

24.112



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

“COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS”

**APLICACION TEORIA DUAL DE
FREDERICK HERZBERG EN MEXICO.**

Tesis Profesional

SERGIO OLIVER BURRUEL

México, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pag.
I. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
I.1 Importancia - - - - -	1
I.2 Definición de Conceptos - - - - -	6
II. CONSIDERACIONES TEORICAS ACERCA DE LA MOTIVACION	
(ANTECEDENTES) - - - - -	8
II.1 TEORIA DE MC CLELLAND - - - - -	9
II.2 TEORIA DE MASLOW - - - - -	14
II.3 TEORIA DE CHRIS ARGYRIS - - - - -	23
II.4 TEORIA DE DOUGLAS MC GREGOR - - - - -	29
III. APLICACION DE LA TEORIA DUAL DE FACTORES	
MOTIVACIONALES E HIGIENICOS DE FREDERICK	
HERZBERG A UNA ORGANIZACIÓN EN MEXICO - - - - -	40
III. 1 HIPOTESIS - - - - -	49
III. 2 RESULTADOS - - - - -	52
III. 3 CONCLUSIONES - - - - -	58
BIBLIOGRAFIA - - - - -	64

I.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

I.1 IMPORTANCIA

No se conoce con precisión cuando la administración de recursos humanos surgió como una actividad diferenciada, dentro la administración pública o privada; sin embargo, podemos decir cuál fue uno de los primeros problemas administrativos que impulsó el movimiento científico de la administración y éste se refiere, a "producir con eficiencia".

El movimiento científico de administración, fue el primer esfuerzo para comprender las organizaciones por medio del estudio en el lugar de trabajo, con el objetivo final, de lograr la eficiencia mayor en la producción. El Ing. Frederick Taylor, fué llamado el padre de la administración científica y se consideró como el primer experto en lo que respecta a la "eficiencia" en los trabajadores. Sin embargo, sus técnicas solo tuvieron mayor éxito en las organizaciones laborales que implicaban tareas muy repetitivas y muchas actividades físicas en la producción.

En este contexto, la administración científica se orienta hacia la producción y la fabricación, y se hizo hincapié en la idea de que "los hombres eran ineficientes al

compararse con las máquinas y que la necesidad principal era hacer a los humanos lo más semejante a las máquinas, de acuerdo a que se tendía a estandarizar sus actividades de trabajo, lo que hacía posible medirse en un procedimiento estandar de operación". (9)

En la actualidad se ha ido superando la idea de que el hombre es una simple máquina. Las nuevas teorías de administración de recursos humanos, tocan los aspectos humanos en la organización y considera que son los decisivos en el éxito de la empresa, puesto que "las máquinas no funcionan si no es con el concurso de la gente que los maneje y repare". (9)

El factor humano influye considerablemente en la administración general de las empresas, pero no debe identificarse con la administración de recursos humanos, pues aunque ésta última se encuentra ligada a cualquiera de los campos administrativos, tiene características, reglas y técnicas muy específicas y dentro de ella, esencialmente busca "que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración". (8) Además de lograr que todos y cada uno de los trabajadores de la empresa tenga la capacidad mínima requerida para desarrollar adecuadamente sus labores, se requiere ade-

más una colaboración amplia y eficaz. Si existen la capacidad y la colaboración, se puede llegar a realizar los objetivos de la empresa.

La labor del administrador de recursos humanos, tiene -- que ver con las tareas importantes dentro de una empresa, pues ayuda a la gerencia máxima a formular las políticas claras de personal en asuntos tales como: la contratación, las transferencias, la promoción, la suspensión, el despido, etc. más aún "La presencia de un administrador de recursos humanos, es una seguridad en todo plan importante de todo organismo importante, ya que se otorga la justa consideración a los efectos sobre el personal". (9) Antes de hablar con más claridad acerca de -- las funciones de un administrador de recursos humanos y sus objetivos, debemos darle la justa importancia a la organización laboral como tal.

Las empresas en su organización tienen un aspecto formal y uno informal, esto es con respecto a las relaciones de trabajo que tiene el personal, relaciones que deben ser conocidas por el administrador de recursos humanos, sobre todo en lo tocante a las relaciones de los grupos informales, pues ellos son muchas veces la base de la toma de decisiones o políticas en una empresa. Las situaciones que surgen de la organización formal, no tienen en -

sí una problemática insoluble, porque generalmente se encuentra claramente definido el orden jerárquico oficial en un sistema, que establece que toda autoridad se delega de un nivel a otro y sus características de ser impersonal basado en relaciones ideales y con un énfasis de competencia y movilidad de las personas, puede ser fácilmente entendido, pero esta estructura surge la constitución de grupos informales, cuyos miembros se relacionan unos con otros y empiezan a interactuar, no solo extrínseca y categóricamente en términos de las posiciones relativas que ocupan, sino también intrínseca y personalmente en términos de los papeles que desempeñan y de las personalidades que tienen. En las empresas se presentan estos grupos informales que ejercen presiones sobre la misma empresa, sobre las normas que en algunas ocasiones quebrantan durante la ejecución de sus actividades y presionan sobre la autoridad que a pesar de estar institucionalizada con la acción de estos grupos permanece sujeta a cambios. Aquí podemos observar que cuando un supervisor no solidariza su autoridad en el ámbito formal e informal, tendrá problemas porque jugará un papel indefinido, poco conveniente para los objetivos de la empresa.

El administrador de recursos humanos no puede por sí solo, resolver problemas de personal, no puede establecer políticas y adoptar por sí mismo decisiones, sin la cola

boración de los miembros y el apoyo del máximo ejecutivo;
"La persuasión es su arma y su personalidad debe ser tal,
que los demás funcionarios deseen trabajar con él en lu-
gar de hacerlo contra él!" (9)

I.2 DEFINICION DE CONCEPTOS

Este punto, hará referencia de algunos conceptos de interés, así como definiciones que sirvieron de base para el desarrollo de éste trabajo, y que están relacionados con la administración de recursos humanos.

Partiremos definiendo el concepto de administración que señala "Que la administración de recursos humanos es el trabajo que se hace con y por medio de individuos para alcanzar las metas de la empresa". (5) Aunque esta definición no incluye muchos de los aspectos importantes como las capacidades personales, la aceptamos porque su aplicación es general a organizaciones, empresas, instituciones educativas, hospitales, organismos políticos, etc.

Exponemos otra definición que menciona otros elementos de interés para nuestro estudio: Diremos que la administración de recursos humanos "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". (I) Esta definición se puede emplear para diferenciar el concepto de administración general, cuya definición es la siguiente: "La administración general, es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una es-

estructura y a través del esfuerzo humano coordinado! (I)

El esfuerzo humano (I) parece ser el o los factores que mueven una organización laboral, por lo que es de suma importancia estudiar el aspecto motivacional como principio básico para la detección de los factores que contribuyen al esfuerzo humano (I). Para ello puede decirse, que la motivación está constituida por "Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener, dirigir la conducta hacia un objetivo". (9)

Con lo anterior, hemos dado únicamente las definiciones y conceptos de interés para nuestro trabajo, indudablemente se podría profundizar en cada uno de ellos, pero la intención es proporcionar un punto de partida de los asuntos relacionados con la administración de recursos humanos.

II.- ANTECEDENTES:

CONSIDERACIONES TEORICAS ACERCA DE LA MOTIVACION. (CUATRO TEORIAS FUNDAMENTALES)

En este capítulo se mencionarán aquéllas teorías de la motivación que están íntimamente ligadas con los asuntos administrativos de personal en las organizaciones-primordialmente.

Entre otras de las principales teorías de la motivación han sido consideradas dentro del área de Administración de Personal, teorías cuyo contenido sugiere un punto de vista mas humano.

- 1.- D. Mc Clelland
- 2.- Abraham Maslow
- 3.- Chrys Argyris
- 4.- Douglas Mc Gregor

Mencionar tales autores no sugiere que sean los que mas han influenciado en el campo de la conducta dentro de un organismo, sino son aquéllos en que los administradores deberían mostrar mayor interés por los estudios que han realizado y a los que se puede considerar como los principales contribuyentes que acrecentan el conocimiento de cómo y porqué las personas se comportan como lo -

hacen dentro del ambiente de trabajo.

Tres de los investigadores mencionados anteriormente, - son psicólogos de profesión; la excepción es el caso de Argyris, cuya capacitación profesional ha sido dentro - del campo interdisciplinario, conocido como Comporta- - miento Organizacional.

II. 1. TEORIA DE D. MC CLELLAND.

En primer término, la teoría de motivación que formuló_ Mc Clelland. El autor menciona que la necesidad de lo- gro de todo ser humano, es una de las más importantes - en la conducta del hombre.

En virtud de que la meta de una empresa es el logro de_ los objetivos que se fija, conjunta e idealmente, enton_ ces adquiere un valor e interés para comprender la moti_ vación de los individuos respecto a las metas que tiene y cual es su alcance o actitud de logro.

Para la necesidad de logro pueda verse satisfecha a tra_ vés del enfrentamiento de obstáculos, que pueden ser ex_ ternos o personales, es necesario conocer esos obstácu- los ambientales, que pueden ser modificados en un momen_ to dado para obtener una conducta diferente, más positi_ va y más satisfactoria. Mc Clelland dice que, - - - -

"existen factores que determinan un mayor o menor motivo de logro",⁽¹⁾ estos son factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, con ésto sugiere los dos aspectos alrededor de los cuales gira la actitud de los individuos para superar los obstáculos externos y personales. Mc Clelland, describe en su teoría, basado en investigaciones acerca de la motivación de logro, que existen muchos --- otros factores que intervienen, habla de las anticipaciones que pueden ser negativas o positivas en relación a la meta de las reacciones afectivas o emocionales, del apoyo que en algunos casos se presenta y lo denomina "Empuje Nutricio", - no como protección, porque de esta manera no ayuda a obtener la meta, sino como "Fuerza constante detrás de la gran variedad de Motivaciones". (1)

La teoría de Mc Clelland, ayuda a comprender la cantidad de logro que existe en los individuos y ésto ha probado en algunas investigaciones basadas en la selección de historias que contenían características o criterios de imaginación de logro (se les presenta a los sujetos varias láminas para -- que desarrollen historias con cada una de ellas).

