



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Psicología

Estudio de las Motivaciones de los Empleados de la
Subdirección de Personal de la Tesorería del Distrito
Federal según Maslow.

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a :

Alejandra Fregoso Ramos

México, D. F.

1983



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 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.

CONTENIDO

Introducción	11
Marco Teórico	6
Componentes de la Retribución al Trabajo	21
La Retribución al trabajo	24
- Relación existente entre las necesidades y la Retribución al Trabajo	
- Ejemplos de la Retribución al trabajo que se brinda a empleados de la Tesorería del Distrito Federal.	
El Marco Institucional	29
Desarrollo	32
- Problemas, Hipótesis y Variables	
- Escenario, Sujetos	
Instrumentos	36
- El piloteo, el cuestionario, la validéz	
- La calificación	
- Las entrevistas Semiestructuradas	
Procedimiento	45
-- La obtención de Datos	
- El Análisis Estadístico	
Resultados	49
- Relación de Resultados	
- Histograma	
Análisis de los Resultados	52
- La Discusión	
- Conclusiones	
Anexos	62
Bibliografía	72

INTRODUCCION

El presente trabajo es un estudio sobre las motivaciones humanas del personal que labora en la subdirección de personal de la Tesorería del Distrito Federal, ya que consideramos que el tema tiene gran importancia en la psicología, aún cuando actualmente se hable poco sobre estos tópicos nosotros creemos que realmente es tan importante como lo es el comportamiento mismo. En éste caso la motivación debemos comprenderla como un proceso de la conducta observable y de ninguna manera puede pretenderse hacerla a un lado como si no existiera.

Sabemos que el hombre tiene diversas necesidades básicas por su naturaleza misma, como cuando tiene hambre y suponemos que no ha probado alimento en algún período de tiempo, entonces requiere satisfacer tal necesidad, siendo motivado a buscar comida, es decir, que su conducta se ve dirigida a conseguir alimento y de ese modo llegar a reducir la intensidad con que esa necesidad se había presentado satisfaciendo su necesidad, antes insatisfecha.

También sabemos que es un ser que vive en una compleja sociedad y que es difícil concebirlo en algún momento como individuo -- aislado, la persona es en sus relaciones humanas con los demás en donde difícilmente encontraríamos a dos seres completamente iguales; así pues, creemos que aún cuando no hay un individuo idéntico a otro que se comporten además de igual manera en una situación determinada, sabemos que todos los hombres tienen algo en común, -- como "animales sociales" y tenemos necesidades que al buscar satisfacer, cada sujeto intenta consciente o inconscientemente una -- solución tomando la ruta que a cada cual se le facilite o escoja, así que para satisfacer una necesidad cada individuo reaccionará -- probablemente de una manera que sea diferente hasta para él mismo en cualquier otra ocasión.

Una situación referente a éstos procesos sería cuando en un anuncio de la televisión vemos incesantemente que deter

minado perfume se anuncia que le "hace sentir más joven, más bella y más fresca", entonces como por "arte de magia" aparecen alrededor de la chica uno o dos hombres fuertes que parecen rendirse ante ella. Aquí vamos a situar a una espectadora que durante su vida ha tenido poca oportunidad de acercarse a individuos del sexo opuesto, así por medio de la publicidad llega a desear intensamente adquirir tal producto como procedimiento para lograr el acercamiento masculino.

Si analizamos detenidamente el hecho, encontramos que - la muchacha aún cuando no lo reconoce, tiene necesidad fisiológica cuyo motivo es el sexo y no únicamente sentirse - más joven, más bella y más fresca, con lo cual se enmascara - su realidad. Así vemos que por medio del dinero, podrá adquirir su perfume lo cual, es su meta y la manera como consiga tal incentivo aquí no nos interesa demasiado aunque es importante, aquello que nos incumbe en éste caso es que la chica está motivada por su necesidad sexual y su conducta está dirigida aunque inconscientemente a reducir o satisfacer de ese modo su necesidad.

Ahora bien veremos como define Maslow éstos términos en un concepto fundamental diciendonos que "...el ser humano está motivado por cierto número de necesidades básicas que abarcan a todas las especies, es decir, urgencias aparentemente inmutables y por su origen, genéticas o instintivas... Son esas urgencias no satisfechas las que influyen en altos grados sobre la conducta de los individuos". Así mismo el autor nos indica en su teoría la existencia de una jerarquía de las necesidades, que surgen en el orden preestablecido, que van del más bajo al más alto nivel y que son de índole fisiológico y/o psíquico. Además el autor se muestra cauteloso cuidando que no sea considerada de modo estrechamente precisa la jerarquía de las necesidades, con lo cual nos damos una idea de que hay excepciones al respecto.

Se pretende en éste trabajo, detectar las motivaciones -

humanas del personal que labora en las departamentalizaciones dependientes de la Subdirección de Personal de la Tesorería del Distrito Federal quien por medio de los resultados que arroje el estudio podrá intervenir, si así lo desea, sobre las motivaciones de los trabajadores ofreciendo los servicios oportunos para que de ese modo se vean satisfechas las demandas de sus empleados, pues como nosotros sabemos uno de los objetivos institucionales consiste en satisfacer las necesidades de los seres humanos por medio de los servicios que proporcionan las empresas y obtener utilidades que provengan de los mismos.

Por otra parte, observamos a un individuo que busca trabajo esperando ser contratado en alguna organización, y vemos que uno de los motivos que persigue como empleado consiste básicamente en recibir un pago por los servicios que presta, es decir, una retribución por su trabajo. Generalmente encontramos que en lo que se refiere a pago, hay la tendencia a pensar en términos económicos o monetarios como se hace comunmente, pero es importante considerar que la retribución al trabajo incluye además de la compensación (monetaria) a aquello que se dá el nombre genérico de ambientación (sociopsicológica), que se otorga a los empleados por parte de las organizaciones, según lo expresa la revista Expansión narrando que la retribución al trabajo proporciona mediante las instituciones "...Una serie de situaciones y símbolos sociopsicológicos, a cambio no sólo de sus servicios, sino también de algunas características personales que le convienen..." De éste modo vemos que mediante la retribución al trabajo la organización y el empleado de común acuerdo, llevan a cabo un intercambio que a ambos favorece.

La finalidad del estudio es conocer las necesidades y motivaciones fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización, según la teoría propuesta por Maslow, a un nivel de significancia del .05 a dicho personal.

El hombre en la actualidad y desde que tenemos uso de razón, utiliza la "comunicación" como un instrumento para superar los obstáculos que se opongan a sus relaciones con sus semejantes y de ese modo lograr sus metas. Aquí se persigue que haya un incremento en el grado de comunicación - existente entre las departamentalizaciones hacia sus trabajadores esperando que dicha información sea utilizada adecuadamente por la institución.

Generalmente vemos que en el ámbito empresarial el psicólogo parece "innecesario" porque en cierto sentido no ha tenido la oportunidad de intervenir lo suficiente como para demostrar que su trabajo es productivo y positivo tanto para las organizaciones como para los individuos que en ellas prestan sus servicios.

Entre las tareas que puede realizar podemos contar principalmente el reclutamiento, selección de personal, - coordinación de Recursos Humanos, compensaciones, incentivos, envío a servicio médico, inducción, motivación, capacitación, análisis de puestos, valuación de puestos, calificación de méritos y otros. En éste trabajo nos referimos únicamente a los aspectos motivacionales dentro de ambientes laborales, sobre los cuales, hemos venido haciendo mención, como puede observarse en los estudios citados encontramos que habrá mayores rendimientos por parte de los empleados si están motivados para ello o sea que serán más - productivos si se sienten bien en sus empleos porque en -- cierto modo van viendo satisfechas sus necesidades primarias.

Nosotros vemos que si una organización conoce las necesidades de los trabajadores, mediante el uso racional de incentivos podrá motivar adecuadamente al personal obteniendo mayor rendimiento en el trabajo y satisfaciendo las - necesidades de los empleados.

El psicólogo del trabajo debe "calcular" qué tipo de incentivos son los más oportunos a cada momento para motivar al

personal en cuestión entablado una comunicación más estrecha entre jefe y empleado. Así pues una necesidad de índole fisiológico y/o psíquica podrá ser satisfecha solamente si se conoce qué tipo de incentivos o metas pueden funcionar para un sujeto o un grupo de individuos en una situación dada y si conocemos los motivos que dirigen sus comportamientos o bien qué motiva la conducta. De ese modo se puede intervenir en beneficio del empleado y de la organización misma.

Es nuestro deber impulsar el conocimiento sobre las teorías motivacionales en ambientes laborales y hacer que recobre mayor importancia en las organizaciones.

MARCO TEORICO

Desde el momento que un estudiante de psicología ingresa y continúa asistiendo a sus clases, poco a poco se va dando cuenta de la problemática existente en ésta joven rama del saber, encontrando múltiples teorías y gran diversidad de enfoques y opiniones acerca de la conducta (lo cual no resta méritos en forma alguna a la psicología), tratando de dar explicaciones e interpretaciones del comportamiento humano, ya sea de una forma individual o grupal proponiendo siempre algún tipo de formulaciones para ayudar a un mejor entendimiento de ella, pero a través del desarrollo de tales explicaciones que de una y otra manera daban alguna solución para esclarecerla, al parecer siempre resultaban insuficientes o incompletas ya que la conducta del ente humano se muestra en todo momento tan compleja que deja atónito al individuo mismo cuando intenta saber el por qué actúa como lo hace en determinadas situaciones que se le presentan en la vida, sin alcanzar a comprenderlo.

Los teóricos de la psicología se han dado cuenta de que la conducta que observamos diariamente entre nuestros semejantes está dada por situaciones que no se conocía a simple vista, es entonces cuando hay necesidad de analizar, como puede observarse en los libros que tratan del tema en cuestión, sobre conceptos motivacionales que ayudan a complementar su entendimiento; al revisar algunos términos que se refieren a la motivación de la conducta encontramos que realmente en algo son similares, como lo hacen notar Coffer y Apley en su libro *Psicología de la Motivación*, diciendo lo que sigue, "...tienen en común el que se les use para representar más o menos y de diferentes formas, estados o condiciones del organismo que se relacionan con la fuerza, la persistencia o la dirección de la conducta".

Hasta ahora solamente se ha hecho hincapié en la importancia que tiene la existencia de la motivación al explicar la conducta; pues bien el siguiente paso es hablar de su significado. Frecuentemente vemos que se usa la palabra motivación, cuando se habla de conductas o comportamientos que van encaminados hacia una meta y que responden a una o varias necesidades del hombre. Se dice que si el sujeto tiene una necesidad es porque permanece insatisfecha y que de modo consciente o inconsciente dirigirá su conducta en forma de actividad hacia la satisfacción de tal necesidad logrando llegar al fin o propósito que la movía. De éste modo su motivo fué satisfacer su necesidad mediante la acción, que como dice Díaz Guerrero en su libro Estudios de Psicología del Mexicano, en el capítulo que se refiere a las Motivaciones del Trabajador Mexicano, los motivos, son conceptos que conciernen a las acciones de los hombres, - "... con lo que hacen, con lo que dejan de hacer y con lo que prefieren hacer".

A continuación se dan significados que explican un poco los conceptos que se usan en éste estudio, tomado de Hersey y Blanchard, quienes dicen que lo fundamental del comportamiento es la actividad, que se orienta motivado a metas, señalando en una frase; "...El motivo mueve a actuar hacia el logro de incentivos o metas".

Al leer el párrafo anterior sentimos la necesidad de ofrecer una esquematización, primordialmente decidimos hacer una separación que permitiera aclarar interrogantes, de éste modo, procedimos a hacerlo de manera que fuera más comprensible; en primer lugar dividimos en tres secciones la frase mencionada, como se indica a continuación:

El Motivo.- Es una necesidad, deseo, anhelo o impulso.

Mueve a Actuar Hacia.- Se refiere a la actividad del organismo.

El logro de Incentivos o Metas.- El alcanzar el incentivo es una meta externa al individuo, que va a actuar sobre la necesidad, reduciéndola.

Hersey y Blanchard, ofrecen al respecto dos categorías de actividad, a saber; la actividad dirigida hacia una meta, es decir, que el comportamiento se dirige hacia el logro de una meta. Y la actividad meta, o sea ocuparse de la meta misma, en sus propias palabras. La diferencia entre ambas categorías consiste en que la primera se refiere al comportamiento que se dirige hacia el logro de una meta, y el efecto sobre la fuerza de la necesidad tiende a aumentar a medida que se actúa hacia la meta. Y la segunda, es ocuparse de la meta misma, y una vez comenzada ésta actividad, la fuerza de la necesidad tiende a disminuir a medida que uno se entrega a ella, con lo que saciamos una necesidad sólo por un momento o algún período de tiempo.

Al tocar el tema de la motivación, no puede hablarse de los motivos o necesidades sin reconocer que hay una Fuerza del Motivo, es decir, de la potencia o capacidad de moverse hacia algo, o bien la eficacia natural que tienen los estímulos, situaciones y/o condiciones para producir un efecto en su conducta, por ello éstos autores hablan de la Fuerza del motivo, exponiendo que hay dos determinantes para ello, los cuales son:

- La expectativa, que se refiere a la probabilidad que percibe un individuo de satisfacer una necesidad particular de acuerdo con su experiencia en el pasado, Y
- La accesibilidad, que se determina por la medida en que las metas o incentivos podrán satisfacer una necesidad dada, que sean accesibles en el medio de un individuo.

Abraham Maslow, habla de la motivación humana expresando

que hay varias necesidades que se relacionan y se organizan, explicando la conducta humana, las cuales son:

- Fisiológicas,
- De Conservación o Seguridad,
- De Afecto, Ternura, Amor,
- De la Propia estima y
- De realizarse o autorealizarse.

La organización o integración de tales necesidades se rigeñ por principios fundamentales que explicó el autor de la siguiente manera:

- A) Hay un Orden Jerárquico en función de la intensidad de las necesidades.
- B) Cuando un grupo de necesidades se satisface, ya no cuenta en la motivación de la conducta.
- C) Cuando varios grupos de necesidades básicos se satisfacen, aparecen necesidades de mayor sutileza y se desarrollan en todo su esplendor.

Estos principios se refieren a lo que con Hersey y Blanchard se menciona como principio de Preponderancia o Prepotencia.

En éstos momentos resulta apropiado incluir un esquema de la Situación Motivacional, en donde los motivos de un individuo se dirigen hacia el logro de una meta, incluyendo los términos que en párrafos anteriores se han venido mencionando.

