

870102

7  
2  
C

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TELIS CON  
FALLA DE ORIGEN

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION  
NO ECONOMICA EN LOS EMPLEADOS DE OFICINA

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A N

IRMA BEATRIZ CARPINTERO TORRES

CLAUDIA DE GUADALUPE GARCIA EGUIARTE

GUADALAJARA, JALISCO. 1987



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.-	
CONSIDERACIONES GENERALES	3
I.1.- LA NATURALEZA DE LA MOTIVACION	3
I.2.- EL PROCESO DE LA MOTIVACION	6
I.3.- LA AUTOPERCEPCION DE LA MOTIVACION	9
I.4.- MOTIVACION INTRINSECA Y MOTIVACION EXTRINSECA	10
I.5.- EL TRABAJO, SU NATURALEZA Y CARAC- TERISTICAS	13
CAPITULO II.-	
TEORIAS SOBRE MOTIVACION	19
II.1.- LA OBRA DE ELTON MAYO	19
II.2.- JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW	22
II.3.- LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	26
II.4.- MOTIVACION PARA REALIZAR (McCLELLAND Y ATKINSON)	29
II.5.- TEORIA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM	31

II.6.- RESUMEN DE LAS TEORIAS	33
-------------------------------	----

## CAPITULO III.-

INCENTIVOS	35
------------	----

III.1.- GENERALIDADES	36
-----------------------	----

III.1.1.- INCENTIVOS MONETARIOS	37
---------------------------------	----

III.1.2.- SEGURIDAD	38
---------------------	----

III.1.3.- AFILIACION	39
----------------------	----

III.1.4.- LAS ACTIVIDADES COMO INCENTIVOS	39
---	----

III.1.5.- EL ELOGIO COMO INCENTIVO	40
------------------------------------	----

III.1.6.- CONOCIMIENTO DE RESULTADOS	40
--------------------------------------	----

III.1.7.- COMPETENCIA	41
-----------------------	----

III.1.8.- COMUNICACION	41
------------------------	----

## CAPITULO IV.-

RELACIONES CON LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION ENTRE JEFES Y PERSONAL DE -- OFICINA	43
---	----

IV.1.- IMPORTANCIA DE ESTAS RELACIONES	43
--	----

IV.2.- CONSIDERACIONES O PRINCIPIOS BASICOS	45
---	----

IV.2.1.-	MOSTRAR INTERES POR LOS ASUNTOS Y PROBLEMAS DEL PERSONAL	50
IV.2.2.-	EMPRENDER UNA ACCION INMEDIATA PARA LA SOLUCION DE LOS ASUNTOS Y PROBLEMAS DEL PERSONAL	50
IV.2.3.-	ESTABLECER UNA COMUNICACION RE- CIPROCA, SINCERA Y LIBRE ENTRE LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA DE LA EMPRESA	51
IV.3.-	CONOCIMIENTO DE LA SITUACION DE LAS RELACIONES CON EL PERSONAL DE OFICINA. PASO INICIAL PARA SU MEJORAMIENTO	53
IV.4.-	INFORMACION QUE SE DEBE PROPOR- CIONAR A LOS EMPLEADOS DE OFICI NA	54
IV.4.1.-	INFORMACION GENERAL SOBRE LO QUE ES LA ORGANIZACION	54
IV.4.2.-	LOS REGLAMENTOS Y NORMAS DE LA ORGANIZACION A LOS QUE SE DEBEN SOMETER LOS EMPLEADOS DE OFICINA	55
IV.4.3.-	PRESTACIONES Y SERVICIOS SOCIALES EN GENERAL QUE SE OTORGAN AL PER- SONAL	55

	Página
<b>CAPITULO V.-</b>	
<b>ESTUDIO DE CAMPO</b>	<b>56</b>
<b>V.1.- INTRODUCCION</b>	<b>56</b>
<b>V.2.- DESARROLLO DEL ESTUDIO Y PREGUNTAS DE LA ENCUESTA</b>	<b>60</b>
<b>V.3.- INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS</b>	<b>70</b>
<b>V.4.- CONCLUSIONES DEL ESTUDIO</b>	<b>72</b>
<b>CAPITULO VI.-</b>	
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>78</b>

## INTRODUCCION

¿Qué es lo que buscan los empleados en su trabajo? ¿Cómo puede promoverse la realización de las satisfacciones humanas?

La motivación es un concepto fundamental explicativo para estas cuestiones, relacionadas con el por qué del comportamiento. Los organismos vivos experimentan continuamente necesidades o deseos que les impelen a actuar. Cuando un individuo se ve movido a alcanzar -- una meta o a evitar una consecuencia indeseable, entonces se tiene la necesidad de la presencia de un incentivo motivacional, o bien, en otras palabras, de una motivación.

El campo de la motivación humana, de por sí amplísimo, representa un reto para cualquier administrador eficiente, partiendo de la base de que, aunque se tengan todos los implementos físicos necesarios para emprender una actividad productiva, tales como maquinaria, recursos económicos, planes concretos de actividad, etc., sin personas no se podrá siquiera "echar a andar" una empresa.

La importancia del material humano en una organización, debe ser comprendida y aceptada, logrando con ésto, que la preocupación por tener personal eficiente y productivo, ocupe el lugar preponderante que le corresponde dentro de los sistemas directivos de gestión de -- una empresa sin importar el tamaño que ésta tenga.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, hemos considerado el tema MOTIVACION, como un excelente campo para desarrollar este seminario de investigación, pero - tomando en cuenta lo vasto del tema, hemos concentrado - nuestras investigaciones en los empleados de oficina, -- por considerar que no han sido valorados en su aporta--- ción al desempeño general de la empresa, ni estudiado ín tegramente sus esquemas generales de pensamiento y com-- portamiento.

Finalmente, diremos que los factores que moti- van a las personas concretamente a los empleados de ofi- cina, son de importancia primordial para todo administra- dor. El diseño y mantenimiento de un ambiente propicio para un adecuado desempeño, requiere que el administra-- dor conozca y tenga en cuenta todos los factores inheren- tes y los aplique adecuadamente.



## CAPITULO I -

### CONSIDERACIONES INICIALES.-

#### I.1.- LA NATURALEZA DE LA MOTIVACION.

El término motivación es derivado originalmente del vocablo latino *MOVERE*, que significa moverse, o bien dar causa o motivo para una cosa.

Obviamente ésto es insuficiente por sí sólo para nuestros propósitos, ya que requerimos de un concepto que abarque suficientemente todos los aspectos relacionados con el proceso por el cual el comportamiento humano se activa.

La siguiente selección de definiciones son las que más se acercan para mostrar las bases del proceso motivacional:

"Atkinson (1964)"

"Las influencias inmediatas en la dirección, vigor y persistencia de la acción".

"Jones (1955)"

"Cómo el comportamiento se ini

cia, se aumenta, se sostiene, se dirige y se detiene y que tipo de reacciones subjetivas están presentes en el organismo mientras todo ésto sucede"

"Vroom (1964)"

"Un proceso, gobernando las decisiones hechas por personas u organismos menores de entre formas alternativas de actividad voluntaria".

"Chruden y Sherman"

"La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo".

Estas definiciones se distinguen por tener --- tres denominadores comunes que nos servirán para determinar las principales características de este importante proceso. Esto es, cuando hablamos de motivación nos estamos refiriendo a:

1) Qué provoca el comportamiento humano; qué-

fuerzas internas conducen al individuo a comportarse en cierta manera, y qué fuerzas del medio ambiente dirigen esa conducción.

- 2) Qué canaliza y/o dirige ese comportamiento, - es decir, la orientación del individuo hacia una meta, en otras palabras, el comportamiento siempre es dirigido hacia algo.
  
