

2 of 7



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

## "DETECCION DE FACTORES MOTIVACIONALES"

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
ROSA MARTHA ALVAREZ LUGO

Asesor: Lic. José Luis Villagomez

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E

I N T R O D U C C I O N.....	1
1.- A N T E C E D E N T E S.....	5
1.1 Antecedentes Remotos de la Motivación.....	5
1.2 Antecedentes en el Ambito Laboral.....	7
2.- LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS.....	10
2.1 Explicaciones de Motivación a través de diferentes Teorías y Modelos.....	10
2.2 Teorías de la Motivación.....	16
2.2.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades.....	16
2.2.2 Teoría de la Motivación de Logro.....	18
2.2.3 Teoría de los Dos Factores.....	20
2.2.4 Continuo de Madurez-Inmadurez.....	23
2.2.5 Teoría X y Teoría Y.....	26
2.3 La Motivación en el Ambito Organizacional.....	30
2.3.1 Modelo Tradicional.....	31
2.3.2 Modelo de las Relaciones Humanas.....	31
2.3.3 Modelo de Recursos Humanos.....	32
2.3.4 Modelo Conceptual de la Motivación al Trabajo.....	36
3.- LA MOTIVACION Y LOS INCENTIVOS.....	38
3.1 Incentivos Extrínsecos.....	38
3.2 Incentivos Intrínsecos.....	41
4.- INVESTIGACIONES SOBRE MOTIVACION EN MEXICO.....	45
5.- LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.....	53
6.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	
6.1 Delimitación del Problema.....	58
6.2 Escenario.....	60
6.3 Sujetos.....	61
6.4 Instrumentos.....	63
6.5 Análisis de los Resultados.....	66

6.5.1 Comparación por Areas.....	67
6.5.2 Comparación por Niveles Jerárquicos.....	72
6.5.3 Comparación por Edades.....	73
6.5.4 Comparación por Sexos.....	75
6.6 Información Obtenida a Través de las Entrevistas.....	77
C O N C L U S I O N E S.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	86
B I B L I O G R A F I A.....	87

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

El presente trabajo trata de la motivación en la Industria, se sabe que este es un tema complejo y se conocen también las dificultades que implica su estudio.

Al intentar abordar el estudio de la motivación y revisar las tesis que sobre este tema se han manejado hasta la fecha, se encontró que la gran mayoría aborda su estudio partiendo de los postulados de determinada teoría; y posteriormente la investigación que se realiza va dirigida a comprobar o refutar las hipótesis planteadas previamente.

En este trabajo se intentó abordar el estudio de la motivación a partir de lo que la gente podría decir al respecto. El estudio de la motivación, en la mayoría de las empresas actualmente se maneja a partir de las suposiciones que los jefes, gerentes y personal de recursos humanos tienen acerca de lo que podría influir en un comportamiento motivado del personal. Esto ha originado que la Industria centre su atención esencialmente en mejorar el ambiente de los trabajadores, realizando pocos intentos de abordar al trabajador en sí mismo para determinar sus necesidades.

Por otro lado, dada la complejidad de la conducta humana, predecir la conducta de una persona es una tarea por demás difícil. La motivación no es un proceso recto y directo, y esta quizá sea la razón de por qué fallan muchos programas para

-----

motivar al personal; o bien de que se obtengan resultados tan pobres. Es difícil hablar de motivación sin especificar la fuente o meta de tal motivación.

En lo particular, los psicólogos que nos dedicamos a los recursos humanos dentro de las organizaciones, percibimos una serie de circunstancias respecto a los intereses y necesidades del personal de la empresa, que determinan su estado motivacional, y marcan de alguna forma el contexto en que se dan las relaciones obrero-patronales. Siendo nuestra labor propiciar las condiciones en donde se dé la satisfacción del personal con su trabajo, contribuyendo a una mayor productividad de la propia empresa.

Por lo que el objetivo primordial que este trabajo perseguió, fue buscar una herramienta para determinar qué factores podían incidir en la motivación de la gente, cómo se comportaban éstos factores de acuerdo a diferentes características del personal, (edad, nivel jerárquico, sexo, etc.) y qué alternativa podríamos ofrecer como psicólogos para conciliar ambos intereses.

Asimismo la información obtenida permitió hacer varias diferenciaciones entre el personal de esta Empresa a través de las cuales se pudo constatar que un incentivo puede no ser generalizado para los diferentes sectores de una empresa; y un estudio de este tipo ayuda a delimitarlo.

Las limitaciones más importantes que surgieron se refieren al alcance de la investigación. El objetivo original planteaba realizar una detección entre todo el personal de la Empresa, (de acuerdo al universo planteado en el proyecto) sin embargo por limitaciones personales de tiempo, y por falta de disponibilidad del personal de la empresa, sólo se abarcó el 53.4% del universo, por lo que difícilmente podría hablarse de generalizaciones válidas hacia todo el personal. Otra limitación relacionada con

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

este punto es el hecho de que en calidad de persona externa, o ajena a la empresa no se podía ejercer demasiada presión para que la gente participara, además de que esta participación era en calidad de voluntarios. Por otro lado este mismo hecho permitió que en muchos casos la gente se abriera y comentara aspectos de su trabajo, que difícilmente hubieran sido comentadas a una persona de relaciones industriales.

En cuanto al diseño del instrumento se encontraron también ciertas limitaciones: no se planteó la necesidad de pedir mayores datos de identificación al personal a fin de establecer otra serie de comparaciones (edo. civil y antigüedad); el planteamiento de las preguntas, buscando el nivel actual de satisfacción y el nivel de aspiración en algunos casos fue motivo de confusión, aunque en otros dio la pauta para profundizar en la entrevista.

La tesis está estructurada en seis capítulos. En el primero se plantea cómo la psicología fue tomando interés por el estudio de la motivación; así como la realización de las primeras investigaciones en el ámbito laboral.

En el segundo se aborda el estudio de la motivación a través de diferentes teorías, tanto en el contexto general como en el de la organización. En este punto es importante hacer referencia que sobre este tema se ha escrito una vasta literatura, en muchos casos tratando de reducir a conceptos la motivación humana. Las teorías y postulados que se incluyen en este capítulo no son obviamente todos los que existen, las que se incluyeron fue por considerar que en su momento histórico fueron importantes porque contribuyeron posteriormente a una comprensión mayor de la motivación. Sin olvidar que cada punto de vista ofrece una información importante que puede utilizarse para comprender el comportamiento de los individuos en diferentes situaciones.

---

En el capítulo tres se analiza el papel de los incentivos en la organización. En la primera sección se plantea el papel del salario como uno de los incentivos más comúnmente usados en la industria; y en la segunda, se enuncian algunos aspectos del trabajo que han sido utilizados como incentivos intrínsecos.

Capítulo cuatro, aquí se hizo una revisión bibliográfica de las tesis, que dentro de la Facultad de Psicología de la U.N.A.M. han abordado el tema de la motivación.

Ya que la investigación práctica se realizó en un laboratorio de la Industria Farmacéutica, se juzgó conveniente incluir en la presente tesis un capítulo, el 5, donde se hablara sobre algunas generalidades de este sector, que proporcionen una breve semblanza de la misma.

Un capítulo medular de esta tesis es el seis, donde se establece el proceso de la investigación. La información obtenida se dividió en dos bloques, el primero presentado a través de gráficas y comentarios a las mismas, se obtuvo a través del análisis a las primeras 41 preguntas del cuestionario. En el segundo se analizan las respuestas a las preguntas abiertas del mismo, así como los comentarios obtenidos a través de las entrevistas.

Por último, se elaboraron las conclusiones y sugerencias; así como la bibliografía utilizada para su realización.



## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 Antecedentes Remotos de la Motivación

Al remontarnos al pasado e intentar realizar un estudio de la motivación a través de los años y de las diferentes culturas mas importantes en cada época, no podemos decir que ésta, en sí misma fue motivo de estudio, sin embargo es posible deducir ciertos conceptos de motivación, partiendo de los valores predominantes de cada época. Troland (\*) hace una comparación entre la doctrina hedonista y el enfoque idealista. Para los epicuros, seguidores de la doctrina hedonista " la filosofía era la búsqueda científica del bienestar; y las sensaciones inmediatas del placer y el dolor se consideraban como los únicos motivos para la acción ". Para los idealistas griegos la sabiduría y la virtud llegaron a ser metas en sí mismas "... el conocimiento de

---

la naturaleza de la virtud es todo lo que se necesita para motivar al hombre al bien."

En la actualidad podríamos decir que este contraste tiene cierta vigencia en nuestras especulaciones actuales respecto a la mejor forma de educar. Una postura, que parecería apoyar la doctrina hedonista, afirma, que lo principal es lograr que al niño le guste la escuela y haga lo que a él le gusta hacer, no exigiéndole que haga cosas que no desea.

Otra corriente, insiste en que todos los niños deben aprender ciertas ideas fundamentales, disfruten o no el aprendizaje; pareciendo apoyar las ideas de Aristóteles en el sentido de que una vez que los ideales y las ideas se aprenden, el niño será motivado hacia el bien. Desde luego, existen otros enfoques y consideraciones en materia de educación; sin embargo existe la posibilidad de que las hipótesis antiguas de motivación, estén aún presentes en nuestro pensamiento actual.

Posteriormente, con el desarrollo y predominio del cristianismo, se introducen conceptos importantes como "alma y cuerpo," como opuestos; así como la idea de una vida posterior, la cual fue determinante sobre la forma de pensar de aquel entonces. En el siglo XVI surge el Renacimiento, y con él la lucha por liberarse de los controles tan rígidos de la iglesia medieval. Es en esta época cuando Descartes hace una distinción entre lo que es el alma y el cuerpo, con el fin de atribuir a las acciones del cuerpo causas físicas y mecánicas, dejando al alma que se gobernara por leyes espirituales, exonerando de esta manera a fisiólogos y biólogos de ser acusados por la iglesia al realizar sus estudios. Este hecho preparó el terreno para que los

---

"(\*) Mc Teer and Wilson. El Ambito de la Motivación.  
Edit. El Manual Moderno. 1979 Pag. 18"

## 1. ANTECEDENTES

---

empíricos ingleses Locke, James y Stuart sustituyeran el concepto de alma por mente. Gradualmente, la psicología va tomando forma como ciencia con Wundt, Weber y Fechner al establecer relaciones mensurables entre estimulación y experiencia; posteriormente, con la evolución darwiniana, se hace un viraje a la cuestión ¿qué es la mente?, en ¿para qué sirve la mente?, lo que aporta a la psicología un interés por la motivación.

La motivación, como concepto explicatorio de la conducta, no viene a ser relevante sino hasta pleno siglo XX; y dentro de la psicología, son tres las situaciones que marcan el interés de ésta por el estudio de la motivación. La primera de ellas se refiere a las controversias que el psicoanálisis trajo a la psicología experimental de principios de siglo, la cual estaba aún inmersa en el análisis introspectivo de la mente consciente; en este momento se fijó el interés en motivos ocultos originados en la niñez, que continuaban afectando la conducta y la forma como se asimilaban ciertas experiencias en la vida adulta.

Posteriormente, con la introducción del conductismo, el cual representaba el reverso de la medalla del psicoanálisis, se busca, como meta principal la objetividad científica, rechazándose por completo toda idea de introspección.

Uno de los aspectos de la conducta, en que mayor énfasis se ponía, era la explicación de varios impulsos que ponen al organismo en movimiento (agua, alimento, sexo). Y finalmente, la aceptación de que el concepto de instinto, poco tenía que ver con la explicación de la conducta humana, al abandonarse este término, quedaron pocos conceptos para explicar la conducta; y así fue como surgieron términos como necesidades, deseos, exigencias, etc

### 1.2 Antecedentes en el Ambito Laboral

---

Al hablar de los inicios de la motivación en el ámbito laboral podemos remontarnos a la Revolución Industrial. En esta época hubo un gran progreso científico y tecnológico, los pequeños artesanos y campesinos se desplazaron de sus pequeñas aldeas y talleres a los centros industriales y se convirtieron en obreros, en busca de mejores condiciones de vida, pero como las ciudades y los centros industriales no estaban preparados para albergar tal cantidad de gente, empezaron a aparecer graves problemas sociales y económicos.

En esta época, desgraciadamente los industriales no le dieron la importancia debida a los problemas motivacionales, ya que consideraban al hombre como a una máquina, que al recibir órdenes las tenía que cumplir. Nadie podía dar su punto de vista, ni dar una mejor solución a un problema determinado; y menos aún refutar la orden de un superior.

El trabajo fue arrancado de su puesto social, dejó de ser parte integrante de la vida del trabajador y se convirtió en una actividad digna de evitarse cuando fuera posible. La riqueza no tardó en aceptarse como un signo de aprobación divina y la pobreza como un pecado. El nuevo industrial empezó a considerar que el pobre se veía en tal estado por razones de pereza. Fue la época en que el capital era el amo; y el dinero dejó de ser un medio para convertirse en un fin en sí mismo.

Al trabajador, se le trataba como autómatas, y como tal se comportaba, no se le conferían responsabilidades.

Fue en este ambiente, a principios del siglo XIX cuando Federico W. Taylor, se preocupó por una mejor atención a los problemas humanos en la industria. Una de las contribuciones más importantes que hizo, fue la introducción del Método Científico;

## 1. ANTECEDENTES

---

ya que sostenía que uno de los primeros deberes de la dirección era el de desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo del hombre.

Se preocupó por tomar en cuenta los aspectos psicológicos del ser humano, seleccionaba al mejor trabajador para cada tarea. Logró que hubiera una mayor cooperación y colaboración entre empresarios y trabajadores con objeto de que las actividades se desarrollaran lo mejor posible.

Posteriormente, Elton Mayo realizó algunos estudios entre 1927 y 1932 en la planta Hawthorne, de la Western Electric Company. El objetivo de estos estudios era encontrar formas de aumentar la producción entre los grupos de mujeres ensambladoras.

La teoría de Mayo, afirma que los trabajadores tienden a conglomerarse en grupos informales con el fin de llenar un hueco en sus vidas; y que este hueco resulta de una necesidad básica de cooperación y camaradería, el cual habían ignorado las modernas organizaciones industriales. Estos grupos informales podían ejercer un empuje mucho más poderoso en la motivación de los trabajadores, que el dinero, disciplina y la seguridad en el trabajo.

La teoría de Relaciones Humanas no fue invención de Mayo; sus descubrimientos de grupos informales, no representó una sorpresa; mas si no fue un innovador, Mayo vino a poner un sello de respetabilidad científica a ideas, que cuando se llegó a pensar en ellas, eran consideradas como divagaciones de una mente no muy clara.

Su gran contribución fue el reconocimiento de que la emergencia de un espíritu de grupo, no era mero accidente, sino más bien una pieza crítica en el estudio de la motivación, que anteriormente se desconocía.

## **2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS**

### **2.1 Explicaciones de Motivación a través de Diferentes Términos y Modelos**

La explicación sobre el comportamiento humano ha sido parte de una tradición cultural durante muchos siglos, en las líneas anteriores hemos visto muchos cambios en las ideas fundamentales de dichas explicaciones; y aunque muchas de éstas han tenido cierto grado de validez en determinada época, se ha probado que no pueden generalizarse hacia otras situaciones.

En este capítulo se analizan diferentes términos utilizados en el estudio de la motivación, dos aproximaciones a las que se ha recurrido frecuentemente; y finalmente los componentes básicos de los que se han valido varios autores para explicar el proceso de motivación.

## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

---

Uno de los primeros términos utilizados en Psicología para estudiar la conducta fue el instinto, que si bien, fue mencionado someramente en el capítulo anterior, el giro que le dió al estudio de la motivación, requiere de una mención aparte. Fue a principios del siglo XX cuando William McDougall introduce la idea de que los instintos son la base para explicar la conducta humana; de acuerdo a Cofer, es a McDougall a quien se debe que los conceptos motivacionales llegaran a ser centrales en la psicología. Para este autor, los instintos eran el resorte inicial de la conducta, ya que en ellos se originaban tanto las acciones, como los pensamientos.

Finalmente, alrededor de 1950, la teoría del instinto fue deshechada debido a que :

- \* a través de los años se llegaron a formular casi tantos instintos, como teorías existentes, de modo que perdió su función explicativa.

- \* no existían criterios claros de clasificación, ya que las evidencias en favor de una conducta instintiva eran casuales.

- \* nunca llegó a demostrarse la universalidad de las conductas instintivas. Estos desacuerdos hicieron que surgieran otras explicaciones alrededor del término "impulso".

La interpretación del impulso hacía referencia a una teoría local de los impulsos, relacionando una estructura o región del cuerpo con un impulso específico, es decir, se postulaba que los impulsos internos provenientes de los tejidos, originados por estados de privación, o por excesos de sustancia a nivel tisular principalmente, eran los responsables de impulsar al organismo a la acción, dirigida a normalizar dicha situación interna. Los impulsos propuestos eran principalmente tres: hambre, sed, sexo, siendo el estómago, la boca y la garganta, y los genitales los generadores de pulsiones.

---

La teoría del impulso también recibió críticas que la desacreditaron, por ejemplo: el no poder demostrar la existencia de impulsos adquiridos asociados con otros impulsos distintos al medio; el hallazgo de que no toda la conducta está motivada por factores que pueden interrelacionarse con la idea de la homeostasis, que postula la teoría del impulso; y la poca importancia que se le dá al papel que juega el aprendizaje en la conducta.