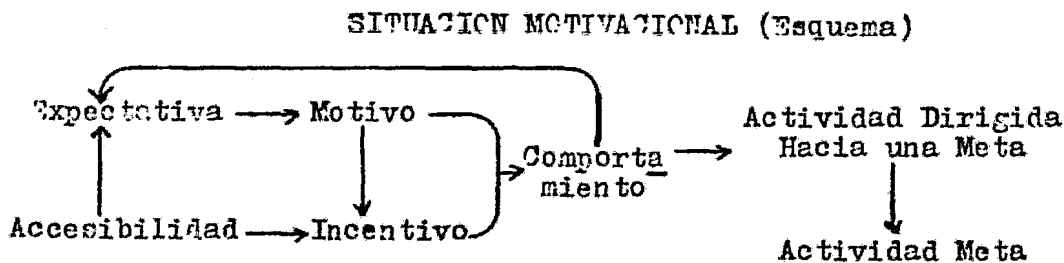


Figura 1. El esquema fué tomado de Hersey y Blanchard

En el esquema vemos que la Situación Motivacional del hombre está dada por una necesidad o motivo para lograr algún incentivo o meta, para ello el individuo se comporta de acuerdo a las limitaciones del medio es decir, si los incentivos son capaces de satisfacer la necesidad y qué tan accesibles se encuentran en el medio; para ello se basa en sus experiencias del pasado y ve la probabilidad de satisfacerla, entonces su conducta se encamina hacia la meta, y a medida que actúa, la fuerza del motivo aumenta, pero puede llegar o no a la actividad meta, si lo logra la fuerza de la necesidad tiende a disminuir porque se ve satisfecha la necesidad.

Dichos autores también afirman que hay dos tipos de incentivos, los llamados Tangibles como lo son la remuneración, los beneficios, un medio limpio., y los Intangibles como el elogio, la simpatía la aprobación y la realización entre otros.

A continuación se ofrece una definición de las necesidades humanas de Maslow, tal como lo exponen Hersey y Blanchard, tomando en cuenta su relación con el motivo del sujeto y cómo o por medio de qué se podría conseguir satisfacción para cada tipo de necesidad. De éste modo si la necesidad es fisiológica porque tengo hambre y frío, entonces mi conducta o comportamiento será trabajar para obtener dinero como incentivo, con el cual se puede adquirir el alimento y el abrigo ya que son los motivos que pueden dar satisfacción a la necesidad en cuestión. Así pues, debe tomarse la figura 2, siguiendo los pasos de éste ejemplo, para cada tipo de necesidad que conocemos.

FIGURA 2

DEFINICION DE LAS NECESIDADES, EN RELACION A:

→ MOTIVO QUE MUEVE A ACTUAR HACIA EL LOGRO DE INCENTIVOS O METAS. →

MOTIVO	NECESIDADES	INCENTIVO
1.- ABRIGO ALIMENTO VESTIDO	1.- FISIOLÓGICAS	1.- DINERO
2.- ESTAR A SALVO DE: ACCIDENTES ENFERMEDADES INESTABILIDAD <u>ECONOMICA</u> . CONSERVAR EMPLEO.	2.- SEGURIDAD	2.- DINERO PROTECCION
3.- TENER RELACIONES PERTENECER Y SENTIRSE ACEPTADO <u>SOCIALMENTE</u> .	3.- AFILIACION	3.- CONFIRMAR CREENCIAS
4.- PRESTIGIO	4.- ESTIMA	4.- VIVIR LA VIDA, COMODAMENTE, CONVENIENTEMENTE. LOGRO PERSONAL. RESPETO. FORMALIDAD FRANQUESA O RESERVA. <u>RECONOCIMIENTO</u> .
PODER A) DE POSICION B) PERSONAL	ESTIMA	OBTENER SIMBOLOS - MATERIALES DE POSICION. INFLUIR SOBRE OTROS DEBIDO A PERSONALIDAD U <u>CONDUCTA</u> .
5.- COMPETENCIA	5.- AUTORREALIZACION	5.- OBTENER CONTROL SOBRE FACTORES AMBIENTALES FISICOS Y SOCIALES. HACER QUE LAS COSAS SUCEDAN. PERFECCION DE TRABAJO. MEJORAMIENTO PROFESIONAL.
LOGRO	AUTORREALIZACION	MAS LOGRO PERSONAL QUE RECOMPENSAS DEL EXITO. REQUIERE PLACER MAS QUE RECOMPENSAS DEL EXITO.

Hemos encontrado un cúmulo de estudios que se han realizado acerca de la motivación en ambientes laborales que implican interacción psicológica en donde el individuo y la organización esperan respecto del otro. En éste capítulo, se encontrarán paulatinamente algunos resultados de investigaciones - que han hecho algunos autores al respecto.

A) William James (Harvard), quien aseguraba lo que sigue: Ante una motivación débil, habrá un rendimiento bajo y ante una motivación fuerte, habrá un rendimiento alto. Con lo cual se refiere a que si un sujeto se encuentra motivado, entonces trabajará con "más ganas", será más productivo y tendrá mayor rendimiento.

B) Uno de los hallazgos que se han realizado en torno al medio motivador fueron los estudios de Elton Mayo - (Hawthorne).

La suposición fué planteada de manera que se pensó que si se mejoran las condiciones físicas de trabajo, tales como la iluminación entonces los trabajadores producirían en mayor proporción.

Se utilizó un grupo experimental que trabajó con diversos grados de iluminación y un grupo control que trabajó en condiciones normales de iluminación.

Y se observó que ambos grupos rindieron mayor producción.

- Después Elton Mayo, preocupado por tales resultados, decidió indagar al respecto.

Experimentó con empleadas que armaban relés telefónicos. Su intervención fué cambiar las reglas y condiciones de trabajo, después de un tiempo volvió a las condiciones iniciales. El resultado fué que hubo un aumento en la producción.

Mostrándose inconfirme, buscó e investigó las causas de tal incremento. Y encontró que se debía a aspectos motivacionales, aspectos humanos, a las relaciones humanas y al clima social, ya que las muchachas

se sintieron importantes al ver que eran observadas por los investigadores, despertándose sentimientos de: Afiliación, Competencia y Logro. Entonces ya eran miembros partícipes de un grupo de trabajo. Se halló entonces, que la producción era más alta - aún ante la presencia de estas condiciones.

C) - Frederick Herzberg, investigó a través de entrevistas sobre actitudes.

Indagó sobre qué tipos de cosas les hacían sentirse "felices" o satisfechos. Y qué cosas les hacían sentirse "infelices" o insatisfechos en sus trabajos.

De donde concluye dos tipos de categorías de necesidades, a saber Los Factores Higiénicos y los Factores Motivadores.

- Factores Higiénicos.- Cuando la gente se siente insatisfecha de sus empleos, se preocupa por el ambiente en que trabaja.

Estos factores describen el ambiente del hombre y cumplen la función de evitar la insatisfacción en el empleo.

- Factores Motivadores.- Cuando la gente se siente bien en su empleo, ésto tiene que ver con el trabajo mismo.

Los llamó así porque parecen ser eficaces para motivar a las personas a lograr un rendimiento superior.

-- Antes que Herzberg, se realizó una investigación en la que se cuestionó sobre qué esperan de sus empleos los trabajadores, en donde se tenía que clasificar - por orden de importancia unos renglones sobre cosas que los trabajadores pueden desear de sus empleos e igualmente a supervisores, pero sobre lo que ellos creen que puede desear un trabajador.

Los resultados que se obtuvieron de los supervisores fueron: -Salario, seguridad, ascenso y progreso. Ade

más condiciones de trabajo y trabajo interesante. Al observar éstos resultados, se puede deducir, que los motivos que suponen los supervisores de los - trabajadores, son necesidades fisiológicas y de seguridad.

Los resultados que se hayaron de los trabajadores fueron:

-Plena apreciación del trabajo, sentirse partícipes, comprensión de problemas, seguridad de empleo y salarios.

En donde los motivos son de Filiación, Estima y Auto-realización.

- D) Rogelio Díaz Guerrero (México), llevó a cabo otra investigación sobre las Motivaciones del Trabajador Mexicano, para lo cual, se valió de una plática en mesa redonda a ll ejecutivos sobre las necesidades que pudieran tener los trabajadore mexicanos, después de llevar a cabo la discusión pertinente, debían actuar de forma independiente y partiendo de su experiencia individual, elaboraron un perfil del trabajador mexicano, contrastando sus datos con la media aritmética de sus valoraciones.

A cada necesidad del trabajador le dió una intensidad variable cuantitativa del 1 al 10, es decir casi nada de intensidad con 1 y la más extrema se cuantificó con 10.

Los resultados promedio que obtuvo de las necesidades con las valoraciones altas fueron:

-Diversión y propia estima 9.5; Amistad 9.3, Sexualidad 9.2

Después le siguen:

-Dinero 7.5, desarrollo integral 7.3 y pertenecer a un grupo social en la fábrica 7.1

De donde supuestamente y extrapolando puede deducirse

que los trabajadores de los años 50's tenían tales necesidades, según la opinión de éstos ejecutivos. "Cabe hacer notar que es un perfil puramente hipotético de la motivación del trabajador mexicano".

- E) Hughes Mc. Namara (1960), usó la Instrucción Programada en el entrenamiento industrial encontrando la posibilidad de reducir el tiempo para que los empleados no tuvieran que ir a un lugar especial, sino que el paquete de entrenamiento se llevara al lugar solicitado.

Esta investigación se realizó con un equipo formado por un instructor del Centro de entrenamiento y un psicólogo, quien empezó a preparar una serie de textos programados como sesión introductoria a un curso de 16 semanas sobre el Sistema de Procesamiento de Datos De La IBM 7070.

Se formaron dos grupos de los cuales uno se formó por 42 sujetos (grupo control) quienes recibieron el curso por el método convencional (conferencia-discusión).

El grupo experimental estaba constituido por 70 sujetos, los que recibieron 6 clases a través de los textos programados.

Al finalizar la instrucción los dos grupos recibieron un examen que constaba de 68 preguntas de elección múltiple o complementación.

Los resultados que se encontraron, fueron que en las clases experimentales se encontraron ventajas significativas en los logros obtenidos en el aprendizaje y en el tiempo necesario para el entrenamiento ya que los primeros se elevaron y el último disminuyó, la reacción de los estudiantes a la instrucción programada fué mediada a través de un cuestionario que arrojó respuestas favorables.

- F) Owen Aldis (1961), trató de incrementar la producción y hacer agradable su trabajo a los obreros mediar

te recompensas inmediatas, pago a destajo e introducción de eventualidades.

Este autor habla de la importancia que tienen las pautas de conducta que se presentan en animales, las cuales podrían ser utilizadas en trabajadores para manejar las Tasas de Producción y hacer el trabajo más agradable, ya que el trabajador siempre se ha encontrado que para realizar una labor son necesarias las amenazas, lo que se trata de hacer, es dar a conocer otras técnicas mediante las cuales el obrero pueda incrementar la producción y que le sea agradable su trabajo.

- G) Nord (1969), dió a conocer "Los principios del condicionamiento operante extrapolados a la teoría de la administración". Sus perspectivas se basan en generalizaciones empíricas todadas del condicionamiento operante. Utilizó como consecuencias de las conductas individuales, el reforzador positivo, el reforzador negativo y el estímulo neutro.

Este autor dice, que los principios operantes aplicados a la industria, han sido en forma de pago de incentivos monetarios, existiendo también otras formas de reforzamiento con los que se pueden obtener - los resultados satisfactorios, éste tipo de reforzamientos son tales como las recompensas sociales, información, guía de descanso, pago de enfermedades, etc.

- H) Bermudez 1969, empleó el reforzador social, para lograr incrementar las conductas de seguimiento de instrucciones.

También empleó el reforzamiento de IRTS para aumentar la conducta de "vender", los resultados obtenidos por los dos experimentos dieron a conocer el incremento - en las conductas deseadas por el experimentador.

Con lo cual se prueba una vez más la efectividad de los programas de reforzamiento y la presencia de los observadores, quienes en contacto con el trabajador pueden modificar o mantener las conductas que contribuyen al incremento en la productividad y el aumento en la labor del trabajador.

- I) Jaime Hermann y colaboradores (1971), hablaron del empleo de reforzadores condicionados para tener control sobre la puntualidad en los trabajadores de una industria, los trabajadores se encontraron bajo el control de los reforzadores, dió como resultado un aumento significativo en la puntualidad.
- J) Freud, Uno de los conceptos fundamentales en la teoría psicoanalítica es el de la pulsión instintiva cuya propiedad básica es su fuente. Freud suponía que la excitación surge en alguna parte del cuerpo y que la función de la conducta es reducir esa excitación, que se experimenta como gratificación. Lo que explica con otras palabras el concepto motivacional del que hemos venido hablando. La función de la conducta libidinal busca la preservación de las especies. La función de los instintos del Yo, como hambre, - sed, escape del dolor buscan la auto-preservación y ambos incluyen el instinto de vida que Freud contrasta con el instinto de la muerte, que tiene raíz de todas las actividades destructivas, incluyendo la hostilidad y agrsión, que son actividad o función de la conducta.
- K) Valdéz Delhumeau, S., en su tesis la Motivación en la Industria, llevó a cabo un estudio en donde con el objeto de dar una idea general del gusto que experimenta la gente por el empleo que desempeñan, nos muestra los resultados de una encuesta que relizó Hoppock en New Hope. El cuestionario para la encuesta fué cubierto por 309 sujetos, que se refiere en su mayor parte a determinados aspectos de la satisfacción del in

dividuo por su trabajo. "En esa encuesta se tomaron diversos niveles ocupacionales dentro de la organización, es decir, desde el nivel más bajo hasta el nivel administrativo". Después la misma encuesta se realizó en una empresa de Dispositivos Electrónicos. La población fue de 450 (personal de confianza y sindicalizado). Los % que se obtuvieron de cada una de ambas muestras fueron diversas, pero cuando se utilizó la fórmula de correlación Producto Momento de Pearson, se obtuvo un coeficiente de correlación de .98. Con lo que se observó que si existe relación sobre la satisfacción en el trabajo tanto en EEUU como en México, es decir, que a pesar de que hay diferencias individuales sobre la satisfacción que produce el trabajo, dedujo que las personas que prestan sus servicios en estas empresas están satisfechas con el trabajo que desempeñan, otra de las razones fue que piensa que aún cuando ambos países tienen costumbres, culturas y status diferentes; la cercanía y el dominio económico de los EEUU hacia México, hacen que exista relación sobre la satisfacción en el trabajo. Sobre este último punto que trata la autora de la tesis nosotros creemos que realmente dicha cercanía y dominio económico de un país sobre otro no es motivo suficiente como para afirmar como ella lo hace, que exista una relación sobre la satisfacción en el trabajo.