Mc Clelland, analizó el contenido de las historias e hizo - algunas afirmaciones relacionadas con los principios de su teoría.

Vamos a presentar algunas de sus consideraciones mas importantes, que ayudarán a comprender mejor el resultado de sus investigaciones.

Para conocer si una historia tiene imaginación de logro, de presentar una afirmación o inferirla en alguna parte de la misma, acerca de si ha habido éxito del individuo que se describe en la historia.

Se puede encontrar dentro de la historia una preocupación afectiva o emocional, relacionada a obtener la meta. Un ejemplo sería: "El niño gana la competencia y se siente orgulloso".

Ahora describiremos lo que Mc Clelland llama Estados Anticipatorios o anticipaciones de la meta.

Alguien en la historia, anticipa la obtención de una meta, frustración o fracaso. La anticipación de meta positiva, sería cuando alguien está pensando acerca del éxito que espera tener a través de su invención a la cual considera funcional. En caso de la anticipación negativa, sería cuando alguien está preocupado acerca de un fracaso y piensa que su invención no funciona

Refiriéndose a los obstáculos, éstos deben ser superados --

antes de que la meta pueda ser obtenida. Los obstáculos - pueden referirse a un previo fracaso, el cual deberá ser su perado antes de alcanzar algún progreso que conduzca a la - meta. Otro tipo de obstáculo puede ser el que se presenta en el medio ambiente. Si el obstáculo se localiza dentro del individuo (por ejemplo, por falta de confianza) se calificará como obstáculo o como barrera personal. Cuando el obstáculo puede localizarse en el mundo externo un elemento sería: "Su familia no tenía la posición económica como para poderlo enviar a Europa".

Vamos a observar lo Mc Clelland llama "Empuje Nutricio" al que dá una definición: "Cuando hay fuerzas en la historia de fuente personal humana que ayudan al personaje de la historia en su proceso hacia una meta de logro, entonces deberá calificarse una unidad de "Empuje Nutricio".(1)Lo anterior significa que en estos casos no existe alguien que ayuda o empuja a la persona en su deseo de logro.

Los estados afectivos o emotivos que están asociados con la obtención de una meta, son factores que intervienen en el - alcance de la misma; por ejemplo, las categorías de afecto-positivo, está claramente asociado con las actividades que se relacionan a la obtención del logro y de la meta. Un - ejemplo es: "Los dos hombres que han trabajado en este invento, se sienten felices debido al nuevo descubrimiento".

Dentro de las historias, pueden continuarse una serie de Frases que en un momento dado pueden llegar a cambiar un afecto positivo por uno negativo, asociado con el fracaso de obte-ner una meta, y ocurre también cuando los concomitantes objetivos del fracaso completo, son expresados en la historia, - con suficiente claridad de que se trata llanamente de un --- afecto negativo; como por ejemplo, "Se convirtió en un borracho perdido".

La teoría de Mc Clelland, ha sido considerada en esta tesis y prioritariamente en el desarrollo de este capítulo, por-- que muestra como las motivaciones se mueven dentro de los individuos y cuales son los factores mas importantes que - intervienen en cualquier tipo de motivación.

La teoría, llamada también , Motivación de la Superación, se basa en un esquema que fácilmente puede ser entendido por - los administradores interesados en el comportamiento del -- hombre, pero ya hemos observado que ponerlo en práctica, -- tal y como lo indica su teoría, no es un trabajo sencillo, - pues implicaría una investigación profunda y tal vez la elaboración de unidades, tal y como él nos lo muestra en sus - ejemplos, pero el hecho de comprender la mecánica de la mo- tivación, indudablemente nos ayuda a tener una mayor visión de lo que cada individuo experimenta cuando se siente moti- vado a alcanzar una meta, un objetivo o un logro como -----

Mc Clelland lo llama.

Mc Clelland, lleva a cabo la interpretación del contenido de historias que sugiere un plano subjetivo pero aprovechable, estudiando los obstáculos ambientales; por ejemplo, se puede cambiar el ambiente de trabajo. Si se investiga el punto de vista de Mc Clelland, respecto a estos factores externos que impiden o facilitan que una persona alcance sus metas, conoceremos también si una empresa funciona adecuadamente o no, para la satisfacción de necesidades básicas de sus integrantes, necesarias para su éxito y necesarias también para sus méritos.

II.2.- TEORIA DE MASLOW.

Dentro de la ciencia del comportamiento, A. Maslow destaca por sus aportaciones en cuanto al estudio de las necesidades. Según Maslow existe una jerarquía dentro de la que se ordenan las necesidades humanas, las cuales agrupa en las siguientes categorías:

Necesidades Fisiológicas.

Necesidades de Protección.

Necesidades Sociales.

Necesidades de Reconocimiento.

Necesidades de Autorrealización.

Cada una de las necesidades humanas que componen la teoría están examinadas en relación a las otras y están clasifica-

das dentro de un predominio jerárquico, por lo tanto, antes de satisfacer B se debe primero satisfacer A. (ver fig. #1).

Maslow propone que las necesidades humanas siguen un predominio jerárquico. Esto quiere decir que la aparición de una necesidad depende de la satisfacción de otro precedente más importante. "El hombre es perpetuamente un animal necesitado".

Maslow desarrolló una jerarquía de necesidades, compuesta de los cinco niveles ya descritos.

Las dimensiones específicas de necesidades que componen cada uno de los cinco niveles son reunidos por similitudes de descripción, pero más importante es que fueron reunidas por fuerza potencial. Esencialmente la más preponderante necesidad ocupa y hasta cierto punto monopoliza la atención de un individuo, mientras la menos preponderante necesidad es minimizada. "Cuando una necesidad está satisfecha en cierta medida, la próxima preponderante necesidad emerge y tiende a dominar la vida consciente del individuo". (8)

Las necesidades gratificadas con esta teoría, no son motivadores activos del comportamiento.

Douglas Mc Gregor describe cada uno de los cinco niveles de-

Maslow, simple y concretamente como sigue:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS. -

"El hombre es un animal de necesidades. Tan pronto como -- una de sus necesidades es satisfecha, otra aparece en su lugar, este proceso es interminable, empieza desde el nacimiento hasta la muerte". (7)

Las necesidades del hombre están organizadas en una serie de niveles dentro de una jerarquía de importancia. En el nivel mas bajo pero a la vez predominantemente importante, están las necesidades fisiológicas: por ejemplo, el hombre vive solamente para el pan cuando no hay. Las necesidades de amor, de status y de reconocimiento son inoperantes si su estómago está vacío, en lo que vá a pensar será en comer, pero cuando él come, regular y adecuadamente, el hambre deja de ser una motivación importante. Lo mismo ocurre con --- otras necesidades fisiológicas del hombre, tales como el descanso, el ejercicio, la habitación y la protección de elementos naturales.

"¡Una necesidad satisfecha no es motivador del comportamiento!".(7) Este es un hecho de profunda significación, que generalmente es ignorado en las investigaciones convencionales de la Dirección de Personal. Considérese su propia necesidad de aire, solamente cuando uno carece de ello tiene un --

efecto apreciable de motivación en el comportamiento.

NECESIDADES DE PROTECCION.-

Cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente sa tisfechas, las necesidades en el siguiente nivel van a domi nar el comportamiento del hombre, motivándolo; éstas son -- llamadas Necesidades de Protección. Estas necesidades de protección son contra el peligro, las amenazas y las carencias. Algunas personas se refieren a estas necesidades -- erróneamente como necesidades de seguridad.

No obstante que un hombre no está en una relación dependien te, donde teme la privación arbitraria, no exige la seguri dad, la necesidad es por el trato mas justo. Cuando él -- tiene confianza en esto, está mas dispuesto a tomar riesgos. Cuando él se siente amenazado o dependiente, su necesidad -- mas grande es por garantías, protección y seguridad. El -- hecho necesita poco énfasis, porque se puede entender fácil mente que cada empleado industrial o de organización se encuentra dentro de una relación dependiente; entonces, las -- necesidades de protección pueden tomar una importancia con siderable.

Las acciones arbitrarias de la administración, como son: el comportamiento que causa incertidumbre con respecto a se -- guir siendo empleado o los que reflejan favoritismo o dis --

criminación o políticas que uno no puede predecir, pueden ser motivadores poderosos de necesidades de protección o de seguridad en la relación de empleo de todos niveles, desde el trabajador hasta el ejecutivo directo.

NECESIDADES SOCIALES. -

Cuando las necesidades fisiológicas del hombre están satisfechas y cuando ya no le preocupa su bienestar físico, sus necesidades sociales se vuelven motivadores importantes en su comportamiento, éstas son referidas a necesidades de pertenencia, de aceptación, de asociación y de aceptación por sus compañeros, de amistad y de amor.

La administración sabe ahora de estas necesidades; pero generalmente asume erróneamente la idea de que ellas representan un riesgo para la Organización. Muchos estudios han demostrado que un grupo coherente, puede bajo ciertas condiciones ser mucho mas efectivo que un número igual de individuos trabajando solos para alcanzar la meta del organismo.

La administración temiendo de la hostilidad del grupo frente a sus propios objetivos, frecuentemente toma medidas considerables para controlar y dirigir los esfuerzos humanos, que son contrarias a la tendencia natural del ser humano agruparse.

Cuando las necesidades sociales, y, tal vez, sus necesidades de protección también son frustradas, el ser humano se comporta de tal manera que tiende a derrotar los objetivos de la Organización y se convierte en una persona resistente y poco cooperativa. Pero este comportamiento es una consecuencia y no una causa.

NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO.-

Arriba de las necesidades sociales, en el sentido que ellas no llegan a ser motivadores hasta que los niveles mas bajos son razonablemente satisfechos, están las necesidades de mayor significado para la administración y para el hombre en sí mismo. Ellas son las necesidades de reconocimiento y son de dos clases:

- a) "Aquéllas que se refieren a la propia estima. Necesidades de confianza en sí mismo, de independencia, de éxito, de conocimiento y de capacidad.
- b) Aquéllas que se refieren a la reputación personal, necesidades de status, de reconocimiento, de apreciación y del respeto de sus semejantes". (7)

A diferencia de las necesidades mas bajas, éstas son raramente satisfechas, el hombre busca raramente mas satisfacción de estas necesidades, una vez que se han vuelto mas importantes para él. Pero ellas no tienen importancia aparentemente, hasta que las necesidades sociales, de protección y fisiológicas están razonablemente satisfechas.