Sin embargo, hasta este momento no se había tomado en cuenta el papel de los estímulos externos en la conducta; y es en la década de los 60's, aproximadamente, cuando surge la noción de que el organismo se ve motivado hacia la acción por impulsos internos, y también por los elementos ambientales que lo rodean; y que son determinantes en la activación de la conducta. Es en este momento cuando surge el término **incentivo**, como una alternativa para sustituir la teoría del impulso; el incentivo es un estímulo, objeto, o condición en relación al organismo, que lo alerta y dirige hacia el estímulo, o lejos de él ( si se trata de una condición aversiva); es decir, existen incentivos que son positivos y que son capaces de provocar que el organismo se acerque, en tanto que existen otros, considerados como negativos, que tienden a lograr que el organismo los evite. El concepto de incentivo es el que mas repercusiones y desarrollo ha tenido en el campo de la psicología humanista, provocando la generación de teorías, investigaciones y postulados, que lo acreditan como altamente determinante en la conducta humana.

Otro término que surge de la necesidad de explicar la conducta a partir de estímulos externos y condiciones sociales es el **refuerzo**, cuya teoría nos dice que la naturaleza del hombre se debe a las condiciones que privan en su situación social.



## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

---

Para Bolles existen mas similitudes que diferencias entre la teoria del refuerzo y la motivación, este autor encuentra algunas equivalencias básicas entre la motivación y el refuerzo:

\* la idea de que la conducta motivada se dirige a una meta, se puede trasladar a la idea de lo que hace la meta por el individuo; y de esta manera consideramos a la conducta desde el punto de vista de lo que la refuerza, en lugar del punto de vista conocido de lo que la motiva.

\* la segunda se refiere a que la energización de la conducta tiene lugar en las respuestas que tienen historia de reforzamiento.

\* la equivalencia que existe entre las propiedades de incentivo y de refuerzo secundario, ya que ambas se deben a las mismas condiciones de aprendizaje.

Una división frecuentemente utilizada en Psicología para abordar el estudio de la Motivación, es la distinción que se hace entre los modelos cognoscitivos y conductuales. Los primeros reciben este nombre porque dependen de los pensamientos y sentimientos (cognición), internos de cada persona. Se relacionan mas con la personalidad psicológica y la forma de ver al mundo. La crítica mas frecuente que este tipo de modelos ha recibido es el aspecto de que no están sujetos a observación ni a mediciones científicas precisas, la existencia de las necesidades de las personas es inferida a través de lo que hacen o dicen. Se afirma que podría entenderse mejor a la motivación si se diera mayor atención a otro tipo de modelo que se prestara más para el análisis científico.

Es en base a esta propuesta que ha surgido el estudio de los modelos conductuales, cuyos postulados afirman que la conducta depende de sus consecuencias (mientras que el anterior afirma que

-----

ésta depende más de necesidades internas), que no es tan relevante averiguar o imaginar que pasa dentro de la persona; sino que lo importante es explicarla a través de sus consecuencias externas. Por lo tanto se dice que las personas aprenden a repetir las conductas que tienen consecuencias favorables, evitando las que dan resultados desagradables. Este enfoque también ha recibido severas críticas en el sentido de que utilizan la manipulación, controlan el ambiente y pasan por alto las necesidades internas del individuo. Incluso algunos casos extremos han llegado a considerarlos como una amenaza a la autonomía y dignidad de la persona. Para otros, se trata solamente de una explicación demasiado simplificada de una situación más compleja. Sin embargo, independientemente de las críticas anteriores, la aplicación de la modificación conductual en el medio laboral, es bastante limitada. Existen muchas dificultades para su instalación, de manera que signifique un reforzamiento adecuado para las conductas correctas.

Podría concluirse diciendo que todos los modelos de motivación tienen sus puntos fuertes y sus deficiencias. Ninguno es perfecto, pero agregan algo a nuestra comprensión de la motivación.

Como se ha visto anteriormente, el estudio de la motivación ha sido un problema difícil, muchos han sido los términos que se han utilizado en un afán por explicarla; sin embargo ya Woodworth ha mencionado que el uso de sustantivos en la psicología puede ser bastante desorientador. La dificultad principal en el estudio de la motivación es su esencia intangible; se afirma que la motivación es un constructo hipotético que se emplea con fines explicativos, pero cuya existencia es inferida; ya que no es posible observar la dinámica de sus necesidades o motivos. Un indicador frecuentemente utilizado es la conducta, sin embargo ésta puede ser insatisfactoria si buscamos respuestas absolutas.

## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

---

En un intento por concluir no con una definición, sino con algunas características que, a nuestro juicio, ayudan a una comprensión mas clara del proceso de motivación; se mencionan a continuación tres componentes básicos del proceso de motivación, y en segundo lugar algunas características fundamentales de dicho proceso.

### Componentes Básicos del Proceso de Motivación:

- \* Activación o energización de la conducta. Esta variable comúnmente se identifica como "necesidad", también se emplean "deseos" y "expectativas", para referirse a la activación conductual.
- \* Dirección de la actividad en cuestión. La motivación orienta a la conducta a ciertas metas, cuya obtención conllevará a la satisfacción de necesidades.
- \* Proceso de Retroalimentación. La satisfacción resultante de la satisfacción de una meta generalmente disminuye la intensidad de la motivación precedente.

Algunas características que consideramos ayudan en una comprensión mas clara del proceso de motivación son:

- \* La conducta puede ser multimotivada.
- \* Los diferentes motivos pueden incitar actividades similares.
- \* Los motivos similares pueden propiciar acciones diversas.
- \* Las diferencias individuales y culturales influyen en gran medida en el modo de explicar los motivos.

Como sabemos, todo mundo tiene muchos motivos y nadie tiene exactamente la misma combinación que otra persona; debido en parte a que la gente crece y vive en una multitud de distintos tipos de ambientes que en gran medida van moldeando nuestra actitud hacia la vida y hacia nosotros mismos. Por otro lado la estructura de los motivos no es fija; un motivo primordial hoy

-----

puede no serlo mañana. Una vez que un motivo ha sido satisfecho ocurre un proceso que lo relega hasta el fondo; mientras todos los demás se mueven un lugar adelante para sustituirlo. Mientras el antiguo motivo esté completamente gratificado permanecerá en completa quietud y tendrá menos oportunidades de despertar al individuo hacia la acción, que las necesidades mas nuevas y menos satisfechas. Sin embargo no todos los motivos se comportan así, algunos son mas difíciles de saciar que otros. Un motivo puede persistir de modo casi indefinido si representa una necesidad que se vió seriamente frustrada durante la infancia. Los motivos pueden persistir, ya sea porque el individuo no puede rebasarlos en su crecimiento, o porque su crecimiento lo mete mas profundamente en ellos.

## 2.2 Teorías de La Motivación

En esta sección se analizan los postulados de cinco teorías de motivación, las cuales han tenido importantes aportaciones en el terreno de la psicología del trabajo

### 2.2.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow 1964)

Para Maslow, el hombre es un ser lleno de necesidades, que rara vez alcanza un estado de completa satisfacción. Esto se debe al hecho de que al satisfacerse una necesidad, surge otra en su lugar, misma que al ser satisfecha, es reemplazada por otra; y así sucesivamente. Bajo este punto de vista, el ser humano, jamás podrá alcanzar una satisfacción plena, ya que siempre existirá una necesidad a cubrir. Por otro lado, esto no significa que el hombre está destinado a una vida exenta de motivaciones; ya que sí las experimentará, pero por periodos relativamente cortos. Sostiene, además, que las necesidades

## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

---

parecen acomodarse a una "jerarquía de prepotencia", esto significa que:

- Existe un orden en el cual las necesidades lleguen a ocupar un lugar predominante en la determinación y motivación de la conducta.

- La jerarquía representa la importancia o urgencia de las necesidades a ser satisfechas en relación con las demás.

Las categorías fundamentales son:

**NECESIDADES FISIOLÓGICAS.**- Son las carencias primordiales del organismo, tales como hambre, sed, sueño, regulación de la temperatura, etc. El sexo es una necesidad que también se incluye en este grupo, y en el hombre no sólo involucra aspectos fisiológicos, sino que también se condiciona por aspectos socioculturales.

**NECESIDAD DE SEGURIDAD.**- Se refiere a la precisión de tener una existencia globalmente ordenada y libre de amenazas. Desde el punto de vista organizacional, ésta se manifiesta por el deseo de seguridad laboral, así como de percibir un ingreso monetario estable y creciente.

**NECESIDAD DE AFECTO.**- Relativa a las necesidades de establecer relaciones afectivas con otros individuos (pertenecer a un grupo determinado y ser aceptado por sus semejantes).

**NECESIDAD DE ESTIMACION.**- Relacionadas con el mantenimiento y preservación de la propia estima, el poderse evaluar con relativa firmeza y positivamente, considerarse a sí mismo como valioso. También implica la importancia de ser valorado y apreciado por los demás.

**NECESIDAD DE AUTOREALIZACION.**- Consiste en la oportunidad de expresar y desarrollar las propias habilidades y potencialidades

---

de manera tal que se llegue a la autoexpresión, que radica en lograr plenamente la capacidad personal para actuar.

Como su autor mismo reconoce, esta jerarquía de necesidades no es tan rígida como pudiera parecer, ya que él mismo encontró ciertas excepciones. por lo que respecta a la secuencia de necesidades (la emergencia de necesidades básicas no siempre seguirá el orden establecido).

Por otro lado es importante destacar que no necesariamente tiene que satisfacerse en su totalidad una necesidad para que otra emerja. Simplemente debe existir cierto grado de satisfacción. La mayoría de las personas se encuentran parcialmente satisfechas en sus necesidades básicas y parcialmente insatisfechas al mismo tiempo.

Es importante señalar que estas necesidades no deben considerarse como determinantes exclusivos de ciertas conductas, cualquier conducta puede ser un canal por medio del cual fluyan diferentes motivos. La mayoría de la conducta es multimotivada.

### 2.2.2 Teoría de la Motivación de Logro (David McClelland 1964)

Otra teoría sobre necesidades humanas se centra en la necesidad de logro. Esta teoría define la necesidad de logro como el deseo de hacer algo mejor o en forma mas eficiente de lo que se ha hecho en el pasado.

McClelland realizó varias investigaciones sobre la hipótesis de que el motivo de logro es un factor relevante en el desarrollo de un país. En dichas investigaciones se utilizaron relatos de historias, para establecer la medida de la necesidad de logro en varios países estudiados; ya que para él los relatos reflejan las motivaciones y valores de la cultura de cada país. Este autor,

## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

identificó tres tipos de motivos relacionados con el comportamiento organizacional:

- 1) LA NECESIDAD DE LOGRO.- Definida como la disposición a alcanzar el éxito o el logro.
- 2) LA NECESIDAD DE AFILIACION.- Que es una necesidad de mantener relaciones interpersonales estrechas. Muy probablemente la persona que experimenta una fuerte necesidad de afiliación tiende a buscar maneras de asociarse o relacionarse sin importar que no complete su tarea.
- 3) LA NECESIDAD DE PODER.- Representada por la necesidad de controlar e influir sobre otros, ya sea directa o indirectamente.

En este punto sería importante señalar algunos aspectos sobre la teoría de McClelland.

Un fuerte motivo de logro en el individuo no necesariamente se reflejará en una mejor ejecución, si la tarea es rutinaria o requiere de cooperación con otros para llevarla a cabo. Si la ejecución no implica una especie de reto para el individuo, la ejecución no será notoria. De igual forma, si la cooperación es necesaria, aquellos con un fuerte motivo de afiliación obtendrán una ejecución mas elevada que los motivados principalmente por el logro. Además, éstos últimos obtendrán gran placer de la buena realización de una actividad, siendo de menor importancia las consecuencias ulteriores de la misma.

Finalmente, la motivación de logro no es prerrogativa exclusiva de una ideología o un sistema político particular; aunque los fuertes motivos de logro probablemente se encuentran mas en ciertos grupos o clases sociales que en otros (comerciantes, gerentes, profesionales) más de clase media que alta o baja; ya que probablemente estos padres adoctrinen a sus hijos hacia el

-----  
valor de logro y lo animen a adquirir hábitos y actitudes que faciliten el éxito.

### 2.2.3 Teoría de los Dos Factores (Frederick Herzberg 1964)

Para Herzberg, las necesidades del hombre pueden dividirse en dos categorías principales. Las biológicas, que son determinadas, como su nombre lo indica, por factores biológicos, y comprenden las necesidades de evitar dolor, hambre, sed y de privación sexual. Además de temores o impulsos aprendidos, que tienen como base los impulsos, o necesidades básicas.

Las psicológicas, que abarcan aspectos de desarrollo de capacidades y habilidades individuales.

Herzberg mencionó seis aspectos importantes para que se dé el crecimiento psicológico:

- 1) El primero se refiere a la adquisición de conocimientos o aprendizaje; sostiene que el grado de aprendizaje se verá limitado no sólo por las características individuales, sino también por la naturaleza de la tarea desempeñada.
- 2) El segundo se refiere a la habilidad para establecer relaciones entre los conocimientos. La incorporación de la información conlleva un proceso de asociación con conocimientos previos.
- 3) El tercero, se refiere a la creatividad, y la define como "cualquier conocimiento, comprensión o principio que emerge del individuo". Paralelamente, está la visualización de mayores alternativas de acción entre los problemas que surgen, tanto en el ambiente laboral como en otros contextos.



## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

4) Eficacia ante la ambigüedad.- Capacidad del individuo para manejar los cambios y las incertidumbres que surgen constantemente en su medio, así como la capacidad de ser independiente en la toma de decisiones.

5) Individualización. Importancia de tener creencias, valores, y conductas propias; además de las adquiridas por el proceso de socialización.

6) Crecimiento verdadero.- Implica un proceso discriminativo entre la fantasía y la realidad aplicado principalmente al autoconcepto o autoimagen. O sea, evaluarse a sí mismo reconociendo y aceptando tanto fallas como cualidades propias. Respecto a este punto, Herzberg menciona dos puntos falsos respecto al verdadero crecimiento psicológico:

- Degradar a otros para sentirse mas importante.
- Crecer a través de los logros de otra persona.

Esta teoría surgió de una investigación basada en entrevistas, a unos 200 ingenieros y contadores, que trabajaban para distintas firmas en el área de Pittsburgh. El grupo de investigación hizo unas distinciones entre lo que denominaron motivación y factores higiénicos. " Por motivación se entiende aquella influencia que por lo regular ejerce un efecto edificante sobre actitudes o desempeño." Los factores higiénicos, por el contrario, no conllevan a una mejoría de la situación, simplemente previenen pérdidas del espíritu de grupo o de la eficiencia.

Los factores higiénicos constituyen un prerrequisito para la motivación efectiva, pero por sí solos son incapaces de impulsar la conducta, forman una plataforma que evita una insatisfacción seria o un descenso en la productividad, pero en nada contribuyen a elevar el deseo de una persona a hacer bien su trabajo.

-----

Por lo tanto, existen dos conjuntos de condiciones separadas que determinan la satisfacción y la insatisfacción. Lo que determina la primera, son logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y ascenso (los tres últimos tienden a producir cambios de actitud mas prolongados). Relacionados a la insatisfacción se identifican los factores de política y administración organizacional, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

Se menciona que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, se considera que ambas deben medirse en escalas diferentes, es por ello que esta teoría se conoce como teoría dual.

NO SATISFACCION

SATISFACCION

----->

NO INSATISFACCION

INSATISFACCION

----->

Otro aspecto de esta teoría, sugiere que debido a que la mayoría de los empleados no sabe lo que quiere, y para algunos, estas necesidades son insaciables, la administración de personal, se ha dado a la tarea de "decir al empleado qué es lo que de él se quiere", lo cual ha propiciado la creación de programas de comunicación en varias empresas, las cuales difunden información tanto de objetivos de la compañía, como de beneficios y prestaciones. Estas organizaciones, desde el punto de vista de los empleados, pretenden crear un sentido de satisfacción, mostrándole a sus empleados la forma en que se está atendiendo a sus necesidades. Para Herzberg, estas necesidades también se acomodan en una pirámide, en orden de importancia; y que la insatisfacción constituye un aspecto difícil de erradicar de la Industria, que no se le puede comprar, pero tampoco ignorar.

## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

Afirma que el motivador de hoy será el factor higiénico de mañana. Herzberg dice que en vez de lamentarse por el descontento de uno y otro programa de beneficios, el gerente debería acostumbrarse a lidiar con un perpetuo descontento, o mas aún, esperar que este descontento sea permanente, porque es esta constante inconformidad, la que permite que se dé el ingenio y el perfeccionismo sobre los que está basado el progreso industrial.

### 2.2.4 Continuo de Madurez-Inmadurez (Chris Argyris 1964)

Este autor subraya la importancia que tiene la integración de los conocimientos de la conducta humana provenientes de las ciencias sociales (psicología, antropología, sociología) con las prácticas administrativas en el contexto organizacional.

Para analizar la conducta de los organismos dentro de la organización, toma como primer punto una descripción general de la personalidad, donde menciona que una característica importante de ésta es el equilibrio o integración.