Después en la Empresa de Dispositivos Electrónicos, se llevó a cabo una encuesta cuyo objetivo fue conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados en relación con su trabajo, (personal sindicalizado).

Pidió a 426 personas resolver el cuestionario que se refiere a la satisfacción del individuo por su trabajo tomando también en cuenta las circunstancias ambientales en las que se desarrolló dicho trabajo.

La misma encuesta se efectuó en 1974 a ingenieros, cuya muestra fue de 40 personas de diversas compañías del país, quienes resolvieron el cuestionario. Al co-

rrelacionar los porcentajes obtenidos se obtuvo un .98 con lo cual aceptó su hipótesis que era, que el grado de satisfacción en el trabajo es significativamente comparable tanto en los ingenieros como en los sindicalizados. Concluye que las personas están satisfechas con los empleos que desempeñan.

- L) García Luna, G., en su tesis la Empresa Industrial Moderna y las Necesidades Humanas; El motivo del estudio fué que según la opinión del Gerente General esa presentab a mayores problemas de inconformidad, respecto a otras empresas, dedicadas también a la rama textil.

Su objetivo fué, investigar si las necesidades de trascendencia y de relaciones interpersonales que plantea Erich Fromm como inherentes a todo individuo, son satisfechos en la empresa.

En diferencia a nuestro estudio éste toma en consideración otro tipo de necesidades que nosotros no tomamos en cuenta.

Trabajó con 31 obreros y 4 supervisores, quienes participaron espontáneamente en el estudio.

Su conclusión fué., Que la empresa tiene tipo de organización "tradicional" y autoritaria en la que lo más importante es incrementar las utilidades.

Que los supervisores tienen la idea de que los trabajadores deben participar en la solución de los problemas que afectan aún cuando muestran tener temor con la jerarquía superior. Que hay falta de

organización y planeación en el trabajo, lo cual lo perciben más los obreros que los supervisores.

Los obreros reconocen buen trato aún cuando sea con fin de manipularlos y obtener más utilidades.

El supervisor, sigue las políticas empresariales, por lo que criterio y personalidad no influyen en el manejo que hace de sus subordinados. La estructura empresarial favorece los rasgos autoritarios

en los supervisores. Que el incremento de utilidades es exigido a supervisores porque es un objetivo empresarial.

Actualmente encontramos que en muy pocas organizaciones son considerados los aspectos motivantes de la conducta mientras que nosotros pensamos que deben ser practicadas con mayor frecuencia y hacerlo vital para lograr un mejor desarrollo en la programación de ambientes de trabajo.

No podemos dejar pasar por alto los estudios de Schein Edgar, quien descubre la eficacia de los motivantes y condicionantes del aprendizaje en los trabajadores mediante sistemas de recompensa y castigo. Dice que la organización exista como entidad psicológica en el trabajador donde la calidad y cantidad de trabajo se relaciona con la imagen que él tiene de la organización en conjunto.

A través de la revisión expuesta, nos damos cuenta de la importancia que tiene tanto para las organizaciones como para los empleados contar con eventos motivantes de toda índole, entre los que destacan la aplicación adecuada de incentivos tanto tangibles como intangibles, también vemos que es conveniente contar con nuestros conocimientos acerca del análisis experimental de la conducta aplicado a la industria para obtener por parte de las organizaciones mayores rendimientos del personal o bien incrementos en la producción y proporcionando a la vez satisfacción a las necesidades de los empleados que lo requieren.

De éste modo vemos que resulta conveniente y significativo no hechar de menos a la motivación conductual.

COMPONENTES DE LA RETRIBUCION AL TRABAJO

Cuando un individuo labora en alguna institución busca obtener una retribución de su trabajo o un sueldo que sea remunerador según sea la cantidad y calidad del mismo. Generalmente, es posible considerar como un "complemento" del salario a todo tipo de gratificaciones o recompensas que se otorga a un trabajador además de los honorarios que le pertenecen ya sea una cantidad de dinero o cosa equivalente como muestra de gratitud por sus servicios o usándolos como elementos motivantes de las conductas deseables - en el trabajo.

Hasta aquí nos hemos referido a los componentes de la retribución al trabajo que se pueden considerar como incentivos tangibles, ya sean beneficios, prestaciones o el salario mismo, es decir, lo referente a la compensación (monetaria) de la fig. No. 3 que aparece en la siguiente pág.

Ahora nos corresponde estimar el otro componente de - la retribución al trabajo que es la ambientación (figura 3) aspecto que surge a la vista cuando vemos que el empleado - que ingresa en alguna institución busca tal vez inconscientemente, compensación sociopsicológica como ente humano que es y tal ambientación puede ser de tipo personal, funcional o bien institucional.

Cuando es personal, es con respecto al trabajo que le pertenece y es cuando el empleado está en busca de valía, posición, etc.

Si es funcional, hace referencia al desempeño del empleado con lo relativo a sus labores, según el mérito del trabajador en su puesto, es decir cuando desea sentirse - realizado, ser reconocido y busca desarrollo personal.

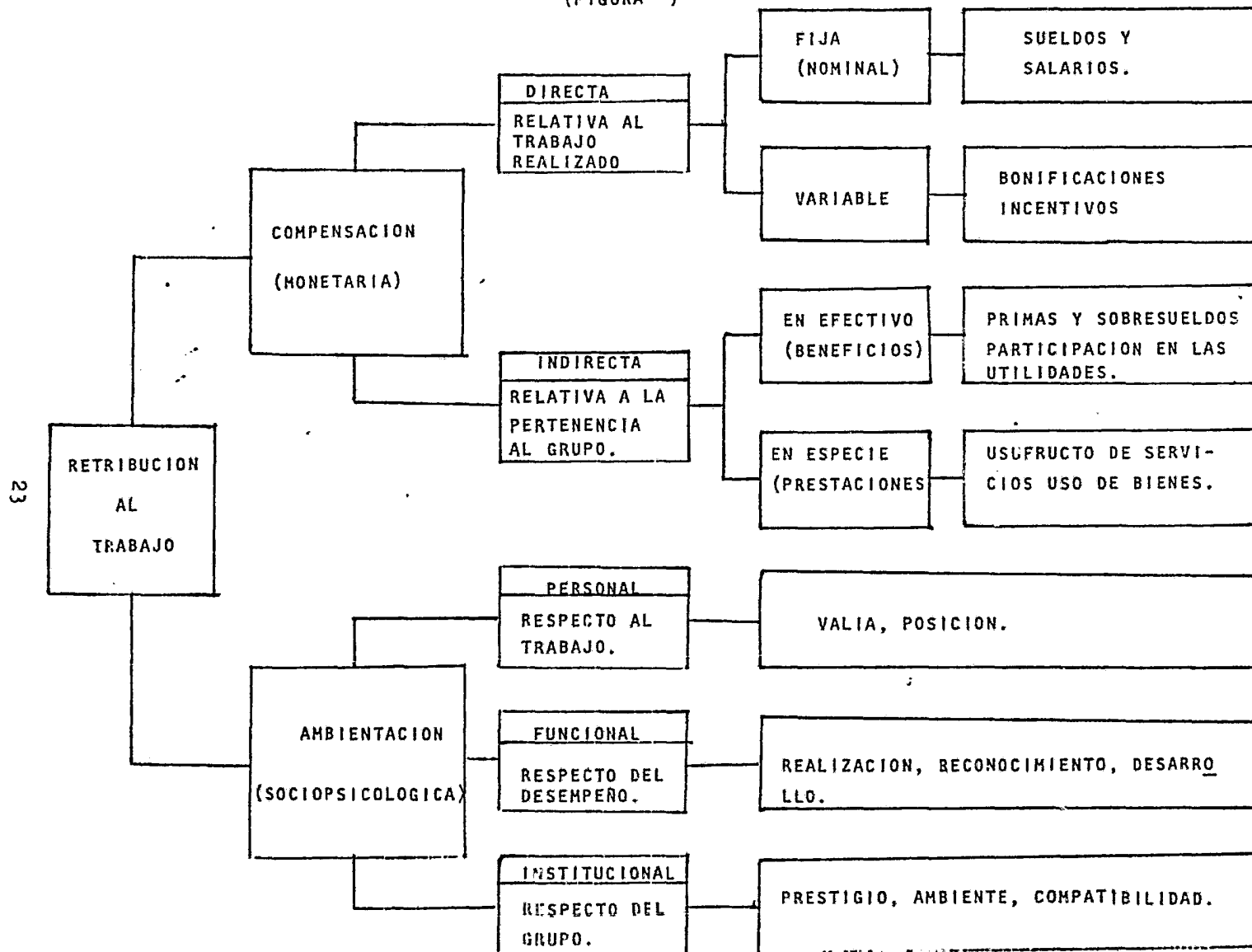
Cuando tal ambientación es institucional, es respecto al grupo al que pertenecemos, entonces el individuo en parti

cular desea prestigio, adaptación, compañerismo, en su grupo de trabajo.

Estos aspectos de la ambientación pueden ser utilizados como incentivos intangibles o reforzadores sociales que motiven la conducta hacia el logro de incrementos en la producción y aumentos en el rendimiento de los empleados.

Según lo anterior, creemos en la posibilidad de considerar dicha figura que incluye los componentes de la retribución al trabajo, que fué tomada de la revista Expansión, como la relación que existe sobre la prestación de servicios de los trabajadores con la Tesorería del Distrito Federal.

(FIGURA)



LA RETRIBUCION AL TRABAJO

Al hablar de la retribución al trabajo se entiende que ésta es una recompensa a pago de un servicio, referente a las labores, se encuentra que se recompensa o se paga un servicio, favor o prestación del trabajo con el objeto de recibir un sueldo o salario.

- a) Relación existente entre las necesidades humanas y la retribución al trabajo.

NECESIDADES	RETRIBUCION AL TRABAJO	
	COMPENSACION (MONETARIA)	AMBIENTACION (SOCIOPSICOLOGICA)
FISIOLOGICA	Sí, Directa (relativa al trabajo realizado).	
SEGURIDAD	Sí Indirecta (relativa a la pertenencia al grupo)	
AFILIACION		Sí, respecto del grupo (Institucional)
AUTOESTIMA		Sí, respecto del trabajo (Personal)
AUTORREALIZACION		Sí, respecto del desempeño (Funcional)

Nota: Es importante considerar la figura 2 que contiene la definición de las necesidades y la figura 3 que incluye los componentes de la retribución al trabajo para mayor claridad al respecto.

Como hemos venido observando, la remuneración al trabajo se refiere al intercambio mutuo que existe entre el que ofrece sus servicios y la organización que le contrata. En el artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo encontramos la definición de salario como "...Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". Con lo cual el empleado está dispuesto a ofrecer sus servicios y algunas características personales a cambio de un sueldo y un puesto dentro de un grupo social.

En la misma Ley Federal del Trabajo en su artículo 84 nos apoya en lo que se refiere al salario y los complementos del mismo de que hablamos anteriormente, considera que el salario "Se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie que se entregue al trabajador por su trabajo". Sobre esto encontramos en Arias Galicia que nos describe cuatro elementos que deben considerarse para la determinación de la remuneración del trabajo, que son el Salario Mínimo, Salario del Puesto, El Pago al Mérito del trabajador en su Puesto y el Pago a la Productividad y eficacia, con lo que se considera una cantidad mínima que debe recibir en efectivo el trabajador, una remuneración justa según los requerimientos del trabajo, y de acuerdo al desempeño de labores, también una remuneración por rendimiento mediante (incentivos económicos).

Así pues nos parece interesante considerar la remuneración al trabajo no solamente como un sueldo que recibe el trabajador por su trabajo, sino como una suma de los aspectos que hemos mencionado, como un complemento "necesario" al salario que se ha fijado en una jornada de trabajo, que debe considerarse como la Retribución al Trabajo.

De éste modo vemos que el individuo que trabaja recibe un salario (una compensación monetaria) con el cuál se cubre en parte sus necesidades fisiológicas, es decir, que

podrá obtener aquello que le motivó a prestar sus servicios como la alimentación, vestido, vivienda, etc. Además de recibir un salario, puede recibir bonificaciones e incentivos según el trabajo que se ha realizado, que son fijadas como premios o recompensas por ciertos comportamientos que convienen a la institución.

La compensación monetaria también está compuesta por primas, sobresueldos, participación en las utilidades, lo cual son beneficios que se otorgan a los trabajadores que tienen cierta pertenencia a la organización además se ofrecen prestaciones que el sujeto puede tener la oportunidad y derecho de hacer uso de los bienes con lo cual busca satisfacción de sus necesidades de seguridad, motivado por el deseo de estar a salvo de enfermedades, accidentes y deseando conservar su empleo, de modo que la institución da incentivos monetarios y protección a sus empleados.

Aparte de la compensación a que nos hemos referido la retribución al trabajo también incluye una compensación sociopsicológica o ambientación., en éste caso vemos que el individuo pertenece a un grupo determinado dentro de la institución y de ese modo reafirma sus creencias al respecto pues da satisfacción a sus necesidades de afiliación porque está motivado a relacionarse y sentirse aceptado socialmente, perteneciendo a un grupo dentro de la ambientación sociopsicológica, también vemos que el individuo se relaciona no solo con el grupo sino que es un ente único y que se desenvuelve conforme a su personalidad con respecto al trabajo que realiza y de ese modo busca satisfacción para sus necesidades de estima, pues aquello que le motiva es tener poder, valía (prestigio) posición, por su parte la institución puede ofrecer reconocimiento y símbolos materiales de posición entre otros incentivos. Finalmente en la compensación sociopsicológica vemos que cada individuo tiene una función o cargo que tiene que desempeñar buscando realización, reconocimiento, desarrollo, es decir, que busca sa-

tisfacer sus necesidades de autorrealización motivado por la competencia y el logro con lo que la institución puede ofrecer desarrollo, entrenamiento o adiestramiento, para un mejoramiento "profesional" según el caso. Es aquí en donde las recompensas sociales deberían introducirse más bien porque el sujeto requiere de placer más que recompensas materiales del éxito. Así es como vemos que la remuneración al trabajo se relaciona estrechamente con los aspectos motivacionales en los ambientes laborales.

