

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA MOTIVACION EN LA INDUSTRIA

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A

SUSANA VALDEZ DELHUMEAU

México, D. F.

1974



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A MIS PADRES, A QUIENES DEBO TODO

A MIS ABUELOS CON CARÍÑO

A MIS HERMANOS

AL DR. RODOLFO E. GUTIERREZ,  
DIRECTOR DE ESTA TESIS  
POR SU VALIOSA COLABORACION

A MIS MAESTROS, CON GRATITUD

A LA Q. B. P. MATILDE DELHUMEAU  
Y A LA SRA. DOROTHY C. DE MACOUZET  
CON AGRADECIMIENTO.

# I N D I C E

	Página
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	4
LA MOTIVACION	5
a.- Concepto de Motivación	9
b.- Concepto de Motivación por diferentes autores.	11
c.- Epoca de la Revolución Industrial.	13
d.- Importancia que tiene Federico Winslow Taylor en la Industria.	14
e.- Estudio de Elton Mayo y sus asociados en la planta de la Western Electric Company.	18
f.- Opinión de las failas más importantes de los estudios efectuados por Elton Mayo y sus conclusiones.	20
g.- Motivación de logro de Mc. Clelland.	22
CAPITULO II	
¿ SERA EL DINERO EL MEJOR INCENTIVO PARA LOS TRABAJADORES?	22
a.- Introducción.	23
b.- Efectos de los Métodos de remuneración sobre la conducta, los valores con su- clasificación individual y porcentajes según el grado de importancia.	29
Conclusiones.	36
c.- Incentivos financieros y fatiga.	37
d.- El hombre trabaja por dinero.	37
e.- El Sistema Point de la evaluación del trabajo.	39
f.- Grados laborales como ayuda para la evaluación del trabajo.	40
g.- Análisis del trabajo como ayuda a la evaluación del trabajo.	40
h.- Evaluación de la evaluación del trabajo.	41
i.- Entre más valor tenga el hombre más su sueldo.	44
j.- Mayor producción mayor pago.	45
k.- Restricción en la producción.	46
l.- Incentivos y Cooperación.	47
m.- Participación de Utilidades.	47

## CAPITULO III

SATISFACCION EN EL TRABAJO.	49
a.- Concepto del trabajo.	50
b.- Breve historia del trabajo.	51
c.- Concepto del trabajo por diferentes autores.	55
d.- Contenido y Contexto en el trabajo de factores relacionados con satisfacción para diferentes niveles ocupacionales; resultado de éste estudio.	60
e.- Encuesta realizada en los Estados Unidos de Norte América sobre la satisfacción en el trabajo.	73
f.- Encuesta realizada en México en la Empresa Dispositivos Electrónicos S. A. sobre la satisfacción en el trabajo.	75
g.- Correlación de ambas encuestas, Conclusiones y Resultado.	76
h.- Encuesta realizada en México con personal Sindicalizado sobre la satisfacción en el trabajo.	81
i.- Encuesta realizada en México con profesionistas (ingenieros) sobre la satisfacción en el trabajo.	83
j.- Correlación de ambas encuestas, Conclusiones y Resultado.	84
k.- Síntesis y Conclusiones.	88
l.- Evaluación, Crítica y Perspectivas.	93

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

Al terminar mi Licenciatura de Psicología; me interesó el aspecto motivacional en la Industria, ya que el factor más importante es el hombre.

Otra razón por la cual me decidí a desarrollar éste tema fue por la poca información que se tiene en México acerca de los factores motivacionales y la poca importancia que el industrial da a sus trabajadores.

De ninguna manera podemos comparar al industrial de los siglos XVIII y XIX con el actual; ya que afortunadamente la ideología de éste ha cambiado favorablemente en relación a sus empleados sin embargo, no ha dado la importancia debida a los factores motivacionales; porque su interés es la obtención de una mayor productividad.

Es muy importante para el psicólogo industrial conocer las diversas actitudes, aptitudes, opiniones y características que cada individuo posee y la manera como las manifiesta; ya que tendrá que seleccionar a la persona más idónea para ocupar un puesto, deberá conocer su nivel de aspiración y dará el estímulo más apropiado a cada uno. Como sabemos dos hombres que están trabajando en una misma tarea van a reaccionar de diferente manera y sus intereses pueden ser diversos.