Afirma que el ajuste equivale a la estabilidad o integración de la personalidad, mientras que la adaptación implica una serie de modificaciones o moldeamientos que ha seguido el individuo para integrarse a su medio. Argyris afirma que puede haber ajuste sin adaptación y viceversa.

#### **DESADAPTACION**

Existe congruencia entre las partes de la personalidad, tales como deseos o necesida-

#### **DESAJUSTE**

Existe un proceso adecuado de socialización o internalización de valores y normas pre-

des, o habilidades y aptitudes.

valentes en el medio que rodea al individuo.

#### A D A P T A C I O N

#### A J U S T E

Existe desequilibrio o incongruencia entre las partes de la personalidad. Las habilidades pueden no ser adecuadas para satisfacer deseos o necesidades propios.

El modo en que el individuo interactúa con su medio es contrario a la sociedad.

Al combinarse los diferentes estados se puede observar lo siguiente:

**Ajuste + Desadaptación** = Conductas no aceptables socialmente (robar, asesinar, etc.) El individuo satisface deseos y necesidades sin importarle las consecuencias.

**Desajuste + Adaptación** = El individuo manifiesta conductas socialmente aceptadas y que coinciden con las exigencias medioambientales. Sin embargo puede experimentar estados como ansiedad, que se traducen ocasionalmente en úlceras, dolores de cabeza, e infinidad de síntomas psicósomáticos.

Para Argyris, actualmente existe una tendencia muy frecuente a que las políticas de la organización choquen con los procesos de crecimiento individual. Supone que la mayoría de las organizaciones, sobre todo en los niveles mas bajos están conformadas para que los hombres hagan un ajuste muy infantil de su vida. Este autor respalda esta teoría con un detallado análisis de lo que los psicólogos afirman respecto al proceso de crecimiento individual. Afirma que la madurez física del hombre se encuentra desfasada de su madurez emocional (realismo, autocontrol, independencia) y ésta puede variar desde un alto grado de inmadurez hasta un profundo infantilismo.

## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

---

Según Argyris, a medida que las personas progresan en forma natural desde la madurez hasta la inmadurez se desplazan:

- 1.- De un estado de pasividad, como en los lactantes, a un estado de actividad creciente como los adultos.
- 2.- De un estado de dependencia de otros, a un estado de independencia relativa.
- 3.- De un estado de capacidad de comportarse sólo en unas cuantas formas, como los niños, hasta ser capaces de comportarse en muchas formas diferentes, como los adultos.
- 4.- De tener intereses ambiguos, casuales, superficiales y cambiantes, hasta tener intereses mas arraigados.
- 5.- De tener una perspectiva a corto plazo, como los niños, hasta tener una perspectiva a un plazo mucho mayor, como los adultos.
- 6.- De estar en una posición de subordinado, hasta aspirar a ocupar una posición igualitaria o superior.
- 7.- De una falta de conciencia de sí mismo, a una conciencia y un control sobre sí mismo.

Argyris menciona que al hombre se le deben ampliar las responsabilidades, para que pueda desenvolverse adecuadamente. Esto es, ya que el individuo es creativo y capaz de autodirigirse y autocontrolarse; si se le proporcionan los medios para lograr lo anterior, podrá desarrollarse y lograr un mayor grado de madurez y de satisfacción de sus necesidades, por encima de las fisiológicas y de seguridad. Opina que la mayoría de las organizaciones tienen una marcada tendencia a facilitar la satisfacción de necesidades más bajas, las cuales una persona puede satisfacer sin que ello implique un desarrollo; en cambio

-----  
dejan a un lado las necesidades mas altas que son las que proporcionan mayor satisfacción; y como consecuencia un desarrollo completo.

Para Argyris, esto significa que las personas, en un momento dado se sientan empobrecidas, ya que no se les deja desarrollar su imaginación, criterio e iniciativa, sino que se les margina, y en momentos llega a tal grado esta rigidez, que nunca satisfacen necesidades mas altas.

Un punto de vista personal respecto a esta teoría es que su autor, a pesar de encontrar que la estructura de la organización tiene efectos indeseables sobre la gente, no sugiere alguna modificación para evitarlo. La mayor parte de su trabajo trata de una amplia descripción del problema y de encontrar sus raíces, mas que de buscar los medios para superarlo o remediarlo. Por otro lado, ¿es factible que miles de individuos pasen 40 hrs. a la semana en organizaciones, que lejos de fomentar su desarrollo, restringen sus potencialidades?

Si en realidad las organizaciones están constituidas de modo que puedan dar acomodo al obrero inmaduro, la industria se estaría echando una soga al cuello sin darse cuenta.

Finalmente, de acuerdo a su planteamiento de persona madura, es probable que un individuo con tales características cuente con mucho que dar a una empresa; sin embargo, resultaría difícil de manejar y en algunos casos, ni siquiera sería contratado, ya que se le concedería poco margen para ser él mismo, o bien se le obligaría a comportarse de una manera, que supuestamente, ya superó.

#### 2.2.5 Teoría X y Teoría Y (Douglas McGregor 1965)

## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

Este autor realizó estudios sobre las actitudes y posiciones de la gerencia respecto a los trabajadores. Desarrolló dos teorías conocidas como:

Teoría X. Donde considera la forma negativa de ver a la gente.

Teoría Y. La cual propone McGregor como la base para que el hombre pueda desarrollarse completamente.

La Teoría X, supone que la mayoría de las personas no asumen sus responsabilidades, como resultado de su poca ambición y creatividad escasa, ambas consecuencias de una mala motivación; y por ello el trabajo se vive y se siente como una actividad desagradable, por lo que no se participa en los problemas y toma de decisiones. Todo esto obliga a establecer una serie de medidas y controles para lograr resultados adecuados.

Como consecuencia, concluye que los hombres son motivados por el dinero, las prestaciones y su seguridad en el trabajo.

La teoría Y, tiene un planteamiento que implica la necesidad de una comprensión profunda del hombre, su comportamiento y sus motivaciones. Esta teoría postula:

- El hombre es capaz de establecer sus propias directrices y seguirlas, ser creativo y ser responsable, si se es motivado de una manera adecuada. Con esto el trabajador puede lograr sus propias metas conjuntamente con las de la organización, esto implica que el hombre tiene menos controles externos, permitiéndole mas iniciativa, que controlará él mismo.

### TEORIA X

El ser humano ordinario siente una repugnancia hacia el trabajo y lo evitará siempre

### TEORIA Y

El desarrollo del esfuerzo mental y físico es tan natural como el juego o el descanso.

---

que pueda.

---

La mayor parte de las personas tienden a ser obligadas a trabajar por la fuerza, controlados, dirigidos y amenazados con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El control externo y las amenazas de castigo son los únicos medios de alcanzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a los cuales se compromete.

---

El hombre común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene poca ambición, y desea más que nada su seguridad.

El ser humano ordinario se habitúa no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.

---

La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.

La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creativa para resolver los problemas de la organización, es característico de grandes sectores de la población. La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.

---



## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

Esta teoría ha recibido varias críticas respecto ¿a qué tipo de enfoque puede resultar mas conveniente, y bajo qué situación, el enfoque duro, o el blando? En cuanto a la primera opción existen dificultades, la fuerza origina fuerzas contrarias: restricción de la producción, antagonismo, gremialismo, sabotaje de las metas de la Administración.

También existen dificultades en el enfoque "blando", administrar con este estilo requiere una enorme fé en las aptitudes e integridad de la gente, en su capacidad de crecimiento y en su disposición para asumir la responsabilidad que le corresponde. En ocasiones, este enfoque conduce a la abdicación de la administración, quizá a la armonía, pero a costa de un desempeño indiferente. La gente se aprovecha de esta "suavidad" en la administración, se acostumbra a esperar cada vez mas de la empresa, pero está dispuesta a dar cada vez menos a cambio.

En la actualidad, una administración cuya filosofía se base en la dirección y el control, ya sea a través de medidas coercitivas, equilibradas o suaves, falla en proporcionar una efectiva motivación del esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización; y la falla radica en el hecho de que la dirección y el control son métodos inútiles de motivar a la gente cuyas necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) están razonablemente satisfechas, cn tanto que sus necesidades superiores, de acuerdo a la jerarquía de Maslow, tienen un papel predominante en la conducta.

Por otro lado, los partidarios de la teoría X, que abogan por una administración mas participativa y de tipo consultivo, también han sido ampliamente criticados.

Lo que sucede en muchas organizaciones y en nuestra cultura, es que hemos visto varios casos, en donde la administración, aparentemente, compra la idea, pero la aplica dentro del marco de

---

la teoría X, y sus suposiciones; y de esta forma nos encontramos con casos en que la participación es solamente usada como lema de campañas, como ardid de ventas, o como estandartes para hacer creer a la gente que es importante.

Lamentablemente, esta filosofía no tendrá mucho alcance en nuestro país, mientras no se tenga confianza en la capacidad humana, y esté dirigida más hacia la preservación del poder personal, que hacia los objetivos de la organización.

### 2.3 La Motivación en el Ambito Organizacional

Hasta ahora, se ha hecho referencia a teorías de la motivación, cuyo contenido se centra principalmente en especificar lo que impulsa a la conducta en función de procesos internos.

A continuación se hablará de las teorías que tienen como objetivo identificar el proceso mediante el cual la conducta laboral adopta una dirección o un propósito, dentro de un enfoque externo.

Antes de la revolución industrial, la forma de motivar en el trabajo, se efectuaba a través del castigo físico, financiero, o social, aplicando un modelo motivacional enteramente coercitivo.

Sin embargo, el proceso industrial, vino a reemplazar estos patrones tradicionales de conducta entre empleados y supervisores por relaciones improductivas y sutiles. Este hecho, vino a modificar no sólo el sentido de la producción, sino también el aspecto social, ya que al incrementarse las operaciones laborales, también se incrementó el grado de despersonalización de las relaciones entre el supervisor y el subordinado, requiriendo, por lo mismo, nuevas formas de supervisar a los individuos. Porter identifica tres modelos de dirección sobre la motivación al trabajo.

## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

### 2.3.1 Modelo Tradicional

El mayor representante de este modelo es Taylor, el cual habla sobre la naturaleza del ser humano viendo a los trabajadores como personas deshonestas, aventureras y flojas. Por lo cual, el supervisor debería dirigirlos muy de cerca para obtener un rendimiento adecuado. El empleado, por el sueldo percibido, debería tolerar un trabajo rutinario y altamente fraccionado.

### 2.3.2 Modelo de las Relaciones Humanas

En 1920 se realizaron los primeros estudios que dejaron al descubierto el por qué de lo inadecuado del modelo tradicional para motivar a la gente. Este modelo plantea la necesidad de considerar a la persona como un todo en su trabajo. Las investigaciones de Mayo, a las que se hace referencia en la primera parte de este capítulo, descubrieron el efecto (efecto Hawthorne) que atribuye un mayor rendimiento al hecho de que los obreros sepan que son observados con interés y tratados como personas importantes.

De este modelo se derivan las siguientes estrategias motivacionales:

- El supervisor tiene la responsabilidad de hacer sentir importantes a sus trabajadores.
- Las organizaciones deberán establecer canales verticales de comunicación hacia los empleados para darles la oportunidad de escuchar opiniones.

-----  
- Los trabajadores deberán de participar en la toma de decisiones en el trabajo.

El objetivo del supervisor, en cualquiera de los dos modelos era garantizar la sumisión del empleado; el primero a través de la coerción; y el segundo mediante la benevolencia.

### 2.3.3 Modelo de Recursos Humanos

El modelo de las relaciones humanas no sólo fue puesto en tela de juicio por su simplicidad y lo incompleto del estudio de la conducta humana hacia el trabajo, sino también por manipulador, como el modelo tradicional.

El modelo de recursos humanos considera que la motivación es una complicada interrelación de factores. El modelo propone que los empleados busquen la obtención de diferentes objetivos en el trabajo y que ellos tienen una gran variedad de cualidades, aptitudes y habilidades.

Los empleados son considerados como "depositarios de un gran potencial de talento", siendo responsabilidad del supervisor aprender a desarrollar estos recursos.

Este modelo hace referencia a los siguientes puntos:

- Las personas quieren contribuir en el trabajo.
- El trabajo no es percibido como algo desagradable.
- El empleado es capaz de tomar decisiones significativas que se relacionen con el trabajo.

Cabe señalar que esto incrementa el autocontrol y autodirección de los empleados, además de la terminación de tareas

## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

significativas, que a la larga, influirán en la satisfacción en el trabajo.

Para concluir, Porter refiere que, generalmente, una buena y significativa ejecución en el trabajo proporciona satisfacción en el mismo.

A continuación se presentan gráficamente las proposiciones administrativas que éstos modelos hacen a la motivación:

### MODELO TRADICIONAL

#### PROPOBICIONES

- Lo que el empleado hace en su trabajo no justifica el sueldo devengado.
- Pocos individuos pueden o quieren ejecutar trabajos que requieran de creatividad, autodirección o autotcontrol.

#### SUPERVISION

- El supervisor deberá ejercer una supervisión y control muy de cerca de sus subordinados.
- El supervisor deberá repartir labores simples, repetitivas, de fácil operación.
- El supervisor deberá establecer detalladamente los trabajos rutinarios y los procedimientos y hacerlos cumplir.

#### EXPECTATIVAS

- El individuo puede tolerar el trabajo, si el pago es bueno y el jefe justo.
- Si las tareas son simples y las personas controladas muy de cerca, la producción llegará al estándar.

---

## MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS

PROPOSICIONES	SUPERVISION	EXPECTATIVAS
<ul style="list-style-type: none"><li>* Los empleados - quieren sentirse necesarios e importantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* La labor del supervisor es hacer sentir a cada trabajador útil e importante.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* El compartir información con los subordinados e involucrarlos en las decisiones - rutinarias satisficiera sus necesidades básicas - de pertenencia y de sentirse importantes.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Los empleados - desean ser reconocidos como individuos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* El supervisor deberá cuidar que los subordinados estén informados sobre sus planes, además se deberán escuchar los objetivos de los mismos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Satisfechas estas necesidades se involucrará moralmente y se reducirá la resistencia a la autoridad formal. Los subordinados por lo tanto se volverán sumamente cooperativos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Estas necesidades serán más importantes que el dinero al motivar a los individuos - hacia el trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* El supervisor deberá ejercitar - la autodirección y autocontrol de sus subordinados.</li></ul>	

## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

### MODELO DE RECURSOS HUMANOS

- \* El trabajo no es por si mismo desagradable. Las personas quieren contribuir al establecimiento de objetivos significativos.
- \* La mayoría de las personas pueden ejercitar más su creatividad, responsabilidad, autodirección y autocontrol de lo que demanda su trabajo presente.
- \* La labor básica del supervisor es hacer uso de los recursos humanos.
- \* El supervisor deberá crear un plan de desarrollo, en el cual todos los miembros puedan contribuir hasta los límites de sus habilidades.
- \* El supervisor deberá animar la participación en materias importantes continuamente, ampliando la autodirección y control del subordinado.
- \* Ampliando la influencia de los subordinados, la autodirección y el autocontrol proporcionarán progresos directos en la ejecución eficiente de sus funciones.
- \* La satisfacción en el trabajo puede mejorar la productividad del subordinado, al hacer un uso completo de sus recursos.

Cuadro obtenido de: Steers, R. M. y Porter, L. W. Motivation and Work Behavior, pag.17 Mc Graw Hill 1979

---

### 2.3.4 Modelo Conceptual de la Motivación al Trabajo (Porter y Miles 1974)

Este modelo propone lo siguiente:

- Que la motivación es un fenómeno complejo en el que distintos factores deben ser considerados para explicar el proceso motivacional.

- Que el modelo debe ser analizado como un sistema de sistemas, en donde existen efectos de interacción e interrelación entre varios factores. Este modelo, en su primera parte, considera tres variables que constituyen la motivación en el trabajo:

- Las características del individuo, las cuales comprenden los diversos intereses, actitudes y necesidades que el empleado trae al trabajo.

- Las características del trabajo, entre las que se incluyen el significado de las labores para el empleado, la variedad de actividades desempeñadas en el trabajo, y la retroalimentación del desempeño.

- Las características del ambiente de trabajo, las cuales se agrupan en dos categorías:

a) Las que se refieren al ambiente laboral inmediato, como son las relaciones entre subordinados y las relaciones entre subordinados y supervisor;

b) Las que se refieren a variables del ambiente de trabajo como son los sistemas de premios o incentivos, la remuneración individual y el clima organizacional.

La segunda parte de este modelo se refiere a la interacción de estas variables dentro del proceso de motivación hacia el trabajo, ya que la simple enunciación de factores motivantes,



## 2. LA MOTIVACION A TRAVES DE DIFERENTES TEORIAS

---

según estos autores, no es suficiente para conocer como estas variables interactúan una con otra dentro del modelo de sistemas para determinar la conducta hacia el trabajo. Por lo tanto, esta segunda parte del modelo adquiere una perspectiva dinámica.

### 3. LA MOTIVACION Y LOS INCENTIVOS

En el capítulo tres se mencionó que el incentivo ha sido uno de los términos que mas repercusiones ha tenido en la psicología humanista. Mucho se ha investigado y se ha escrito en la psicología del trabajo tratando de explicar el por qué trabaja la gente. En el presente capítulo se analizan los incentivos económicos; así como algunos incentivos intrínsecos al trabajo.