El reforzamiento social además del material, pueden ser causa de los resultados positivos en la programación de ambientes laborales, administrándolos de forma contingente y planeada sobre la conducta que se desea alterar, siendo insuficiente aconsejar a los jefes que feliciten por la ejecución, sin tener en consideración las necesidades de reconocimiento en los méritos en el trabajo. Con lo que es posible detectar programas de control positivo que al ser administrados a los individuos en la organización garantice mayor predicción y control de la conducta de los sujetos en situaciones laborales naturales.

Si reconocemos el valor de las motivaciones humanas y las metas tanto humanas como empresariales, es posible introducir el análisis de conductas, si deseamos lograr un cambio de comportamientos en la organización, utilizando las teorías de los conductistas al respecto.

Ahora bien presentamos algunos ejemplos de la retribución al trabajo que se brinda a empleados de Base en la Tesorería del Distrito Federal, como ya se había mencionado con anterioridad.

b) Ejemplos de la Retribución al trabajo que se brinda a empleados de Base en la Tesorería del Distrito Federal (Fig. 4).

Compensación Monetaria			
DIRECTA		INDIRECTA	
Relativa al trabajo Realizado		Relativa a la Pertenencia al Grupo	
FIJA NOMINAL	VARIABLE	EN EFECTIVO (BENEFICIOS)	EN ESPECIE (PRESTACIONES)
Remuneración ordinaria (sueldos y salarios).	Bonificaciones, incentivos, emolumentos, participaciones, becas.	Primas y sobresueldos participación en utilidades (sobresueldos) gastos de representación, compensación adicional, compensación de servicios recompensas por puntualidad, horas extras, guardias efectuadas, vacaciones pasajes viáticos, reintegros, devoluciones de garantía de manejo de fondos, aguinaldo, otras.	Usufructo de servicios, uso de bienes, licencias sin y con medio sueldo, ISSSTE fondo de pensiones, ISSSTE enfermedades no profesionales, caja de previsión fondo de caja, caja de previsión fondo de ahorro caja de previsión fondo especial, hidalgo fondo colectivo, cuota sindical disposición judicial, cobros indebidos, fianzas fondo de garantía por manejo de fondos hidalgo seguro de grupo voluntario, La comercial seguro individual BNCSP renta habitación, DDF renta habitación ISSSTE renta habitación caja de previsión préstamo a corto plazo, caja de previsión préstamo hipotecario, caja de previsión préstamo quincenal caja de previsión préstamo mercantil, caja de previsión préstamo recuperación de fondos, ISSSTE préstamos a corto plazo ISSSTE avalúos, almacén de trabajadores, ISSSTE Préstamo hipotecario interés social, ISSSTE fondo de garantía hipotecario interés social. DDF Terreno Hidalgo seguro individual voluntario cobros indevidos aportación colectiva, jubilados, otras.

EL MARCO INSTITUCIONAL

Designamos comúnmente al término burocracia aplicando lo a la organización gubernamental en sus aspectos administrativos, tendiendo a etiquetarla como una clase social que forman los empleados públicos, pero es importante aclarar que es aplicable a las grandes organizaciones aún siendo privadas, ya que los sociólogos la interpretan así, existiendo el hecho de que haya una organización que requiere establecer un trabajo administrativo separado de cualquier otra función con el objetivo de mantener la vigilancia y dirección de la organización tal como lo expresa Carlos Sirvent en su texto la Burocracia, quien explica el término bajo dos corrientes la de Max Weber y la Marxista. Por lo que a grandes rasgos y en general se toman dichas explicaciones únicamente con la finalidad de aclarar qué debemos entender por burocracia cuando hablamos de ella.

El burocratismo se caracteriza por el apego a la rutina, por las normas más o menos inflexibles, las dilaciones, la renuencia a aceptar responsabilidades y la crítica a introducir novedades, o alterando las cosas, los funcionarios permanentes y especializados llegan a cobrar importancia y se afirma un gobierno de unos pocos.

El burocratismo es el Sistema de Administración del estado en que predomina la burocracia.

El desarrollo de la burocracia la explica Weber a partir de la dominación racional, (autoridad legal) que descansa en la creencia de la legalidad de ordenaciones establecidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad.

Al hablar de dominación nos dice que "...existe necesariamente una asociación que depende completamente de la presencia de un dirigente y de un cuadro administrativo - que se encargue de ejecutar los mandatos y cuando éste ele-

mento alcanza su máximo desarrollo se convierte en la relación que predomina dentro de la organización, al complicarse las funciones administrativas exigen superioridad técnica y preparación de un grupo especial que se constituye en organización burocrática al servicio de los dominadores y de sus fines tal dominación legal se desarrolla sólo a partir de un ambiente tal que tenga un sistema de reglas, la constitución de una organización permanente de funcionarios, sujetos a normas previamente establecidas lo cual la facilita."

La burocracia en su contexto general, como elemento central de la dominación legal, se desarrolla con todo su vigor y con sus características básicas:

- Sus miembros son personalmente libres,
- Desempeñan los deberes objetivos de su cargo,
- Se establecen en el seno de una jerarquía rigurosa con competencias fijas, a los cuales ascienden en virtud de un contrato y sobre la base de una libre selección que se ajusta a una calificación profesional, son retribuidos en dinero con sueldos fijos, con derecho a pensión, ejercen el cargo como su principal profesión, dentro del que tienen perspectivas de ascenso, según el juicio de su supervisor o superior el cual también puede revocarlos o dejar sin efecto la concesión invalidándola, finalmente se encuentran separados de los medios administrativos y sin apropiación del cargo a la vez que se encuentran sujetos a una rigurosa disciplina.

La dirección marxista analiza a la burocracia de acuerdo con el materialismo histórico según la época en que se dan, nos dice pues que "...quienes se encargan de administrar y elaborar la superestructura son los agentes del estado - (personal del gobierno) que son el núcleo fundamental de la Burocracia Política. Lo cual se define como una categoría formada por el conjunto de trabajadores o empleados del gobierno o sociedad política que desempeñan una actividad de

dirección y que reciben su ingreso por una transferencia de excedentes de la estructura económica al sector público principalmente a través de los impuestos."

Repone Carlos Sirvent al respecto, que la burocracia política se compone por trabajadores asalariados pero que no son productivos, es decir, que el burócrata aparece como un trabajador asalariado, pero no productivo lo cual quiere decir, que no producen plusvalía, la que no significa que realicen un trabajo inútil sólo es que su función es más que nada política, de control y de dirección del estado.

Carlos Marx indica las líneas para descubrir el proceso de formación y las funciones de la burocracia según las condiciones históricas que se estudien.

Así pues tenemos dos explicaciones que nos muestra Carlos Sirvent respecto de la burocracia, la de Weber y la de Marx, ambas son aceptables dentro de la sociología, son dos corrientes dentro de esa rama del saber y son igualmente válidas., nosotros debemos pensar en éste caso sobre la burocracia como si fuera una clase social de los empleados públicos, como se le conoce generalmente, que responde a las necesidades de una organización que requiere de un trabajo administrativo para una dirección adecuada de la organización.

Nosotros debemos considerar al burócrata clásico, es decir a la persona que pertenece a la burocracia, como suele considerarse al empleado público, ya que el escenario de la investigación es realizado en una institución gubernamental, que es de carácter público, en general podemos concierla como la influencia excesiva de los empleados públicos en los negocios del Estado.

DESARROLLO

Los propósitos con los que se va a hacer el estudio fueron conocer si los grupos de Base, Cuota por Hora y Eventuales tenían diferencias en la urgencia de satisfacción para las necesidades fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y autorrealización. Porque se deseaba dar atención a los grupos que lo requirieran para bien de la organización y de los propios empleados. También nos interesó conocer si las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización se presentaban en el mismo orden jerárquico de que habla Maslow para los tres grupos de sujetos, con el objeto de respaldar dicha teoría para conocer si nuestra postura concuerda o no con la del autor considerando nuestros resultados.

Durante la corta estancia en la Tesorería del Distrito Federal una de nuestras preocupaciones fué averiguar qué motivaciones puede tener el empleado de ésta institución pero al iniciar el trabajo encontramos una clasificación del personal de acuerdo a su forma de contrato, que presenta tres tipos de sujetos., los que laboran de Base, los de Cuota por Hora y los Eventuales, con lo que nuestro problema fué determinar:

- A) Las necesidades o motivaciones de los empleados de Base, de Cuota por Hora y Eventuales o de Nuevo Ingreso.
- B) Si los jefes de departamento reconocen las necesidades y motivaciones humanas de los empleados.
- C) Si las necesidades y motivaciones de los empleados, se dan en el mismo orden propuesto por Maslow.

Para ello redactamos las hipótesis respectivas en base a la prueba de Rango de Duncan como sigue:

- Ha-1) Existen diferencias significativas entre las necesidades o motivaciones de los empleados de Base, de Cuota por Hora y Eventuales.
- Ha-2) Las motivaciones de los empleados de Base y de Cuota por Hora son significativamente diferentes, mientras que las necesidades o motivaciones de los empleados que

- laboran como eventuales o de nuevo ingreso no son significativamente diferentes respecto a los dos grupos anteriores al .05 (nivel de significancia).
- Ha-3) Las necesidades o motivaciones de los empleados de Base y Eventuales son significativamente diferentes, mientras que las necesidades o motivaciones de los empleados que laboran de Cuota por Hora no son significativamente diferentes respecto a los dos grupos anteriores a un nivel de significancia del 0.05
- Ha-4) Las necesidades o motivaciones de los empleados de Cuota por Hora y los Eventuales son significativamente diferentes, al 0.05 mientras que las necesidades o motivaciones de los de Base no son significativamente diferentes respecto a los dos grupos anteriores al 0.05
- Ho-a) No hay diferencias significativas entre las necesidades de los empleados de Base, de Cuota por Hora y eventuales, a un nivel de significancia del 0.05
- Hb-1) Los jefes de departamento conocen todas las necesidades de los empleados.
- Hb-2) Los jefes de departamento reconocen algunas necesidades o motivaciones de los empleados.
- Ho-b) Los jefes de departamento no conocen las necesidades de los empleados.
- Hc-1) Las necesidades o motivaciones de los empleados se dan en el mismo orden que propone Maslow.
- Hc-2) Las necesidades de los empleados no se dan en el mismo orden propuesto por Maslow.
- Ho-c) Los empleados no tienen necesidades o motivaciones.

Al continuar con el estudio dimos una definición operacional a las variables dependiente e independiente de la siguiente manera:

Variable Dependiente.- Respuestas al cuestionario de acuerdo a las instrucciones.

Variable Independiente.- Preguntas del cuestionario.

Variables Interventoras.- Faltas, enfermedades, licencias, vacaciones, permisos, horarios vespertino y nocturno.

ESCENARIO

Sobre las condiciones ambientales para la población, tenemos que las condiciones de aplicación fueron determinadas por las políticas de la institución, de manera que la variable ambiental fué el lugar de trabajo de cada individuo; cuyas características de ventilación, temperatura, iluminación, ruido, higiene y elementos distractores fueron contínuos de modo que la situación fué constante, se llevó a cabo específicamente en el escritorio de cada trabajador.

Como repertorio básico, tenemos que los trabajadores -- eran capaces de leer y escribir, lo cual fué constante, los limitantes que surgieron repentinamente fueron; defectos de vista, sordera, falta de habilidad motriz que generalmente se encontraba en empleados de edad avanzada.

El cuestionario (ver anexo 3), se aplicó personalmente y de forma individual a cada trabajador.

En general, el lapso de aplicación, fué del 22 de junio al 12 de agosto, con horario de 10 a 13 horas, por lo que se hizo caso omiso de personal que labora por las tardes o por la noche. También se excluyó al personal que no estuviera asistente durante el período de aplicación, haciendo caso omiso de las causas que los provocaran.

SUJETOS

Cuando se aplicaron los cuestionarios se encontró que el número total de individuos fué de 222 de modo que en la subdirección fueron 11 personas a quienes se les pidió su colaboración, en el departamento de Organización 39, en el de Personal 102 individuos, en el Administrativo 53 personas, en la Unidad de Control Presupuestal 17, y en la Unidad de Recursos Humanos, aunque cuenta con 7 personas que ahí labora, la mayoría entre ellos son de nuevo ingreso y las restantes que son

diez son individuos que están realizando su servicio social, por lo que hay mucha rotación de personal frecuentemente en éste departamento. Razones por las cuales se decidió en conjunto con la Subdirección de Personal, no aplicarlo a ésta unidad. Aunque no por ello se esté afirmando en ningún momento que tales trabajadores no tienen necesidades humanas o que no pueda detectarse sus necesidades o motivaciones, con lo cual se hizo un total de 222 trabajadores que colaboraron con nosotros durante el tiempo de aplicaciones.

La asignación de trabajadores a los grupos está dada según la forma de contrato de cada trabajador con la institución, es decir, que hay tres grupos, a saber:

El grupo de los empleados que laboran de Base, el grupo de los trabajadores que laboran de Cuota por Hora, y el grupo de los que laboran como Eventuales o de Nuevo Ingreso.

También se extrajo una muestra representativa de la población, que se designó por cuota al azar, según las listas oficiales del personal para piloteo del instrumento., se tomó el número total de empleados que era de 222 repartidos como lo indica la siguiente relación:

DEPARTAMENTALIZACIÓN	EMPLEADOS	10%	PILOTEO
Subdirección	11	1.1	1
Personal	102	10.2	10
Organización	39	3.9	4
Administrativo	53	5.3	5
U c e p e	17	1.7	<u>2</u>
			Total <u><u>22</u></u>

Como puede observarse, el piloteo se designó según el 10% de población de las departamentalizaciones del pequeño universo que se estudia.

Tal porcentaje nos representa una buena cantidad para - conocer qué fallas tiene o puede tener el contenido de las va

riables a prueba, es decir, que un porcentaje del diez por ciento nos parece adecuado para un pilotaje apoyado bajo un criterio propio. La elección de los trabajadores según los totales del pilotaje por departamentalización, se hizo a "ojos cerrados", en donde caía la punta del lápiz hasta alcanzar tales cantidades ya establecidas según la relación a que nos referimos.

INSTRUMENTOS

El pilotaje

Al elaborar el cuestionario fué necesario definir el Contenido inicial de variables que representa los primeros reactivos que formaron el cuestionario expresadas con 34 ítems como puede observarse en el Anexo (1), repartidos como sigue:

Cuatro ítems que indagan acerca de las necesidades fisiológicas.

Seis acerca de la seguridad.

Nueve para afiliación,

Ocho para Estima y

Siete para autorrealización.

Al ver reunidas éstas frases, se procedió a revisar al mismo.