- 3) Cómo la conducta se mantiene. La motiva--ción contiene fuerzas en el individuo y en - su medio ambiente que lo retroalimentan tanto para reforzar la conducción y dirección - de su energía, como para disundirlo de su -- curso de acción y en su caso moverlo a redi--rigir sus esfuerzos.

En base a lo anterior, podemos decir que la motivación es aquello que, suministrado en el momento y lugar precisos lleva al ser humano a realizar ciertas conductas, destinadas a un fin predeterminado y que en un momento da--do explicará la razón que se ha tenido para realizar esa - conducta y no otra.

## 1.2.- EL PROCESO DE LA MOTIVACION.

El diagrama del proceso motivacional detallado a continuación, nos ayudará a comprender mejor lo anterior - ya que se ajusta en gran medida a lo mencionado en las diferentes definiciones.

Las partes básicas de este modelo serán:

- 1.- Las necesidades o expectativas
- 2.- Comportamiento
- 3.- Metas
- 4.- Feed Back (retroalimentación)

### MODELO

Estado interno de	Comportamiento	Incentivo
desequilibrio.	o	o
(necesidad, deseo	Acción	Meta
o expectativa)		

Modificación del estado interno

Las bases de este modelo son la existencia de deseos y expectativas en el individuo que actúan como activadores del comportamiento ya que la presencia de éstos producen un estado de desequilibrio interno que el individuo tratará de reducir; ésto, aunado a la creencia de que ciertas acciones van a reducir este desequilibrio, hará que el hombre actúe en cierta forma, que según él, lo va a llevar hacia su meta deseada, esta es la anulación del estado interno de desequilibrio.

Tomando como punto de partida este modelo trataremos de desarrollar a continuación un modelo propio específico de la motivación no económica en el individuo:

#### MODELO

Necesidad	Recepción del	Satisfacción de la
Adquirida	incentivo No	necesidad.
(no econó	económico.	
mica)		

Cambio de orientación en el esquema general de necesidades.

Como en el diagrama anterior la presencia de -- una necesidad, produce en los individuos un estado de tensión o desequilibrio interno que lo moverá a buscar aque- llo que le proporcione la satisfacción que requiere. Una vez logrado ese incentivo se realizará en el esquema- interno de necesidades una variación, ésto es, otra nece- sidad tomará el lugar de la que ha sido satisfecha.

Ahora bien, en este diagrama estamos rifiriéndo nos a aquellas necesidades que no son satisfechas con di- nero u otro tipo de motivación económica, por lo que el - incentivo que el individuo buscará debe ser concreto, cla- ro y fuerte, en otras palabras, debe ser susceptible de - asimilación inmediata.

De no ser así, la reorientación del esquema ge- neral de necesidades, anteriormente mencionada, no tendrá lugar y la tensión creada por la necesidad persistirá en- el individuo.

### I.3.- LA AUTOPERCEPCION DE LA MOTIVACION.

Dentro del área de la percepción interpersonal puede destacarse que un individuo puede inferir las causas de las acciones como una función de fuerzas personales y ambientales, es decir, que teóricamente la motivación puede ser determinada por la naturaleza de las recompensas disponibles por la realización de una tarea, - como por la existencia de fuerzas que pueden ser tanto - internas como externas.

#### I.4.- MOTIVACION INTRINSECA Y MOTIVACION EXTRINSECA.

Hasta el momento, se han hecho intentos por distinguir entre los variados tipos de motivación existentes. Sin embargo, si queremos entender el proceso básico de la motivación humana, debemos distinguir por lo menos dos tipos:

##### MOTIVACION INTRINSECA y MOTIVACION EXTRINSECA

La motivación intrínseca es aquella que resulta de las necesidades individuales, ésto es, esta motivación viene de dentro de cada individuo. Fundamentalmente -- las necesidades humanas, como aire, comida, pertenencia, reconocimiento, etc., actúan como poderosos motivadores - del comportamiento, que en algunos casos es inconsciente. La motivación interior o intrínseca, puede ser decisiva - en el comportamiento, incluso más que cualquier otra fuerza externa.

Ahora bien, las necesidades básicas toman efectos de motivadores intrínsecos a diferentes niveles, en función de que cada patrón motivacional interno es diferente. Todo depende de la autopercepción que el individuo tenga.



Como consecuencia de lo anterior, podemos decir que los trabajos intrínsecamente motivados son aquellos - interesantes de hacer y por lo tanto, susceptibles a ser disfrutados en su realización, sin importar las posibles recompensas externas que pudieran estar disponibles por la ejecución del mismo.

La motivación extrínseca, por otro lado, se refiere a las conductas que son movidas por factores externos al individuo. Esto es, que existen en el medio ambiente que rodea a una persona, fuerzas que actúan como - motivadores del comportamiento, ya que dichas fuerzas llegan a satisfacer algunas necesidades presentes en el individuo.

Es innegable que ambos tipos de motivación tienen efectos importantes en las actitudes y comportamientos de una persona en un trabajo y en una situación dada. Sin embargo, sabemos que el dinero (motivador extrínseco) en si mismo, no tiene un alto nivel como incentivo, ya -- que las principales necesidades que satisface, tales como lujo, posición social, de poder, etc., al ser satisfechas pierden su fuerza como motivadores, es decir, la existencia de otro tipo de necesidades ocupará el primer puesto-

en cuanto éstas han sido satisfechas. Ahora bien, las necesidades básicas como comida, vestido, educación y sa lud, son también satisfechas por este medio lo que no -- obliga a que sean satisfechas para que otras necesidades de tipo social, espiritual o psicológico, aparezcan en - primer plano.

## I.5.- EL TRABAJO, SU NATURALEZA Y CARACTERISTICAS.

La definición más común del trabajo es la conocida como "definición física" y hace referencia a la transformación de la energía potencial en energía cinética. Se dice que se realiza trabajo "cuando hay un movimiento-contra una fuerza, o cuando se aplica la aceleración a un objeto", pero esta definición no es aplicable al trabajo humano, ya que muchas clases de actividades englobadas por éste, requieren de poca actividad física.

El trabajador generalmente, no sólo realiza movimientos con las manos, los brazos y el cuerpo, sino que, formula gran variedad de juicios, planea actividades futuras, toma decisiones y así otros tipos de actividades intelectuales, que si bien requieren de esfuerzo, no necesitan de lo que, según la definición anterior se considera como trabajo.

Si el término trabajo ha de aplicarse a las actividades de los seres humanos, será preciso modificar la -- "definición física" y considerársele como el ejercicio o realización de procesos psicológicos y mentales en la persecución de algún fin.

Es obvio que este concepto es mucho más exacto que una definición, pero dada la complejidad del trabajo humano, habremos de tomarlo como lo más cercano a explicar técnicamente lo que el trabajo humano es.

#### ALGUNAS CARACTERISTICAS DEL TRABAJO HUMANO.

Cuando el individuo realiza un trabajo, se producen en su cuerpo y en su conducta algunos cambios que pueden considerarse características de la actividad humana. Estos cambios no pueden ser descritos como generales de todos los individuos que trabajan, ya que no aparecen inevitablemente ni en el mismo grado. Algunos de ellos son:

##### CAMBIOS FISIOLÓGICOS.-

Al iniciar una tarea, se producen en el individuo algunos cambios fisiológicos, que si bien no vamos a referirnos en detalle, diremos que la rapidez de los procesos del metabolismo aumenta cuando la persona entra en actividad y se reduce cuando está descansando, de aquí la presencia de cambios fisiológicos.

Los cambios más fáciles de observar son: la --

aceleración del ritmo respiratorio y del pulso, el aumento de la presión sanguínea, la temperatura y el conjunto de oxígeno.

De ordinario, mientras más dura y más intensa sea la actividad que se está desarrollando, más visibles y extensos serán estos cambios.