#### 3.1 Incentivos Extrinsecos

Los incentivos económicos han suscitado mucha controversia, algunas personas consideran que el dinero es el único incentivo dentro de la industria, y para otros es el mas importante. Otros especialistas en la conducta le otorgan poco valor a las recompensas económicas o monetarias como factores de motivación. Herzberg señala que al aliviarse la necesidad de recompensa económica, ésta deja de actuar como incentivo, para convertirse

### 3. LA MOTIVACION Y LOS INCENTIVOS

---

en lo que él llama "factor higiénico", considera que cuando los trabajadores se vuelven descontentos o insatisfechos por estas recompensas, se vuelven desmotivadoras. Si bien las recompensas o incentivos económicos tienen poder de motivación, también entraña un riesgo; ya que el dinero es muy fácil de contar, los trabajadores pueden comparar el dinero que reciben con la cantidad que obtienen sus colegas, dentro o fuera de la empresa. Lo que un día aprecian como paga justa, puede volverse injusta al día siguiente; y un desincentivo, un poco mas tarde. Esta es una razón de peso por la que deben administrarse cuidadosamente los sistemas de incentivos económicos.

Numerosos estudios realizados con el objeto de estudiar la importancia del salario en la motivación, nacen a un lado, o desconocen el valor del trabajo en si mismo; de igual forma, investigadores que apoyan esta teoría, desconocen la importancia de factores extrínsecos. Es claro que ambos factores deben ser considerados, ya que un análisis completo debe reconocer la contribución de cada factor ( si el interés en el trabajo en si es alto, el salario no tendrá mucha influencia, dentro de cierto rango, sin embargo, si el interés es bajo, el factor salario adquirirá gran importancia). La mayoría de los estudios sobre este tema se centra en dos teorías principalmente.

La primera es la teoría de la Expectativa (Vroom 1964), según la cual la conducta depende de dos factores: la expectativa de un individuo, sobre la probabilidad de ocurrencia de un resultado, (como el dinero en este caso) y el valor o valencia de ese resultado. Ambos factores son definidos en términos subjetivos, de acuerdo a las percepciones individuales de cada persona, mas que en términos objetivos; la combinación de estos dos factores determina la conducta, y si alguno de los dos factores no está presente, la motivación no se dará. De esta forma, si la expectativa de un resultado es alta, pero carece de validez, no

-----

habrá motivación. Igualmente, si posee una alta valencia, pero la probabilidad de recibirlo es percibida como nula, tampoco habrá motivación. Para que la motivación sea alta, la combinación entre expectativa y valencia debe ser igualmente alta. Como puede verse, la debilidad de esta teoría, radica en la subjetividad de sus términos, para explicar la expectativa, necesitamos conocer los factores que una persona considera importantes. Sería importante especificar estos factores por adelantado, si deseamos hacer predicciones a partir de la teoría; en lugar de explicar la conducta después de observarla, haciendo suposiciones a partir de los valores del trabajador. Otra dificultad en esta teoría es la vaguedad para explicar la valencia, no es muy clara la forma como el individuo determina cuales son las consecuencias para el total de posibles respuestas en una situación X; sin embargo la teoría supone que la valencia existe e influye en la motivación.

La teoría de la equidad (Adams 1963) supone que las percepciones de una persona al comparar su salario con el de otros, es el factor clave. Si el trabajador se siente subpagado, trabajará menos eficientemente; por el contrario, si se siente sobrepagado, trabajará mas arduamente para restituir un equilibrio. Una dificultad, a nivel inferencia, que puede apreciarse en esta teoría es que en la actualidad ( y menos aún en nuestro país, en el momento que estamos viviendo), ningún trabajador se sentirá sobrepagado; y aunque lo fuera, racionalizaría y vería su salario como reconocimiento de su propia habilidad. De la misma forma, un trabajador subpagado, no se sentirá así si obtiene un valor alternativo, prestaciones adicionales, condiciones agradables de trabajo, seguridad, etc. En conclusión podríamos decir que es muy difícil determinar los efectos de igualdad en el salario, cuando intervienen tantos factores.

#### 3.2 Incentivos Intrínsecos

El salario que una persona recibe por su trabajo puede tener un significado muy diferente para cada individuo; sería muy simplista un afirmación de que la motivación primaria para el trabajo es económica. El trabajo puede tener infinidad de significativas consecuencias psicológicas para el individuo. Dentro de los factores intrínsecos al trabajo vamos a mencionar las oportunidades de desarrollo, la capacitación, y los factores sociales, los cuales han llegado a funcionar como incentivos intrínsecos al trabajo.

##### Oportunidades de desarrollo.

Es muy probable que no toda la gente que permanece dentro de un trabajo desee progresar y asumir responsabilidades adicionales; pero también es muy probable que nadie, (o cuando menos un menor porcentaje) quiera estar en un puesto en el que crea que no existen posibilidades de desarrollarse. El limitar el desenvolvimiento de una persona, significa limitar también su libertad de actuar y su independencia para realizar el trabajo. Para un trabajador que no tiene oportunidad de desarrollarse, equivale a sentir que la compañía no lo aprecia, no experimenta la necesidad mutua. Las restricciones en las oportunidades de desarrollo son un obstáculo en la motivación interna, en su lugar deben existir indicios claros de que la administración alienta el desarrollo y proporciona oportunidades para lograrlo.

##### Capacitación.

Para algunos autores, la capacitación es una parte importante de toda relación entre supervisor y subordinado, a la que frecuentemente se le descuida su papel de poderoso motivador.

-----

Para Drucker, el recurso ideado por los japoneses para que los trabajadores asuman responsabilidad por el trabajo consiste en la capacitación continua. " La capacitación continua brinda a cada obrero el conocimiento de su propio desempeño, de sus propias normas, y al mismo tiempo de otros compañeros de su nivel. Forma el hábito de contemplar "nuestro trabajo". Crea una comunidad de trabajo y trabajadores, cada empleado tiende a ver mas allá de las fronteras de su propia especialidad y departamento. Sabe lo que pasa, sabe que trabajo hacen los demás. Vé el todo auténtico y de él se espera que le preocupe el desempeño de las tareas que componen este todo auténtico. Por lo tanto puede advertir cuáles es su propio lugar en la estructura, y su contribución a la misma." (\*)

#### Factores Sociales.

Dentro de este rubro podemos considerar las relaciones entre superiores y subordinados y entre iguales, las cuales pueden contribuir al clima de motivación dentro de una organización. Para el Dr. Zenger, la motivación interna puede resultar de la eliminación de obstáculos al trabajo productivo, uno de ellos podría radicar, para Zenger, en la persistencia de políticas desatinadas, sin que la administración mostrara la suficiente decisión para suprimirlas. Otra traba a la motivación interna está en la mala supervisión que, para este autor, es debida a que muchos supervisores se forman en una atmósfera autoritaria, donde dan órdenes sin explicaciones y hacen caso omiso de cualquier sugerencia por parte de los subordinados, destruyendo con estas actitudes el deseo de toda persona de hacer bien su trabajo. Y, finalmente un tercer obstáculo está referido a la estructura

-----

\*(\*) Drucker, Peter. Management Tasks, Responsibilities, Practices. Harper and Row 1974. Pag.49"

### 3. LA MOTIVACION Y LOS INCENTIVOS

---

burocrática de muchas empresas, donde se inhiben los intentos de cambio, por benéficos que pudieran ser, donde se anula la comunicación, ya que la burocracia habla, pero raramente escucha. Para Zenger, los administradores deben preocuparse por organizar el grupo de trabajo como instrumento de cooperación, ya que es la fuerza mas poderosa que se conoce para influir en sus miembros. Afirma que muchos problemas vinculados a la motivación y a la productividad se han originado porque el propio grupo ha organizado y definido en forma equivocada o descuidada sus propias metas y su misión dentro de la organización a la que pertenece, en ausencia de una atención por parte de la administración a fijar metas y a escuchar los problemas que se le presentan.

A los estudiosos de la conducta en el medio laboral les ha inquietado responder a la pregunta de cuál de los diferentes incentivos, entre ellos los mencionados con anterioridad, influyen sobre el trabajo de las personas. Para tal efecto se han realizado varios estudios, de los cuales mencionaremos sólo algunos de ellos.

En 1950, Stanger realiza varias investigaciones entre 7000 empleados de una corporación norteamericana, donde se pide a dichos trabajadores que clasifiquen en orden de importancia varios factores de trabajo, entre los cuales se encuentran: estabilidad en el trabajo, oportunidad de avanzar, un jefe justo, hacer el trabajo que prefiera, obtener reconocimiento por el trabajo realizado, vacaciones y días festivos, compañeros de trabajo amigables, beneficios médicos y de salud, y salarios y pensiones. La conclusión a la que Stanger llega es "ni los ejecutivos ni los trabajadores se preocupan por el salario en sí mismo, excepto cuando tienen problemas económicos; en otras

-----  
épocas prefieren satisfacciones del yo, tales como prestigio, poder, reconocimiento, seguridad y trato individual." (\*)

Nealey (1964), en un estudio donde analiza seis programas diferentes de prestaciones ( seguro hospitalario, contratación exclusiva de trabajadores sindicalizados, aumento del 6%, a pensión, vacaciones adicionales de tres semanas, semana de 37.5 hrs.) encuentra que en términos generales los trabajadores prefieren el seguro hospitalario y la contratación exclusiva, sobre la promesa de una semana de 37.5 hrs.. Aunque Nealey observa que estos datos varían con la edad, por ejemplo, entre mas se asciende en edad, los trabajadores se inclinan mas por el plan de pensión, para los trabajadores de edad media, la contratación exclusiva resulta ser el factor de mas peso; y en cambio las vacaciones resultan ser mas atractivas para los trabajadores de menos edad, disminuyendo esta preferencia en relación con el aumento de edad por parte de los trabajadores.

-----  
" (\*) Blum, Milton y Naylor, James. Psicología Industrial Trillas 1974 Pag.501"



#### 4. INVESTIGACIONES SOBRE MOTIVACION EN MEXICO

A continuación se presentan, en forma sucinta, algunas investigaciones sobre el tema, realizadas en el medio mexicano, así como algunas conclusiones a las que se llegaron:

- Arias Galicia, en 1966, menciona que diversos resultados indican que la jerarquía propuesta por Maslow es diferente en México, los resultados indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas, consistieron en trabajar en un lugar limpio, destacarse en su actividad y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo. De lo cual se deriva que las necesidades menos satisfechas, serían las de estima, seguidas por las de seguridad.

- En un estudio realizado por Rivera y Serra en 1970 con funcionarios de gobierno y de empresas privadas, se encontró que los primeros tienen satisfechas sus necesidades de seguridad, y

-----

la menos satisfecha es la necesidad de autorrealización; mientras que en los funcionarios de empresas privadas se encontró que la mas satisfecha era la de autorrealización y la mas insatisfecha era la de seguridad.

- En una investigación realizada por Slocum en 1971 entre obreros de una fábrica de vidrio, cuya matriz está en Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotan una mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron mas satisfechos en autorrealización, mientras que los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la mas satisfecha, los mexicanos adjudicaron mayor importancia a todas las necesidades.

- En la tesis de Orta, se realiza una investigación cuyo objetivo primordial consistió en comprobar la aplicabilidad de la teoría de Herzberg en México, se trató de comprobar la existencia de dos conjuntos diferentes de factores que determinan la satisfacción y la insatisfacción en el contexto laboral.

Las hipótesis fueron:

- 1) La existencia de factores "higiénicos" evitará la insatisfacción.
- 2) La presencia de factores "motivadores", dará como resultado la satisfacción. La muestra estuvo constituida por 90 personas de ambos sexos, provenientes de tres organizaciones diferentes distribuidas en diferentes niveles jerárquicos. Los resultados obtenidos en este estudio concluyen lo siguiente:

Los factores motivadores e Higiénicos, se relacionan como se esperaba con la satisfacción e insatisfacción respectivamente.

#### 4. INVESTIGACIONES SOBRE MOTIVACION EN MEXICO

Se observó que necesidades como logro, reconocimiento y desarrollo, tendían a subrayarse cuando el nivel jerárquico y educativo eran mas elevados. Para las personas cuyo nivel educativo era menor, las relaciones interpersonales eran mas importantes como fuente de satisfacción.

Para el sexo femenino, las relaciones personales son el factor que mas las satisface.

- La tesis doctoral de Enciso, tiene como objetivo primordial el demostrar que el uso de pruebas extranjeras, asi como el de baremos provenientes de otros países no siempre son adecuados, tratándose de una aplicación intercultural. Las hipótesis que se plantearon son:

1) Los psicólogos no podemos seguir utilizando indiscriminadamente instrumentos extranjeros, a menos que probemos su eficacia en nuestro medio y de acuerdo a la población de que se trate.

2) Resulta conveniente revisar los baremos originales de las pruebas con las que se trabaja en nuestro medio.

3) Es evidente que la ideología del investigador estará presente en su trabajo, luego entonces, no podemos utilizar un instrumento sin estar seguros, o claros de si coincidimos con la ideología del autor. En base a lo anterior, la autora opina que se debería modificar la prueba de McClelland de tal modo que fuese mas acorde a la cultura mexicana, y por tanto obtener datos mas confiables.

Finalmente, propone modificaciones que a su juicio, deben hacerse a la prueba de McClelland para utilizarla en México, algunas son:

- Calificar aquellas historias que además de referirse a una meta, expresen tendencias afiliativas.

-----  
- Cambiar el criterio de calificación respecto a la actividad, es decir, darle un valor diferente al ser ésta negativa, positiva, o dudosa.

- Diferenciar las preocupaciones negativas de las positivas, ya que en base a esto podemos obtener un índice de cómo percibe la vida el sujeto y qué posibilidades considera tener para alcanzar sus metas.

- Calificar diferencialmente las emociones positivas y negativas.

Arias Galicia en 1976 realiza una investigación en la que busca respuesta a preguntas como:

¿Los gerentes mexicanos respaldan un enfoque tradicional a la organización por sus supuestos rasgos autoritarios de la cultura nacional?

¿La jerarquía propuesta por Maslow, es también válida para gerentes mexicanos?

¿La profesión de diversos gerentes implica diferentes supuestos en relación a la naturaleza humana?

¿La sub-cultura de las instituciones del sector público, influye para que los gerentes adopten posturas diferentes en cuanto a la naturaleza humana, en comparación con los gerentes del sector privado?

¿Los gerentes del sector privado, se encuentran mas satisfechos en comparación con los del sector público?

Señala que una de las responsabilidades del gerente es coordinar los recursos humanos a su cargo. Así mismo, uno de los aspectos importantes en esa tarea es la motivación. Añade que el primero implica el diseño de procedimientos y políticas, mientras que el segundo conlleva a la aplicación de premios y castigos. Sostiene

#### 4. INVESTIGACIONES SOBRE MOTIVACION EN MEXICO

---

que ambas funciones se apoyan en los supuestos que apoyan los gerentes respecto a la naturaleza humana.

Al referirse a la motivación hacia el trabajo, sostiene que ésta generalmente, implica la idea de que el trabajo constituye un fin, cuando en realidad para muchos es únicamente un medio para lograr ciertas metas. Por tanto, opina que es necesario conocer cuáles son los objetivos de las personas, que puedan lograrse a través del trabajo. Así mismo, subraya que es un error considerar que el trabajador motivado producirá más, ya que la motivación, aunque importante, es únicamente uno de los factores que determinan la conducta laboral. Indica que el análisis de ésta debe tomar en cuenta elementos sociales (valores, normas, actitudes), organizacionales (procedimientos, políticas, técnicas), así como objetivos, tanto de la organización, como del individuo.

En relación a los instrumentos utilizados en su investigación, menciona que empleó un cuestionario basado en la escala de Maslow, para investigar la satisfacción o la insatisfacción experimentada, por los integrantes de la muestra, en relación a las necesidades postuladas en dicha escala. Debido a que se estudiaron niveles gerenciales intermedios, se decidió eliminar las necesidades primarias del cuestionario, y agregar otra intermedia, entre estima y autoexpresión, denominada autonomía. El cuestionario contenía una pregunta por cada necesidad, pero con dos escalas, la primera con relación al nivel actual de satisfacción, y la segunda con relación al nivel de aspiración, en otras palabras, el grado de satisfacción deseado.

Señala, que una forma utilizada en la organización para influir en la conducta de los individuos, y consecuentemente, en su motivación, es el suministro de recompensas o incentivos y sanciones o castigos. Se menciona que, la efectividad de los primeros, es función de lo atractivo que sean para los

-----

integrantes de la organización, es decir, serán efectivos, sólo en la medida que contribuyan al logro de sus metas personales. Los resultados también confirman, al menos en parte, la teoría de Herzberg, en virtud de que los niveles de aspiración mas altos corresponden a factores intrínsecos (autonomía y autorrealización) y los menores niveles de aspiración corresponden a factores extrínsecos (seguridad y sociales). Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que los resultados corresponden a gerentes de nivel medio, que cuentan en su mayoría con profesiones de nivel universitario; por lo que no se debe generalizar hacia el personal de otras categorías.