La industria típica ofrece pocas oportunidades para satisfacer estas necesidades de reconocimiento a la gente que corresponde a los niveles mas bajos dentro de la jerarquía -- del organismo. Los métodos convencionales para organizar el trabajo, principalmente en las industrias de producción-masiva dá poca importancia a este respecto.

Si las prácticas de la dirección científica hubieran sido -- deliberadamente calculadas para frustrar estas necesidades, ellasno podrían haber alcanzado su propósito de mejor manera.

NECESIDADES DE AUTO-REALIZACION.-

Finalmente en la jerarquía de las necesidades del hombre, -- están lo que podríamos llamar Necesidades de Auto-realiza -- ción. Estas son las necesidades de realizar las propias -- potencialidades para continuar un desarrollo de sí mismo, -- para ser creativos en el sentido mas extenso de la palabra.

Está claro que las condiciones de la vida moderna dan sola -- mente oportunidades limitadas para estas necesidades relati -- vamente débiles para ser expresadas. La privacia que expe -- rimenta la mayoría de la gente con respecto a las otras ne -- cesidades de menor nivel, dirige sus energías hacia la lu -- cha de satisfacer esas necesidades y las necesidades de ac -- tualización permanecen dormidas.

La auto-realización la resume Maslow de la siguiente manera "Lo que el hombre puede ser, debe ser". La auto-realización es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

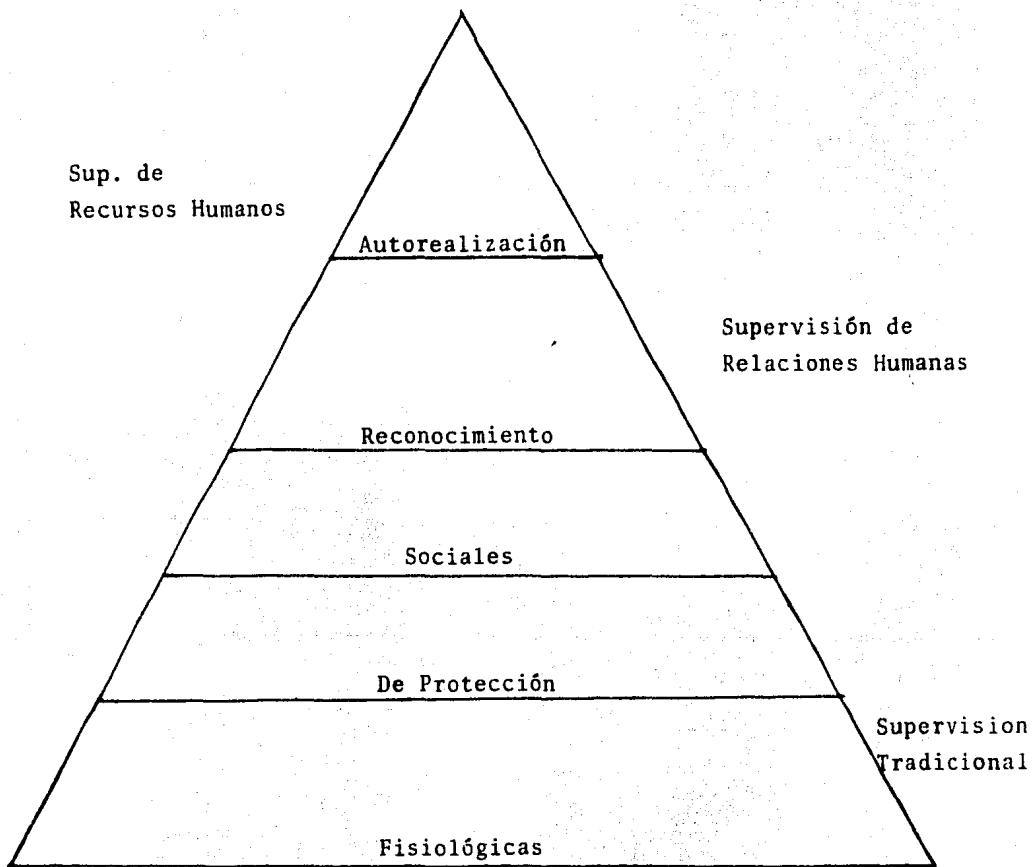
Maslow no ignoraba que hay numerosas excepciones a esta tendencia general, no es necesario que un nivel de necesidades esté completamente satisfecho antes de que el siguiente nivel surja como mas importante. En realidad, la mayoría de las personas de nuestra sociedad tienden a estar parcialmente satisfechas e insatisfechas en cada nivel. La satisfacción es generalmente mayor en los niveles fisiológicos y de protección y menor en los sociales, de reconocimiento y de auto-realización (Ver fig. #1).

En los Estados Unidos de Norteamérica, existen varias controversias acerca de si las necesidades que están en los niveles mas bajos de la jerarquía de Maslow se pueden considerar como motivadores de trabajo.

La teoría de Maslow permite conocer, de una manera clara, la importancia que para cada ser humano tienen las necesidades, y, como cuando se satisface puede pasar a otro nivel de prioridad, pero lo mas importante es que sugiere que, satisfacer las necesidades básicas en el hombre como parte integral de una empresa, permite que éste busque y logre la -

JERARQUIA PIRAMIDAL DE NECESIDADES DE MASLOW.

Figura No. 1



auto-realización.

Cuando una empresa, a través de sus programas y sistemas que desarrolla la Administración de Recursos Humanos, logra que los miembros integrantes cubran sus necesidades básicas de seguridad económica, social y de reconocimiento, recibirá respuestas más efectivas que denotarán creatividad y desarrollo personal y colectivo; sin embargo, esto cae en una idea hipotética que implica una serie de investigaciones y sobre todo, sugiere una labor administrativa de tal magnitud, no exactamente en los programas y sistemas, sino en una filosofía de trato a los subordinados, continuada y elevada constantemente.

II. 3. TEORIA DE CHRIS ARGYRIS.

C. Argyris de la Universidad de Yale, hizo un análisis de supuestos inherentes a la administración y en sus investigaciones encontró "que el trabajador es considerado de tener poca habilidad para autodirigirse y autodisciplinarse, además que él prefiere que le digan qué debe hacer, en lugar de pensar por sí mismo y cuando tiene ideas, generalmente son poco realistas e ingenuas".

(1) Sin embargo, la posición de Argyris esencialmente es que a la personalidad humana no se le ha dado la suficiente oportunidad de madurar en los organismos formales y que el comportamiento de un trabajador está relacionado directamente con la manera que es - - - - -

tratado, o sea, que la posición popular de las capacidades de un trabajador es el resultado de este tipo de manejo administrativo. Argyris, notando la distinción entre la personalidad madura e inmadura, construye una lista de procesos que normalmente ocurren mientras el infante crece o cambia a convertirse en un adolescente y éste a ser un adulto, y, como el hombre incrementa sus capacidades y efectividad sobre del curso de su vida.

Los procesos son siete y Argyris los explica de la siguiente manera:

- a) El hombre sano tratá de pasar de un estado de pasividad como infante, a un estado de actividad como adulto. Se mueve de un estado donde está estimulado, motivado o disciplinado hacia otro estado en que es autodeterminado y autoiniciado. Conforme vá madurando depende menos de la supervisión para controlarse.
- b) El hombre se mueve como un infante, de un estado de dependencia sobre otros, hacia un estado de --- adulto de relativa independencia y finalmente hacia la interdependencia. Es capaz de fijar sus propios caminos y aceptar dependencias sanas. Como parte de su desarrollo, fija una escala de valores que vendrá a ser la base de su comportamiento.

- c) El hombre tiende a desarrollarse, siendo capaz de comportarse en pocas formas como un infante, e ir hacia un comportamiento en varias formas como un adulto, prefiere cambiar de estilo y no le agradan las normas rígidas, prefiere desarrollar sus propias maneras para alcanzar sus fines a estar limitado a la "mejor" forma que rige su organización.
- d) El hombre tiende hacia el desarrollo de lo impredecible, superficial, de interés casual, de corto plazo como un infante, a intereses mas profundos como un adulto. La personalidad madura está caracterizada por una interminable serie de retos y recompensas que viene de desear hacer algo por sí mismo. Necesita un medio ambiente de trabajo que sea un reto a su capacidad y a su creatividad.
- e) El hombre tiende a desarrollar las perspectivas a corto plazo como un infante -en el cual, el presente determina su comportamiento- y hacia perspectivas a mas largo plazo como un adulto, donde su comportamiento se afecta por los hechos pasados y las esperanzas futuras; de este modo, recuerda las frustraciones de la vida en la organización, pero también está dispuesto a hacer grandes sacrificios y posponer gratificaciones por el futuro éxito como un adulto y como miembro de una organización efectiva.

- f) El hombre tiende a desarrollarse pasando de una posición subordinada en la familia y en la sociedad, aspirando ocupar una posición igual o superior en referencia a sus semejantes. Estará dispuesto a aceptar la dirección de otros si la percibe legítima; pero la encontrará ofensiva si la percibe impositiva.
- g) El hombre tiende a desarrollarse desde una falta de reconocimiento de sí mismo, como un infante, -- hacia un conocimiento y un control sobre sí mismo -- como un adulto. Es sensitivo de su concepto de sí mismo y cauto de su individualidad. Entonces -- él experimenta con displacer el intento de disminuir su propio valor, así que no se puede esperar -- que él haga el trabajo que uno le antepone, pues -- debe experimentarse a sí mismo en el trabajo. (1)

Argyris afirma que estos cambios residen en un continuo y -- que la personalidad se desarrolla a través de este "continuo" de inmadurez o madurez.

Cuando analizó las apatías y falta de esfuerzo del trabajador, se preguntó si estos problemas eran consecuencia del -- balance individual y afirma, que en muchos casos cuando la gente se incorpora al desarrollo del trabajo, las prácticas administrativas empleadas en las organizaciones no les per-

miten madurar, ya que les otorgan un mínimo control sobre su medio y muchas veces los estimulan a ser pasivos, dependientes y subordinados; por ello, en los casos de este tipo de administración los trabajadores se conducen inmaduramente, lo cual resulta una incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y las necesidades de las organizaciones que manejan una administración de este tipo. Por lo tanto es necesario modificar el modo de administrar el beneficio del organismo y el individuo.