#### ENTRADA EN CALOR.-

Una vez iniciado el trabajo, puede observarse como la persona aumenta gradualmente la rapidez con que lo está realizando. Podemos decir, en otras palabras, que los individuos empiezan a trabajar en "frío" y gradualmente van "entrando en calor".

Esta "entrada en calor", lleva consigo cambios en las actitudes y en la atención del trabajador. A medida que se siente más absorbido en su trabajo y concentra más su atención en él, aumenta su productividad.

#### DESCENSO EN LA RAPIDEZ Y EN LA CALIDAD DEL RENDIMIENTO.

En la mayor parte de los casos, mientras una --

persona continúa trabajando, la rapidez y el --  
rendimiento comienzan a disminuir paulatinamen-  
te.

#### ARRANQUES.-

En los casos en que el rendimiento del trabaja-  
dor está representado por el total de trabajo -  
realizado en cierto tiempo, el curso descendente  
gradual antes mencionado, se ve caracteriza-  
do por la aparición de lo que parecen ser aumen-  
tos significativos en el ritmo de trabajo.

Estos arranques son más notorios después de pau-  
sas de descanso y de otras interrupciones del -  
trabajo.

#### FORMA DE VER CANSANCIO, FATIGA Y TEDIO.-

Es innegable que la actividad continua provoca-  
una sensación de cansancio, aunque el grado en  
que esta sensación se presenta, depende del ti-  
po de trabajo que se está desarrollando, así -  
las actividades muy interesantes y las que exi-  
gen poco a la persona, dan poca o ninguna sensa-  
ción de cansancio.

Respecto a la fatiga, diremos que es considera-

da como el estado que proviene de una actividad o trabajo continuo y se caracteriza por la reducción en las facultades para ejecutar o reaccionar. La fatiga es un estado general en la persona, no así el punto anterior de sensación de cansancio, que es sólo eso, una sensación. La fatiga muestra sus efectos en todos sus aspectos de la conducta y explica por sí misma -- los estados especiales de las personas que la sufren, así como ciertos aspectos de su conducta.

En lo referente al tedio o monotonía, es un término generalmente asociado con la fatiga, sin embargo, se presenta sin necesidad de que exista de por medio fatiga o simple cansancio.

La monotonía puede decirse que es una saturación en el individuo respecto de una tarea que, pese a ser poco atractiva, repetitiva o aburrida, el individuo tiene la obligación de realizar, tal vez porque su puesto lo exige. Es notorio que la monotonía proviene de un conflicto, ya que aunque el individuo desea dejar la tarea tediosa, no puede hacerlo, porque eso lo alejaría de sus propósitos o metas, por ejemplo una promoción.

Es indudablemente básico lograr una comprensión integral de esta actividad fundamental del individuo para tomar las medidas necesarias tendientes a lograr la productividad en el trabajo.

Entendiendo los factores que lo influyen y sus características, lograremos comprender mejor - qué es lo que pasa dentro de los individuos -- cuando deben enfrentarse a la realización de - una tarea, qué es lo que los impulsa o frena a realizarla y como estas actividades llenan una gran parte de la vida de esos individuos, como miembros de una sociedad eminentemente industrial.



## CAPITULO II -

### TEORIAS SOBRE MOTIVACION.-

#### II.1.- LA OBRA DE ELTON MAYO.

George Elton Mayo con sus estudios de los trabajadores industriales en sus labores llegó a la conclusión de que el sentido de participación y la sensación de ser miembro de un equipo, son fuerzas motrices más fuertes -- que el interés económico personal, el alumbrado, los períodos de descanso e influencias materiales similares. Asi hizo evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las relaciones de grupo, para lograr que las cosas se realicen a través de las personas y abrió al estudio una inmensa área nueva que apenas si ha sido tratada y de la que todavía se han obtenido pocos principios de administración.

La primera investigación se encaminó directamente a mostrar la influencia de la hipótesis de que el egoísmo individual actúa en realidad como incentivo adecuado.

La segunda investigación fue la realizada en la Hawthorne y la Western Electric Company y determinaron --

claramente que otros factores, ajenos a las condiciones de trabajo y el estado fisiológico del trabajador, ejercen -- una marcada influencia sobre la productividad del trabajador.

#### RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES DE ELTON MAYO.-

- 1.- El trabajo es una actividad de grupo.- Desmiente el supuesto de la administración científica de que el trabajador debe ser estudiado como una unidad aislada.
- 2.- El mundo social del adulto está organizado - principalmente por el trabajo; la mayor parte de la vida social del adulto se realiza - en el trabajo.
- 3.- La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más - importante para determinar el estado y la -- productividad de los obreros que las condiciones físicas de trabajo.
- 4.- Las quejas no son necesariamente descriptio-

nos objetivas de hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.

5.- El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.

6.- Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y actitudes del operario individual.

7.- La colaboración de los grupos no se produce por accidente; debe planearse y desarrollarse.

## II.2.- JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Una de las teorías más discutidas de motivación fue la desarrollada por Maslow. Su teoría "Jerarquía de las necesidades" donde él supone que las necesidades del hombre se pueden visualizar como una jerarquía, en la ---cual cada necesidad superior se va convirtiendo en motivadora a medida que la necesidad inferior se satisface.

Esta teoría se mantiene en sostener que el individuo está permanentemente en estado de motivación y que, a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lu--gar, y así sucesivamente.

Esta jerarquía de necesidades se clasifica como sigue:

- 1.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS.- Se encuentran - en el nivel más bajo de la jerarquía; y además son las que todos tratamos de satisfac--cer en primer término, por ser las que sos--tienen la vida. Entre ellas se incluyen - las necesidades de alimento, oxígeno, des--canso y protección. Salvo en circunstan--

cias especiales, las necesidades de posición y reconocimiento no funcionan mientras no hayan sido satisfechas las necesidades fisiológicas.

2.- NECESIDADES DE SEGURIDAD.- Ya satisfechas - las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad ocupan un segundo nivel dentro de la jerarquía y son aquellas que empiezan a dominar el comportamiento del hombre, - es decir, a motivarlo. Estas necesidades - se refieren a la protección contra el peligro, a la privación y a la amenaza. Aunque la protección contra peligros materiales es menos importante hoy, la naturaleza de la industrialización hace que la seguridad económica sea muy fuerte, y con una especial importancia cuando se consideran relaciones de dependencia entre empleados y jefes.

3.- NECESIDADES SOCIALES.- Cuando ya hayan sido satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, las sociales vienen a ser importantes motivadoras de la conducta. Entre

las cuales se incluyen el dar y recibir afecto, el asociarse y ser aceptado por otro y sentirse como parte de grupos sociales.

- 4.- NECESIDADES DE ESTIMACION.- Ocupan el cuarto nivel de la jerarquía y se refieren a la estimación de sí mismo y de ser estimado -- por los demás. Lo primero se refiere a las necesidades de realización, competencia, confianza en sí mismo y conocimientos.

Lo segundo tiene relación con necesidades como la posición social, la apreciación y el reconocimiento.

- 5.- NECESIDADES DE AUTO-ACTUALIZACION.- Ocupan el más alto nivel de la jerarquía y se encuentran las necesidades de auto-actualización y auto-realización.

Estas son las que alcanzan un total desarrollo y utilización de las potenciales de cada individuo y de lograr así realizar todo cuanto el individuo es capaz.

El hecho de que las necesidades humanas hayan si do analizadas y categorizadas, no deberá originar la con--vicción de que contamos con una explicación completa del - comportamiento humano.

Al analizar la motivación de un individuo, no -- puede enfocarse la atención a cualquiera de las necesida--des con exclusión de las otras.