Después de comparar los reactivos y en base a un análisis de su contenido, algunas aseveraciones permanecieron idénticas, otras requirieron un cambio de redacción, otras tantas trataban la misma idea y otras que se desecharon por completo, según se explica en el anexo (1).

De esto se desprendió el contenido de las variables para pilotaje; anexo (2), en donde las opciones disminuyeron llegando a ser 28 las cuales se tomaron en consideración para llevar a cabo el pilotaje al 10% de población que se designó como muestra representativa según se explicó anteriormente, las cuales se repartieron de la siguiente manera:

Tres acerca de las necesidades fisiológicas, 5 acerca de la seguridad, 7 afiliación, 6 estima y 7 autorrealización.

Después de aplicar a los 22 trabajadores éste contenido de variables para pilotear el instrumento, encontramos que de los 26 reactivos, se redujeron a 25 ítems en base a un análisis de su contenido, repartidas de la siguiente manera:

2 para fisiológicas, 5 seguridad, 6 afiliación, 6 estima y 6 para autorrealización

Volviéndose a analizar su contenido tomando en consideración una comparación de los reactivos y los problemas de interpretación que por mala redacción surgieron al ser contestado.

Mediante el piloteo se decidió excluir ítems mal planteados o que se repetían y también cambios de redacción, lo cual se explica con más detalle en el anexo 2, del cual surgió el instrumento (cuestionario) definitivo.

El Cuestionario

Como puede observarse en las variables del instrumento o estímulo, los ítems se encuentran en un orden específico, tales estímulos son veinticinco, que fueron divididos en cinco grupos de necesidades de la siguiente forma:

La necesidad fisiológica comprende las dos primeras frases.

Las de seguridad los cinco reactivos siguientes y

Para los tres grupos de necesidades restantes, hay seis reactivos para cada uno, a saber la necesidad de afiliación, de estima y de autorrealización.

Sobre la claridad y precisión en la redacción de dichos estímulos, no hay problemas severos, pero si los hubiese serían poco frecuentes, pero en general son entendibles por los trabajadores.

La presentación del instrumento fué realizada en una hoja tamaño carta, tal y como viene en el anexo (3).

La respuesta del sujeto no requiere mayores esfuerzos del pensamiento, ni es necesaria la redacción de una respuesta, - simplemente requiere de elegir para cada reactivo una opción entre tres grados de importancia. lo cual disminuye en alta frecuencia las negativas a contestarlo ya sea por flojera, fatiga o que pudiese quitar demasiado tiempo a cada individuo, como excusas para dejar de contestarlo.

La Validez

Por medio del instrumento se pretenden medir las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de autoestima y de autorrealización de acuerdo a las definiciones de Maslow al respecto, por lo que al construir el cuestionario nos dedicamos también a establecer su Validez de Contenido.

Se prestó especial cuidado en la elaboración del cuestionario de modo que se llevó a cabo un análisis de los ítems que compinen el inventario de personalidad de Douglas N. Jackson y las necesidades que mide. También se analizó el material de un trabajo sobre qué esperan de sus trabajos los trabajadores de Hersey y Blanchard.

De ambos trabajos se eleigió el contenido de los ítema de nuestro cuestionario haciendo una clasificación, en donde bajo nuestra custodia se dió pertenencia a alguno de los cinco tipos de necesidades de Maslow, tomando en consideración que pudieran ser aplicados a los trabajadores.

Así pues se obtuvo una población de ítems que indagaban acerca de la motivación y se extrajo de ahí una muestra que se consideró adecuada y altamente representativa de las motivaciones que se pretende medir, ya que dicha muestra representa el contenido y las metas para lo cual se ha elaborado.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron a grosso modo, creemos que el esfuerzo que se realizó al construir el cuestionario posee un valor favorable.

También se dió una importancia relativa a las diferentes partes, por lo que el número de ítems varía de acuerdo al grupo de necesidad que se evalúa, ya que según el análisis, se determinó que existe un número más o menos promedio de ítems que se refieren a las Necesidades de Afiliación, de Autoestima y de Autorrealización, también se encontró que hay menor cantidad de ítems que indagan sobre las necesidades de Seguridad y que relativamente no hay o casi no hay reactivos e ítems que indaguen sobre necesidades Fisiológicas.

De éste hecho tenemos que el número de ítems para cada grupo de necesidad fué variable, considerándose desde el punto de vista de que cada tipo de necesidad es un tema que posee alguna importancia relativa, por lo que se crearon los ítems que abarcan dichas motivaciones estableciéndose así un total de 25 reactivos repartidos como se indica en el anexo 3.

La Validez de Contenido ha sido establecida hasta éste momento, ahora pondremos a la vista la Validez de Construcción.

La teoría de Maslow dice que existen cinco clases de necesidades e motivaciones que llevan un orden Jerárquico entre sí, con ello se refiere a que siguen el principio de prepotencia en donde, cuando un grupo de necesidades se ve satisfecha, surgen necesidades de mayor sutileza, siguiendo dicho orden, pero también nos dice que no es rígidamente éste orden, sino que pueden aparecer necesidades de mayor urgencia y cambiarlo, lo cual se ve manifiesto como una consecuencia de los resultados de los cuestionarios aplicados.

Así pues tenemos que las puntuaciones que se obtuvieron en el cuestionario y las medidas de la formulación teórica, poseen resultados significativos y en la dirección que se esperaba, ya que en la hipótesis se espera o se pronostica un orden que propone Abraham Maslow.

Ahora bien se han establecido los criterios de validez de contenido y de construcción del cuestionario.

La Calificación

La evaluación de los cuestionarios es de punto por punto de acuerdo con los puntajes designados en la tabla A para los reactivos (ver anexo 5). Los siguientes pasos indican cómo se valoraron las opciones según el número de respuestas para cada necesidad. De modo que como sabemos cada grupo de necesidad, tiene asignado un número determinado de reactivos, que varía entre 2, 5 y 6, dependiendo de cada una de ellas según sea el caso. Así pues, tenemos que para las necesidades fisiológicas que en el contenido de las variables se representa con 3 opciones, siempre habrá dos respuestas que pueden situarse a lo largo de X, Y ó Z, distribuyéndose de alguna de las siguientes formas o bien cualquier combinación que pudiera surgir. A continuación se muestran algunos ejemplos para las opciones de las necesidades fisiológicas, que supuestamente han sido contestados por distintos trabajadores.

	X	Y	Z
1	✓		
2		✓	

	X	Y	Z
1			✓
2	✓		

(a)

o bien:

	X	Y	Z
1	✓		
2	✓		

(b)

En éstos esquemas, encontramos las respuestas de los trabajadores para los reactivos 1 y 2 de las necesidades fisiológicas, en los valores de grados de importancia X, Y o Z.

El procedimiento fue así:

Si encontramos una respuesta que marque una frase en cualquier valor X, Y ó Z se asigna el puntaje que se indica en la tabla A, en éste caso corresponde a 50 puntos para los

NOTA: Si se desea conocer la clasificación del cuestionario, ver anexo 4.

primeros dos ejemplos asignados con el inciso (a), ésto es específicamente para la necesidad fisiológica que está comprendida en dos opciones en cuyo caso una respuesta en X, Y ó Z nos dá un valor de 50 puntos. Pero si aparecen dos respuestas ya sea en cualquiera de los valores X, Y ó Z, se busca en la Tabla A; el porcentaje que corresponde a dos respuestas para los reactivos, que dió un sujeto en el valor X del inciso (b) anteriormente citado, cuya puntuacion corresponde a 100 puntos, lo cual nos representa un 100% de mayor importancia para el supuesto trabajador.

Ahora bien, en el caso de que un grupo de necesidad esté compuesto por 5 o más reactivos, se sigue el mismo procedimiento, a continuación se presenta otro ejemplo para mayor comprensión del mismo:

Supongamos que existen seis reactivos que corresponden a algún grupo de necesidad, y que dos pruebas arrojaron los siguientes datos:

	X	Y	Z
1	✓		
2		✓	
3			✓
4	✓		
5	✓		
6		✓	

(c)

	X	Y	Z
1	✓		
2	✓		
3	✓		
4			✓
5	✓		
6	✓		

(d)

En los esquemas encontramos las respuestas de los individuos para las opciones de los seis reactivos, digamos que de afiliación, en los valores X, Y ó Z.

El sistema de evaluación consiste en contar las opciones cuya respuesta cayó en X, Y ó Z, en el ejemplo del inciso (c), se observa que de los seis reactivos en el valor X, se contaron tres, entonces éste número se busca en la Tabla A, para tal necesidad, y como vemos corresponde a una puntuación de 50 mismo que se asigna a X, después en el valor Y, encontramos dos respuestas, que en la tabla corresponden a 33 puntos y para el valor de Z, se encuentra una y sólo una respuesta, lo que en la tabla corresponde a 16 puntos.

En todos los casos, la suma de las puntuaciones de las X, Y, y Z, debe ser aproximado al 100 para cada necesidad.

$$X + Y + Z = 100\%$$

Como en el caso del ejemplo (c) tenemos que: $X = 50$, $Y = 33$, $Z = 16$ sumando los valores obtenemos un 99% y para el caso del inciso (d) encontramos que; $X = 83$, $Y = 0$, $Z = 16$ y al sumar tales valores tenemos un 99% también, con lo cual se cumple la afirmación expuesta anteriormente.

Los porcentajes más altos, para cada necesidad, indican que hay mayor urgencia de satisfacción, si caen en el valor de signado con X, porque indica, mayor importancia para su trabajo, o bien si el porcentaje resulta ser alto para el valor Y, éste indica que es importante, que tal necesidad existe, pero que no requiere satisfacción inmediata o por el momento. Si el porcentaje es alto en Z, entonces indicará que no es importante darle satisfacción, ya que ésta representa los valores de menor importancia es decir de menor grado de importancia.

Este procedimiento de calificación no es muy usual y puede crear confusiones si se toma a la ligera, al elaborarlo sólo pensamos en la necesidad de obtener una serie de respuestas de los individuos que fuera más selectiva y que nos permitiera obtener tres valores de importancia de los cuales sólo nos interesara el valor X de mayor importancia, porque requeríamos conocer cómo se comportaría el peso de respuestas en las opciones de modo que fuera más compartido ya que si hubiésemos elegido dos opciones por reactivo el peso hubiese sido de un 50%

para ambos es decir una respuesta de sí o no, lo que implica cero o cien puntos, lo cual lo consideramos un campo restringido para nuestros propósitos, que como ya mencionamos buscábamos respuestas de mayor sutileza.

nota: Esta forma de calificación o evaluación es muy similar a la empleada para valorar pruebas de tipo escolar, ya que se otorgan 100 puntos por cada necesidad como si cada una fuera un tema diferente.

Las Entrevistas Semiestructuradas

Para dar respuesta al segundo problema al cual dirigimos nuestra atención durante éste estudio, se llevaron a cabo entrevistas dirigidas a los Jefes de Departamento, bajo la supervisión de la Subdirección de Personal, quién a su vez depende directamente de la Dirección de Administración en la Tesorería del Distrito Federal.

Mediante las entrevistas, se indagó sobre las características del departamento, lo cual nos dá una idea de su proporción y la función que realiza a grandes rasgos.

También se habló o se preguntó acerca de las condiciones de trabajo, indagando cómo son las relaciones entre el personal y el jefe del area respectiva, averigüando sobre lo que le gusta o disgusta a cada jefe en su trabajo, se preguntó sobre las necesidades personales y del grupo que dirige y controla cada uno de ellos y si se ha hecho algo para darle solución a los problemas que pudiesen existir y qué se ha hecho para disminuir tales inconformidades o problemas y además qué tipo de resultados se han obtenido.

El objeto del guión de entrevistas (ver anexo 6), fué obtener la información de parte de los jefes de departamento sobre su conocimiento del trabajo y las necesidades de su personal en cuanto a relaciones humanas y laborales. Para su aplicación fué necesario imprimir un formato para las entrevistas semiestructuradas, el cuán está en dicho anexo, la aplicación fué personal.

PROCEDIMIENTO

Una vez que se tuvo el instrumental necesario, se solicitó una presentación con los jefes de los departamentos correspondientes, a quienes se les informó que se llevaría a cabo una aplicación de cuestionarios a los empleados con el objeto de conocer las motivaciones del personal.

El cuestionario surgió del análisis de los ítems del inventario de personalidad de Jackson y del análisis de los ítems de un trabajo sobre qué esperan de sus trabajos los trabajadores de Hersey y Blanchard. Se hizo con el objeto de obtener un instrumento que midiera las motivaciones de los diversos grupos de empleados para saber qué tan satisfechas o insatisfechas están sus necesidades para intervenir elaborando los programas que se requieran para dar una solución en respuesta a las necesidades de mayor urgencia o apetencia con el objeto de mantener una estabilidad máxima entre la organización y empleados. Se aplicará porque fué un trabajo que se solicitó en la subdirección de personal de ésta dependencia del gobierno.

El esquema del procedimiento fué como sigue:

A cada individuo que se cuestionó se le dió un saludo explicándosele el motivo por el cuál se pedía su colaboración llenando el instrumento, la aplicación fué individual y personal, se dió el tiempo necesario para responder completamente el cuestionario, esperando que sea terminado, finalmente se agradeció la colaboración de los sujetos, despidiéndose de una manera amable. Las instrucciones son las mismas que aparecen en el instrumento (ver anexo 3), el sujeto por su parte tiene que leerlas cuidadosamente y si lo desea puede preguntar en el caso de que surciera alguna duda.

Aparte de la aplicación del cuestionario a la totalidad de la población a estudiar, se aplicó una entrevista semiestructurada a cada jefe de los departamentos.

Después de obtener el cúmulo de cuestionarios contestados de cada departamento, se procedió a plicar uno al Jefe de Departamento de la misma manera y además se llevó a cabo la entrevista correspondiente, de acuerdo al formato, finalmente se agradeció la colaboración de los Jefes informándoles que ya se había cubierto a su personal, quienes amablemente se ofrecieron a prestar su atención nuevamente.

Los datos que se obtuvieron de las entrevistas, serán relacionadas con los resultados de los cuestionarios, tratando de encontrar puntos que pudieran mostrar más estrechas relaciones al respecto, entre unos y otros.

Las respuestas fueron observadas y registradas únicamente para el valor X que equivale a mayor importancia, porque aquello que un trabajador desea es lo que necesita y motiva a los trabajadores. De éste modo sólo aparecerá un histograma para el valor X, porque aún siendo importantes los valores Y y Z en éste caso no se toman como imprescindibles porque son grados de menor importancia con respecto al valor de X.