Los supuestos de una organización que requiere que los empleados y otros se comporten de manera que tiendan hacia el lado de la infancia (dentro del continuo de Argyris), usualmente tienen consecuencias negativas para la organización humana y finalmente retardan la efectividad de la organización.

Tales supuestos son reflejados administrativamente en la estructura formal del organismo de mando directo y en el control administrativo por el presupuesto, sistemas de incentivos, inspección, procedimientos de revisión y cosas por el estilo.

Argyris describe los efectos sobre este punto de vista de administración:

"Los seres humanos sanos (en nuestra cultura) tienden a encontrar dependencia, subordinación y sumisión frustrante, pero ellos prefieren ser relativamente independientes, activos, usar muchas de sus habilidades y posiciones igual, con o mas alto nivel que sus semejantes. La frustración conduce a regresión, agresión y tensión y éstos, a su vez, conducen al conflicto (el individuo prefiere irse, pero teme hacerlo), además, se puede mostrar que bajo estas condiciones el individuo tiende a experimentar fracaso psicológico y una perspectiva a corto plazo". (1)

Lo anterior puede explicar porqué en México un peón tiene una actitud de sumisión, porque vemos que el trato que le dan es el de un infante y él solo puede responder de esta manera, a tal punto que sus actitudes se manejan siempre con estas características.

Algunos administradores dan este tipo de trato a sus subordinados y aseguran que lo hacen porque creen que ellos no pueden responder a otras formas de dirección; pero estos administradores son aquéllos que no han tratado de experimentar un trato mas elevado, en el que se le permita al empleado comportarse a otro nivel.

El comportamiento de una persona es la respuesta a la forma

como es tratado. Si lo tratan a un nivel de infante, responde a un nivel de infante (el caso del peón en México). Si se le trata como un adulto, o sea, independientemente activo, autocontrolado y conciente de su individualidad, responderá de la misma forma.

II. 4.- TEORIA DE DOUGLAS MC GREGOR.

Según Mc Gregor, la organización tradicional con su efecto-piramidal, basado principalmente en una estructura - - - jefe-subordinado, en una centralización del proceso de toma de decisiones y en un control externo del trabajo, tiene como fundamento una serie de "supuestos" acerca de la na turaleza y la motivación humana.

Mc Gregor presenta, dentro de su filosofía, dos tipos ideales de Filosofía Administrativa y Supervisión Ascendente, - las cuales describe como teorías "X" y "Y" para evitar confusiones.

La teoría "X" supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan por tanto en asumir responsabilidad y lo que desean es adquirir seguridad antes - - que otra cosa, esta filosofía vá acompañada por la creencia de que las personas están motivadas por el dinero, las pres taciones y la amenaza al castigo. Los administradores que aceptan la teoría "X" tratan de supervisar a sus empleados-

de esta manera y consideran que el control externo, es lo --
mas apropiado, ya que el concepto que tienen de sus subordi-
nados es que son personas indignas de confianza, irresponsa-
bles e inmaduras.

Después de plantearse esta teoría "X", Mc Gregor se preguntó
si este concepto del hombre en el trabajo era correcto y en-
consecuencia si las prácticas administrativas basadas en ---
ella eran correctas.

Basándose en las jerarquías de las necesidades de Maslow, --
Mc Gregor dedujo que "las suposiciones de la teoría 'X', ---
acerca de la naturaleza del hombre son generalmente imprecis-
sas, que los enfoques admininstrativos que han surgido, no -
logran motivar a los individuos para que trabajen con la ac-
titud de lograr los objetivos de la organización". (5)

Mc Gregor analizó las fuerzas de necesidades dentro de pasos
muy específicos y Maslow considera todas ellas como interde-
pendientes y de efecto consecuente.

La administración que impone su control a través de decisio-
nes determinantes, según Mc Gregor, constituye un método dis-
cutible para motivar a las personas, porque si las necesida-
des fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfe-
chas, las necesidades sociales, de reconocimiento y auto-rea

lización se convierten en predominantes. Mc Gregor opina también, que la administración necesita prácticas basadas en una comprensión mas profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana. Mc Gregor desarrolla una teoría sustituta del comportamiento humano, a la cual llama teoría "Y", esta teoría pone en relieve que las personas no son por naturaleza perezosas o indignas de confianza y, además, señala que el hombre puede seguir una dirección propia, manifestándose creativo en el trabajo en el caso de que se le motive adecuadamente.

Por lo anterior el administrador que acepta esta teoría, tiene una tarea especial, referida a reparar ese potencial en el hombre, dado que el trabajador convenientemente motivado logra mejorar sus propias metas, dirigiendo su esfuerzo hacia los objetivos de la organización. Estos administradores usualmente no estructuran, controlan, ni supervisan estrechamente el ambiente de trabajo de sus empleados, por el contrario, tratan de ayudarlos a madurar sometiéndolos progresivamente a un menor control. Esto tiene la tendencia de que los empleados alcanzan la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento y auto-realización dentro de la misma organización. Esta tarea del administrador que confía en este ideal de filosofía se enfrenta a un reto difícil.

Mc Gregor está de acuerdo en que a la administración le interesa el trabajo de sus empleados, pero piensa que también ésta puede ser llevada de una manera natural, que resulte sa-tisfactoria para la gente como lo sería un juego agradable: al fin y al cabo, un hombre como empleado desarrolla acti-vidades mentales y físicas.

En las organizaciones donde se han desarrollado grupos de --trabajo cohesivos, donde las metas de estos grupos son para-lelas a las de la organización, se puede lograr un alto ni -vel de productividad y la gente asiste a trabajar con gusto -porque ese trabajo es, evidentemente, satisfactorio. Esto -es lo que Mc Gregor encontró a través de sus estudios acerca del comportamiento.

En la actualidad muchas organizaciones practican la teoría -"X" que explica Mc Gregor y en consecuencia una gran mayoría de personal son tratadas actualmente como seres humanos inma-duros en sus ambientes de trabajo y desde el punto de vista -de Mc Gregor, ésto ha traído como consecuencia los problemas en las organizaciones actuales.

LA TEORIA "Y"

Mc. Gregor dedujo que las suposiciones de la teoría "X" acerca de la naturaleza humana, eran imprecisas y que los enfoques administrativos que surgen de ella no logran motivar a los individuos, para que trabajen con el fin de lograr los objetivos de la organización! (8)

Mc. Gregor también opina, que la administración necesita prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana y como resultado de esta opinión, desarrolla una teoría que llama la teoría "Y", que postula que el hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo, si se le motiva adecuadamente, por lo tanto una tarea especial del administrador es liberar ese potencial del hombre; dado que el trabajador convenientemente motivado logra mejor sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Las ideas que constituyen la teoría "Y", son las siguientes:

- 1) El desarrollo del esfuerzo físico y psíquico en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.

Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo (entonces se evitará si es posible).

2) El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3) Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas a su logro. Las más importantes se estas compensaciones; por ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4) El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

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

6) En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano, están siendo utilizadas solo en parte! (14)

Como vemos, estos principios son más dinámicos que los que sostiene la teoría "X", pues indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano.

Las bases de esta teoría "Y" están formuladas en función del recurso humano y no en función del obrero industrial.

En la teoría "Y", se señalan los límites de la colaboración humana, con los fines de la organización; no son limitaciones de la naturaleza humana las que producen fallas, sino toca a las empresas descubrir el potencial de los recursos humanos, los que son la solución a los problemas de la empresa, el que sus empleados son indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, a tener poca iniciativa, poco espíritu de cooperación. La

teoría "Y", culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

Aunque no están comprobadas las ideas implícitas en la teoría "Y", son principios más aceptables que los de la teoría "X", e indudablemente tendrán que perfeccionarse y modificarse a medida que las investigaciones vayan desarrollándose.

Douglas Mc.Gregor a través de la teoría "Y", muestra la posibilidad de ir prescindiendo paulatinamente de las formas externas de control, según vaya lográndose un compromiso de luchar por los objetivos de la organización y sus ideas acerca de esto, subrayan la capacidad de autocontrol que tienen los seres humanos y consiguientemente la posibilidad de la alta gerencia, pueda encontrar medios de influencia para lograrlo.

Mc Gregor, al proponer la teoría "Y", no supone de ninguna manera una blandura administrativa, sino que da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización "en el grado en que se comprometan al logro de los objetivos" (8). Si este compromiso no es vigoroso se logrará solo un pequeño margen de autodirección y autocontrol, por lo que será

necesario un volúmen considerable de influencia exterior. Si el compromiso es profundo, saldrán sobrando muchos - de los controles externos, convencionales, ya que éstos no tendrán razón de ser. Las tácticas de los adminis- tradores, mucho influyen en la fuerza de este compromi- so.

La consideración teórica más importante que se deriva - de la teoría "Y" es que la aceptación de responsabilidad (de auto-dirección y auto-control), está relaciona- da con la dedicación de los objetivos de la empresa. -- Muy pocas veces se logra una dedicación positiva cuando se imponen los objetivos desde fuera, lo único que se - logra en este caso es una aceptación pasiva; la indife- rencia o la resistencia. Estas son las reacciones más - probables.

La teoría "Y", indica que "un aspecto necesario en la - planeación administrativa es una mayor o menor partici- pación común en la determinación de los objetivos al -- discutir las metas, el administrador debe adoptar una - actitud de ayuda y compañerismo, más que de jefe autori- tario" (8) Lo que le debe interesar básicamente es ayu- dar a sus subosdinados a planear su propio trabajo de - tal manera que se logren al mismo tiempo los objetivos_

personales y los de la organización y solo impondrá su autoridad cuando resulte absolutamente necesario.

Desde el punto de vista de Mc Gregor, un administrador de recursos humanos debe partir de lo siguiente:

-El personal no es por naturaleza pasivo o resistente a las necesidades de la organización, y si se comporta como tal, ello simplemente es el resultado de sus experiencias en otras organizaciones con una administración convencional.