El comportamiento es automotivado; por consi----guiente, varias necesidades demandan satisfacerse correcta mente. Además, algunas de las necesidades de un indivi--duo no se encuentran en su conocimiento consciente; por lo tanto, las necesidades inconscientes existen junto con las necesidades conscientes o manifiestas.

### II.3.- LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.

Esta teoría ha estimulado gran interés en los últimos años y a veces se le describe como teoría motivado--ra-higiénica. Tiene varias cosas en común con la jerarquía de necesidades de Maslow y propone dos clases de factores que coinciden aproximadamente con las categorías tanto del nivel superior como del inferior del marco de referencia de Maslow.

Los de la primera clase son los llamados factores higiénicos, entre los cuales se incluyen cosas como la política de la compañía, la administración de la misma, la supervisión técnica y las condiciones de trabajo.

En la segunda clase, o la de los factores motivadores, se incluyen elementos muy relacionados al empleo, - como la realización, el reconocimiento y la promoción.

La teoría dice que solamente los "motivadores" - pueden motivar la conducta; y que el cumplimiento de los - factores higiénicos simplemente impide que un empleado se sienta insatisfecho, pero no puede contribuir a la satisfacción positiva.



Como resultado del análisis, los investigadores llegaron a la conclusión de que ciertos hechos del trabajo (los factores "motivadores") llevan a la satisfacción con el empleo cuando están presentes pero no causan insatisfacción cuando están ausentes; otros hechos del trabajo (los factores "higiénicos") producen insatisfacción -- con el empleo si están ausentes, pero no aumentan la satisfacción si están presentes.

#### FACTORES DE MOTIVACION E HIGIENE DE HERZBERG.

FACTORES MOTIGADORES (satisfactores)	FACTORES HIGIENICOS (insatisfactores)
Realización	Sueldo
Oficio incitante	Supervición técnica
Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Crecimiento	Reglamento de trabajo y política de la empresa
Promoción	Prestaciones sociales
Reconocimiento	Derecho de antigüedad
El trabajo mismo	

Resultados de este tipo, llevaron a la conclusión de que el cumplimiento de los factores motivadores pueden - dar por resultado satisfacción positiva con el empleo. Y la satisfacción de los factores higiénicos, pueden evitar que el empleado se sienta insatisfecho, pero no contribuir a una satisfacción positiva.

Desde este punto de vista, la satisfacción y la - insatisfacción no se consideran como extremos opuestos sino más bien como factores distintos. Lo contrario de satisfacción es la no insatisfacción y lo contrario de insatis-- facción es la no insatisfacción.

Se ha criticado mucho la teoría de Herzberg por - la confianza que da a los incidentes.

Se dice que la metodología introduce un prejuicio que restringe las oportunidades de los empleados de regis-- trar reacciones negativas a los motivadores y reacciones po sitivas a los higiénicos.

#### II.4.- MOTIVACION PARA REALIZAR (McCLELLAND Y ATKINSON)

Esta teoría pretende predecir el comportamiento de los que tienen un alto o un bajo nivel de motivación para realizar. Una de las características sobresalientes de las personas de alta realización es un deseo de emprender tareas para las cuales existe una posibilidad razonable de buen éxito, y evitar aquellas que son demasiado fáciles o demasiado difíciles. Tales personas pre-fieren asumir la responsabilidad personal por encontrar -soluciones a los problemas y obtener datos un poco más específicos acerca de cómo se están llevando a cabo sus ta-reas.

McClelland y Atkinson han encontrado sus esfuerzos en el estudio del comportamiento orientado a la realización. Con base en su trabajo con una prueba de personalidad conocida como "prueba de apreciación temática" - Atkinson formuló el concepto de la necesidad de realizar y sostuvo que era una característica relativamente esta-ble de la personalidad y que tenía sus raíces en las experiencias de la infancia. Aun cuando el interés principal de McClelland se refería a la asociación entre la motivación para realizar y las actividades empresariales.

Los resultados de la investigación confirman la existencia de una fuerte realización entre motivación para realizar y éxito económico.

McClelland encuentra que las sociedades altas - en motivación para realizar tienen tasas de crecimiento económico relativamente altas, mientras que las bajas en realización tienen tasas muy bajas.

## II.5.- TEORIA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM.

Vroom ha formulado una de las más populares teorías. Y su interpretación se basa en tres conceptos: valencia, instrumentalidad y expectativa.

La valencia representa el valor o importancia que tiene para una persona un resultado definido. Refleja la fuerza del deseo de la persona o del atractivo que para ella tengan los resultados de determinada acción.

La instrumentalidad refleja la percepción que la persona tiene de la relación entre un resultado de primer nivel (como alto rendimiento) y un resultado de segundo nivel (como una promoción) por ejemplo, podría reflejar el grado en que una persona cree que el rendimiento puede ser instrumental para ganarle una promoción.

La expectativa se refiere al grado en que cree que sus esfuerzos le alcanzarán el resultado de primer nivel.

Vroom cree que la motivación comprende un proce-

so consciente o inconsciente de tres pasos:

- 1.- El individuo cree, que una meta de segundo nivel, tal como la promoción es importante para él, o de alta valencia.
- 2.- El individuo cree que un alto rendimiento, será instrumental para ganar la promoción.
- 3.- El individuo cree que el esfuerzo que haga le dará efectivamente por resultado un aumento de rendimiento.

## II.6.- RESUMEN DE LAS TEORIAS

### TEORIA

### CONCEPTO BASICO

Mayo

El sentido de participación y la sensación de ser miembro de un equipo, son fuerzas motrices más fuertes que el interés económico personal.

Maslow

El hombre tiene necesidades fisiológicas de seguridad, afiliación y auto-actualización que se activan consecutivamente al satisfacer las inferiores.

Los dos factores  
de Herzberg

1) Higiénicos (condiciones de trabajo, supervisión, etc.)

2) Motivadores (realización, reconocimiento, promoción).

Los primeros motivan al empleado, los últimos impiden su insatisfacción.

## TEORIA

## CONCEPTO BASICO

Motivación para  
realizar  
(McClelland - Atkinson)

Las personas tienen una necesidad básica de realizar; los altos realizadores prefieren -- riesgos moderados, respuesta - rápida y crítica responsabilidad clara.

Teoría de la  
Expectativa de Vroom

La motivación es una función - de 1) el valor del resultado y 2) la probabilidad de alcanzar el resultado.



### CAPITULO III.- INCENTIVOS

Para lograr que aquellos que trabajan tengan un nivel aceptable de calidad y que sean productivos se requiere de la presencia de ciertas fuerzas que lo induzcan a comportarse de tal forma que lo logren. Estas fuerzas que deben ser proporcionadas por la empresa son comunmente conocidas como incentivos.

Ahora bien, cada individuo posee un esquema de necesidades diferente y cambiante, lo que obliga a los directivos de las organizaciones a lograr una comprensión efectiva y profunda de la variada selección de incentivos de que se dispone actualmente.

Esta comprensión dará las bases para determinar cuales incentivos deben usarse y en que momento.

### III.1.- GENERALIDADES

En términos generales podemos decir que un incentivo es aquello que incita a hacer algo o a desear algo, o más prácticamente, aquello que puede ayudarnos a satisfacer una necesidad, ya sea innata o adquirida, ya que la existencia de una necesidad nos "obliga" a buscar algo con que satisfacerla, es decir, perseguimos un objetivo específico.

Si bien es difícil determinar si el incentivo es un satisfactor real o sólo está calmando una necesidad aparente, para nuestro estudio consideremos como incentivo -- aquello que es un determinante principal de un comportamiento.

Siguiendo este sentido, diremos que existen dos tipos de incentivos principalmente; primero, aquellos que tienen una influencia positiva y que llevan a un placer o satisfacción y, segundo, aquellos que tienen un efecto --- opuesto, éste es, aquellos de los que las personas tratamos de alejarnos y que dicho sea de paso, no satisfacen necesidades.