La motivación es un factor importante en todos los aspectos de la vida del hombre, no solamente desde el punto de vista del trabajo sino en sus relaciones familiares y sociales. Sin motiva-

ciones el organismo no se comportaría; sería una masa inerte que -- prácticamente no haría nada.

Mediante una motivación adecuada el hombre no verá el trabajo como una rutina diaria monótona; sino como un instrumento en el cual puede obtener una serie de satisfactores.

Uno de los objetivos de ésta investigación es conocer realmente cuáles son los mejores incentivos para cada persona tomando en cuenta el status, el nivel educacional y económico en el que se desenvuelve.

Otro de los objetivos es dar a conocer a ustedes el grado de satisfacción que existe en el trabajo tanto en los Estados Unidos de Norte América como en México y ver si existe relación alguna a pesar de la intervención del factor cultura en ambos países.

Hubiera deseado que esta investigación fuera más amplia; pero desgraciadamente hubo resistencia por parte de los altos directivos de las empresas fabriles para que se pudiera llevar a cabo éste pequeño trabajo.

Espero que esta información sirva para que los estudiosos universitarios sigan adelante con éste tema tan amplio e interesante y puedan aportar sus conocimientos a las diversas industrias del país.

C A P I T U L O I

LA MOTIVACION

### Concepto de Motivación.

"Desde el punto de vista de la escuela Asociacionista, Estímulo Respuesta, la Motivación se refiere a las causas principales o a las fuerzas instigadoras de la conducta."

"Los asociacionistas y los Psicólogos del campo de la Gestalt mantienen conceptos opuestos y aparentemente incompatibles sobre la naturaleza de la Motivación. Estas diferencias se remontan a los conceptos contrarios que sostienen las dos Escuelas de pensamiento con respecto a la naturaleza humana básica. Si se considera al hombre desde un punto de vista mecanicista se preferirá una teoría de motivación compatible con ésta opinión, si se le considera un individuo deliberado, reflexivo y creador, tendrá una teoría de motivación muy distinta" (3)

"Los asociacionistas tienden a considerar al hombre como -- una intrincada máquina".

"Para un psicólogo E-R- toda motivación se supone que deriva directamente de impulsos orgánicos, emociones básicas o de una tendencia a responder, establecida por anteriores condicionamientos de los impulsos y emociones. Los impulsos orgánicos como el hambre, la sed y las necesidades sexuales y las emociones como el miedo, la ira, el amor, hipotéticamente producen conductas que son al mismo tiempo previsibles e irresistibles. Los impulsos y las emociones -- forman parte del organismo, que no pueden hacer nada para resistir-- los" Para un psicólogo E-R toda conducta está gobernada por los --

estímulos, ya sean del interior o del exterior del organismo". (3)

La motivación es definida como la necesidad de actuar que resulta de un estímulo.

"Los de la teoría E-R, conceden que la persona reacciona a menudo selectivamente a uno o a un pequeño grupo de estímulos en un momento dado. Una persona selecciona una respuesta en vez de otra por la particular combinación de condicionamientos anteriores y por los actuales impulsos y estímulos psicológicos que están operando en el momento de percepción". (3)

"Dentro del marco de referencia del campo Gestalt, la conducta es una función de la situación total, esto es, la persona que interactúa dentro de un campo de fuerzas psicológicas que incluyen recuerdos, las anticipaciones, los objetivos y las interpretaciones de los pertinentes objetos y sucesos físicos." por consiguiente, la motivación no puede ser definida simplemente como un impulso que entra en acción disparado por un estímulo. Más bien, la motivación surge de una dinámica situación psicológica, caracterizada por el deseo de una persona de hacer algo." (3)

"Un psicólogo del campo Gestalt considera la motivación como un producto de desequilibrio dentro de un espacio vital. El espacio vital contiene metas y a menudo barreras para la realización de éstas metas."