Fregoso, en 1983 realiza un estudio, donde se propone averiguar cuáles son las motivaciones que existen entre el personal que trabaja en la Subdirección de Personal de la Tesorería del D.D.F. El problema en dicho estudio consistió en determinar:

- 1) Las necesidades o Motivaciones de los empleados de Base, Cuota por Hora, y Eventuales o de Nuevo Ingreso (clasificación de dicho personal de acuerdo a su forma de contrato).
- 2) Si los jefes de departamento reconocen las necesidades y motivaciones humanas de los empleados.
- 3) Si las necesidades y motivaciones de los empleados se dan en el mismo orden propuesto por Maslow.

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron el cuestionario y entrevista. El primero consistió en 25 afirmaciones, donde el sujeto tenía que elegir una respuesta, entre tres grados de importancia. Estos 25 items, se repartieron entre los cinco grupos de necesidades, de acuerdo a esta distribución: dos para necesidades fisiológicas, cinco para las de seguridad, y seis para afiliación, estima y autorrealización, respectivamente.

#### 4. INVESTIGACIONES SOBRE MOTIVACION EN MEXICO

---

En cuanto a las entrevistas, éstas se llevaron a cabo con los jefes de departamento y tenían el objeto de indagar sobre las características del departamento, condiciones de trabajo, relaciones entre jefe y subordinados, intereses y necesidades dentro del trabajo, éstas últimas, no sólo de los jefes, sino también del personal a su cargo; así como de las medidas correctivas y resultados obtenidos.

Los resultados se presentaron en la siguiente forma:

En los tres grupos, las necesidades que aparecieron calificadas más altas, fueron las fisiológicas, después aparecen las necesidades de autorrealización, calificadas como altas, las de seguridad son calificadas como medias; finalmente presentan calificaciones bajas las necesidades de afiliación, y más bajas aún las de autoestima.

Fregoso concluye que las necesidades se presentaron en el orden de la jerarquía de Maslow, con la diferencia de que la necesidad de autorrealización se disparó al segundo lugar, convirtiéndose en el segundo impulso más motivante, después de las necesidades fisiológicas. En lo que a los jefes de departamento se refiere, reconocen a las necesidades de autorrealización como factor importante de la motivación entre el personal a su cargo.

- Oliver, en 1986, busca detectar cuales son las causas o motivos que producen satisfacción o insatisfacción entre el personal de una institución de crédito, de acuerdo a los principios de la teoría de Herzberg. Para lograr este objetivo, se utilizó un cuestionario compuesto por 36 preguntas relativas a la satisfacción e insatisfacción laboral. Con ésto, se buscaba demostrar la existencia de un equilibrio entre los factores higiénicos y los motivacionales, o sea un equilibrio entre la

-----  
satisfacción y la insatisfacción entre los empleados de esta institución.

Los resultados obtenidos por Oliver, indican que existen deficiencias en la organización, en el área higiénica, principalmente en los aspectos relacionados con políticas de la organización, así como el que se refiere a promoción de personal; las cuales representan las causas más importantes de insatisfacción laboral en esta organización.

En cuanto a la presencia de factores motivacionales, el que se refiere a desarrollo de personal, constituye la fuente más significativa de no satisfacción entre el personal. Por lo cual la hipótesis es rechazada, indicando que no existe igualdad entre los factores higiénicos y los motivacionales.

Finalmente, Oliver concluye, que la teoría de Herzberg constituye una aportación y una base para estudiar la motivación humana en el medio laboral, porque abarca aspectos tanto de autorrealización y desarrollo, como motivadores, describiendo también aquéllos que son indispensables de satisfacer; ya que de otro modo producen insatisfacción y en consecuencia baja productividad. Señala que el trabajador empieza a satisfacer sus necesidades de reconocimiento y autorrealización al participar en la organización, planeación, motivación y control de sus propias labores.



## 5. LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

Se ha considerado necesario dar una pequeña semblanza de la Industria Farmacéutica en sus principales aspectos de origen y evolución, a fin de enmarcar la investigación dentro del contexto de la misma.

Al hablar de la Industria Farmacéutica, tendríamos que hacer un breve paréntesis para remontarnos a la historia de los medicamentos. antes de que éstos existieran, las personas se enfrentaban mas desesperadamente a las enfermedades mediante bailes y conjuros, como quizá actualmente sean tratadas por algunos aborígenes en regiones aisladas de Africa y Sudamérica. Poco a poco, empezaron a descubrir estos curanderos las propiedades curativas de algunas plantas, posteriormente al no conformarse con el uso simple de las plantas, frescas, o secas, empezaron a hervirlas y a administrar a los enfermos por cucharadas el jugo obtenido.

---

El paso siguiente fue evaporar estos cocimientos, luego de la evaporación del agua, quedaba un polvo marrón o verduzco, el extracto que debía ser ingerido. Sin embargo el tratamiento con extractos trajo una nueva dificultad al administrar extractos de drogas, ya que su contenido de sustancia activa varía dependiendo de la época de la cosecha, de si el verano había sido cálido o frío, seco o húmedo, el contenido de sustancias activas en las plantas podía ser bajo o alto.

Durante muchos años fueron usadas estas drogas de origen vegetal, sin conocerse exactamente su verdadera sustancia activa (la sustancia química de una planta es la responsable de su actividad terapéutica ).

Fue en los últimos 170 años que se pudo aislar la mayoría de las sustancias activas de origen vegetal o animal; y poco a poco se fue acumulando un verdadero tesoro de fármacos constituido por plantas, o partes de plantas, materiales químicos (minerales) y sustancias animales.

Hace aproximadamente cien años la química entra en el terreno de los medicamentos; y es así como se logra dilucidar las sustancias químicas activas, sintetizadas por la naturaleza en plantas y animales, se comprueba que las sustancias naturales modificadas, frecuentemente actúan mejor, y son mejor toleradas que las sustancias no modificadas. Así mismo, sustancias que no existen en la naturaleza fueron elaboradas por los químicos y mostraron buenas propiedades curativas.

Actualmente, la mayoría de las sustancias curativas, transformadas en tabletas, grageas, cápsulas, jarabes, etc., son desarrolladas en laboratorios químicos. Con el tiempo, la elaboración individual de medicamentos que antes estaba reservada a la farmacia, ha sido desviada a la elaboración industrial en la

## 5. LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

industria farmacéutica. A través de la Industria Farmacéutica no sólo se fabrican medicamentos ya conocidos, la investigación química desarrolla constantemente nuevas sustancias activas (drogas) y en desarrollo conjunto con la medicina y la biología se transforma en medicamentos, que después de minuciosos ensayos, se ponen a disposición de médicos y enfermos.

En nuestro país, la industria farmacéutica apareció en 1950, integrándose como un sector de mejor organización y eficiencia, transformando lo que era una actividad raquítica, limitada casi exclusivamente a la fabricación de agua destilada, en una industria que elabora en nuestro país una gama de 6 a 7 mil presentaciones.

En lo que se refiere al autoabastecimiento, antes de 1977, se producía en México el 17% de la materia prima que consumía el país. A partir de la crisis de 1982, y la consiguiente escasez de dólares, la industria farmacéutica padeció mucho; y fue cuando el gobierno se percató que tenía una industria incipiente en cuanto a elaboración de materias primas. A partir de esta fecha se establece un programa de fomento, donde el objetivo principal es hacer crecer al sector farmoquímico y evitar una dependencia tan grande.

Es así que a la fecha, se fabrica el 64% de las necesidades de los insumos para la elaboración de fármacos, el resto aún se importa, aunque se tienen datos de que se están desarrollando programas tendientes a disminuir dicha cifra.

En la actualidad la industria farmacéutica constituye un grupo industrial formado por 466 industrias, con una inversión superior a los 200 mil millones de pesos, y ventas que sobrepasan los 580 millones.

Las últimas cifras del personal ocupado por la Industria Farmacéutica, nos revelan que para 1987 la rama de medicamentos

-----

empleó 36,283 personas, mientras que la de farmoquímicos, 7,501. Para la primera rama, el 45% estuvo en el área de administración y Ventas, el 10% en el área técnica y 45% en la planta de obreros (ver cuadro 1).

En lo referente a las condiciones de trabajo, vamos a referirnos al grupo de laboratorios ubicados en la zona metropolitana, las cuales se manejan en forma similar dependiendo del tamaño del laboratorio de que se trate. En cuanto a prestaciones al personal se maneja un paquete que, en algunos puntos, supera las marcadas por la Ley Federal del Trabajo, el cual incluye: Período de vacaciones de 6, 10 o incluso hasta 12 días por año; prima vacacional de alrededor del 60%; fondo de ahorro entre el 11 y 13%; un plan de ayuda múltiple que consiste en un porcentaje del sueldo mensual (alrededor del 10%) otorgado en vales de despensa, o bien en efectivo; servicio médico; seguro de gastos médicos mayores; aguinaldo, entre 19 a 30 días por año. Las revisiones de desempeño se manejan en una forma muy variada; hasta 1987 había revisiones salariales de acuerdo con la política de cada laboratorio en particular, la cual podía ser semestral, cuatrimestral, trimestral, o incluso hasta bimestralmente. De Enero de 1988 a la fecha no existe un parámetro para comparar las revisiones de sueldo, en algunos casos no se han manejado incrementos desde Junio pasado, en otros, se han estado otorgando incrementos durante Febrero y Marzo de 1989, en porcentajes que van del 8 al 15% y no se espera ningún otro quizá hasta el último cuatrimestre; y en otros mas se están manejando incrementos mensuales o bimestrales del 1% o 2%. Como puede verse la situación financiera que vive el país repercute directamente en las políticas adoptadas por cada empresa en materia salarial.

El producto interno bruto generado por la actividad farmacéutica, ha mantenido su importancia relativa respecto a la del total de

## 5. LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

---

la Industria Química, por arriba del 10% durante los últimos diez años por lo menos, lo cual nos dá una idea de la estabilidad en su conjunto de esta rama industrial. ( Ver cuadro 2 )

Un análisis del capital contable de las compañías farmacéuticas, nos muestra su elevada participación extranjera, debido en gran parte a la tecnología tan especializada que trae consigo la manufactura del producto. En la rama de medicamentos, el promedio de participación de capital extranjero en los años de 1978 a 1987, fue de 77%. (Ver cuadro 3)

" M E D I C A M E N T O S "

---

## PERSONAL EMPLEADO 1987

<u>CLASIFICACION</u>	<u>No. DE PERSONAS</u>
ADMINISTRACION Y VENTAS	16,396
TECNICOS	3,467
OB R E R O S	16,420
T O T A L	<u>36,283</u>

---

**P.I.B. TOTAL Y POR SECTORES ECONOMICOS**  
 (Miles de Millones de Pesos)

---

<u>AÑO</u>	<u>TOTAL</u>	<u>INDUSTRIAL</u>	<u>IND.QUIMICA</u>	<u>PROD.FARM.</u>
1978	2,337.4	794.4	97.2	11.6
1979	3,067.5	1,071.5	127.5	13.9
1980	4,276.5	1,594.6	180.7	19.3
1981	5,874.4	2,142.7	238.2	27.6
1982	9,417.1	3,612.2	460.2	68.1
1983	17,141.7	6,910.1	956.7	145.4
1984	28,748.9	11,455.6	1,728.0	250.6
1985	45,588.5	18,152.6	2,756.7	385.9
1986	79,353.5	26,820.0	3,500.8	413.1
1987	195,614.5	69,520.7	8,892.2	1,004.8

---

FUENTE: Banco de México.

## " M E D I C A M E N T O S "

CAPITAL CONTABLE  
(MILLONES DE PESOS)

<u>AÑO</u>	<u>CAPITAL TOTAL</u>	<u>CAPITAL SOCIAL</u>	<u>% EXTRANJERO</u>
1978	6,447	4,078	73
1979	12,293	4,777	70
1980	13,957	8,474	63
1981	13,713	7,675	64
1982	14,520	9,350	76
1983	35,427	24,724	88
1984	46,974	27,780	86
1985	122,087	45,423	84
1986	192,432	64,961	90
1987	485,408	152,704	79



## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

### 6.1 Delimitación del Problema e Hipótesis

Una de las principales interrogantes que existen dentro de las áreas de Recursos Humanos, dentro de las empresas es definir, o conocer, de acuerdo a la situación de crisis actual que vive el país cuáles son los elementos de motivación mas importantes para el personal que labora en cada empresa; qué sistema de motivación, o qué programa de incentivos pueda dar mejores resultados para el personal de la misma; y por otro lado, qué duración tendrá éste una vez implementado en el lapso de tiempo.

Se dice que la motivación existente entre la mayor parte del personal dentro de las empresas es escasa, abandonada, e incluso se llega a hablar de depresión en algunos casos. Puede decirse que el común denominador es incertidumbre y temor por lo que sucede afuera, y esa falta de perspectiva ante una situación que

## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

---

no se ha enfrentado, hace que la gente reaccione de muy diversas maneras: las normas tienden a respetarse menos, surgen los rapaces, que tratan de ver que mas le sacan a la compañía, la gente que espera que la empresa les resuelva todos sus problemas (aumento de renta, llevar a sus familiares a hacer uso del servicio de comedor, etc.); o bien aquéllos que buscan otras alternativas como trabajo extra; e incluso algunos que optan por el robo.

Esta es una problemática real, ya que por una parte, la gente no parece darse cuenta de la situación de desempleo que vive el país, y esa falta de conciencia se manifiesta en un comportamiento indolente, apático, o bien la búsqueda de la protección paternalista de la empresa en la solución de toda clase de problemas.

El estudio que se presenta a continuación, constituye un intento por investigar qué factores determinan la motivación mas importante de un grupo de empleados en un laboratorio de la Industria Farmacéutica, para lo cual se realizó el planteamiento del problema de la manera siguiente :

¿ Existen diferencias en las necesidades de motivación entre los empleados de una empresa ?

¿ Cuáles son las necesidades mas importantes de los empleados de acuerdo a su área de trabajo ?

¿ Las necesidades de los empleados serán diferentes, de acuerdo a su nivel jerárquico dentro de la empresa ?

¿ Cuáles serán las necesidades de motivación mas importantes de los empleados, de acuerdo a su edad ?

---

¿ Se presentarán de igual forma las necesidades de motivación de los empleados del sexo masculino en relación a los empleados del sexo femenino ?

Con el objeto de responder al planteamiento de las preguntas anteriores se formularon las siguientes hipótesis de trabajo:

H1 Las necesidades de motivación entre los empleados de una empresa se presentarán de forma diferente, dependiendo del área, nivel jerárquico, edad y sexo al que pertenezcan.

H2 Las necesidades de los empleados son diferentes de acuerdo al área de trabajo a la que pertenezcan.

H3 Las necesidades de motivación de los empleados serán diferentes de acuerdo al nivel jerárquico en que se encuentren.

H4 Las necesidades de motivación de los empleados serán diferentes de acuerdo a su edad.

H5 Las necesidades de motivación de los empleados se presentarán en forma diferente dependiendo de su sexo.

El objetivo de esta investigación fue detectar, cuáles son los elementos que pueden influir en un comportamiento motivado hacia el trabajo, entre el personal de esta empresa.

El tipo de estudio realizado fue descriptivo, de campo.

## 6.2 Escenario

La empresa donde fue realizado este estudio es un laboratorio dedicado a la fabricación de medicamentos para uso humano y productos para uso veterinario y agroindustrial, cuenta con un total de 300 personas dentro de su organigrama, divididos en 100

## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

trabajadores sindicalizados y 200 empleados de confianza. La empresa está constituida por una Dirección General, y seis Direcciones que dependen de ésta: Planta, Materias Primas, Finanzas y Administración, Veterinaria y Agroindustrial, Farmacéutica; y Relaciones Industriales.

El espacio físico donde se levantó la información fue una oficina privada, en el área de Relaciones Industriales, o bien en la misma oficina del encuestado, cuando las condiciones de espacio y privacidad lo permitían.

### 6.3 Sujetos

El objetivo original de esta investigación pretendía realizar la detección entre todos los empleados de confianza, a nivel gerencia (el cual se definió como nivel 1), gerencia media y supervisores (definido como nivel 2); empleados en general, secretarías, representantes médicos, profesionistas y auxiliares. Sin embargo por varias razones, sólo se aplicaron 101 cuestionarios. En primer lugar se descartó el grupo de representantes médicos foráneos (alrededor de 70 personas) por falta de disponibilidad física. Por otra parte, aunque se mencionó que la participación en esta investigación era totalmente voluntaria, y aunque se recalcó que la información iba a ser utilizada con fines de estudio únicamente, no todas las personas estuvieron dispuestas a colaborar. Y finalmente otro obstáculo consistió en la falta de disponibilidad de la gente debida a cargas de trabajo.

Estos cuestionarios quedaron divididos en la siguiente forma:

División Veterinaria y Agroindustrial (identificada como "A"), 8 personas, equivalentes al 31% del personal de esta área.  
División Administración y Finanzas (identificada como "D"), 29

-----

personas, equivalentes al 60% del personal de esta área. División Farmacéutica (identificada como "F"), 38 personas, equivalentes al 80% del personal de esta área. División Planta (identificada como "P"), 19 personas, equivalentes al 40% del personal de esta área. División Relaciones Industriales identificada como "RI" ), 6 personas, equivalentes al 85% del personal de esta área. En el caso de la División de Materias Primas, no cuenta con personal de niveles 1 y 2, el total de personal es de 6 personas; y debido a que sólo se obtuvo un cuestionario del área, se cargó al área de Administración y Finanzas.