En base a ésto, podemos deducir que el comportamiento humano puede ser influenciado de dos formas: una -- asociada con recompensas y otra asociada con castigos.

Ambos métodos son lógicamente posibles, ya que - la gente hará un trabajo para obtener un premio o recompensa y lo hará alejarse del castigo que le acarrearía el no cumplimiento del mismo.

A continuación analizaremos diferentes tipos de incentivos considerados como los más importantes y disponibles actualmente.

### III.1.1.- INCENTIVOS MONETARIOS

El incentivo monetario resulta ser en si mismo - sumamente complejo, ya que su significado varía grandemente de un individuo a otro; de este modo para un obrero significará la satisfacción de sus necesidades más apremiantes, como alimento, vestido, etc., pero para un ejecutivo, de posición económica, estable y desahogada, significará - poder, posición y lujos.

Como consecuencia de esta pluralidad de signifi-

cados, no es posible asegurar que un incentivo monetario dará como resultado un aumento en la productividad de la persona y mucho menos garantizar que dará satisfacción en el trabajo.

No cabe duda que un programa de incentivos monetarios bien estructurado, rinde beneficios palpables, pero siempre y cuando se preste unido a otro tipo de incentivos que satisfagan las demás necesidades del individuo.

### III.1.2.- SEGURIDAD

La necesidad de seguridad de todos tipos está presente, invariablemente, en todos los seres racionales. Por ello, proporcionando al individuo seguridad, se tendrá un importante incentivo que le llevará a desear alcanzar niveles satisfactorios de desempeño.

Asi mismo la sensación de seguridad proporciona estímulo a participar plenamente en el puesto, estando aspirando asi, la posición de encaminar sus esfuerzos hacia el logro de las metas de la organización, lo que redundará en mayor grado de seguridad para él.

### III.1.3.- AFILIACION

Dentro de una entidad económica, esta unidad se considera como aquella por la cual el ser humano tiende a unirse a otros, buscando obtener aquellas relaciones que le brinden satisfacción y apoyo.

Si el medio ambiente de la empresa, otorga facilidades para la creación de este tipo de relaciones entre todos sus miembros, sin importar sexo, edad o antigüedad, será más factible lograr una mayor productividad y satisfacción en el personal.

### III.1.4.- LAS ACTIVIDADES COMO INCENTIVOS

Algunas actividades, indudablemente, pueden disfrutarse y continuarse por lo que contienen en si mismas y no por la meta a la que puedan llevar. Otras, son aburridas y las realizamos sólo si nos llevan hacia los satisfactores que requerimos, pero es obvio que ciertas actividades son interesantes y atractivas y se pueden ejecutar por "gusto".

### III.1.5.- EL ELOGIO COMO INCENTIVO

Una persona puede ser motivada, principalmente en su ego, por medio del uso del elogio.

El elogio aparece como un premio y hace que la actividad que lo generó se vuelva atractiva, por ésto, el elogio puede influir en el atractivo o rechazo de las actividades que llevan o alejan de él, respectivamente.

Si el elogio es percibido como reconocimiento - al esfuerzo realizado en el trabajo, satisface al trabajador, ya que sin importar quien prodigue el elogio, indica rá al mismo, aceptación y aprobación.

### III.1.6.- CONOCIMIENTO DE RESULTADOS

Parece que el grado de motivación intrínseca - de una persona se ve grandemente influido por el conocimiento de las consecuencias de un determinado comportamiento que tiene de su parte.

Sería ciertamente difícil determinar hasta que

grado este conocimiento de resultados influye al individuo, pero no podemos negar que, todas las personas requieren de información relativa a si mismas, que les muestre que sus esfuerzos son reconocidos; incluso, el nivel de aspiraciones de una persona puede llegar a depender del conocimiento de sus propios resultados.

### III.1.7.- COMPETENCIA

El ser humano compete con otros seres humanos, no sólo por los incentivos numéricos que pueda tener, sino también por lograr la satisfacción de triunfo.

El factor motivador de la competencia debe basarse en la satisfacción de las necesidades de logro, ego, reconocimiento y otros afines.

### III.1.8.- COMUNICACION

Uno de los medios para lograr incrementar el potencial humano de una organización es la buena comunicación. En cualquier nivel que se efectúe una relación en

tre dos o más individuos, dicha relación se plasma en la -  
comunicación.

La buena comunicación hace cada vez más eficien  
te a la gente, pues la armoniosa marcha de los grupos está  
en función de la información de los miembros que ese grupo  
posea acerca de los motivos que los mueven.



## CAPITULO IV.-

### RELACIONES CON LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION ENTRE JEFES Y PERSONAL DE OFICINA.

Al emplear el término "recursos humanos de la organización" se hace referencia a todas las personas -- que trabajan en una organización, los dirigentes y los dirigidos y por tanto, la importancia de la comunicación entre directivos y empleados.

#### IV.1.- IMPORTANCIA DE ESTAS RELACIONES

La relación entre directivos y empleados, debe sostener una comunicación recíproca entre ambos, que tienda a lograr que los recursos humanos de la organización colaboren satisfechos con ella y por lo tanto, sus actitudes hacia la empresa sean favorables, brindándoles todo su apoyo, para el logro de sus objetivos. Estas actitudes favorables del personal hacia la organización, son indispensables para que ésta pueda sostener sus actividades y además, desarrollarse.

Otro factor que resalta la importancia de las -

relaciones con el personal, es el hecho de que este últi  
mo, es un importantísimo trasmisor de la imagen de la or  
ganización hacia el público, a quienes lógicamente trans  
mitirá la misma imagen que él reciba. De aquí la im--  
portancia de que la organización empiece por establecer--  
unas buenas relaciones internas con el personal de ofici  
na, antes de iniciar con las externas.

Unas malas relaciones internas no pueden origi  
nar unas buenas relaciones externas. Incluso, cuando  
las primeras sean buenas y la organización se disponga a  
emprender relaciones externas, el personal deberá ser el  
primero en saber lo que va a emprender, cómo se va a rea  
lizar y por qué.

#### IV.2.- CONSIDERACIONES O PRINCIPIOS BASICOS

En las relaciones con el propio personal de la organización, deben tenerse presentes las siguientes consideraciones fundamentales:

- a) Los recursos humanos de la organización, son antes que nada seres humanos, con necesidades de diversa índole por satisfacer y a ser motivados.
- b) El personal no es sólo un recurso necesario de la organización, como las instalaciones o recursos financieros, sino personas que buscan ser motivadas para satisfacer necesidades a través del trabajo y tratar de satisfacerlas. Esta es una de las responsabilidades sociales de la organización, que deberá incluir dentro de sus objetivos sociales.
- c) Las necesidades que busca satisfacer, no se reducen a las económicas o materiales, sino que abarcan otras muy importantes.

A continuación mencionaremos algunas de esas necesidades:

- 1.- NECESIDAD DE PERTENER A ALGO. Un empleado siente la necesidad de identificarse con sus compañeros de trabajo, requiere de pertenecer a un grupo más fuerte que él. (por ejemplo; una organización o empresa).
- 2.- NECESIDAD DE DIGNIDAD. Un empleado tiene -- sus propios principios sobre orgullo y dignidad y busca satisfacerlos en gran parte a -- través del trabajo. El empleado adquiere un sentimiento de dignidad, si sabe que el -- trabajo que realiza es importante y que merece la estimación social o individual.

Por el contrario, si cree que lo que realiza no es trascendente y que él es sólo un engraje más dentro de una enorme máquina, su interés por el trabajo decaerá. De aquí la importancia de que a cada empleado se le reconozca y se le dé a conocer en forma sincera, la importancia que tiene para la organización las labores que realiza.