-Que la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición para lograr metas a través de la organización, se presenta indiscutiblemente en el personal. La administración no se lo da; en consecuencia, es responsabilidad del administrador hacer posible que el personal reconozca y desarrolle esas características humanas para ellos mismos y consecuentemente para la propia organización.

-Que una tarea esencial de la administración, es arreglar las condiciones de la organización y los métodos o sistemas de operación, por medio de los cuales el personal puede alcanzar sus propios objetivos, dirigiendo sus propios esfuerzos a través de los fines de

la organización.

En síntesis, esta filosofía administrativa, basada en una adecuada búsqueda de la naturaleza humana, es necesaria en la administración de los recursos humanos, en cualquier organización en general.

III.- APLICACION DE LA TEORIA DUAL DE FACTORES MOTIVACIONALES - E HIGIENICOS DE F. HERZBERG A UNA ORGANIZACION EN MEXICO.

De los trabajos que se he expuesto anteriormente y que se han realizado en investigación de teorías motivacionales, nosotros nos ocuparemos de la Teoría Dual de Factores Motivacionales e Higiénicos, realizada por Frederick Herzberg y colaboradores.

Herzberg dedicó sus estudios a la investigación, principalmente a la motivación humana, tratando de conocer la naturaleza del hombre, sus necesidades, sus motivos de actuar; los factores son aspectos importantes que deben conocerse del personal de una organización. Conocer algunos aspectos del ser humano nos ayuda para que éstos tengan mayor productividad, que haya menos ausentismos, mejorar las relaciones interpersonales y de trabajo.

Describió que cuando la gente se siente insatisfecha en sus empleos, está preocupada por el medio ambiente en que trabaja y llamó a esta primera categoría de necesidades: "Factores Higiénicos", porque describen el ambiente del hombre y cumplen la función primordial. Una segunda categoría de necesidades la llamó "Necesidades Motivadoras" porque parecen ser eficaces para motivar a las personas y lograr un rendimiento mayor.

Las investigaciones de Herzberg con más de dos mil contadores e ingenieros de Pittsburg, tiende a confirmar - la existencia de los cuatro Procesos que mencionaremos - posteriormente.

Normalmente los factores que contribuyen a la satisfacción y los que contribuyen a la insatisfacción, se encuentran en un continuo basado en esta teoría, un factor que se puede identificar como la fuente de insatisfacción también es una fuente de satisfacción, por ejemplo, si un empleado está insatisfecho con las horas de trabajo, mejorando sus condiciones se le mueve hacia la satisfacción dentro del continuo. Se entienden por - igual los factores que contribuyen a la satisfacción, - si son suprimidos llegan a la insatisfacción.

CONSIDERAMOS:

"Algunos factores se satisfacen cuando están presentes, pero no causan insatisfacción cuando están ausentes. - Otros factores causan insatisfacción, pero cuando son - eliminados el resultado no es un motivador positivo".(2)

"Hay cinco factores que tienen la tendencia de afectar - las actitudes positivas en el trabajo", o los factores - que causan satisfacción; (2)

Realización o logro.

Reconocimiento.

El trabajo en sí.

Responsabilidad.

Progreso.

Estos cinco factores muestran la tendencia a afectar las actitudes del empleo, solamente en una dirección positiva. La ausencia de ellos no muestra necesariamente el resultado de insatisfacción, la presencia de estos factores conduce a incrementar el cumplimiento o la ejecución de trabajos.

En el caso de la mayoría de los otros factores, si uno de ellos no está presente su ausencia causa insatisfacción en el empleado; la presencia de esos factores no conduce a la satisfacción en el empleado ni mejoras marcadas en el cumplimiento.

"los factores de insatisfacción según Herzberg son once: (2)

Sueldo.

Posibilidad de desarrollo.

Relaciones interpersonales con los subordinados.

Relaciones interpersonales con los superiores.

Relaciones interpersonales con los empleados del mismo nivel.

Supervisión técnica.

Política de la empresa y la administración.

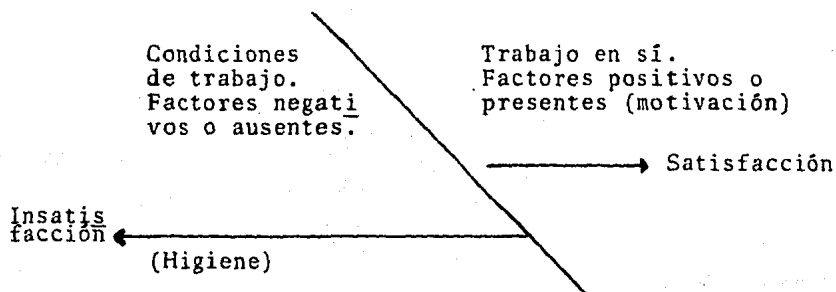
Condiciones de trabajo.

Vida personal.

Status.

Seguridad del empleo.

El siguiente esquema nos muestra un ejemplo: Si las condiciones de trabajo son negativas o ausentes conducen a la insatisfacción y cuando son presentes conducen a una higiene-balanceada en el trabajo; pero también, nos muestra que los factores del trabajo en sí mismo cuando están presentes y -positivas conducen a la satisfacción.



La presencia adecuada de los factores higiénicos que son -- los que enfocan las condiciones de trabajo, parecen esenciales si los empleados van a evitar insatisfacción, frustración, disgusto y cosas por el estilo. Estos son los factores que hacen el trabajo tolerable y que nos ayudan a continuar nuestra relación con la empresa. Estos factores carecen de potencial de motivación.

Los factores que hemos identificado como satisfactores, son descritos como motivadores.

"Herzberg consideró como factores higiénicos, aquéllos que no proclaman ningún aumento en la capacidad productiva y que si están presentes, únicamente evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador". (2)

Como se puede observar, Herzberg ha propuesto una teoría de satisfacción e insatisfacción, en la cual sugiere factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo y factores que contribuyen a la insatisfacción, los cuales no están ordenados en una continuidad conceptual, pero son exclusivos mutuamente.

En los estudios de Herzberg se dice que una persona psicológicamente sana (con una personalidad madura), tiene dos compromisos con sí mismo:

Un compromiso higiénico que requiere de él una búsqueda a sus necesidades primarias.

Un compromiso motivacional que requiere un acercamiento a sus necesidades de mas alto orden.

Los compromisos higiénicos se refieren a aquéllos que nos protegen de los problemas y que nos ayudan a mantenernos en un estado positivo. Los compromisos de motivación, son

aquéllos que nos impulsan a buscar y establecer nuevos límites psicológicos y nuevos niveles.

Ahora bien, los factores de trabajo que hemos identificado - como insatisfactores, Herzberg los describe como sigue:

Ellos actúan análogamente a los principios de la higiene médica, no son curativos sino mas bien preventivos. Una presencia adecuada de los factores higiénicos parece esencial si el hombre presenta insatisfacción, frustración, etc. y éstos son factores que hacen que el trabajo sea tolerable y -- permiten continuar con la participación en el trabajo.

Los factores de trabajo que identificó como insatisfactores, se encuentran en la naturaleza del hombre y se han descrito como motivadores. Estos son factores intrínsecos que pueden ganarse solamente a través del trabajo. Para un empleado la motivación hacia el trabajo depende, por un lado, del sistema que se utilice para proveer las necesidades higiénicas a cada uno de los trabajadores, y por otro, del interés de satisfacer las necesidades motivacionales de cada -- uno. Desde este punto de vista un administrador trabaja -- únicamente para dar un medio ambiente de trabajo caracterizado por una adecuada comunicación, buenas relaciones interpersonales, una eficiente y honesta administración, una vigilancia sensible y práctica, condiciones de trabajo agradables, status y seguridad. Pero ésto no significa que una-

supervisión elevada debe ser construída sobre esfuerzos dirigidos a proveer de oportunidades a las personas con el objeto de que alcancen un medio ambiente caracterizado por -- las oportunidades de éxito, reconocimiento, responsabilidad, mejoramiento profesional y una satisfacción en el trabajo mismo. Estos triunfos se alcanzan solamente cuando los integrantes de una organización han tenido la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones dentro de la administración. Actualmente la práctica de la administración dá, todavía, énfasis a las relaciones humanas; pero dentro de la forma de control y sistemas de administración-tradicional se puede decir que se ha visto ya un acercamiento mayor a la práctica mas realista, tomando en cuenta la participación de los empleados en los programas de trabajo, la cual dá resultados mas satisfactorios tanto para el hombre como para la organización.

Una supervisión elevada trabaja para lograr un balance a favor de nuestras necesidades de mas alto nivel, nuestro potencial para alcanzar el éxito y nuestra orientación motivacional; sin embargo, debemos recordar que éste es un balance que no implica abandonar la dimensión higiénica, sino mas bien usar esta dimensión como un paso hacia las dimensiones de motivación.

La teoría de motivación-higiene fué el resultado de un estu

dio por Herzberg y colaboradores; este estudio comprendió entrevistas con unos 200 Ingenieros y Contadores de diferentes empresas.

En las entrevistas realizadas se preguntó a las personas qué tipo de "cosas" en su trabajo les hacían sentirse satisfechos o insatisfechos. Después de analizar todo el estudio, Herzberg catalogó en dos formas diferentes las necesidades que son:

FACTORES HIGIENICOS:

Son los factores extrínsecos al puesto, los cuales - -- Herzberg los llamó también ambientales e indican que estos no sirven para promover la satisfacción en el trabajo. Ni aumenta la capacidad productiva; mas su ausencia puede crear insatisfacción. Su presencia solo sirve para eliminarla.

FACTORES MOTIVACIONALES:

Como la palabra lo dice, motiva a la gente, y nos lleva de la NO-satisfacción a la satisfacción. Estos son factores intrínsecos o pertenecientes al puesto; los cuales cuando están presentes, motivan favorablemente al personal. Es decir, causan satisfacción; pero su ausencia no ocasiona insatisfacción; sino NO-satisfacción.

OBJETIVO DE LA PRESENTE TESIS:

Detectar cuáles son las causas o motivos que producen satisfacción e insatisfacción del personal de una Organización de Crédito situada en Baja California Norte, con el propósito de analizarlos y elaborar medios que nos lleve a mantener un clima propicio para el desarrollo de las actividades diarias.