Sobre el análisis estadístico de los cuestionarios se llevará a cabo de acuerdo a la prueba de rango de Duncan, determinándose la diferencia de las muestras en términos de diferencia significativa entre los grupos.

La Obtención de Datos

De los 258 cuestionarios que se pensaba distribuir de acuerdo con el método, solamente se aplicaron 222 por las causas indicadas. (Ver pág. 35) Para la obtención de datos se tomaron los resultados que arrojaron los cuestionarios para las valoraciones de X (mayor importancia), clasificándolos en los grupos de sujetos ya sean de Base, de Cuota por Hora y Eventuales, con lo que se obtuvo la media que es un promedio para cada grupo y para cada necesidad.

En dicha tabla se puede observar también que cada grupo obtuvo un lugar para cada necesidad de modo que se colocó en las Fisiológicas el primer lugar para el grupo de Base, el segundo para Eventuales y el último para los de Cuota por Hora.

lo cual fué diferente para las necesidades restantes como se explica en los resultados.

A continuación se encuentran las fórmulas estadísticas que se emplearon para el establecimiento de difecncias significativas entre los grupos.

El Análisis Estadístico

Para llevar a cabo el análisis estadístico de los resultados fué necesario realizar una serie de operaciones a fin de establecer el nivel de significatividad al 5 por ciento, como nosotros sabemos hasta ahora ha dado resultados satisfactorios su uso. Para ello escogimos la Prueba de Rango de Duncan a fin de conocer la diferencia significativa entre las medias de los grupos.

En primer instancia se requiere llevar a cabo la suma de cuadrados (SC) para cada grupo, la cuál está dada por la siguiente fórmula

$$SC = \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}$$

En donde se substituyeron los valores correspondientes para cada necesidad o motivación y para cada grupo.

El segundo paso fué calcular la raíz cuadrada del error de varianza (Se) cuya fórmula es

$$Se = \frac{SC_1 + SC_2 + SC_3 + \dots + SC_n}{(n_1-1) + (n_2-1) + \dots + (n - 1)}$$

La cual se llevó a cabo para cada necesidad substituyendo los valores de los grupos para esa motivación.

Después se determinaron los grados de libertad que están dados por

$$gl = N - r$$

en donde

N es igual al número total de sujetos y r es igual al número de grupos.

Ahora bien el siguiente paso fué determinar el porcentaje de resultados para lo cual es necesario establecer los rangos estándar menos significativos (r_p) para cual-

quier par de grupos que se estén comparando. Para establecer los valores de r_p tenemos que ordenar las medias de los grupos de (bajas a altas), contando el número de grupos entre los dos que se están probando y se agregó esa cantidad a ambos grupos. Después se consultó la tabla de r_p en la columna de ese número a un nivel del 5%, ver tabla C del rango de Duncan (anexo 7). Luego se comprobaron las diferencias entre las medias extremas baja y alta, calculándose los rangos menos significativos (R_p) el cuál está dado por la fórmula

$$R_p = (S_e) (r_p) 1/2 (1/n_a + 1/n_b)$$

en donde los rangos menos significativos se obtuvieron para el par de grupos que se compara en cada necesidad.

Finalmente se obtuvo la diferencia entre las medias de los grupos que se compararon y el valor de la R_p de donde - fué posible extraer la información de los resultados del estudio.

RESULTADOS

- En la Relación de Resultados es posible observar que
- Las necesidades de los tres grupos son más altas para las Necesidades Fisiológicas,
 - Son altas para las Necesidades de Autorrealización,
 - Son medias para las necesidades de Seguridad,
 - Bajas relativamente para las Necesidades de Afiliación y
 - Más bajas aún para las necesidades de Autoestima.

(Ver tabla B y gráfica de Fig. 4)

En dicha relación es posible observar que las necesidades Fisiológicas se colocaron en primer lugar para el grupo de Base, en segundo para el grupo de Eventuales y el último para los de Cuota por Hora, y curiosamente encontramos que - para las Necesidades de Seguridad, Afiliación, Autoestima y Autorrealización se colocaron en el primer lugar el grupo de eventuales, al segundo el de Base y al tercero el grupo de Cuota por Hora.

Relación de Resultados (Tabla B)

Tabla de puntajes medios de las necesidades de los -
trabajadores que laboran de Base, de Cuota por Hora y de
los de Nuevo Ingreso o Eventuales.

NECESIDADES	GRUPOS QUE SE ESTUDIAN		
	BASE	CUOTA POR HORA	EVENTUALES
Fisiológica	84.53	73.14	81.03
Seguridad	69.06	58.51	70.34
Afiliación	66.98	57.17	69.24
Autoestima	58.81	52.46	64
Autorrealización	77.36	65.75	80.82

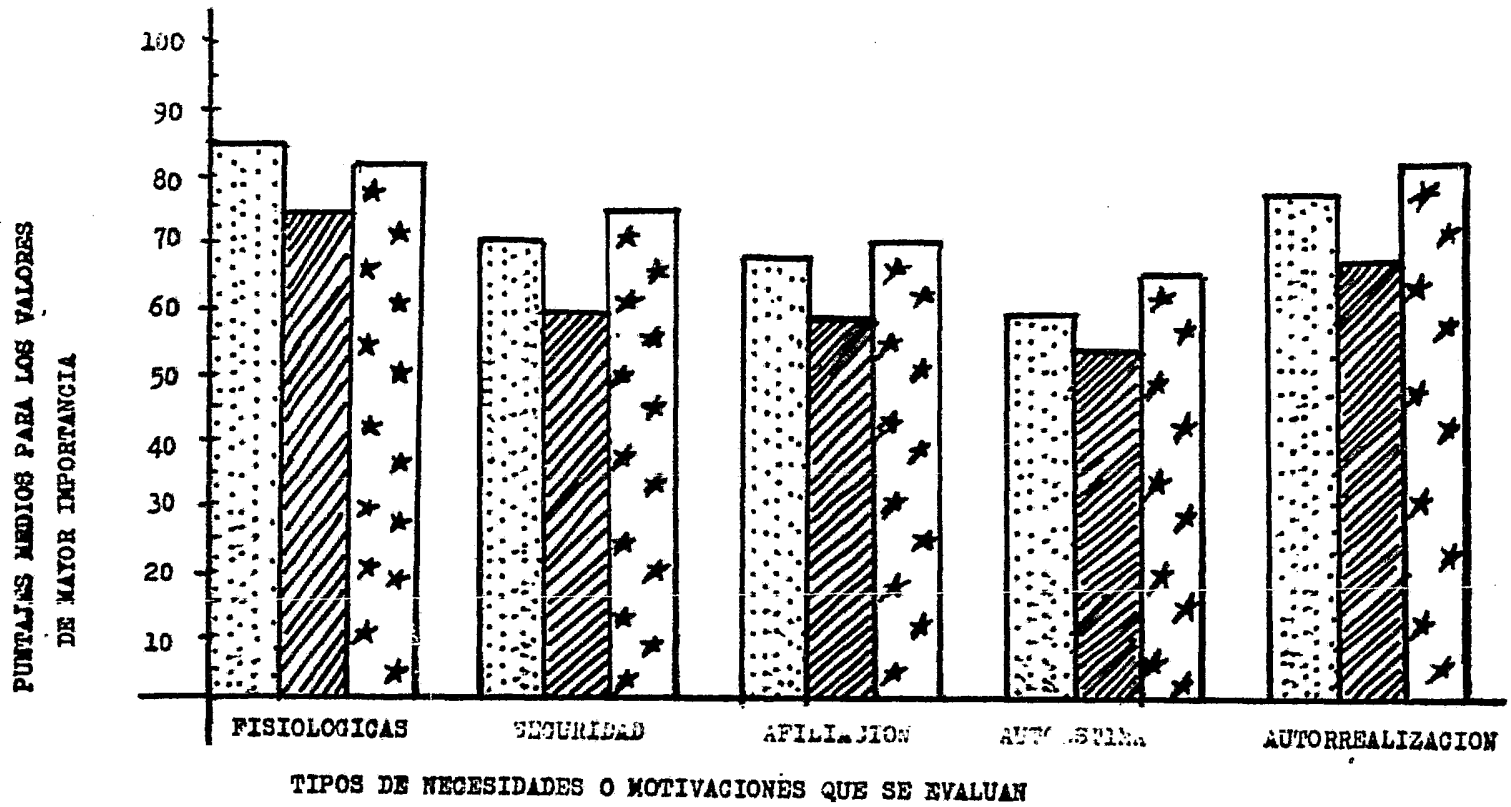


Figura No. 4 .- Histograma de las Necesidades o Motivaciones de los trabajadores de Base, de Cuota por Hora y Eventuales o de Nuevo Ingreso de la Subdirección de Personal en la Tesorería del Distrito Federal.

Códigos: Puntada-Base    Estrellada-Eventuales.
 C X H - Rayada

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Encontramos que la NECESIDAD FISIOLÓGICA media del grupo de Base es de 84.53 mientras que la media del grupo de - Cuota por Hora es de 73.14, las diferencias entre éstos grupos son estadísticamente significativas al nivel de .05 La diferencia, por tanto, es altamente significativa e indica que las NECESIDADES FISIOLÓGICAS de los empleados de Base son definitivamente mayores que en los empleados de Cuota por Hora.

La NECESIDAD FISIOLÓGICA media del grupo de Base es de 84.53 y la media del grupo de Eventuales es de 81.03., las diferencias entre estos grupos son estadísticamente significativas al .05 La diferencia, es entonces significativa lo que nos indica que las NECESIDADES FISIOLÓGICAS de los empleados de Base son más fuertes que la de los eventuales.

La NECESIDAD FISIOLÓGICA media del grupo de Eventuales es de 81.03 mientras que la media del grupo de Cuota por Hora es de 73.14 Las diferencias entre éstos grupos son estadísticamente significativas al .05 La diferencia es por tanto altamente significativa lo que indica que las NECESIDADES FISIOLÓGICAS DE los empleados eventuales son mayores que en los empleados de Cuota por Hora.

LA NECESIDAD DE SEGURIDAD media del grupo que labora como Eventuales es de 70.34 mientras que la media del grupo de Cuota por Hora es de 58.51 Las diferencias de estos promedios son estadísticamente significativas al .05 La diferencia es por tanto altamente significativa e indica que las NECESIDADES DE SEGURIDAD DE los empleados que prestan sus servicios como eventuales son definitivamente mayores que las de los de Cuota por Hora.

Encontramos también que la NECESIDAD DE SEGURIDAD media del grupo que labora como eventuales es de 70.34 mientras que la media del grupo de Base es de 69.06 Las diferencias son

estadísticamente significativas al .05 por lo que la diferencia es significativa e indica que las NECESIDADES DE SEGURIDAD de los Eventuales son más altas que las de los de Base.

La necesidad de SEGURIDAD del grupo de Base es de 69.06 mientras que la del grupo de Cuota por Hora es de 58.51 - las diferencias de éstos grupos son estadísticamente significativas al .05 Por lo que la diferencia es altamente significativa, lo que indica que las NECESIDADES DE SEGURIDAD del grupo de BASE son definitivamente mayores que las de los de Cuota por Hora.

Con respecto a la NECESIDAD DE AFILIACION, la media del grupo que labora como Eventuales es de 69.24 mientras que la media de los de Cuota por Hora es de 57.17 Las diferencias de éstas medias son estadísticamente significativas al .05 De modo que la diferencia es altamente significativa lo cual nos muestra que las NECESIDADES DE AFILIACION de los Eventuales son definitivamente mayores que las de los de Cuota por Hora.

La NECESIDAD DE AFILIACION media del grupo de Eventuales es de 69.24 mientras que la media del grupo de Base es de 66.98 Las diferencias de éstos grupos son estadísticamente significativas al .05 Por lo tanto, la diferencia es significativa lo que nos indica que las NECESIDADES DE AFILIACION De los Eventuales son mayores que las de los de Base.

La NECESIDAD DE AFILIACION MEDIA del grupo de Base es de 66.98 y la del grupo de Cuota por Hora es de 57.17 Las diferencias de estos valores observados son estadísticamente significativos al .05 Por lo que, la diferencia es altamente significativa y nos indica que los empleados que laboran de Base tienen sus necesidades más altas que las de los sujetos que prestan sus servicios bajo un contrato de trabajo de Cuota por Hora.

Encontramos que la NECESIDAD DE AUTOESTIMA media del grupo de Eventuales es de 64 y la del grupo de Cuota por Hora es de 52.46 Las diferencias de éstos grupos son estadísticamente significativas al nivel del .05 La diferencia, por tanto, es altamente significativa e indica que las NECESIDADES DE AUTOESTIMA De los Eventuales son definitivamente mayores que para los empleados de Cuota por Hora.

La necesidad de AUTOESTIMA media del grupo de Eventuales es de 64 y la del grupo de Base es de 58.81 Las diferencias con respecto a éstos grupos son estadísticamente significativas al .05 La diferencia es por lo mismo significativa e indica que las NECESIDADES DE AUTOESTIMA de los Eventuales es más alta que para los de Base.

La necesidad de AUTOESTIMA media del grupo de Base y del grupo de Cuota por Hora son 58.81 y 52.46 respectivamente. Las diferencias de éstos grupos son estadísticamente significativas a un nivel del .05 La diferencia, es por lo tanto, altamente significativa lo cual nos indica que las NECESIDADES DE AUTOESTIMA de los empleados de Base son mayores que en los empleados que laboran de Cuota por Hora.

La NECESIDAD DE AUTORREALIZACION media del grupo de Eventuales y del grupo de Cuota por Hora son 80.82 y 65.75 respectivamente, las diferencias en las medias de éstos grupos son estadísticamente significativas al .05 La diferencia entre estos grupos es altamente significativa e indica que las NECESIDADES DE AUTORREALIZACION de los Eventuales son mayores que las de los empleados de Cuota por Hora. Es decir, que las necesidades de autorrealización están más insatisfechas en los Eventuales que en los de Cuota por Hora.

La NECESIDAD DE AUTORREALIZACION media de los Eventuales es de 80.82 y la de los de Base es de 77.36 Las diferencias son estadísticamente significativas al .05 Lo que indica que la diferencia es significativa y que las necesidades de AUTORREALIZACION son más altas para los Eventuales

que para los de Base.

La NECESIDAD DE AUTORREALIZACION media de los empleados de Base es de 77.36 y la de los de Cuota por Hora es de 65.75. Las diferencias de éstos grupos son estadísticamente significativas al .05. La diferencia entre estos grupos es altamente significativa y nos indica que las NECESIDADES DE AUTORREALIZACION DE LOS de Base son mayores que las de los empleados de Cuota por Hora.