No importa el nivel jerárquico o la categoría que se guarde dentro de la organización todos los trabajos tienen su importancia relativa y hay que reconocerla. Por ejemplo, un empleado de oficina ha de sentir la dignidad de que su labor es importante y necesaria para la organización. Aclarando que ésto no significa de manera alguna, que se debe procurar hacer creer a las personas que su trabajo es una enorme trascendencia, aunque en realidad ésto diste mucho de ser verdad. No es que se sugiera intentar engañar a los empleados de tal manera, sino simplemente que se les reconozca la importancia que corresponda realmente a sus labores, sin exageraciones.

- 3.- NECESIDAD DE SEGURIDAD. Para el empleado, seguridad significa que se le proporcionará empleo permanente, con un sueldo justo; que tendrá la oportunidad de adquirir conoci---mientos que le faciliten trabajar en otra parte si llega a necesitarlo.

La seguridad puede implicar también que la organización le proporcionará justos programas de seguridad social, tales como servicios médicos, ayudas económicas, jubilaciones remuneradas, etc. También puede significar que el empleado pueda expresar libremente sus opiniones sin temor a represalias.

- 4.- NECESIDAD DE PERFECCIONAMIENTO O DE MEJORA MIENTO PERSONAL. El empleado tiene ansia de mejorar dentro del ambiente "oficina" natural; necesita sentir la convicción de que avanza hacia la consecución de un objetivo de mejoramiento o superación personal que él mismo se ha fijado de acuerdo a sus capacidades. Generalmente, el empleado desea saber o sentir que está aprendiendo algo nuevo o que está mejorando en su trabajo y que tiene la posibilidad de progresar.

Para satisfacer esta necesidad, la organización deberá preocuparse por establecer -

programas de desarrollo de personal que incluyen entrenamientos o cursos de capacitación.

5.- NECESIDAD DE PODER CREADOR. El empleado necesita sentirse capaz de crear algo, tener la oportunidad de sugerir y desarrollar cosas nuevas. Se debe tratar de satisfacer esta necesidad propiciando la participación del personal, mediante sus sugerencias para la mejora de sistemas, procedimientos, técnicas y estimulando su poder creativo mediante incentivos, concursos, buzones de sugerencias, etc.

Hay que tomar en cuenta que aun cuando lo viéramos desde un punto de vista más egoísta, encontraríamos que a la organización le va a convenir en última instancia, el satisfacer en la medida de sus posibilidades, las necesidades materiales y psicológicas que su personal búsqueda ver satisfechas a través del trabajo, pues esto va a reportar beneficios no sólo al empleado, sino también a la organización, porque al encontrar el personal esa sa-

tisfacción trabajará motivado y no se limitará a cumplir exclusiva y estrictamente lo que se le ordena, sino que mostrará iniciativa y dará lo mejor de sí, en la realización de sus labores, desarrollando al máximo sus capacidades que serán aprovechadas por la empresa.

#### IV.2.1.- MOSTRAR INTERES POR LOS ASUNTOS Y PROBLEMAS DEL PERSONAL.

Este interés deberá ser auténtico y no simulado. Para mostrarlo, se deberá promover a los empleados para -- que emitan sus opiniones y puntos de vista, manteniendo para ello, fuentes de comunicación fluidas, incluyendo entre vistas con el personal, siempre que lo solicite, encuestas de opinión, buzones de sugerencias, etc.

#### IV.2.2.- EMPRENDER UNA ACCION INMEDIATA PARA LA SOLUCION DE LOS ASUNTOS Y PROBLEMAS DEL PERSONAL.

Esta será la forma de demostrar que el interés -- que se ha tenido por los problemas del personal, es auténtico. Es decir, la organización, no deberá conformarse con oír y conocer los problemas que aquejan a sus recursos



humanos, sino que deberá preocuparse, además, por tomar acciones inmediatas tendientes a lograr su solución. Por ejemplo, el interés mostrado por la salud del empleado debería refrendarse estableciendo medidas sanitarias y de seguridad así como servicios médicos.

IV.2.3.- ESTABLECER UNA COMUNICACION RECIPROCA, SINCERA Y LIBRE ENTRE LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA DE LA EMPRESA.

En la práctica se requiere el intercambio de puntos de vista opuestos, para después poder encaminar un esfuerzo común a la conciliación de las diferencias en beneficio de todos. La empresa deberá, por lo tanto, establecer medios fluidos de comunicación ascendente y descendente con su personal de oficina. La ascendente tendrá como fin conocer los problemas del personal, sus buenas y malas opiniones acerca de la organización y los motivos en que se basan; así como saber que es lo que los empleados desean conocer acerca de la empresa. (El establecimiento de esta comunicación ascendente será una aplicación de la consideración que se hace en el punto IV.2.2.)

La comunicación descendente buscará informar al personal sobre los planes, objetivos y políticas generales de la organización; las razones fundamentales por las cuales se toma tal o cual medida que puede afectarlas; los reglamentos de trabajo y sus fundamentos; los cambios importantes en la estructura de la organización, etc., -- así como algunas otras cuestiones que el personal haya manifestado que deseaba conocer. Algunas empresas acostumbran dar a conocer a sus empleados por escrito las políticas propias de la empresa. De esta manera se conocen claramente las actitudes de la organización y se percatan de que se les está tomando en cuenta. Esto favorece indudablemente las relaciones entre los empleados de oficina y la empresa.

IV.3.- CONOCIMIENTO DE LA SITUACION DE LAS RELACIONES -  
CON EL PERSONAL DE OFICINA. PASO INICIAL PARA  
SU MEJORAMIENTO.

Antes de que inicien las actividades tendientes a mejorar las relaciones con el personal de oficina dentro de una organización, deberá conocerse primero la situación actual de las mismas, investigando cuales son los orígenes y actitudes actuales del personal y las posibles motivaciones que les dieron origen, para poder deetectar las dificultades que existen y sus causas, así como para conocer las opiniones favorables a la empresa, con objeto de apoyarlas mejor e incrementarlas.

#### IV.4.- INFORMACION QUE SE DEBE PROPORCIONAR A LOS EMPLEADOS DE OFICINA.

Es frecuente encontrar, que gran parte de los problemas de relaciones con el personal, se deben a comunicaciones defectuosas con el mismo, por lo que se recomienda que se preste especial atención.

Independientemente de lo que las encuestas o in-vestigaciones denoten o no la necesidad de mejorar comunicaciones deficientes que ocasionen problemas de relacio--nes con los empleados de oficina, existen ciertas informaciones básicas que se deberán comunicar al personal como-base para fomentar su interés, comprensión y apoyo hacia-la organización. Dichas informaciones podemos clasifi-carlas en tres grupos:

##### IV.4.1.- INFORMACION GENERAL SOBRE LO QUE ES LA ORGANIZA CION.

Cuáles son sus objetivos, planes y políticas generales. Los servicios que ofrece la organización, su posición, su desarrollo y su contribución al desarrollo y bienestar de la comunidad, las labores de investigación - que realiza, etc.

IV.4.2.- LOS REGLAMENTOS Y NORMAS DE LA ORGANIZACION A  
LOS QUE SE DEBEN SOMETER LOS EMPLEADOS DE OFI  
CINA.

Los reglamentos y normas de la organización -  
se sintetizan en el reglamento interior de trabajo, las  
políticas específicas del departamento en que se traba-  
ja, etc.

IV.4.3.- PRESTACIONES Y SERVICIOS SOCIALES EN GENERAL  
QUE SE OTORGAN AL PERSONAL.