En cuanto a la clasificación jerárquica, la ocupación por niveles fue la siguiente:

Nivel 1,	20 personas
Nivel 2,	31 personas
Nivel 3,	50 personas

La distribución por sexos quedó de la siguiente manera:

Nivel	F	M
1	3	17
2	6	25
3	20	30
Total	29	72

Finalmente, la distribución por edades se presentó de la siguiente forma:

Hasta 25 años	18 personas
De 26 a 35 años	45 personas
De 36 a 45 años	30 personas
Mas de 45 años	8 personas

## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

### 6.4 Instrumentos

Se utilizaron las herramientas mas comúnmente usadas en el estudio de la motivación para el trabajo: el cuestionario y la entrevista. Al elaborar el cuestionario, se definieron 9 factores a investigar: Seguridad en el Trabajo, Supervisión Adecuada, Salarios Justos, Ambiente Físico, Prestaciones y Eventos, Relación con Compañeros y Trabajo en equipo, Trabajo Interesante, Oportunidad de mostrar iniciativa, y Oportunidad de ganar ascensos.

Para el piloteo del instrumento, se extrajo una muestra representativa de la población, utilizando la técnica de muestreo estratificado por cuota la cual se obtuvo a través de las nóminas. Eliminando los niveles de dirección, así como los representantes foráneos, el número total de empleados era de 181, repartidos de la siguiente forma:

DIRECCION	EMPLEADOS	10%	PILOTEO
Rels. Inds.	7	.7	1
Planta	47	4.7	5
Agroindustrial	26	2.6	3
Materias Primas	6	.6	-
Admón. y Fin.	48	4.8	5
Farmacéutica	47	4.7	5
		TOTAL	19

Como puede verse, el piloteo se designó según el 10% de la población estudiada. La aplicación a este porcentaje de la población permitió conocer las fallas que tenía o podía tener el cuestionario. Después de esta aplicación y basándose en un análisis del contenido, algunas preguntas fueron cambiadas, otras permanecieron igual y algunas mas se deshecharon por completo.

-----  
Finalmente el cuestionario (anexo 1 ) quedó formado por 43 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Factor 1: SEGURIDAD EN EL EMPLEO.** Percepción sobre la continuidad de la fuente de trabajo, tanto en el contexto general de empresa, como en el individual, formado por las cinco primeras aseveraciones.

**Factor 2: SUPERVISION ADECUADA \*.** Actitud hacia los jefes, y o demás niveles jerárquicos superiores, formado por las cinco aseveraciones siguientes.

**Factor 3: SALARIOS JUSTOS \*.** Percepción sobre el ingreso recibido y su relación con el trabajo realizado, formado por cuatro aseveraciones.

**Factor 4: AMBIENTE FISICO.** Se consideran aspectos relacionados con las condiciones de trabajo ( ventilación, espacio, luz ) así como las herramientas necesarias para realizarlo, formado por dos aseveraciones, una referida al lugar físico de trabajo, y la segunda a los recursos para realizarlo.

**Factor 5: PRESTACIONES Y EVENTOS.** Actitud hacia el paquete de prestaciones que proporciona la empresa, así como hacia el tipo de eventos que organiza, formado por dos aseveraciones, la primera referida a las prestaciones con que cuenta el personal; y la segunda buscaba investigar el grado de satisfacción con los eventos sociales, culturales y deportivos organizados por el área de relaciones industriales.

**Factor 6: RELACION CON COMPAÑEROS Y TRABAJO EN EQUIPO \*.** Relación entre personas que se establece con motivo del desempeño de su trabajo, así como situaciones específicas donde dos o mas individuos contribuyen de una manera conjunta a la realización de actividades laborales, formado por seis aseveraciones.

## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

---

Factor 7: TRABAJO INTERESANTE \*. Percepción acerca del trabajo propio (rutinario o variado, creativo o poco creativo, fácil o difícil); así como la actitud de agrado o satisfacción derivada de la ejecución de la tarea específica, formado por cuatro aseveraciones.

Factor 8: OPORTUNIDAD DE MOSTRAR INICIATIVA \*. Situación específica donde el individuo manifiesta la disposición para emprender una actividad de forma diferente a lo acostumbrado, formado por seis aseveraciones.

Factor 9: OPORTUNIDAD DE OBTENER ASCENSOS \*. Posibilidades de crecimiento, evidencias de aumento o disminución en las posibilidades de desarrollo, formado por seis aseveraciones.

En estos factores (\*) se investigaba el nivel actual de satisfacción y el nivel de aspiración del mismo; que posteriormente se encontró como una limitación del instrumento, ya que para algunas personas la respuesta era obvia, dejando el ítem sin contestar. Sin embargo, en otros casos la diferencia entre estos dos tipos de respuesta fue una pauta para ampliar la información, en el momento de la entrevista.

Finalmente, se incluyeron tres preguntas abiertas, dos tendientes a explorar qué elementos constituían la principal fuente de satisfacción e insatisfacción en el trabajo; y la tercera, ofreciendo la oportunidad a la persona de hacer un comentario adicional.

La validez de este cuestionario se llevó sometiéndolo a opinión de expertos (personal de relaciones industriales de algunos laboratorios afines).

La administración del cuestionario se llevó a cabo de forma individual mencionando en todos los casos que la información



-----  
recabada iba a ser utilizada con fines de estudio (tesis); y a manejarse de manera confidencial.

En el 70% de los casos se llevó a cabo una entrevista semi-estructurada, con el efecto de obtener mayor información en general y particularmente de las preguntas abiertas incluidas en la parte final del cuestionario. Originalmente se pensaba llevar a cabo las entrevistas con el 100% del personal encuestado; sin embargo se encontraron problemas de resistencia o falta de disponibilidad. La mecánica seguida en el caso de las entrevistas fue la siguiente: Establecer el report, explicando nuevamente los objetivos del estudio; posteriormente se abundaba en la respuesta al quinto ítem, tratando de investigar en qué basaban las personas su percepción acerca de la situación económica de la empresa. Otro aspecto que también se exploró durante la entrevista fueron las respuestas que denotaban insatisfacción, así como el por qué de las mismas.

## 6.5 Análisis de los Resultados

Los datos fueron analizados mediante el procedimiento de estructuras porcentuales, herramienta que nos permite conocer la importancia relativa de cada uno de los nueve factores a investigar dentro del estudio. Con el objeto de dar respuesta al planteamiento de las hipótesis de trabajo se determinaron los siguientes rangos de combinaciones, por considerarse significativos para el objetivo de este estudio:

- I. Comparación por Áreas
- II. Comparación por Niveles
- III. Comparación por Edades
- IV. Comparación por Sexos

## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

---

Los cuestionarios fueron capturados y procesados en microcomputadora, utilizando el manejador de base de datos del paquete integrado Lotus.

Cada una de las preguntas se ligó al factor específico que le correspondía, transformando las respuestas originales del cuestionario, en una escala de calificación del propio factor, resultando en baja, media, alta y sin respuesta. Esta transformación se llevó a cabo con el fin de homogeneizar o estandarizar las contestaciones, para poder ser presentadas en una escala comparativa.

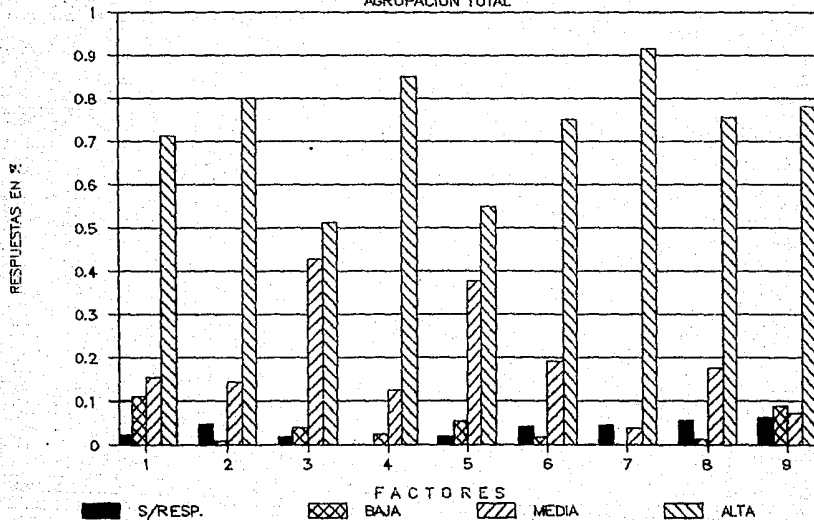
De igual manera, con la finalidad de presentar datos comparativos, todos los factores se analizaron en términos porcentuales, relativos al número de respuestas recibidas para cada factor y específicamente para cada pregunta, la presentación en gráficas de barras permitió una observación mas objetiva del conteo; y por ende, una conclusión en cada uno de los factores sometidos a estudio.

El primer análisis se realizó con el total de los cuestionarios, independientemente del área, nivel, edad o sexo al que pertenecieran; con el objeto de dar respuesta a la primera hipótesis de trabajo. Los resultados aparecen en la gráfica Consolidado de Factores, donde se observa que los factores con mas alta calificación son Trabajo Interesante, Ambiente Físico y Supervisión Adecuada, respectivamente. Por lo tanto la Hipótesis 1, cuyo planteamiento afirma que las necesidades de los empleados se presentarán en forma diferente, de acuerdo a sus características de área de trabajo, nivel, edad y sexo; se confirma. En los datos que se presentan a continuación, aparecen estas diferencias con mayor detalle.

### 6.5.1 Comparación por Areas

# CONSOLIDADO DE FACTORES

AGRUPACION TOTAL



-----

El siguiente paso fue analizar la información por bloques, haciendo comparaciones entre variables, que se consideraron, podrían ser significativas. Este análisis se hizo con el objeto de responder al planteamiento de la Hipótesis 2 para lo cual se dividieron los cuestionarios por áreas, con el objeto de ver si se encontraban relaciones significativas entre un área y otra. Al igual que en todas las gráficas, se establecieron cuatro categorías de respuestas (baja, media, alta y sin respuesta), posteriormente se procedió a la tabulación, de la cual se obtuvo la siguiente información.

#### DIRECCION VETERINARIA Y AGROINDUSTRIAL

En esta área encontramos que el factor mas alto es el 7 "Trabajo Interesante", con 97.50% de respuestas altas. El siguiente factor, con calificación alta es Iniciativa con 87.50% Del total de áreas es la que presenta la puntuación mas alta para el factor 6 "Compañeros y Trabajo en Equipo", aunque el área de Farma tiene una puntuación cercana. A pesar de que los porcentajes se mantienen en un rango similar dentro del factor 1 "Seguridad en el Trabajo", es el área que presenta el porcentaje mas alto. En cuanto a los factores calificados con los porcentajes mas bajos vemos el factor 3 "Salarios Justos" con la calificación mas baja, el factor 5 "Prestaciones y Eventos" presenta también una porcentaje bajo (50%); y finalmente,, del total de áreas es la que califica con el porcentaje mas bajo al factor 4 "Ambiente Físico". (ver gráfica 1)

De los datos presentados anteriormente, y de la información obtenida a través de las entrevistas, se deduce que el personal que trabaja en esta área realiza un tipo de trabajo con menor estructura, lo que permite un mayor aporte por parte de la persona; por otro lado, debido a algunos cambios efectuados en el

## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

---

área, algunas personas perciben como poco confortable el lugar de trabajo.

### DIVISION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

Para esta división, el porcentaje mas alto de calificación lo encontramos en el factor 4 "Ambiente Físico", aunque el factor 7 "Trabajo Interesante" presenta una puntuación similar.

El factor que se encuentra - calificado mas bajo es el 6 "Prestaciones y Eventos" (50%), aunque el factor 3 "Salarios Justos", también se presenta bajo (53.3%). Uno de los porcentajes de repuesta mas bajos lo encontramos en "Seguridad en el Trabajo". Del total de áreas es la que tiene el porcentaje mas bajo para el factor 8 "Iniciativa". Una razón para esto es debido a que gran parte del personal de esta área se quejaba de lo monótono que podía tornarse su trabajo y las escasas oportunidades que tenían ellos para modificar tanto el ritmo de trabajo como la planeación del mismo. Otro punto de llamar la atención en esta área, se refiere a los porcentajes de respuestas bajas; para el factor 1, "Empleo Estable", encontramos un 15.3% de respuestas bajas, si bien este número puede considerarse poco representativo, vale la pena considerarlo, tomando en cuenta que los porcentajes de respuesta baja para el resto de las áreas andan abajo del 4%. Esto podría hablarnos, probablemente de casos individuales de inseguridad en esta área. (ver gráfica 2)

### DIVISION FARMACEUTICA

Trabajo Interesante se presenta como el factor mas alto (91.05%). De los porcentajes de respuesta baja, el mas significativo corresponde a Ascensos (9.65%), que si bien no es muy alto, si refleja algunos casos de inconformidad con este punto. Del total de áreas es la que otorga la calificación mas baja al factor 2 "Supervisión Adecuada" (75.79), el cual a pesar

-----

de encontrarse en un rango ni siquiera inferior al 70%, en comparación con el resto de las áreas que se mueven alrededor del 80% puede considerarse como el mas bajo. Después de las entrevistas realizadas al personal de esta área comprobamos que una de las fuentes de insatisfacción se refiere precisamente a las pocas oportunidades que existen de crecimiento para el nivel 1 ( Gerencia ), debido a que los puestos a nivel Dirección son ocupados por extranjeros, (personal que envía la casa matriz desde su país de origen ). (ver gráfica 3)

#### DIVISION PLANTA

Nuevamente se presenta "Trabajo Interesante" (92.63%) como el factor mas alto, y "Salarios Justos" (47.37%) con el porcentaje mas bajo. Y junto con el área de Relaciones Industriales presenta una calificación baja (64.21%) para el factor de "Seguridad en el Empleo". En esta área encontramos dos porcentajes de respuesta baja, elevados (en el contexto del resto de las porcentajes para respuestas bajas), uno es para "Empleo Estable" y el otro para "Salarios Justos"(11.5 y 10.5 respectivamente). Lo cual podría también estar hablando de casos individuales de inconformidad en estas áreas. (ver gráfica 4)

#### RELACIONES INDUSTRIALES

Supervisión Adecuada se presenta como el factor mas alto, y es el único factor que alcanza la calificación absoluta de 100%. "Trabajo Interesante" también presenta una calificación alta (96.67%) y "Salarios Justos" se vuelve a presentar con calificación baja (50%). Del total de áreas es la que tiene la calificación mas baja para "Compañeros y Trabajo en Equipo" (52.78%), con una diferencia de mas de 16 puntos del área que lo

## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

---

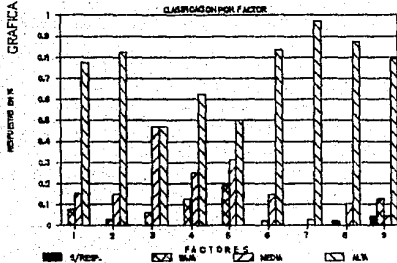
califica mas bajo. Por otro lado es el área que, sin ser muy alta, tiene la calificación ,mas elevada (66%) para "Prestaciones y Eventos". Dentro de esta área hay varios aspectos que llaman la atención; en primer lugar encontramos el único factor calificado con 100%, lo cual podría hablar de las características de liderazgo del director de esta área; sin embargo hay cierta incongruencia en el hecho de que la calificación para el factor 6 sea la mas baja de todas las áreas. De primera instancia se infieren algunas variables relacionadas a este hecho (competencia, imagen de área, etc.) sin embargo no fue posible realizar una exploración mayor para poder hacer una aseveración concluyente. (ver gráfica 5)

Como puede apreciarse, en tres (A, F, y P) de las cinco áreas Trabajo Interesante es el factor con mas alta puntuación, mientras que para las otras dos áreas restantes (D y RI), si bien no es el factor mas alto, posee una calificación elevada. Por lo tanto, el planteamiento de la Hipótesis 2, que afirma que las necesidades de los empleados se presentarán de manera diferente de acuerdo al área de trabajo a la que pertenezcan, es aceptado.

En este punto es interesante hacer notar que para las tres primeras áreas (A,F y P) no se contó con la suficiente representatividad, como en el caso de las áreas restantes; aún así se observan las diferencias de calificación que pueden dar los empleados de una área de trabajo, con relación a otra. En la información obtenida a través de la entrevista y preguntas abiertas se recabaron los suficientes datos para pensar que el tratamiento que se le dá al personal de esta empresa, en materia de motivación, varía mucho de una área a otra. Una recomendación para estudios posteriores seria de que se investigue mas cuidadosamente hasta que grado pueden encontrarse diferencias de motivación interdepartamentales dentro de una misma empresa.