La Discusión

De acuerdo a los resultados de la tabla B y figura 4 de la Obtención de Datos., podemos observar que los puntajes medios más altos que se obtuvieron para cada grupo de trabajadores y sus necesidades o motivaciones son aquellos que requieren mayor satisfacción con respecto a las necesidades - que obtuvieron puntajes más bajos.

Así pues podemos ver las Necesidades Fisiológicas para el Grupo de BASE son más altas por lo que tienen mayor urgencia de satisfacción que para los grupos de Eventuales, quienes obtuvieron a su vez puntajes medios altos con respecto a los de Cuota por Hora.

Es posible también extraer la información de que los puntajes medios que se obtuvieron para las cuatro Necesidades restantes fueron más altas para el grupo de Eventuales - quienes para éstas necesidades requieren mayor satisfacción con respecto al grupo de Base quién a su vez requieren de satisfacción para esas necesidades con respecto al grupo de Cuota por Hora.

Con éstos datos podemos decir en general que el Grupo que requiere mayor satisfacción con respecto a los otros es el de los Eventuales, después le sigue el grupo de Base y el grupo que tiene menos urgencia de satisfacción con respecto a los demás es el de Cuota por Hora.

También podemos encontrar en la misma tabla de la Obtención de Datos que existe un orden entre los puntajes medios que se obtuvieron para las necesidades y que para todos los grupos permanecieron estáticas. Es decir que para los tres grupos de empleados se cumple que:

- Las Necesidades Fisiológicas obtuvieron puntajes medios más altos variando entre 84.53 y 73.14 con respecto a las demás escalas de necesidades.
- Las necesidades de Autorrealización presentan puntajes medios altos que varían de 80.82 a 65.75
- Las Necesidades de Seguridad muestran puntajes medios que varían desde 70.34 a 58.51
- En las Necesidades de afiliación se obtuvieron puntajes medios Bajos con respecto a las anteriores que varían desde 69.24 hasta 57.17
- Y para las Necesidades de Autoestima se encontraron puntajes medios más bajos que van de 64 a 52.46

Con lo cuál es posible deducir que la Necesidad Fisiológica para los tres grupos de empleados - tiene mayor urgencia de satisfacción porque dicha necesidad ha permanecido relativamente insatisfecha.

Que la Necesidad de Autorrealización requiere - de satisfacción después de la anterior y que la Necesidad de Seguridad está en espera de Satisfacción después de las anteriores, y que sucede lo mismo para las Necesidades de Afiliación y - Estima.

Con ésto podemos observar que existe un cierto orden de aparición para las Necesidades siendo las primeras las que - se encuentran con mayor insatisfacción y buscan su satisfacción en el ambiente que les rodea, pues bien ese cierto orden del que hablamos aparece en la Fig. 5, en donde claramente

te podemos ver la Fisiológica en primer término, la de Seguridad en Segundo, Afiliación, Estima y Autorrealización, respectivamente como lo indica Maslow. Y nosotros vemos que en los puntajes medios que se obtuvieron aparece el mismo orden para todas las necesidades excepto para las de Autorrealización que se colocó entre la Fisiológica y la de Seguridad en vez del último como lo dice la teoría.

Con ésto tenemos que existe un orden jerárquico en donde se cumple el principio de Prepotencia del autor quién señala que si alguna necesidad surge espontáneamente porque está insatisfecha brincándose el orden preestablecido, es totalmente normal y se acepta en teoría. Es decir que existe cierta relatividad en cuanto a la jerarquía de necesidades.

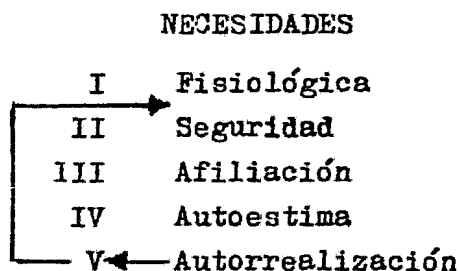


Fig. 5 Orden Jerárquico de las Necesidades de Maslow y Orden que se obtuvo según los puntajes medios de las necesidades.

Los datos que se obtuvieron de las entrevistas fueron como se indica:

La percepción que tienen los jefes de departamento, para conocer las necesidades de sus empleados, se ve un tanto desviada en cuanto al orden que señala Maslow en la teoría, dicho orden es el siguiente:

NECESIDADES

- Autorrealización
- Autoestima
- Seguridad

Y las necesidades que casi ignoran son:

- Afiliación
- Fisiológicas

En cuanto al análisis de resultados de la entrevista con respecto al párrafo anterior fué posible conocer que los jefes de los departamentos en general, no consideran a los grupos de empleados que nosotros clasificamos sino que se representan en ellos a un sólo grupo, es decir, que su visión es dirigida a una totalidad de empleados.

A grandes razgos pudimos deducir que para los jefes de departamento, sus empleados tienen mayores necesidades de autorrealización, después de autoestima, luego de seguridad y muy difícilmente consideran la existencia de necesidades de Afiliación y Fisiológicas.

Esta información se vió limitada por el mal planteamiento de la entrevista que arrojó información diversa y no se enfocó directamente a las motivaciones de Maslow.

Un error que hubo al respecto fué no haber hecho del conocimiento de los jefes de departamento las definiciones de las necesidades que se pretendía evaluar con dicha entrevista, pero a pesar de ello se puede observar que los jefes creen que sus empleados tienen mayores necesidades de autorrealización es decir que permanecen insatisfechas, por lo cual suponemos que prestan especial interés a éstos conceptos aunque según información de las entrevistas hay cierta preocupación no manifiesta por estos aspectos.

También lejanamente consideran que sus empleados tienen necesidades de autoestima y de seguridad, tal vez tratando de dar satisfacciones a estas motivaciones en menor proporción. En cuanto a las necesidades de afiliación y seguridad, parece que no son muy perceptibles por los jefes de departamento, es decir reconocen ni las consideran de modo alguno.

Los resultados del análisis estadístico indican que la diferencia entre las medias de los pares de grupos que se compararon son altamente significativos al nivel del .05 de acuerdo con la prueba del rango de Duncan, con 219 grados de libertad.

Nuestra hipótesis nula ($H_0 - a$) fué que no hay diferencias significativas en las necesidades de los empleados de base, de cuota por hora y eventuales.

La prueba de Rango de Duncan muestra que hay diferencias significativas entre las medias de los puntajes obtenidos por los grupos de base, de cuota por hora y eventuales a un nivel del .05 con lo que es posible hablar de diferencias confiables entre los grupos.

Es pues posible rechazar la hipótesis de nulidad puesto que éstos datos están de acuerdo con la Hipótesis alterna ($H_a - 1$) entonces ha quedado confirmada esa hipótesis, que afirma que "Existen diferencias significativas entre las necesidades o motivaciones de los empleados de Base, de Cuota por Hora y Eventuales, a un nivel de .05"

Nuestra hipótesis nula ($H_0 - b$) es que los jefes de departamento no conocen las necesidades de sus empleados.

Es posible rechazar dicha hipótesis puesto que los resultados indican que están reconociendo algunas necesidades con lo cual se acepta la Hipótesis alterna ($H_b - 2$) quedando confirmado que "Los jefes de departamento reconocen algunas necesidades o motivaciones de los empleados."

Y encontramos que la hipótesis nula ($H_0 - c$) que afirma que los empleados no tienen necesidades o motivaciones.

Se rechaza porque los resultados aseguran que sí tienen necesidades y que siguen algún orden con lo cual es posible aceptar la Hipótesis alterna ($H_c - 1$) confirmando que "Las necesidades o motivaciones de los empleados se dan en el mismo orden que propone Maslow."

CONCLUSIONES

De los tres grupos de trabajadores encontramos que:

- El grupo de Eventuales o de Nuevo Ingreso tiene mayor insatisfacción de sus necesidades que cuentan en la motivación de sus conductas.

Nosotros creemos que se colocara en éste lugar por el hecho de que es un grupo que está a prueba en todos los aspectos motivantes de su conducta.

- Después le sigue el grupo de Base que tienen insatisfechas sus necesidades con menor fuerza que el grupo de los Eventuales.

Aún cuando nosotros pensábamos que el grupo de Base era el grupo que tenía más satisfechas sus necesidades, no ocurrió así, tal vez se deba a que tienen un contrato fijo de trabajo, con horarios y sueldos preestablecidos, que tienen además la certeza de pertenecer a un grupo, y ciertas relaciones y prestaciones que otro tipo de empleado no posee, y bien, resulta que requieren satisfacer sus necesidades.

- El grupo de Cuota por Hora es el que tiene más satisfechas sus necesidades y que posiblemente ya no cuentan en la motivación de la conducta con respecto a los grupos anteriores, tal afirmación implica un cierto grado de relatividad, con lo cual se permite alguna elasticidad en los resultados.

Sobre las Necesidades o motivaciones encontramos que:

- Las necesidades se presentaron en el orden de la jerarquía de Maslow., con la diferencia aceptable en teoría de que la Necesidad de Autorrealización se disparó al segundo lugar, con lo que se dice que la necesidad se desarrolla en todo su esplendor con una fuerza brutal obscureciendo casi por completo otras necesidades,

convirtiéndose en el segundo impulso motivante de mayor importancia después de las Necesidades Fisiológicas, con lo cual el orden jerárquico se presentó para los tres grupos de trabajadores similarmente con la gran intensidad de las necesidades de autorrealización y las otras.

- En cuanto a los jefes de departamento reconocen a las necesidades de autorrealización indudablemente entre todas, lo que en alguna forma atestigüa el párrafo anterior.

Es decir, que los jefes de departamento han percibido en alto grado las necesidades de autorrealización de los trabajadores en general, considerando a la totalidad de trabajadores como un sólo grupo.

A N E X O S

NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

1. Buena Alimentación'
2. Mejoramiento del medio en que vives"
3. Limpieza del lugar donde vives"
4. Poder Vestir '

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

1. Buenas condiciones de trabajo'
2. Seguridad de empleo"
3. Buenos Salarios'
4. Conservar el empleo"
5. Disciplina y orden en la organización'
6. Mayor cantidad de trabajo

NECESIDADES DE AFILIACION:

1. Mayor participación respecto a las decisiones'"
2. Lealtad de la Tesorería hacia los trabajadores'"
3. Interés por los demás'"
4. Cooperación entre compañeros
5. Suficiente información sobre su trabajo'
6. Hacer amistad fácilmente'
7. Mayor conocimiento sobre el trabajo que desempeñan sus
compañeros '
8. Mejor conocimiento de las funciones de cada Departamento
de la Tesorería'
9. Buenas relaciones con todo el personal '

NECESIDADES DE ESTIMA:

1. Mayor grado de confianza'
2. Buena calidad del trabajo'
3. Buenas relaciones con jefe inmediato"
4. Respeto mutuo entre autoridad e individuo"
5. Realizar un trabajo interesante'
6. Reconocimiento Social de Aprovechamiento"
7. Individualidad y autonomía en el trabajo'
8. Mayor aceptación"

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN:

1. Deseos de aprender y superarse'
2. Reconocimiento del trabajo hecho'
3. Ascenso en ésta Dependencia'
4. Mayor conocimiento intelectual'
5. Participación activa en aportaciones y proyectos''
6. Mejoramiento profesional
7. Logro personal

NECESIDADES	No. de REACTIVOS
FISICOLÓGICAS	4
SEGURIDAD	6
AFILIACIÓN	9
ESTIMA	8
AUTORREALIZACIÓN	<u>7</u>
Total	34

Como puede observarse después de cada opción se encuentra un apóstrofo ('), dos (") o tres('") o bien ninguno, el primero, nos indica que esa frase requirió un cambio de redacción, el segundo indica que resultaron ser frases que de algún modo se repetían, es decir que exponían una misma idea - con diferentes palabras, se eligió la opción con el contenido más adecuado o bien se cambió la redacción, tomándolas en consideración; en el tercer caso, aparecen aquellas frases que se desecharon por completo y que de ninguna manera están presentes en el formato para piloteo, y finalmente aquellos contenidos de las variables que no tienen ningún apóstrofo, nos indican que esas frases fueron tomadas sin cambio alguno, pero además en otras ocasiones surgieron nuevas proposiciones que se incluyen en el piloteo, que se encuentran en el anexo 2.

El total de reactivos fué de treinta y cuatro inicialmente como puede observarse en éste anexo.

FORMATO DEL CONTENIDO DE LAS VARIABLES PARA PILOTEO (Anexo 2)

NECESIDADES FISICLOGICAS:

1. Tener una alimentación adecuada
2. Conservar limpio el lugar donde vives
3. Mejoramiento en el vestir

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

1. Gozar de buenas condiciones de trabajo
2. Disfrutar de disciplina en la organización
3. El salario que percibes cubre sus objetivos
4. Mayor cantidad de trabajo
5. Deseas conservar tu empleo

NECESIDADES DE AFILIACION:

1. Contar con la suficiente información sobre sus labores
2. Conocer el trabajo que realizan sus compañeros
3. Realizar tus labores en equipo o grupo de trabajo
4. Cooperación entre los compañeros
5. Hacer tus tareas de trabajo oportunamente
6. Conocer mejor las funciones de cada Departamento de ésta Institución
7. Tener buenas relaciones con todo el personal de la dirección a que perteneces

NECESIDADES DE ESTIMA:

1. Llevar a cabo un trabajo interesante
2. Presentar un trabajo de buena calidad
3. Realizar tus labores de trabajo individualmente
4. Deseas ser reconocido públicamente cuando tu aprovechamiento es bueno
5. Respeto mutuo entre autoridad e individuo
6. Buscas más confianza entre tus compañeros de trabajo

NECESIDADES DE AUTOREALIZACION:

1. Quieres aprender más y superarte en tus labores y tareas
2. Ampliar tus conocimientos
3. Reconocimiento del trabajo realizado
4. Cumplir con tus ocupaciones para mejorar personalmente

5. Logro personal
6. Mejoramiento Profesional
7. Tener ascenso de puesto en ésta Dependencia.

NECESIDADES	No. de Reactivos
FISIOLOGICAS	3
SEGURIDAD	5
AFILIACION	7
ESTIMA	6
AUTORREALIZACION	<u>7</u>
Total	<u><u>28</u></u>

El total de reactivos para pilotear fueron veintiocho, como puede observarse, mientras que después del pilotaje se redujo a 25, quedando de la siguiente manera:

Las necesidades Fisiológicas, se excluye la tercera opción y las dos primeras quedan iguales. En las Necesidades de Seguridad, las opciones 1 a la 4 requirieron cambio de redacción, o cambio de alguna palabra, mientras que la quinta frase quedó idéntica. En las Necesidades de Afiliación, las opciones 1 y 2 cambiaron la redacción de usted a tú., los reactivos 3, 5, 6, y 7 quedaron idénticos, mientras el cuarto, se excluyó, porque la anterior la incluye indirectamente. En las necesidades de Estima los reactivos - 1 al 4 y el 6 quedaron idénticos, mientras que el 5o. cambió su redacción. En las Necesidades de Autorrealización, las frases 1, 2, 4, 7, quedaron idénticas, mientras que un cambio fue necesario en la redacción para las opciones 3 y 5 mientras que el sexto fue descartado ya que la minoría de los sujetos son profesionales.