Consideramos de gran importancia hacer énfasi-  
sis en el hecho de que las organizaciones se preocupan-  
por dar amplia y constante información a sus recursos -  
humanos sobre las prestaciones y servicios sociales que  
les otorguen, tanto por cuenta propia como las presta-  
das a través de otros organismos, ya que se cree que es  
frecuente el caso de las empresas que efectúan erogacio-  
nes destinadas a ofrecer diversas prestaciones a sus em-  
pleados que éste finalmente desconoce por completo y a  
veces en su totalidad.

## CAPITULO V.-

### ESTUDIO DE CAMPO

#### V.1.- INTRODUCCION

A continuación se presenta el estudio de campo realizado con el fin de descubrir la significación que tienen, por una parte la motivación en general, y por otra, la motivación no económica, en los empleados de oficina específicamente.

Para el estudio se consideró como empleado de oficina a aquel que desempeña una serie de actividades específicas de orden sedentario, en que predominan las de tipo administrativo.

Dentro del trabajo de oficina pueden observarse ciertas características particulares de este tipo de trabajo, por ejemplo:

- Existe un jefe de oficina, el cual es responsable ante jerarquías superiores del funcionamiento de dicha oficina.

- La organización informal es muy notoria entre los empleados de una oficina.
- El trabajo de los empleados de oficina requiere de esfuerzo mental, más que esfuerzo físico, por la misma naturaleza de las funciones.
- El trabajo de oficina requiere de habilidades manuales muy específicos y no de habilidades físicas generales.
- El grado de riesgo de los empleados de oficina es menor que el grado de otros empleos.
- El número de empleados de oficina de sexo masculino, es menor que el de sexo femenino.

Los empleados de oficina, dadas las características de su trabajo, poseen esquemas de comportamiento particulares, que provocan actitudes específicas, ya sea de rechazo, o de aceptación hacia su trabajo, su jefe, sus compañeros, su familia y su empresa.

Pese a que las teorías sobre activación, tratadas en el capítulo II, son absolutamente válidas y han sido sobradamente comprobadas, consideramos que es en los empleados de oficina, precisamente, donde están más claramente reflejadas, ya que tratándose de obreros y trabajadores de nivel jerárquico más bajo, se presentan circunstancias, tanto dentro de la organización como fuera de ella o así como situaciones familiares, que hacen variar grandemente los esquemas de necesidades, y por ende, los patrones de comportamiento. En otras palabras, consideramos que no es posible motivar a un obrero y a un empleado de oficina de la misma manera, ya que deben tomarse en cuenta las presiones económico-familiares que afectan a unos y a otros.

El objeto de este estudio es conocer: que tipo de incentivo motiva al empleado de oficina, que significa para él, el dinero que recibe como pago a su esfuerzo y por último, que factores motivacionales están presentes en este tipo particular de empleado.

Una vez concluido el presente estudio y en base a los datos que de él resulten, trataremos de comprobar que, dadas las características esenciales de los



empleados de oficina, sus diferencias sociales, económicas, culturales y ambientales en relación con otro tipo de empleados, es mayormente efectivo utilizar incentivos no económicos para motivarlos y lograr de ellos mayor efectividad en el trabajo.

No queremos decir con ésto, que los incentivos económicos no son importantes, obviamente, no sólo son importantes sino también necesarios, por las necesidades básicas que satisfacen, lo que tratamos de decir, es que los empleados de oficina tienen necesidades que el dinero no satisface, pero que determinan grandemente el comportamiento de éstos en el trabajo y en el grupo social en el que se desenvuelven.

## V.2.- DESARROLLO DEL ESTUDIO Y PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

Se utilizó para la obtención de datos el diseño de encuestas.

La encuesta constó de preguntas de opción múltiple, teniendo respuestas alternativas (sí o no) o bien dentro de un continuo (nada, poco, mucho, demasiado).

Las encuestas se realizaron en grupos de empleados, escritas y anónimas. Contienen tantas preguntas como fueron necesarias para abarcar los aspectos fundamentales.

Se escogió el método de encuestas por ser el más apropiado a las condiciones de las empresas y a los horarios de trabajo. Se escogieron empresas del ramo comercial e industrial habiéndose visitado un total de 25 empresas, con un total de 300 encuestados. De este total, el 70% correspondió a personal femenino y el 30% restante, a personal masculino.

El tiempo otorgado para contestar el cuestionario

rio fue libre, variando entre 30 y 45 minutos en promedio, sin haberse ejercido presión de ninguna especie.

Para llevar a cabo las encuestas se realizó una entrevista previa con el jefe de la oficina o del departamento, en su caso, el cual nos proporcionó la autorización para efectuar la encuesta, así como la hora más conveniente para acudir a repartir los cuestionarios. En dicha fecha y hora nos presentamos a los empleados, haciendo una explicación sobre lo que se pretendía con la encuesta e indicándoles que deberían responder lo más cerca de la verdad posible, ya que era un estudio particular, es decir, que la empresa sólo había accedido a que se hiciera, sin tener realmente interés posterior en ella.

De la entrevista preliminar antes mencionada, se desprenden algunas de las características mencionadas anteriormente.

A continuación se anotan las preguntas de las que constó la encuesta:

1.- Mi familia está de acuerdo con mi trabajo.

SI

NO

2.- Si algún compañero me pide ayuda, yo ¿se la doy?

SI

NO

3.- ¿Con mayor ventilación se trabaja más comodamente?

SI

NO

4.- ¿Los escritorios muy pequeños, no dejan trabajar -  
con comodidad?

SI

NO

5.- ¿Le gustaría que existiera un incentivo económico  
por su puntualidad, o preferiría aparecer en el  
pizarrón de avisos como el empleado más puntual  
de la empresa, el mes, etc.?

- Me da igual.

- Prefiriría dinero.

- Si me premiaran con dinero, pero también como  
mejor empleado sería bueno.

- Me gustaría más aparecer en el pizarrón que -  
recibir dinero extra.

6.- ¿Si existiera un castigo por lentitud en el trabajo que opinaría?

- Me daría igual.
- Trataría de esforzarme un poco más.
- Haría lo imposible por apurarme y así evitar el castigo.

7.- ¿Obtener un aumento de sueldo es lo único que me im pulsa a trabajar bien?

SI

NO

8.- Si el año entrante no se otorgan aumentos de sueldo en su empresa usted:

- Dejaría el empleo inmediatamente.
- Buscaría otro empleo, con calma, hasta hallarlo.
- Me pesaría, pero me las arreglaría.
- No me importaría, actualmente no puede abandonar se un trabajo seguro.

9.- ¿Cree temer ser liquidado a causa de la crisis econó mica?

SI

NO

10.- ¿Cree usted que la situación económica del país  
ha creado problemas sociales?

SI NO

11.- ¿Le gustaría que la empresa ofreciera cursos de  
especialización?

SI NO

12.- ¿Considero que esta empresa progresa?

SI NO

13.- ¿Mi salario debería ser más alto en relación a mi  
trabajo?

SI NO

14.- Quisiera ganar más para darle mejores condiciones  
a mi familia.

SI NO

15.- ¿Me llevo bien con la mayoría de mis compañeros?

SI

NO

16.- ¿La gente que trabaja en esta empresa se siente  
agusto?

SI

NO

17.- Mi familia opina sobre mi trabajo:

- Que me pagan poco y trabajo mucho.
- Que está bien el trabajo pero gano poco.
- Que todo está bien.
- Que podría tener un mejor trabajo.

18.- ¿Quizá podría tranajar mejor si conociera mejor a  
mis compañeros?

SI

NO

19.- ¿Me enfado de hacer lo mismo diario?

SI

NO

20.- A veces mi jefe, me ordena hacer cosas que no me corresponden.

SI

NO

21.- En esta empresa ¿se trabaja en equipo?

SI

NO

22.- ¿Me gusta mucho trabajar en equipo?