La investigación práctica de esta tesis se refiere a -- una encuesta sobre opinión de los empleados acerca de -- su estacia laboral, y cuales son los factores más signi- ficativos en cuanto a generador de satisfacción o insa- tisfacción laboral de acuerdo a los principios de la -- teoría Herzberg HIGIENICOS-MOTIVADORES. Para lograr di- cho objetivo, se utilizó un cuestionario compuesto por_ 36 preguntas relativas a satisfacción e insatisfacción_ laboral.

Con esto se busca demostrar que existe un equilibrio en- tre los factores higiénicos y los factores motivaciona- les; o sea un equilibrio entre la satisfacción y la in- satisfacción en los empleados de nuestra organización.

III. 1 HIPOTESIS:

La proporción de factores higiénicos entre los trabaja- dores de nuestra organización laboral orientada a la sa- tisfacción, es igual a la de los factores motivaciona- les con orientación a la satisfacción.

En el presente estudio, no se manejaron las variables -- de edad, estado civil, escolaridad, antigüedad, dado a_ que no es el objeto de estudio del presente trabajo ana- lizar las correlaciones que surgieran, dejándose esta -- opción para futuros estudios.

En cuanto al instrumento; dado a que no existe material exclusivo y/o elaborado para nuestra hipótesis, nos dimos a la tarea de alabarar nuestro propio instrumento, de acuerdo a nuestros objetivos y necesidades (anexo I) cuya técnica utilizada consistió en la elaboración de preguntas relacionadas a cada factor, ya sea motivacional o higiénico.

El objetivo consistió en detectar el grado de afinidad del empleado con la pregunta que se le planteó; Para ello, se dieron 6 opciones de respuestas, esto es con dos extremos; uno positivo y el otro negativo, intercálándolas para evitar que el cuestionario sea contestado al azar (error de tendencia central).

Posteriormente, se llevó a cabo la clasificación de cada una de las respuestas, otorgándoles su valor correspondiente, esto es, por medio del método de calificación por puntos.

El instrumento se aplicó en forma general, para lo cual se utilizaron 3 días hábiles, distribuyendo a los empleados (76) de acuerdo a su departamento o unidad de trabajo, de tal forma que se alcanzó a aplicar el cuestionario a la totalidad del personal.

En cuanto al escenario; éste lo constituyó, el lugar -- propio de cada empleado o sea en su respectivo puesto - de trabajo, no se acondicionó lugar especial para ello, el cuestionario fue contestado en forma personal, individual, y confidencial.

Para llevar a cabo este estudio fué necesario sensibilizar al personal. Antes de iniciar los pasos a seguir, se habló en forma general a fin de informar con respecto a nuestro estudio, para que pudieran contestarlo con mayor espíritu de cooperación, asimismo, conocieran la base del mismo y no se de motivo a crear inquietudes al personal.

Posteriormente, se entregaron los cuestionarios (anexo I) a todo el personal de la organización (dos departamentos por día) para que procedieran a su contestación solicitando nuevamente su cooperación y su sinceridad en las respuestas.

En lo que respecta al proceso de valuación, consistió en la suma de respuestas afirmativas y/o negativas para asignarles el porcentaje que le corresponde con respecto al total universal que lo constituyó, el total de -- respuestas logrado por cada factor. El mismo método -- fue utilizado para todos los factores de la teoría de -

Herzberg aplicados a este estudio, con el fin de obtener un comparativo interfactorial y poder observar en la gráfica (anexo 3) cuáles son los factores más apreciados para resolver, de acuerdo a la teoría del Dr. - Frederick Herzberg. Es importante señalar que en este estudio de detección de necesidades motivacionales, no existen respuestas correctas o incorrectas en los cuestionarios contestados, sino que dichas respuestas forman parte de un continuo motivacional, de satisfacción o insatisfacción. Por lo tanto, considero muy arriesgado afirmar que la satisfacción es correcta y la insatisfacción incorrecta; porque todo va a depender de la ubicación del factor que analicemos, ya sea higiénico o motivador, dado a que cada factor obedece a principios -- distintos según Herzberg.

III. 2 RESULTADOS:

Para demostrar si nuestra hipótesis planteada es verdadera o falsa, seleccionamos la prueba estadística de la χ^2 (ji cuadrada) por las siguientes razones:

- χ^2 (ji cuadrada) es una prueba de significancia, o sea que es una prueba para medir significancia entre lo esperado y lo obtenido.

- Solo se requiere las frecuencias de los datos nominales.

- Se adapta perfectamente a los estudios descriptivos y observacionales, (fundamentos de estadística aplicada a las ciencias sociales; autor: Jack Levin; Illinois, 1974).

A continuación se presenta el tratamiento estadístico utilizado, así como sus valores correspondientes y el resultado final:

	RESPUESTAS SATISFACCION	RESPUESTAS INSATISFACCION	
HIGIENICOS	A) 1468 A') 1466.8	B) 660 B') 661.1	E) 2128
MOTIVADORES	C) 418 C') 419.1	D) 190 D') 188.8	F) 608
	G) 1886	H) 850	N) 2736

Donde A, son el número de respuestas obtenidas correspondientes a satisfacción higiene y A', se refiere a la frecuencia esperada. B; corresponde al número de respuestas higiénicas no satisfactorias y B' se refiere a la frecuencia esperada.

C; se refiere al número de respuestas motivacionales -- asociadas a la satisfacción y C', la frecuencia esperada.

D; es el número de respuestas motivacionales asociadas a la insatisfacción y D', su respectiva frecuencia esperada.

E y F; es la suma total de respuestas de los factores -higiénicos y motivacionales, respectivamente y corresponden también a los totales marginales, renglón de nuestro modelo estadístico.

G-H; es la suma total de las respuestas de satisfacción e insatisfacción respectivamente y corresponde a los totales marginal columna de nuestro modelo estadístico.

N; es el resultado de la suma E - F, y de G - H, respectivamente, la cual, por regla debe cuadrar.

Para obtener la frecuencia esperada de respuestas en -- nuestro estudio, aplicamos la fórmula siguiente:

$$F_e = \frac{(\text{total marginal del renglón}) (\text{total marginal columna})}{N}$$

Una vez que obtuvimos nuestros valores, procedimos a la aplicación de la prueba χ^2 (ji cuadrada), cuya fórmula es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Sustituyendo y realizando las operaciones, llegamos al siguiente resultado:

$$\chi^2 = 0.0009 + 0.0018 + 0.0006 + 0.007$$

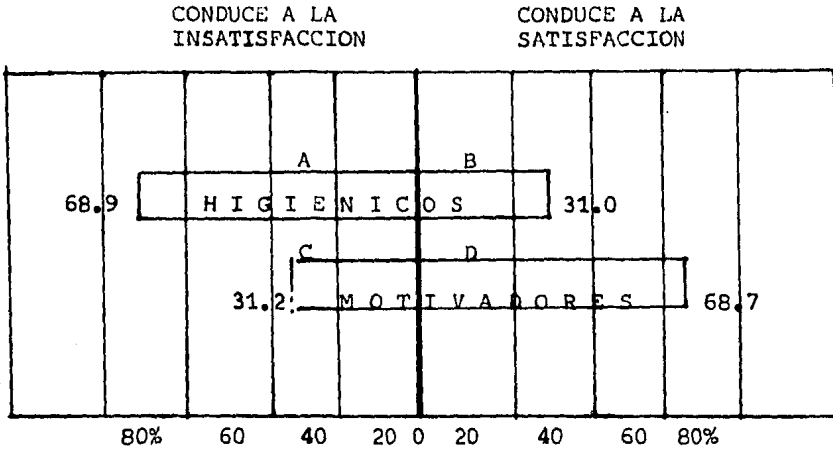
Por lo que:

$$\chi^2 = 0.10$$

EL CUAL NO ES SIGNIFICATIVA

Por lo que rechazamos nuestra hipótesis y afirmamos que:

La proporción de factores higiénicos entre los trabajadores de nuestra organización laboral orientada a la satisfacción, NO es igual a la de los factores motivacionales con orientación a la satisfacción. (anexo 2)



FACTORES HIGIENICOS:

Son los factores extrínsecos al puesto, los cuales ---- Herzberg los llamó también ambientales e indica que estos no sirven para promover la satisfacción en el trabajo, ni aumenta la capacidad productiva; más su ausencia puede crear insatisfacción. Su presencia solo sirve para eliminarla.

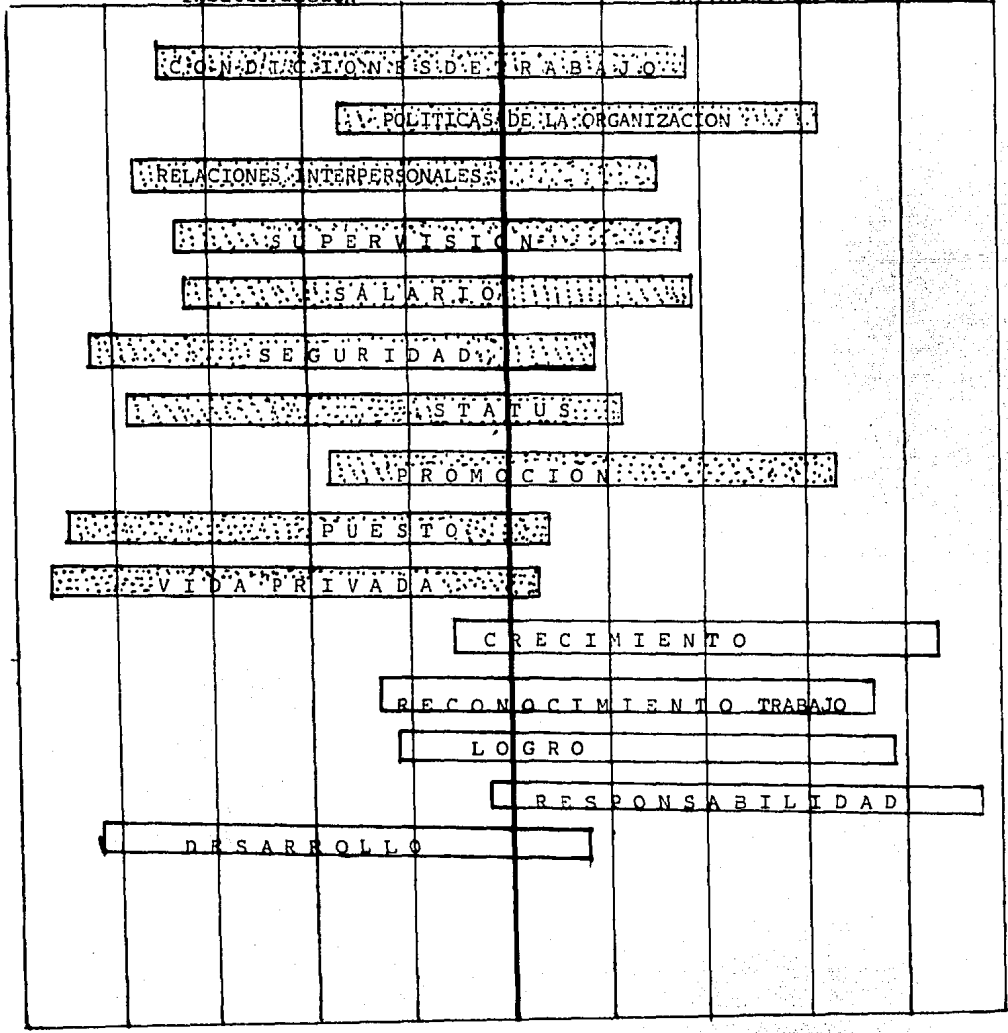
FACTORES MOTIVADORES:

Como la palabra lo dice, motiva a la gente y nos lleva de la no-satisfacción a la satisfacción. Estos son factores intrínsecos o pertenecientes al puesto; los cuales cuando están presentes, motivan favorablemente al personal. Es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción; sino no-satisfacción.

A N E X O 3

CONTRIBUYEN A LA
Insatisfacción

CONTRIBUYEN A LA
SATISFACCION



100%

80

60

40

20

0

20

40

60

80

100%



HIGIENICOS



MOTIVADORES

CONCLUSIONES

El objetivo de la presente tesis es cristalizar una serie de inquietudes relacionadas con la conducta humana y su medio ambiente dentro de un marco laboral. En el desarrollo de nuestras actividades diarias gran número de profesionistas que nos dedicamos a los Recursos Humanos en las organizaciones, percibimos una serie de circunstancias de los empleados que tienen que ver en mínimo o en gran medida con su estado motivacional, ya que parece ser esto último una condición que va a determinar las relaciones Obrero - Patronales, y lo más importante para nuestros objetivos que lo constituye la productividad.

Todavía existen y, por desgracia, me atrevería a decir que son la mayoría de las organizaciones, tanto públicas como privadas, que por medio de sus gerentes o administradores de personal enfrentan los diversos problemas cotidianos de personal de una manera tradicional, esto es "SI NO CUMPLE ESTA DESPEDIDO" y es cuando comienzan a avizorarse una serie de conflictos tanto administrativos, que van desde contratar a un nuevo empleado, capacitarlo, etc., que implica a su vez más gasto, como también problemas Sindicato - Patrón, así como inconformidad general, desarrollando de esta forma un clima organizacional en un sentido negativo que va a repercutir una vez más en la productividad.

Dado lo anterior se hace cada vez más necesario que los profesio-

nistas y en especial el Psicólogo Industrial estudie e investigue los factores que causan inquietud ya sean en forma de satisfacción o insatisfacción en los trabajadores para poder idear estrategias que lleven a una estancia laboral más rica o sana.

El estudio de la motivación en las organizaciones resulta básico, ya que es necesario comprender las diversas características que poseen los sujetos; así como las del medio ambiente en el que se desenvuelven porque de otra manera sería muy difícil lograr una motivación a la conducta.

Una de las actividades INHERENTES al Psicólogo Industrial es la de poner en práctica los conceptos que nos lleven a la comprensión profunda de la naturaleza del hombre y su motivación, con la única intención de dirigir esos esfuerzos hacia los objetivos que se fijen en la organización; pero, asimismo, no debemos olvidar, de sean contribuir efectiva y creativamente a los logros de ellos, permitiéndoles ejercitar su iniciativa, responsabilidad y habilidades; entonces es cuando el Administrador de Recursos Humanos debe intentar descubrir y despertar los recursos de sus subordinados; estar dispuestos a compartir, a escuchar y a considerar aquellos planteamientos que expresen razones de valor y permitir

la participación en la planeación, alternativas y soluciones de los problemas que surgen del trabajo.

Si reconocemos que a todos nos satisface sentirnos que nos toman en cuenta o participativos, reconoceremos también que de esta forma se lograrían mejores actitudes y, por lo tanto mejores resultados en el trabajo.

En la sección práctica de esta tesis, expongo los resultados generales de este estudio (anexo 2), en donde observamos algunos déficits que deben ser superados en -- cuanto a motivación se refiere por la dirección y los -- empleados de nuestra organización. Encontramos que:

B.- Equivale a un 31%, y su interpretación nos dice que existen deficiencias en el área higiénica en lo relativo a los subfactores que la integran (anexo 3), principalmente en lo que respecta a POLITICAS DE LA ORGANIZACION y el de PROMOCION DE PERSONAL, que vienen siendo las causantes más relevantes de insatisfacción laboral en nuestro personal.

C.- Equivalente al 31.2% y su interpretación nos señala que la presencia de los sub-factores motivacionales (anexo 3) principalmente el de DESARROLLO DE PERSONAL, constituye la fuente más significativa de no--

satisfacción de nuestro personal.

Por lo anterior, observamos que nuestro planteamiento - de Hipótesis que consistió en $B = D$ (anexo 2) queda rechazada, adoptando como resultado real de nuestro estudio que $B \neq D$ que nos indica que no existe una igualdad entre los factores higiénicos y los factores motivacionales en el personal de nuestra organización. Asimismo se demuestra de acuerdo a la teoría de Frederick Herzberg la existencia de grandes deficiencias motivacionales en nuestra organización. Por lo que es importante - adoptar las medidas y/o estrategias adecuadas para aproximarse a un estado motivacional en el personal más - - aceptable en términos de estancia labora más duradera, - reducción de conflictos, mayores relaciones positivas - interpersonales, y sobre todo, la posibilidad de asociar el trabajo como una fuente de motivación.

Para finalizar este tesis y a manera de síntesis, mencionaré algunas expectativas que surgieron en la elaboración de este trabajo:

-El conocimiento de los factores motivacionales en el - contexto laboral, es elemental para administrar eficazmente los recursos humanos.

-Para detectar los factores que motivan a los empleados, tenemos la necesidad de crear instrumentos que cumplan con los requisitos metodológicos.

-La medición de la motivación carece de estándares, ya que los resultados que se obtengan son aplicados exclusivamente al grupo de investigación; por lo tanto la posibilidad de generalización es reducida.

-El conocimiento de las teorías motivacionales ofrece un campo de aplicación bastante amplio aquí en México.

-Las estrategias para motivar a los empleados serán exclusivas de cada organización laboral y particularmente del administrador de recursos humanos.

Por lo tanto, considero que la teoría motivacional del Sr. Herzberg constituye una gran aportación y una base para estudiar la motivación humana y que abarca todos los factores importantes o significativos para una empresa y los miembros que la integran, pues abarca tanto aspectos de Auto-Realización o Desarrollo como motivadores y lleva a cabo la descripción de otros que no corresponden propiamente a motivos, sino a factores que son indispensables de satisfacer porque de otro modo produce la Insatisfacción y consecuentemente baja pro-

ductividad, menor participación y un ambiente inadecuado; de tan forma que el trabajador empieza a satisfacer sus necesidades de reconocimiento y auto-realización al participar en la organización, planeación, motivación y control de sus propias labores.

Los principios filosóficos de Frederick Herzberg pueden ser aplicados a chicas, medianas y grandes organizaciones; ya que sus fundamentos teóricos son de carácter general y es en donde mi particular punto de vista, estriba su importancia y su utilidad para que cada administrador elabore su propia estrategia para aplicarla en beneficio tanto de la empresa como de sus recursos humanos, motivo principal de este trabajo.

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

- 1.- ARIAS GALICIA FERNANDO
ADMINISTRACION DE =
RECURSOS HUMANOS.
Ed. Trillas. Bibl.
de Ciencias de la
Administración.
México, 1976.
- 2.- E.A. FLEISHMAN
A.R. BASS
ESTUDIOS DE PSICOLO
GIA INDUSTRIAL Y DE
PERSONAL.
Edit. Trillas.
Illinois, E.U.A. --
1974.
- 3.- HERSEY P. BLANCHARD Y
KENNETH H.
LA ADMINISTRACION Y
EL COMPORTAMIENTO -
HUMANO.
Edit. Técnica, S.A.
México 1972.
- 4.- HERZBERG FREDERICK
WORK AND NATURE OF
MAN.
Edit. World Publi-
shing.
New York, 1954.
- 5.- Mc. GREGOR, DOUGLAS
EL ADMINISTRADOR ==
PROFESIONAL.
Edit. Diana.
México, 1971.
- 6.- Mc. GREGOR, DOUGLAS
EL ASPECTO HUMANO -
DE LAS EMPRESAS.
Edit. Diana.
México, 1971.
- 7.- MASLOW, ABRAHAM H.
MOTIVATION AND PER-
SONALITY.
Edit. Harper.
New York, 1954.
- 8.- PIGORS, PAUL Y MYERS
CHARLES.
LA ADMINISTRACION -
DE PERSONAL.
Edit. Continental,
S.A.
México, 1971.
- 9.- RODIL URREGO, FLORENCIO
Y MENDOZA TREJO, FRAN-
CISCO (COORDINADORES).
LECTURAS SOBRE ORGA
NIZACION.
Edit. Trillas. Bibl.
Ciencias de la Admi-
nistración.
México, 1975

- 10.- ROMERO BETANCURT SAMUEL
LA ADMINISTRACION DE
PERSONAL Y SU APLICACION PRACTICA EN LA
EMPRESA MODERNA.
Edit. C. EC. S.A.
México, 1977.
- 11.- SCHEIN, E. H.
PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION.
Edit. Prontice-Hall International.
Madrid, 1975.
- 12.- SKINNER, B. F.
CIENCIA Y CONDUCTA - HUMANA.
Tomo III
Barcelona, 1974.