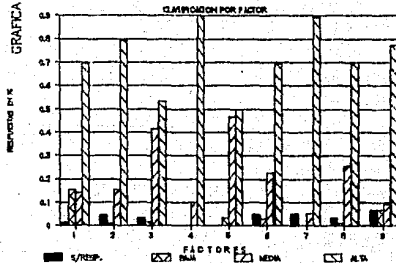
GRAFICA 1

GRAFICA DE RESPUESTAS AREA "A"



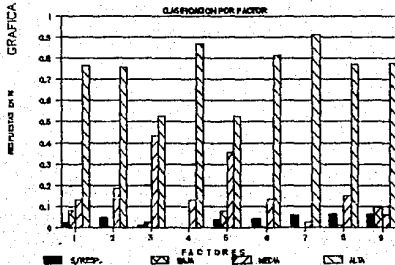
GRAFICA 2

GRAFICA DE RESPUESTAS AREA "D"



GRAFICA 3

GRAFICA DE RESPUESTAS AREA "F"





### 6.5.2 Comparación por Niveles Jerárquicos

El siguiente tipo de comparación se realizó con el objeto de dar respuesta a la tercera hipótesis de trabajo, ésta se efectuó entre niveles jerárquicos, donde se encontró que el factor 7 "Trabajo Interesante" presentó nuevamente una calificación alta para los tres niveles. Para los niveles 1 y 2, fue el factor de puntuación mas alta ( 96 y 92.26%, respectivamente), para el nivel 3 a pesar de que obtuvo una calificación alta, ( 89.60) no fue el factor mas alto, siendo el factor 4 "Ambiente Físico", el que obtuvo la calificación mas alta (90%).

#### NIVEL 1. GERENCIA

Trabajo Interesante tiene la calificación mas alta de los tres niveles(96%), misma que va decreciendo conforme se baja de nivel, dato que puede parecer lógico, por las características de una labor a este nivel. El factor considerado como mas bajo es el 3 "Salarios Justos" (55%), sin embargo este porcentaje es el mas alto para los tres niveles. Un punto que llama la atención al observar las respuestas del nivel 1, son los porcentajes de respuestas bajas para los factores 1 (12%), y para el 9 (11.67%), los cuales podría decirse que un porcentaje del 12% no es significativo, es de llamar la atención desde el punto de vista que los porcentajes de respuestas bajas para los otros factores se encuentran por debajo del 3%. Podría pensarse, a través de estos datos que los casos de marcada inconformidad para este nivel se dan en estos dos factores: seguridad en el empleo y oportunidades de crecimiento. (ver gráfica 6)

#### NIVEL 2. GERENCIA MEDIA, COORDINADORES, SUPERVISORES.

Para el nivel 2, se encuentra nuevamente la consistencia en la puntuación alta para "Trabajo Interesante"; en el caso de

## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

---

"Salarios Justos" encontramos la calificación mas baja para los tres niveles (48.3%). El resto de los factores mantiene un porcentaje de calificación en un rango similar para este nivel. (ver gráfica 7)

### NIVEL 3. EMPLEADOS EN GENERAL.

En el nivel 3, como se mencionó anteriormente, los factores 4 y 7 obtuvieron una puntuación casi similar; lo mismo que los factores "Salarios Justos" (51%) y "Prestaciones y Eventos" (48%) se observan como los de menor calificación. En este nivel, se encuentran porcentajes de respuestas bajas mas variados que en los niveles anteriores (3, 6, 9%); sin embargo el porcentaje de respuestas bajas mas alto (12%), se encuentra nuevamente en el factor 1 "Seguridad en el Empleo". Lo cual podría estar sugiriendo, que a pesar que la mayoría del personal percibe una cierta seguridad en su fuente de trabajo, existen casos particulares en los niveles 1 y 3, que por diversas razones, ven amenazada su fuente de trabajo. Otro aspecto que llama la atención es que el factor "Iniciativa" tiene el porcentaje mas bajo de calificación en este nivel (70%), que a pesar de no tener una calificación muy baja suena lógico pensar que a este nivel existe mayor estructura en las tareas y menos oportunidad de ofrecer alguna aportación a las mismas. (ver gráfica 8)

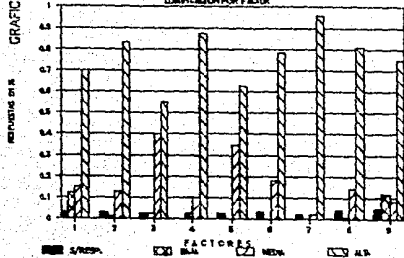
En este bloque de información nuevamente aparece Trabajo Interesante con una puntuación alta, sin embargo la combinación de factores que ocupan el segundo y tercer lugar en cada uno de los grupos es muy diferente, por lo cual la Hipótesis 3, que afirma que las necesidades de motivación de los empleados serán diferentes de acuerdo a su nivel jerárquico, es aceptada.

#### 6.5.3 Comparación por Edades

GRAFICA 6

GRAFICA DE RESPUESTAS NIVEL "1"

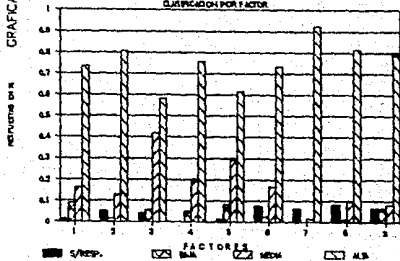
CLASIFICACION POR FACTOR



GRAFICA 7

GRAFICA DE RESPUESTAS NIVEL "2"

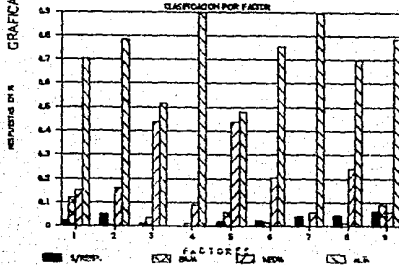
CLASIFICACION POR FACTOR



GRAFICA 8

GRAFICA DE RESPUESTAS NIVEL "3"

CLASIFICACION POR FACTOR



-----

La tercera comparación se llevó a cabo por edades, buscando dar respuesta al planteamiento de la H4. Para el primer grupo de edad, que estuvo constituido por personal hasta de 25 años, el factor de puntuación mas alta fue el 4 "Ambiente Fisico" (88.89%), posteriormente "Trabajo Interesante" (87.78%).

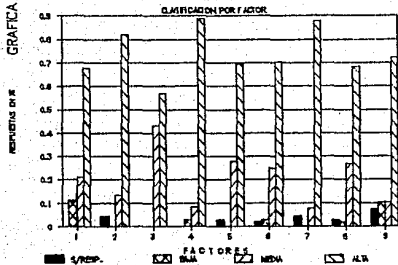
Para los tres grupos siguientes el factor mas alto nuevamente fue el 7 "Trabajo Interesante" (con 92, 93 y 90%, respectivamente). La razón de esto quizá pueda encontrarse en el hecho de que probablemente para el primer grupo de edad no existe una profesión o un tipo de trabajo mas especializado, o bien los intereses están aún mas diversificados; mientras que en los siguientes grupos de edad pueda hablarse tal vez de una especialización mayor en el trabajo, y por consiguiente un mayor interés en el desarrollo del mismo. (ver gráficas 9, 10, 11 y 12)

El factor 3 "Salarios Justos", aparece con una puntuación baja para los cuatro grupos de edad ( 56, 48, 52 y 46% respectivamente); sin embargo el grupo de mas de 45 años califica todavía mas bajo el factor 5 "Prestaciones y Eventos" (31%), aunque no se tienen datos objetivos para poder afirmarlo, se piensa que tal vez este grupo esperaría un paquete de prestaciones mas acorde a su edad, o a sus intereses (un próximo retiro o jubilación). Se sugiere que en una investigación posterior se explore qué paquete de prestaciones y / o eventos podría resultar atractivo para el personal de esta edad.

El factor 8 "Iniciativa", tiene una puntuación similar para los tres últimos grupos de edad (75, 78, y 77%), excepto para el primero de hasta 25 años (68%). Una explicación, que puede parecer lógica es de que en este grupo, la experiencia y los conocimientos quizá no son suficientes en la mayoría de los casos para poder aportar nuevos elementos en el trabajo.

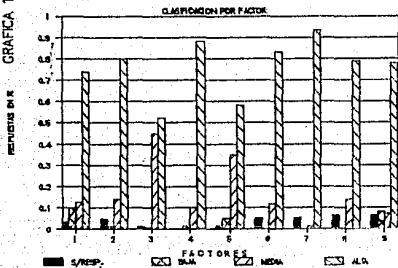
GRAFICA 9

GRAFICA DE RESPUESTAS EDAD "HASTA 25"



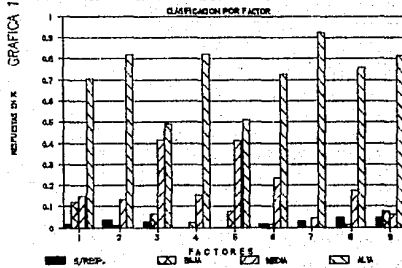
GRAFICA 11

GRAFICA DE RESPUESTAS EDAD "DE 36 A 45"



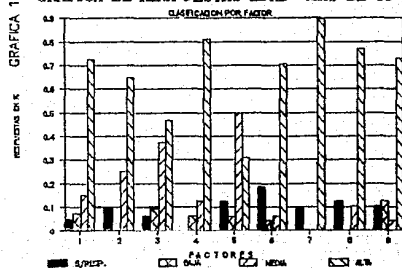
GRAFICA 10

GRAFICA DE RESPUESTAS EDAD "DE 26 A 35"



GRAFICA 12

GRAFICA DE RESPUESTAS EDAD "MAS DE 45"



## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

---

Y finalmente se observan casos aislados de inconformidad en lo referente a la seguridad en el trabajo en los tres primeros grupos de edad, hasta los 45 años; para este grupo los casos de inconformidad no se encuentran en la seguridad en el trabajo, sino mas bien en la oportunidad de ganar ascensos, lo cual puede parecer lógico si pensamos que a esta edad las oportunidades de ascenso están mas lejanas que una probable jubilación.

Al analizar la información presentada anteriormente, se observa que Trabajo Interesante continúa siendo el factor con mas alta calificación (en los tres últimos grupos de edad), aunque Ambiente Físico se presenta también alto en todos los grupos, ocupando el primero o segundo lugar en este rango de comparaciones; sin embargo la distribución del resto de los factores es muy diferente, por lo que el planteamiento de la Hipótesis 4, que afirma que las necesidades de motivación de los empleados serán diferentes de acuerdo a su edad, es aceptado.

Si bien, vale la pena hacer mención que al realizar este tipo de comparación se esperaba encontrar diferencias mas significativas entre los grupos de edad, por lo que se sugiere que en investigaciones posteriores, se profundice en sistemas de incentivos o paquetes de prestaciones para el personal de mas edad o mayor antigüedad dentro de la empresa.

### 6.5.4 Comparación por Sexos

La última comparación se llevó a cabo entre dos variables únicamente: sexo masculino y femenino, independientemente de la edad y el nivel jerárquico de la persona, buscando dar respuesta a la última hipótesis de trabajo, la H5.

Para el sexo masculino "Trabajo Interesante", nuevamente obtuvo la puntuación mas alta (95%). Para el sexo femenino, en cambio "Ambiente Físico" obtuvo la calificación mas alta (89.6%). Para

---

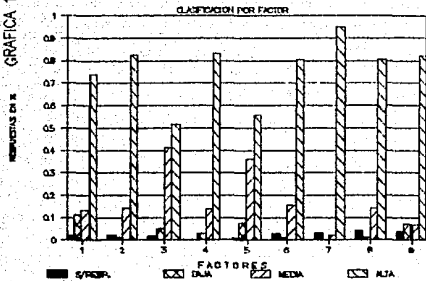
los dos grupos, el factor mas bajo fue nuevamente "Salarios Justos", con 51 y 50% respectivamente. En ambos grupos se observan casos de inconformidad en el factor 1, "Seguridad en el Empleo", dados por los porcentajes (11% en ambos grupos) altos de respuestas bajas, otro punto de insatisfacción se encuentra para el sexo masculino, en el factor 9 "Oportunidad de obtener ascensos" (12%), nuevamente se hace hincapié en que si bien un porcentaje de 12% no es significativo, en comparación con los porcentajes de respuestas bajas para los otros factores, que van del 3 al 5%, estos porcentajes de 12%, se consideran dignos de mencionar. (ver gráficas 13 y 14)

Por último, se considera importante mencionar las diferencias encontradas entre las puntuaciones de los dos grupos, para algunos factores. Iniciativa tiene una diferencia de 17.34 puntos entre la puntuación mas alta para el sexo masculino y la mas baja para el sexo femenino. Ascensos muestra una diferencia de 15.17 puntos entre la calificación mas alta para el sexo masculino y la mas baja para el sexo femenino. Trabajo Interesante, se mencionó anteriormente, que fue el factor mas alto para el sexo masculino, mientras que la puntuación obtenida para el sexo femenino represente una diferencia de 11.55 puntos. Sin embargo la diferencia mas grande se observa para "Compañeros y trabajo en equipo", con 18.49 puntos entre la puntuación mas alta para el sexo masculino y la mas baja para el sexo femenino.

La información obtenida en este último análisis muestra nuevamente los factores Trabajo Interesante y Ambiente Físico como los mas altos para los dos grupos, aunque es en este último rango de comparación donde se encuentran las diferencias mas significativas de los cuatro rangos, por lo que la Hipótesis 5, que afirma que las necesidades de motivación para los empleados del sexo masculino serán diferentes a las necesidades de motivación para los empleados del sexo femenino, es aceptada.

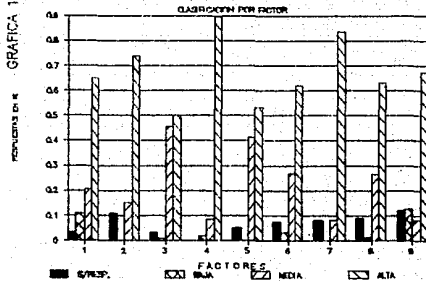
GRAFICA 13

## GRAFICA DE RESPUESTAS "SEXO MASCULINO"



GRAFICA 14

## GRAFICA DE RESPUESTAS "SEXO FEMENINO"





Hasta aquí, los datos obtenidos por medio del cuestionario.

#### 6.6 Información Obtenida a través de Entrevistas.

Por otro lado se obtuvo suficiente información de las entrevistas realizadas en el 70% de los casos, en las que se analizó principalmente las respuestas a las preguntas abiertas; además de los comentarios que las personas desearon hacer con respecto a las preguntas anteriores. Como se mencionó al inicio del capítulo, se aplicaron 101 cuestionarios, de los cuales 1 (.99%) no respondió a la pregunta 42, la cual exploraba sobre los aspectos más agradables del trabajo, 8 (7.9%) casos no dieron respuesta a la pregunta 43, que investigaba sobre los aspectos desagradables del trabajo; y por último 2 personas (1.9%) no respondieron a ninguna de las dos preguntas. Resumiendo la información anterior, pueden describirse varios puntos, como aspectos de inconformidad entre el personal de la compañía.

En algunos casos se piensa que existe poca colaboración entre departamentos, que algunas áreas reciben más atención y beneficios, en comparación con otras; para algunas personas, esto trae cierto favoritismo y envidias.

Se mencionó también la falta de indicadores que tiene el personal acerca de los avances de su trabajo "la gente no sabe en que forma está colaborando para el desarrollo de la Empresa, y esto hace que la gente se vaya porque desconoce la importancia de su función o de su aportación en la evolución de la misma." A este respecto se comentó que existen fallas en el manejo de la información, en algunos casos se dijo que el manejo de ésta es a

-----  
nivel de señores feudales; y que en otros casos hay incongruencia en la misma.

Se comentó la falta de una labor de equipo, que para algunas personas, viene desde niveles superiores. Incluso, se llegó a comentar que en el país de origen de la casa matriz no existe la colaboración, que la labor de equipo es una afrenta a la libertad individual y esta situación marca de alguna forma el ambiente que se vive en Latinoamérica y otras filiales.

Otro comentario importante, fue respecto a la falta de motivación a la gente, se mencionó por ejemplo que el sector de ventas recibe mucha atención, constantemente se le intenta motivar con juntas y eventos, que para ellos no funcionan. Sin embargo este hecho si desmotiva a otras personas porque sienten que no se les toma en cuenta. A este respecto, cuando se tuvo la oportunidad de entrevistar a algunos representantes médicos, se comentó que uno de los aspectos desagradables de su trabajo era "perder tanto tiempo en juntas".

Un comentario ligado a la falta de indicadores sobre el trabajo, y que de alguna manera la gente lo relacionó con la motivación (su motivación, o la disposición que tenían para el trabajo) fue el reconocimiento o la falta de estimulación verbal, de como va la labor, una persona mencionó en la entrevista el hecho concreto de que en una ocasión realizó deliberadamente mal su trabajo para poder llamar la atención de su jefe y explicarle cómo se sentía.

De todas las áreas se recibieron comentarios de descontento por la falta de incrementos de sueldo. Otro aspecto que también recibió muchos comentarios negativos fue el referente a Prestaciones y Eventos. En cuanto a la primera, la gente se queja de tener en algunos puntos sólo los márgenes que marca la ley (aguinaldo). Se hicieron muchas sugerencias respecto a dar mas prestaciones en especie que en efectivo (ayuda cursos,

6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

despensas, convenios precios bajos en las tiendas, financiamiento para auto, becas para hijos, viajes, etc.). También se mostró inconformidad sobre los eventos que organiza la empresa, se hicieron sugerencias para diversificarlos y para modificar su organización.