SI

NO

23.- Cuando mi jefe me felicita ¿me siento bien?

SI

NO

24.- Cuando tengo problemas familiares, no puedo trabajar bien.

SI

NO

25.- Las cosas desorganizadas de esta empresa no dejan trabajar bien

SI

NO



26.- ¿Trabajo únicamente por lo que me pagan?

SI

NO

27.- Las políticas de ascenso de esta empresa me excluyen completamente, lo cual me molesta mucho.

SI

NO

28.- Mis mejores amigos (as) los conocí cuando entré a trabajar en esta empresa.

SI

NO

29.- Si mi jefe me informa sobre mis aciertos en el trabajo, me siento muy bien.

SI

NO

30.- Mi contribución al buen funcionamiento de este departamento es:

- ninguna contribución
- poca contribución
- mucha contribución
- sin mi, el Depto. no funcionaría.

31.- A la oficina le falta iluminación

SI

NO

32.- Si me ascendieran, mi familia estaría muy conten  
ta.

SI

NO

33.- El hecho de que me liquiden:

- Realmente no me importa
- Me afecta poco, puedo conseguir otro trabajo
- Me afectaría mucho, es difícil conseguir ---  
otro trabajo
- Me afectaría demasiado, es imposible conse--  
guir otro trabajo actualmente.

34.- La situación económica del país me hace temer -  
por mi trabajo y por la empresa.

- Realmente me es indiferente
- Me afecta poco, puedo salir adelante en otra  
empresa
- No me preocupa mucho, ya que afecta a la em-  
presa

- Me preocupa demasiado puedo quedarme desem-  
pleado.

35.- En dado caso prefiero conservar mi trabajo que -  
recibir un aumento de sueldo, el año próximo.

SI

NO

36.- Si me pagaran más, trabajaría más.

SI

NO

37.- Preferiría que me pagaran menos, pero que mi jefe  
reconociera que me esfuerzo

SI

NO

38.- Cuando hago alguna sugerencia la toman en cuenta,  
lo cual:

- Realmente no me importa

- Me importa poco

- Me importa mucho

- Me importa demasiado, pues si no lo hacen, me  
me siento defraudado.

### V.3.- INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Para la interpretación de las respuestas obtenidas de la aplicación de los cuestionarios se hizo una tabla en la cual se anotaron las preguntas contenidas en la misma, según la siguiente clasificación:

Motivadores internos del individuo.

Motivadores externos particulares del individuo.

Motivadores externos generales.

Según esta subdivisión se acomodaron las preguntas, según el factor motivador que muestran, enseguida se anotaron los resultados obtenidos, es decir, el número de respuestas que correspondieron a cada una del total de respuestas obtenidas.

Las respuestas se consideraron como afirmativas (SI), o negativas (NO), en las respuestas se utilizo como afirmativo los niveles del mucho y demasiado y como negativo, los de poco o nada.

Respecto a las preguntas que no fueron contes  
tadas por los encuestados, no se tomaron en cuenta, por  
no representar factores importantes dentro del resulta-  
do general.

#### IV.4.- CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

Una vez concluido el estudio y analizados los datos resultantes, aparecen algunas conclusiones preliminares:

- a) Cada empleado de oficina tiene una clara - percepción de si mismo, como ente, que forma parte de un "todo" social.
  
- b) Las características ambientales externas - es decir, el ambiente físico de la oficina carece de vital importancia para el empleado, sin embargo, los ambientes extremos (demasiado frío, demasiado calor) o la carencia de lo "indispensable" pueden provocar disgusto en el empleado y en casos muy especiales disminuir su rendimiento.
  
- c) Los empleados de oficina perciben claramente la presencia de un jefe, es decir un líder formal y de una cabecilla o líder informal así como su pertenencia a un grupo específico dentro de la empresa.

## CAPITULO VI.-

### CONCLUSIONES GENERALES.-

Es obvio que el tema de la motivación del ser humano es amplísimo y todavía queda mucho de él que es desconocido. Sin embargo, es necesario concluir el presente estudio, procediendo a considerar:

1.- Que la motivación es un proceso total, no particular, que lleva al individuo a hacer algo o a comportarse de cierta manera y no de otra;

2.- Que el ser humano es una fuente innagota ble de deseos, necesidades y expectativas;

3.- Que la presencia de una necesidad provoca un estado de desequilibrio en el individuo;

4.- Que el trabajador generalmente no sólo realiza actividades con las manos, los brazos y el cuerpo, sino que aparte formula gran variedad de juicios, planea actividades, toma decisiones y así, otros tipos de actividades intelectuales;

5.- Que cuando el individuo trabaja, se presentan cambios fisiológicos y psicológicos que determinan y condicionan su actividad;

6.- Que las investigaciones realizadas en el campo de la motivación humana, en su mayoría, coinciden en que las condiciones físicas del medio ambiente no tienen relevancia especial en la determinación de la conducta humana;

7.- Que los empleados de oficina perciben y desean los incentivos disponibles en la empresa;

8.- Que en toda empresa existen relaciones entre los recursos humanos y los jefes de una oficina, que determinan el buen o mal funcionamiento de la misma;

9.- Que los empleados de oficina presentan esquemas motivacionales influenciados por su medio ambiente familiar social y cultural.



Y para concluir, expresamos:

1.- Que, el individuo es, en sí, un ente cuya fuerza motriz no se encuentra estática en el medio ambiente, ni tampoco puede encontrarse disponible en alguna cosa o lugar, sino que emerge del mismo empleado, incluyendo una gama enorme de situaciones y factores.

2.- Que, es necesario proveer a los empleados de oficina de aquellos incentivos que satisfagan sus necesidades intelectuales, ya que, si bien muchos empleados ingresan a una organización para contar con un salario para satisfacer sus necesidades básicas, la gran mayoría de ellos lo hacen para vincularse, intrínsecamente con un grupo de personas, que contribuyan al logro de -- sus necesidades intelectuales o no económicas, o bien, - para vincularse con la empresa en sí, por considerarla, - un ente poderoso (al menos en apariencia) que lo conducirá al logro de sus necesidades de todo tipo.

3.- Que no es posible controlar a las personas como si fueran máquinas, que no se les puede obligar a realizar una labor de calidad sobresaliente, la que sólo lo realizarán por su propia voluntad, o por haber sido - adecuadamente motivadas.

4.- Que los empleados de oficina tienen una fuerte necesidad de obtener su propia realización, una vez que han logrado los ingresos económicos necesarios para su supervivencia.

5.- Que la comunicación en la empresa, usada convenientemente, puede constituirse como factor motivacional poderoso, ya que consideramos que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada.

6.- Que la suposición de que el mejor modo de motivar a los empleados es por medio de incentivos monetarios, deja de tomar en cuenta la complejidad de la motivación humana.

7.- Que la creencia de que cualquier objetivo puede comprarse, o que al menos se puede lograr por medio del aumento de salario, es falsa.

8.- Que el sexo, la edad o el estado civil, no afectan las necesidades intelectuales o expectativas de vida de los empleados de oficina.

Finalmente, exponemos que si bien se hace la generalización de que la posición social del individuo, depende de la riqueza tangible (casa, coche, etc.) la gran mayoría de los empleados de oficina, toman participación activa en una empresa, para sentirse satisfechos en sus necesidades intelectuales, sin tomar en cuenta - su nivel económico.

## BIBLIOGRAFIA

### ADMINISTRACION DE PERSONAL

Chruden y Sherman

C.E.C.S.A.

Sexta impresión, Julio 1980

### PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Laurence Siegel

C.E.C.S.A.

Cuarta impresión, Noviembre 1975

### ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA

Harold Knoonts - Cyril O'Donnell

McGraw Hill (C) 1974