Una de las variables que definitivamente estaba mal planteada fue la referente al salario, en la tercera frase de las necesidades de seguridad, ya que un 85% de los sujetos expuestos al pilotaje me preguntó al respecto y me dijeron que no les cubría, mientras que yo expliqué, a qué tan importante era que el salario que perciben cubre sus objetivos.

(ANEXO 3)

TESORERIA DEL DISTRITO FEDERAL
SUBDIRECCION DE PERSONAL
CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES.
(CONFIDENCIAL)

FECHA _____
NOMBRE _____ EDAD _____ SEXO _____
DIRECCION DE ADMINISTRACION _____ PUESTO QUE DESEMPEÑA _____
DEPARTAMENTO _____ PUESTO DE JEFE INMEDIATO _____

INSTRUCCIONES:

Lee cuidadosamente las siguientes frases y marca con:
Una X aquella que consideres de mayor importancia.
Una Y si te es importante y
Una Z si representa menor importancia en tu trabajo.
Respondiendo de acuerdo a lo que esperas de tu empleo.

X	Y	Z	
___	___	___	TENER UNA ALIMENTACION ADECUADA
___	___	___	CONSERVAR LIMPIO EL LUGAR DONDE VIVES.
___	___	___	GOZAR DE BUENAS CONDICIONES EN TU TRABAJO
___	___	___	DISFRUTAR DE DISCIPLINA Y ORDEN EN LA INSTITUCION
___	___	___	QUE EL SALARIO QUE PERCIBES CUBRA SUS OBJETIVOS
___	___	___	ABARCAR MAS CANTIDAD DE TAREAS EN TU TRABAJO
___	___	___	DESEAS CONSERVAR TU EMPLEO.
___	___	___	CONTAR CON LA SUFICIENTE INFORMACION SOBRE TUS LABORES
___	___	___	CONOCER EL TRABAJO QUE REALIZAN TUS COMPAÑEROS
___	___	___	REALIZAR TUS LABORES EN EQUIPO O GRUPO DE TRABAJO
___	___	___	HACER TUS TAREAS DE TRABAJO OPORTUNAMENTE
___	___	___	CONOCER MEJOR LAS FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO DE ESTA INSTITUCION
___	___	___	TENER BUENAS RELACIONES CON TODO EL PERSONAL DE LA DIRECCION A QUE PERTENECES.
___	___	___	LLEVAR A CABO UN TRABAJO INTERESANTE
___	___	___	PRESENTAR UN TRABAJO DE BUENA CALIDAD
___	___	___	REALIZAR TUS LABORES DE TRABAJO INDIVIDUALMENTE
___	___	___	DESEAS SER RECONOCIDO PUBLICAMENTE CUANDO TU APROVECHAMIENTO ES BUENO
___	___	___	RESPECTO MUTUO ENTRE JEFE Y EMPLEADO
___	___	___	BUSCAS MAS CONFIANZA ENTRE TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.
___	___	___	QUIERES APRENDER MAS Y SUPERARTE EN TUS LABORES Y TAREAS
___	___	___	AMPLIAR TUS CONOCIMIENTOS
___	___	___	SER RECONOCIDO TU ESFUERZO POR EL TRABAJO QUE REALIZASTE
___	___	___	CUMPLIR CON TUS OCUPACIONES PARA MEJORAR PERSONALMENTE
___	___	___	GOZAR DE LOGRO PERSONAL
___	___	___	TENER ASCENSO DE PUESTO EN ESTA DEPENDENCIA.

CLASIFICACION DEL CUESTIONARIO EN CUANTO A:

-Su Objetivo

Es de Razgos, porque se ve cómo se comporta un sujeto ante los Estímulos (opciones) definidos., su problema es de tipo cualitativo, es una prueba de preferencias o valores.

-Por la forma o tipo de respuesta

Es una prueba Objetiva, porque se controla la respuesta, de manera que la respuesta es objetiva y la calificación resulta también objetiva.

-Por la forma de administración del test (Cuestionario)

A. Individuales, Se aplica individualmente, para evitar contaminación en las respuestas.

B. Autoadministrables, Si el individuo decide aplicársela por sí mismo.

-En cuanto a la libertad de ejecución

Es de Poder, porque contesta un sujeto el cuestionario en un lapso de tiempo variable entre 10 o 15 minutos, límite de tiempo en que puede ser contestado el test.

-Por la forma de dar instrucciones

A. Escritas, Las instrucciones aparecen escritas.

B. Mixtas, Son escritas y orales cuando es necesario.

-Clasificación por los materiales que se dan para aplicarlo

A. Lápiz y Papel., se entrega cuestionario y lápiz.

B. Prueba de ejecución., por tanto y en cuanto se contesta el cuestionario y se hace eso motrizment .

-Por la forma de calificación

A. Mediante el conteo de puntos, acumulación mental.

-En cuanto a límites de edad de aplicación.

Fue aplicada a adultos en general cuyas edades fluctúan entre 18 y 65 o más, de manera que, fue una aplicación con clasificación para adultos.

NECESIDADES	NUMERO DE RESPUESTAS					
	1	2	3	4	5	6
FISIOLOGICA	50	100	-	-	-	-
SEGURIDAD	20	40	60	80	100	-
AFILIACION	16	33	50	66	83	100
ESTIMA	16	33	50	66	83	100
AUTORREALIZACION	16	33	50	66	83	100

Tabla A. Tabla de puntajes directos para llevar a cabo la evaluación del contenido de variables.

Forma de encontrar las puntuaciones correspondientes.

1. Se busca la necesidad que se va a evaluar (digamos afiliación) como sabemos consta de seis opciones.
2. Se cuenta el número de respuestas del sujeto para el va los X de esa necesidad que pueden variar entre una y seis según sea el caso.
3. Tal número o cantidad de respuestas se busca en la tabla A, asignándose el puntaje correspondiente para dicho valor. De modo que si fueron cuatro las respuestas dadas por algún trabajador en el valor X, se asignan 66 puntos como lo indica la tabla.
4. Se siguen los mismos pasos para los valores de importancia y de menor importancia respectivamente.

NOTA: El paso 4, lo llevamos a cabo para fines estadísticos solamente, porque es opcional ya que depende de los objetivos que se persiguen.

1. DATOS GENERALES:

NOMBRE

DEPARTAMENTO O UNIDAD

PUESTO QUE DESEMPEÑA

LABORES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO

2. CARACTERISTICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO:

NUMERO DE EMPLEADOS

OBJETIVOS QUE PRETENDE CUBRIR

3. CONDICIONES DE TRABAJO:

A. GENERALMENTE, COMO SON LAS RELACIONES MUTUAS ENTRE EL PERSONAL A SU CARGO Y USTED.

a) AMISTOSA b) DISTANTE c) DEPENDIENTE d) INDEPENDIENTE

B. QUE SATISFACCIONES EXPERIMENTA EN SU TRABAJO

C. QUE COSAS LE MOLESTAN EN SU TRABAJO

D. HA TENIDO O TIENE PROBLEMAS EN SU TRABAJO RESPECTO A SUS EMPLEADOS

a) SOCIALES b) LABORALES c) SITUACIONALES d) ETICOS

E. HAN TENIDO PROBLEMAS SUS EMPLEADOS RESPECTO A SU TRABAJO

a) SOCIALES b) LABORALES c) SITUACIONALES d) ETICOS

F. EXPERIMENTA INCONFORMIDAD DE SUS EMPLEADOS

a) Si b) No

G. CUAL ES EL PROBLEMA MAS COMUN POR RESOLVER

H. SOBRE QUE ASPECTOS CREE USTED QUE EL PERSONAL A SU CARGO REQUIERE DE INFORMACION O COMUNICACION

I. SOBRE QUE ASPECTOS CREE USTED QUE DEBE POSEER MAS INFORMACION PARA AMPLIAR LA COMUNICACION

J. SE HA TRATADO DE DAR SOLUCION AL PROBLEMA

a) Si b) No

K. En caso afirmativo qué medios SE HAN UTILIZADO

L. LOS RESULTADOS OBTENIDOS ANTE EL USO DE ESTOS METODOS - FUERON

a) Positivos b) Negativos

Tabla C

Valores de la r_p para la prueba de rango de Duncan (nivel de significancia = 5 por ciento)

gl	NÚMERO DE GRUPOS															
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	18	20	50	100
1	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
2	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09	6.09
3	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
4	3.93	4.01	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02
5	3.64	3.74	3.79	3.83	3.83	3.83	3.83	3.83	3.83	3.83	3.83	3.83	3.83	3.83	3.83	3.83
6	3.46	3.58	3.64	3.68	3.68	3.68	3.68	3.68	3.68	3.68	3.68	3.68	3.68	3.68	3.68	3.68
7	3.35	3.47	3.54	3.58	3.60	3.61	3.61	3.61	3.61	3.61	3.61	3.61	3.61	3.61	3.61	3.61
8	3.26	3.39	3.47	3.52	3.55	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56
9	3.20	3.34	3.41	3.47	3.50	3.52	3.52	3.52	3.52	3.52	3.52	3.52	3.52	3.52	3.52	3.52
10	3.15	3.30	3.37	3.43	3.46	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.48	3.48	3.48
11	3.11	3.27	3.35	3.39	3.43	3.44	3.44	3.45	3.46	3.46	3.46	3.46	3.47	3.48	3.48	3.48
12	3.08	3.23	3.33	3.36	3.40	3.42	3.44	3.44	3.46	3.46	3.46	3.46	3.47	3.48	3.48	3.48
13	3.06	3.21	3.30	3.35	3.38	3.41	3.42	3.44	3.45	3.45	3.46	3.46	3.47	3.47	3.47	3.47
14	3.03	3.18	3.27	3.33	3.37	3.39	3.41	3.42	3.44	3.45	3.46	3.46	3.47	3.47	3.47	3.47
15	3.01	3.16	3.25	3.31	3.36	3.38	3.40	3.42	3.43	3.44	3.45	3.46	3.47	3.47	3.47	3.47
16	3.00	3.15	3.23	3.30	3.34	3.37	3.39	3.41	3.43	3.44	3.45	3.46	3.47	3.47	3.47	3.47
17	2.98	3.13	3.22	3.28	3.33	3.36	3.38	3.40	3.42	3.44	3.45	3.46	3.47	3.47	3.47	3.47
18	2.97	3.12	3.21	3.27	3.32	3.35	3.37	3.39	3.41	3.43	3.45	3.46	3.47	3.47	3.47	3.47
19	2.96	3.11	3.19	3.26	3.31	3.35	3.37	3.39	3.41	3.43	3.44	3.46	3.47	3.47	3.47	3.47
20	2.95	3.10	3.18	3.25	3.30	3.34	3.36	3.38	3.40	3.43	3.44	3.46	3.46	3.47	3.47	3.47
22	2.93	3.08	3.17	3.24	3.29	3.32	3.35	3.37	3.39	3.42	3.44	3.45	3.46	3.47	3.47	3.47
24	2.92	3.07	3.15	3.22	3.28	3.31	3.34	3.37	3.38	3.41	3.44	3.45	3.46	3.47	3.47	3.47
26	2.91	3.06	3.14	3.21	3.27	3.30	3.34	3.36	3.38	3.41	3.43	3.45	3.46	3.47	3.47	3.47
28	2.90	3.04	3.13	3.20	3.26	3.30	3.33	3.35	3.37	3.40	3.43	3.45	3.46	3.47	3.47	3.47
30	2.89	3.04	3.12	3.20	3.25	3.29	3.32	3.35	3.37	3.40	3.43	3.44	3.46	3.47	3.47	3.47
40	2.86	3.01	3.10	3.17	3.22	3.27	3.30	3.33	3.35	3.39	3.42	3.44	3.46	3.47	3.47	3.47
60	2.83	2.98	3.08	3.14	3.20	3.24	3.28	3.31	3.33	3.37	3.40	3.43	3.45	3.47	3.48	3.48
100	2.80	2.95	3.05	3.12	3.18	3.22	3.26	3.29	3.32	3.36	3.40	3.42	3.45	3.47	3.53	3.53
∞	2.77	2.92	3.02	3.09	3.15	3.19	3.23	3.26	3.29	3.34	3.38	3.41	3.44	3.47	3.61	3.67

BIBLIOGRAFIA

- Psicología Experimental., Mc. Guigan. México, trillas 1971
- La 3a. Fuerza, La Psicología Propuesta por Maslow., Maslow y Goble, Frank; Ed. Trillas.
- Psicología de la Motivación., Coffey y Appley., México, 1975 Ed. Trillas
- El mexicano, Psicología de las Motivaciones, Santiago Ramírez.
- Psicología de las Diferencias Humanas., Leona Tyler, Ed. Madrid Marova, 1972.
- Estudios de Psicología del Mexicano., Rogelio Díaz Guerrero., México 1970., Ed. Trillas.
- La Administración y el Comportamiento Humano, México 1970, Hershsey y Blanchard., Ed. Técnica.
- La Administración de Recursos Humanos., Arias Galicia Fernando., 2a. Ed. México 1976. Ed. Trillas.
- Schein Edgar H., y adaptación de Alfonso Alvarez Villar., Psicología de la Organización.
- Apuntes sobre teoría Freudiana
- La Ley Federal Del Trabajo, Art. 82 sobre salario.
- La Burocracia., Carlos Sirvent., México, 1977 la. Edición, Ed. edicol.
- La Motivación en la Industria., Valdez Delhumeau, Susana UNAM, 1974.
- La Empresa Industrial Moderna y las Necesidades humanas., García Luna, Gloria. UNAM 1977
- Un estudio sobre programas de reforzamiento aplicado a un Operario Mexicano. Taximara, J. M. UNAM 1975
- Revista Expansión. 1970