A N E X O I

ESTE CUESTIONARIO QUE NOS VAS A HACER EL FAVOR DE CONTESTAR, NOS VA A -
HACER POSIBLE CODIFICAR TODOS AQUELLOS FACTORES QUE HACEN NUESTRO TRABA
JO AGRADABLE O DESAGRADABLE.

EDAD:

PUESTO:

SEXO:

ANTIGUEDAD:

I N S T R U C C I O N E S .

Contesta lo mas sinceramente que puedas el siguiente cuestionario. Lee cuidadosamente las preguntas. Marca con una X en el punto de cada escala que mejor describa tus sentimientos en relación al trabajo.

1.- ¿HAS PARTICIPADO EN CURSOS PROMOVIDOS POR LA INSTITUCION?

Si	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Casi nunca	No
----	--------------	---------------	-----------------	------------	----

2.- ¿CONOCES CON EXACTITUD LAS FUNCIONES DE TU PUESTO?

Si	Casi todas	Algunas	Muy pocas	Casi ninguna	No
----	------------	---------	-----------	--------------	----

3.- ¿TOMAN EN CUENTA TUS IDEAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?

No	Casi No	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Si
----	---------	-----------------	---------------	--------------	----

4.- ¿TE HAN PROMOVIDO POR TUS LOGROS EN EL TRABAJO?

Casi Nunca	Rara vez	No muy frecuente mente	Con regular fre- cuencia	Muy frecuente- mente	Muchisi mas veces
------------	----------	---------------------------	-----------------------------	-------------------------	----------------------

5.- ¿HAS PARTICIPADO EN ALGUN EQUIPO DEPORTIVO DE LA INSTITUCION?

Si	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Casi nunca	No
----	--------------	---------------	-----------------	------------	----

6.- ¿COMO ES LA RELACION QUE EXISTE ENTRE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAS Y TU SUELDO?

Muy adecuada	Buena	Regular	No muy mala	Mala	Muy mala
--------------	-------	---------	-------------	------	----------

- 7.- ¿ENCUENTRAS INTERESANTE EL TRABAJO QUE REALIZAS ACTUALMENTE?
- | | | | | | |
|----|--------------|---------------|-----------------|------------|----|
| Si | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Casi nunca | No |
|----|--------------|---------------|-----------------|------------|----|
-
- 8.- ¿COMO SON LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DE TU INSTITUCION?
- | | | | | | |
|------------|--------|---------------------|-----------|-------|-----------|
| Muy buenas | Buenas | Regularmente buenas | Regulares | Malas | Muy malas |
|------------|--------|---------------------|-----------|-------|-----------|
-
- 9.- ¿SIENTES QUE TU TRABAJO NO TIENE VALOR?
- | | | | | | |
|-------|------------|----------|---------------------|---------------------------|---------------------|
| Nunca | Casi nunca | Rara vez | Muy frecuente mente | La mayor parte del tiempo | Casi todo el tiempo |
|-------|------------|----------|---------------------|---------------------------|---------------------|
-
- 10.- ¿COMO SON LAS RELACIONES CON TUS SUBORDINADOS?
- | | | | | | |
|------------|--------|---------------------|-----------|-------|-----------|
| Muy buenas | Buenas | Regularmente buenas | Regulares | Malas | Muy malas |
|------------|--------|---------------------|-----------|-------|-----------|
-
- 11.- ¿EN TU AUSENCIA EXISTE PERSONAL QUE TE SUSTITUYA CON LA EFICACIA QUE TU LO HACES?
- | | | | | | |
|----|--------------|---------------|-----------------|------------|----|
| Si | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Casi nunca | No |
|----|--------------|---------------|-----------------|------------|----|
-
- 12.- ¿COMO CONSIDERAS QUE SON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAS?
- | | | | | | |
|----------|-----------------|---------------|---------------------|------------|------------------|
| Inútiles | Muy poco útiles | No muy útiles | Regularmente útiles | Muy útiles | Sumamente útiles |
|----------|-----------------|---------------|---------------------|------------|------------------|
-
- 13.- ¿TIENES OPORTUNIDAD DE HACER CONTRIBUCIONES VALIOSAS?
- | | | | | | |
|----|------------|-----------|-------|-----------|------------|
| Si | Muchísimas | Bastantes | Pocas | Muy pocas | Casi nunca |
|----|------------|-----------|-------|-----------|------------|
-
- 14.- ¿HAS UTILIZADO EL TOTAL DE TUS CAPACIDADES EN EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?
- | | | | | | |
|------------|----------|------------------------|----------------|---------------------|--------------|
| Casi nunca | Rara vez | No muy frecuente mente | Con frecuencia | Muy frecuente mente | Casi siempre |
|------------|----------|------------------------|----------------|---------------------|--------------|

15.- ¿COMO ES LA RELACION CON TU JEFE?

Muy buena Buena Regularmente buena Regular Mala Muy mala

16.- ¿SIENTES QUE TU TRABAJO ES UTIL PARA LAS DEMAS PERSONAS DE TU DEPARTAMENTO?

No Muy poco útil No muy útil Regularmente útil Muy útil Sumamente útil

17.- ¿HAS ASISTIDO A LOS CONVIVIOS QUE ORGANIZAN PARA EL PERSONAL?

Si Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Casi nunca No

18.- ¿EL AMBIENTE FISICO DE TU LUGAR DE TRABAJO FACILITA EL DESEMPEÑO DE TUS FUNCIONES?

Si Muchísimo Mucho Muy poco Rara vez No

19.- ¿CUENTAS CON EL MATERIAL NECESARIO PARA REALIZAR TU TRABAJO?

Casi todo el tiempo La mayor parte del tiempo Muy frecuentemente No muy frecuente Rara vez Casi nunca

20.- ¿ENCUENTRAS ALGO NUEVO QUE APRENDER EN TUS OBLIGACIONES ACTUALES?

Nada por aprender Casi nada por aprender Puedo aprender muy poco Hay algo que aprender Puedo aprender mucho Puedo aprender muchísimo

21.- ¿CON QUE FRECUENCIA HAS SENTIDO QUE LOGRARIAS MAS SI TUVIERAS UNA COMPLETA LIBERTAD DE ACCION?

Casi todo el tiempo La mayor parte del tiempo Muy frecuentemente No muy frecuente Rara vez Casi nunca

22.- ¿TE SIENTES SEGURO EN TU PUESTO?

Si Muchísimo Mucho Regular Muy poco No

- 23.- ¿SIENTES QUE HAS LOGRADO ALGO VALIOSO?
- | | | | | | |
|---------|--------------------|----------------|------------------------|------------------|----|
| Todo el | Muy frecuentemente | Frecuentemente | Con frecuencia regular | De vez en cuando | No |
|---------|--------------------|----------------|------------------------|------------------|----|
-
- 24.- ¿COMO ES TU RELACION CON LOS JEFES DE OTROS DEPARTAMENTOS?
- | | | | | | |
|------------|--------|---------------------|-----------|-------|-----------|
| Muy buenas | Buenas | Regularmente buenas | Regulares | Malas | Muy malas |
|------------|--------|---------------------|-----------|-------|-----------|
-
- 25.- ¿COMO CONSIDERAS QUE ES LA SUPERVISION EN LA INSTITUCION?
- | | | | | | |
|--------------|----------|-----------------------|---------------|------------|--------------------------|
| Muy adecuada | Adecuada | Regularmente adecuada | Poco adecuada | Inadecuada | Completamente inadecuada |
|--------------|----------|-----------------------|---------------|------------|--------------------------|
-
- 26.- ¿HAS TENIDO RECONOCIMIENTO POR EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?
- | | | | | | |
|----|--------------|---------------|-----------------|------------|----|
| Si | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Casi nunca | No |
|----|--------------|---------------|-----------------|------------|----|
-
- 27.- ¿EXISTEN ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACION QUE INVOLUCREN A TU FAMILIA?
- | | | | | | |
|----|---------|------------|----------|-------|-----------|
| No | Un poco | Casi nunca | Rara vez | Mucho | Muchísimo |
|----|---------|------------|----------|-------|-----------|
-
- 28.- ¿CONSIDERAS QUE TUS FUNCIONES SON TRASCENDENTES PARA PROGRESAR DENTRO DE ESTA ORGANIZACION?
- | | | | | | |
|----|----------------------|------------------------|------------------------------|---------------------|---------------------------|
| No | Poco trascendentales | Muy poco trascendentes | Regularmente trascendentales | Muy trascendentales | Sumamente trascendentales |
|----|----------------------|------------------------|------------------------------|---------------------|---------------------------|
-
- 29.- ¿TIENES LIBERTAD PARA DECIDIR COMO HACER TU TRABAJO?
- | | | | | | |
|---------|--------------|----------|---------|-------|-----------|
| Ninguna | Casi ninguna | Muy poca | Regular | Mucha | Ilimitada |
|---------|--------------|----------|---------|-------|-----------|
-
- 30.- ¿AFECTA EL TRABAJO QUE TIENES TU VIDA PRIVADA?
- | | | | | | |
|----|---------|------------|----------|-------|-----------|
| No | Un poco | Casi nunca | Rara vez | Mucho | Muchísimo |
|----|---------|------------|----------|-------|-----------|

31.- ¿COMO SON LAS RELACIONES CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

Muy buenas Buenas Regularmente buenas Regulares Malas Muy malas

32.- ¿PIENSAS QUE LA FUNCION QUE DESEMPEÑAS PODRIA DESAPARECER?

Si Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Casi nunca No

33.- ¿COMO CONSIDERAS QUE SON LAS RELACIONES CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO FUERA DEL MISMO?

Muy buenas Buenas Regularmente buenas Regulares Malas Muy malas

34.- ¿SIENTES QUE TE TOMAN EN CUENTA EN LA POLITICA ORGANIZACIONAL?

No Casi No Muy pocas veces Algunas veces Casi siempre Si

35.- ¿COMO CONSIDERAS QUE SON LAS RELACIONES DEL PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACION?

Muy buenas Buenas Regularmente buenas Regulares Malas Muy malas

36.- ¿HAY FORMA DE SABER SI HACES BIEN O MAL TU TRABAJO?

Si Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Casi nunca No