En cuanto a los aspectos agradables del trabajo se mencionaron distintos aspectos, los cuales se mencionan a continuación en orden de frecuencia:

<u>A s p e c t o</u>	<u>Frecuencia</u>
Relaciones con la gente	
Interacción con personas	23
Contacto con el personal	
Logros	14
Libertad para desarrollarlo	
Oportunidad de aportar ideas	10
Libertad de Acción	
Adquirir experiencia y conoc.	
Aprendizaje	7
Actualización	
Ambiente de Trabajo	
Equipo Motivado	6
Reto que representa	5
Trabajo en sí	4
Variedad de Funciones	3
Responsabilidad	3

---

Posibilidades de Desarrollo	3
Producto	2
Servicio a los Demás	2
Liderazgo del Jefe	2
Actividades de Investigación	
Lugar Físico	1
Viajes	

Como aspectos desagradables del trabajo se mencionaron:

Falta de Cooperación	
Desintegración	
Conflictos Interdepartamentales	13
Burocracia	
Falta de Reconocimiento	
Falta de Apoyo de Niveles Superiores	8
Trabajo Monótono y rutinario	7
Falta de Planeación	
Depender de terceros para logro de objetivos	6
Cambios de Estrategias	
Malas Decisiones	
Perder tiempo en Juntas	5
Ambiente Físico	4

6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

---

Falta de Comunicación entre el personal	3
Trabajo de mala calidad Actitud de "ahí se va"	3
Falta de Capacitación	1
El Jefe	1

## CONCLUSIONES

De la información presentada en el capítulo anterior se desprenden las siguientes conclusiones:

\* En los factores investigados, no se encontró una marcada insatisfacción para el personal encuestado en este laboratorio. Ya que como se observó en la mayoría de las comparaciones los porcentajes mas bajos de calificación se encuentran alrededor del 50%

\* El factor "Trabajo Interesante", presentó una calificación alta en todos los rangos de comparación que se hicieron. Estos datos se corroboraron en las respuestas a las preguntas abiertas, ya que los aspectos mencionados como mas agradables dentro del trabajo estaban relacionados con aspectos intrínsecos al mismo, (logros, libertad para desarrollarlo, adquisición de experiencia y conocimientos, etc.). De la misma forma, los aspectos considerados como mas desagradables tenían que ver con el tipo de trabajo que se realizaba y la insatisfacción proveniente del desarrollo de esa labor.

## CONCLUSIONES

---

Por lo anterior se considera que una de las áreas donde podría llevarse a cabo el ejercicio de la motivación es precisamente en lo referente al tipo de trabajo que se realiza y las aportaciones con las que el empleado en forma personal, puede contribuir. Ya sea a través de sugerencias en la forma de realizarlo; en decisiones que, de acuerdo a su posición dentro de la empresa, pueda tomar respecto a la planeación o programación del mismo.

\* Salarios Justos presenta una puntuación consistentemente baja en todas las comparaciones, sin embargo, no podemos hablar de un porcentaje significativamente bajo, ya que ningún factor es calificado por debajo del 50%. A este respecto cabe hacer referencia a una investigación realizada por Stanger (Ver Capítulo 3 del presente trabajo), donde se concluye que para los grupos investigados, el salario no representa motivo de preocupación; a excepción de cuando tienen problemas económicos; en circunstancias normales prefieren aspectos relacionados con la satisfacción del yo.

Investigaciones sobre la importancia que juega el papel del dinero se han realizado muchas, sin embargo en nuestro país, en el momento actual que vivimos sabemos que éste constituye un motivo de preocupación para grandes sectores de la población, aunque desconocemos la importancia que tiene en la motivación de las personas.

Una de las inquietudes al realizar esta tesis era comprobar qué tan importante podía ser el papel del salario en la época actual, sin embargo dadas las limitaciones del presente trabajo, sólo se puede decir que para el personal encuestado de este laboratorio, los casos de mayor insatisfacción para este factor los encontramos en el grupo de más de 45 años (46.8%), y en el área "A", con el mismo porcentaje.

-----

\* Prestaciones y Eventos revela otra fuente de insatisfacción para el personal encuestado de este laboratorio. Respecto a este punto se encontró que una de las limitaciones del instrumento pudo estar dada en el hecho de unir dos aspectos diferentes en un sólo factor, como es el caso de la prestaciones y los eventos (sociales, culturales y deportivos) que se organizan para el personal. Si bien se planteó la necesidad del laboratorio de obtener cierta retroalimentación acerca de la forma como el personal recibía este tipo de eventos. Sin embargo después de un análisis de las respuestas a las preguntas 17 y 18 ( que son las que integran el factor cinco), se vió que los porcentajes de respuestas para ambas preguntas eran muy similares.

En este factor se han realizado los mayores esfuerzos dentro de las empresas por elevar la motivación a su personal. En el caso particular de este laboratorio se encontró que la gente no está satisfecha ni con el paquete de prestaciones, ni con el tipo de eventos que se realizan en la empresa; a este respecto quizá valga la pena realizar una mayor difusión entre el personal sobre las prestaciones con que se cuenta y su nivel de competencia en el mercado. Por otro lado se obtuvo suficiente retroalimentación sobre la imagen del área de Relaciones Industriales y de su actuación, no sólo en la organización del tipo de eventos que investigaba este factor, sino también como departamento de servicio.

La información obtenida a través de este tipo de estudios permite hacer una diferenciación por sectores y debido a que, por limitaciones del mismo, no se puedan hacer generalizaciones hacia todo el personal, constituyen un buen indicador de los factores motivantes del personal.

El objetivo de la presente tesis fue abordar el estudio de la motivación de una manera diferente a como se ha planteado en la mayoría de los casos. Más que confirmar o deshechar una teoría,



## CONCLUSIONES

---

mas que buscar diferentes clases de incentivos y corroborar posteriormente su efectividad, el interés residió en investigar qué aspectos del trabajo podían incidir en la motivación de la gente, qué elementos de los que se manejaban en ese momento, efectivamente eran considerados como motivantes.

\* A este respecto se encontró el caso específico del personal de ventas, donde se manejaban las juntas y reuniones de trabajo como una forma de motivar a este grupo, comunicándoles lo importante de su labor para el desarrollo de la empresa. Sin embargo para este sector, dichos eventos no sólo no les eran motivantes, sino además les molestaba su frecuencia. Mientras que para otros sectores de ésta misma División, este hecho les producía cierta desmotivación, al sentir que su labor no recibía la misma atención.

\* Finalmente, en cuanto al objetivo de determinar qué aspectos del trabajo incidían en la motivación al personal, se puede concluir que para la mayor parte de las 101 personas que participaron en este estudio, los aspectos motivantes están dados dentro del tipo de trabajo que desempeñan, es decir, la forma como éste está estructurado.

Esto podría constituir una pauta para posteriores investigaciones, principalmente en lo que se refiere a la relación superior - subordinado. Si el trabajo en sí representa un factor importante para la motivación al personal, hasta qué punto el efectivo desempeño puede ser una meta, más que un medio para alcanzar alguna otra meta y en qué niveles dentro de la jerarquía de la organización tendría este hecho una mayor validez.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Blum, Milton  
Naylor James                      Psicología Industrial  
Trillas 1974 pag. 501
  
- 2.- Drucker, Peter                      Management, Tasks, Responsi-  
bilities, Practices.  
Harper and Row 1974 pag. 49
  
- 3.- McTeer and Wilson                      El Ambito de la Motivación  
Editorial El Manual Moderno  
1979 pag. 18
  
- 4.- Steers, Richard                      Motivation and Work Behavior  
Porter, Lawrer                      McGraw Hill 1979 pag. 17

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

- 1.- ARIAS Galicia Fernando  
UNA ENCUESTA SOBRE INTERESES LABORALES EN ALGUNOS GRUPOS DE  
TRABAJADORES.  
TESIS 1966 FACULTAD DE PSICOLOGIA UNAM.
- 2.- ARIAS Galicia Fernando  
ACTITUDES GERENCIALES Y MOTIVACION ENTRE GRUPOS DE GERENTES  
DE NIVEL MEDIO EN LOS SECTORES PUBLICO Y PRIVADO EN MEXICO.  
TESIS 1976 FACULTAD DE PSICOLOGIA UNAM.
- 3.- ARIAS Galicia Fernando  
INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN PSICOLOGIA.  
EDITORIAL TRILLAS 1971.
- 4.- BLUM L. MILTON Y NAYLOR C. James  
PSICOLOGIA INDUSTRIAL.  
EDITORIAL TRILLAS 1974.
- 5.- BOLLES C. Robert  
TEORIA DE LA MOTIVACION.  
EDITORIAL TRILLAS 1973.
- 6.- BRICH Y VEROFF  
LA MOTIVACION, UN ESTUDIO DE LA ACCION.  
EDITORIAL MARFIL 1979.
- 7.- COFER C.N y APLEY M.  
PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION.  
EDITORIAL TRILLAS 1972.
- 8.- COFER C. N.  
MOTIVACION Y EMOCION.  
DESCLEE DE BROWER ESPAÑA 1980.
- 9.- ENCISO Cristina  
LA MOTIVACION AL LOGRO; UN ESTUDIO EN UN GRUPO DE BUROCRATAS  
CON LA PRUEBA MC CLELLAND.  
TESIS 1976 FACULTAD DE PSICOLOGIA UNAM.
- 10.- FLEISHMAN Edwin y BASS Alan  
ESTUDIOS DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y DE PERSONAL.  
EDITORIAL TRILLAS 1976.
- 11.- FREGOSO Alejandra  
ESTUDIO DE LAS MOTIVACIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA  
SUBDIRECCION DE PERSONAL DE LA TESORERIA DEL DDF SEGUN  
MASLOW.  
TESIS 1983 FACULTAD DE PSICOLOGIA UNAM.

- 
- 12.- GELLERMAN Saul  
MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD.  
EDITORIAL DIANA 1978.
  - 13.- HERSEY P. y BLANCHARD L.  
LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.  
EDITORIAL TRILLAS 1970.
  - 14.- HOLGUIN Quiñones Fernando  
ESTADISTICA DESCRIPTIVA APLICADA A LAS CIENCIAS SOCIALES.  
UNAM 1984.
  - 15.- JUNG John  
UNDERSTANDING HUMAN MOTIVATION.  
COLLIER MC MILLAN INTERNATIONAL 1978.
  - 16.- MATHESON Bruce  
PSICOLOGIA EXPERIMENTAL, DISEÑOS Y ANALISIS DE INVESTIGACION.  
C.E.C.S.A. 1983.
  - 17.- MC GREGOR Douglas  
EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS.  
EDITORIAL DIANA 1979.
  - 18.- MC GUIGAN  
PSICOLOGIA EXPERIMENTAL.  
EDITORIAL TRILLAS 1974.
  - 19.- MC TEER Wilson  
EL AMBITO DE LA MOTIVACION.  
EL MANUAL MODERNO 1979.
  - 20.- OLIVER Burruel Sergio  
COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS.  
TESIS 1986 FACULTAD DE PSICOLOGIA UNAM.
  - 21.- ORTA Nonatzin Virginia  
LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES HIGIENICOS NO MOTIVANTES EN  
EL TRABAJO.  
TESIS 1973 FACULTAD DE PSICOLOGIA UNAM.
  - 22.- PICK Susan  
COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES.  
EDITORIAL TRILLAS 1986.
  - 23.- PORTER Lyman y LAWRENCE Edward  
BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS.  
MC GRAW HILL 1979.
  - 24.- ROJAS Soriano Raul  
GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES.  
UNAM 1984.
  - 25.- SIEGEL Sidney  
ESTADISTICA NO PARAMETRICA.  
EDITORIAL TRILLAS 1970.
  - 26.- SMITH C. y WAKELEY H.  
PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL.  
MC GRAW HILL 1973.
  - 27.- STEERS R.M. y PORTER L. W.  
MOTIVATION AND WORK BEHAVIOR.  
MC GRAW HILL 1979.

BIBLIOGRAFIA

- 28.- VROOM V. y DECI E.  
MOTIVACION Y ALTA DIRECCION.  
EDITORIAL TRILLAS 1982.
- \* REVISTA INDUSTRIA FARMACEUTICA  
AÑO 3 NO. 12 JUL- AGO 1988  
EDITADA POR COMISION DE RELACIONES PUBLICAS  
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA
- \* R M VOLUMEN XV NO. 9 NOV. 1986  
EDITORIAL CIRCULO FARMACEUTICO S. A.
- \* EL TECNICO FARMACEUTICO (FOLLETO)  
BIBERACH RISS.

## CUESTIONARIO

EMPRESA: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ NIVEL: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

NOS INTERESA CONOCER SU OPINION SOBRE LOS PUNTOS EXPUESTOS A CONTINUACION. SUBRAYE LA PALABRA QUE REFLEJE SU OPINION. NO SUBRAYE MAS DE UNA PALABRA EN CADA LINEA. LA INFORMACION QUE USTED NOS PROPORCIONE, SERA MANEJADA EN FORMA ANONIMA Y CONFIDENCIAL.

- 1.- LA SEGURIDAD QUE TENGO EN MI TRABAJO ES:
 

POCA	REGULAR	MUCHA
------	---------	-------
- 2.- LA SEGURIDAD QUE DEBERIA TENER EN MI TRABAJO ES:
 

POCA	REGULAR	MUCHA
------	---------	-------
- 3.- SI TUVIERA OPORTUNIDAD ME CAMBIARIA DE EMPLEO:
 

SI	DIFICILMENTE	NO
----	--------------	----
- 4.- PIENSO QUE LA FUNCION QUE TENGO PODRIA DESAPARECER:
 

SI	ALGUNAS VECES	NO
----	---------------	----
- 5.- EN RELACION CON LA SITUACION ECONOMICA Y SOCIAL DEL PAIS, SIEMTO QUE LA POSICION DE MI EMPRESA ES:
 

SOLIDA	INCIERTA	INSEGURA
--------	----------	----------
- 6.- LA RELACION CON MI JEFE ES:
 

BUENA	REGULAR	MALA
-------	---------	------
- 7.- LA RELACION CON MI JEFE DEBERIA SER:
 

BUENA	REGULAR	MALA
-------	---------	------
- 8.- LA LIBERTAD QUE TENGO PARA DISCUTIR ASPECTOS RELATIVOS A MI TRABAJO CON MIS SUPERIORES ES:
 

BUENA	REGULAR	MALA
-------	---------	------
- 9.- LA LIBERTAD QUE DEBERIA TENER PARA DISCUTIR ASPECTOS RELATIVOS A MI TRABAJO CON MIS SUPERIORES ES:
 

AMPLIA	LIMITADA	NULA
--------	----------	------
- 10.- LA OPINION QUE TENGO DE MIS JEFES ES:
 

MALA	REGULAR	BUENA
------	---------	-------
- 11.- LA RELACION EXISTENTE ENTRE EL TRABAJO QUE DESARROLLO Y MI SALARIO ES:
 

ADECUADA	REGULAR	MALA
----------	---------	------
- 12.- LA RELACION QUE DEBERIA EXISTIR ENTRE EL TRABAJO QUE DESARROLLO Y MI SALARIO ES:
 

ADECUADA	REGULAR	MALA
----------	---------	------



- 29.- ME INTERESA QUE LAS COSAS ME SALGAN CADA VEZ MEJOR:  
 SI ALGUNAS VECES NO
- 30.- TENGO LA OPORTUNIDAD DE APORTAR MIS PROPIAS IDEAS EN MI TRABAJO:  
 CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES CASI NUNCA
- 31.- LA OPORTUNIDAD DE APORTAR MIS PROPIAS IDEAS EN MI TRABAJO DEBERIA PRESENTARSE:  
 CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES CASI NUNCA
- 32.- SIENTO QUE HE LOGRADO ALGO VALIOSO EN MI TRABAJO:  
 FRECUENTEMENTE DE VEZ EN CUANDO NO
- 33.- DEBERIA SENTIR QUE HE LOGRADO ALGO VALIOSO EN MI TRABAJO:  
 FRECUENTEMENTE DE VEZ EN CUANDO NO
- 34.- MI TRABAJO ES MAS SATISFACTORIO QUE OTROS:  
 SI ALGUNAS VECES NO
- 35.- MI TRABAJO DEBERIA SER MAS SATISFACTORIO QUE OTROS:  
 SI ALGUNAS VECES NO
- 36.- LAS POSIBILIDADES DE PROGRESO EN LA EMPRESA SON:  
 ESCASAS REGULARES BUENAS
- 37.- LAS POSIBILIDADES DE PROGRESO EN LA EMPRESA DEBERIAN SER:  
 ESCASAS REGULARES BUENAS
- 38.- MIS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA ME PERMITIRAN ASCENDER RAPIDAMENTE:  
 SI NO
- 39.- MIS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA DEBERIAN PERMITIRME ASCENDER RAPIDAMENTE:  
 SI NO
- 40.- TRABAJO BIEN PARA OBTENER UN ASCENSO:  
 SI NO
- 41.- DEBERIA TRABAJAR BIEN PARA OBTENER UN ASCENSO:  
 SI NO
- 42.- LO QUE MAS ME AGRADA DE MI TRABAJO ES:
- 
- 43.- LO QUE MENOS ME AGRADA DE MI TRABAJO ES:
-



DESEA USTED HACER ALGUN COMENTARIO RESPECTO A ALGUNA(S) DE  
LAS PREGUNTAS ANTERIORES: \_\_\_\_\_

---

---