"Una meta puede ser positiva o negativa, algo que se quiere lograr o algo que se quiere evitar. Cuando una barrera, esto es, -

un obstáculo se interpone directamente en el camino de la realización de una meta, física o psicológica, la persona sufre una tensión, intenta remediarla salvando o evitando las barreras. La tendencia a librar la tensión, prosiguiendo hacia la meta e incluyendo la superación de las barreras que se presentan en la ruta, es la motivación." (3)

"Para el psicólogo del campo Gestalt, la motivación brota del espacio vital contemporáneo, las fuerzas psicológicas que están operando precisamente en ese momento." (3)

A menudo se dice que toda la conducta está motivada y que sirve a las necesidades del organismo. La Motivación es el instrumento para satisfacer las necesidades del individuo.

El interés por la conducta de las clases sociales de las sociedades y de las culturas, a menudo provoca el interés por los problemas motivacionales." (3)

La motivación es un concepto fundamental explicativo relacionado con el porqué del comportamiento. Los organismos experimentan continuamente necesidades o deseos que les impelen a actuar. Cuando un individuo se ve impelido a alcanzar una meta o a evitar alguna consecuencia indeseable, entonces tenemos la evidencia de una motivación.

Un aspecto global de la Motivación indica que le fija rumbo al comportamiento de dos maneras:

a.- Impulsando al individuo a perseguir una meta entre varias disponibles.

b.- Impulsando a perseguir ciertos objetivos ausentes por el momento.

La gente nunca aprenderá de lo que trata de enseñarseles si no toma motivos o estímulos para progresar; en el ámbito de trabajo corresponde al Psicólogo Industrial fomentar éstos tipos de incentivos a su personal.

Entendemos por incentivos a los estímulos dirigidos a despertar, mantener y desarrollar el deseo de lograr una función determinada, lo más importante del incentivo es el fin que se pretende alcanzar.

"Para Cofer y Appley al hablar de Incentivos" se refieren a objetos, como recompensas, a situaciones y condiciones como conocimiento de los resultados, competencia y cooperación que se usan con el propósito de alterar la motivación a ejecutar."

"El valor de un incentivo determinado puede variar en función de los varios estandares de grupo de que está conciente el sujeto y en función de los factores de personalidad que lo hacen desear, lograr o ejecutar bien o mal". (1)

Tiffin y Mc Cormick clasifican éste tipo de incentivos en el campo de la Industria en dos categorías:

A.- Motivos o Incentivos Financieros.

B.- Motivos o Incentivos no económicos.

Como Incentivos financieros o económicos se consideran los pertinentes a los sistemas de pagos de salarios.

Como Incentivos no económicos se consideran los pertinentes a la seguridad en el trabajo, el reconocimiento de las labores, el prestigio, el ascenso del puesto, la clasificación de méritos.

Uno de los mayores problemas de la Gerencia Industrial es la adopción de un plan de pagos que resulte beneficioso para el orden y calidad del rendimiento y al mismo tiempo sea aceptado por los empleados como equitativo.

Después de haber visto el concepto de los incentivos, veremos el concepto de la Motivación por diferentes autores.

#### El Concepto de Motivación por diferentes Autores:

Gardner Murphy (1947): Considera que la Motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén en partes determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.

Hebb (1949): Se refiere a la existencia de una secuencia de fases organizadas a su dirección, contenido y a su persistencia, en una dirección dada o a su estabilidad de contenido.

N.R.F. Maier (1949): Usa el concepto de motivación para caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.

Maslow (1954): La motivación es constante, que nunca termina; es completa y que casi es una característica universal de cualquier situación del organismo.

Atkinson (1958): La motivación se refiere a la activación de una tendencia a activar para producir uno o más efectos.

Young (1961): Considera a la motivación como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad.

La motivación es el proceso que determina la búsqueda constante de la actividad humana; es la razón, el interés que tiene el hombre en la vida para obtener con mayor éxito una serie de satisfactores. La motivación debe ser constante e interminable para que el individuo cada día vaya alcanzando las metas u objetivos que se haya fijado; ya que si no fuera así la conducta del ser humano se iría extinguiendo poco a poco.

A fines de la Edad Media la mayoría de las personas se dedicaban a las actividades agrícolas y ganaderas y solían vivir en poblaciones generalmente pequeñas. Las grandes Ciudades eran escasas y en éstas los habitantes se ocupaban sobre todo en talleres de artesanos, en el comercio ya fuese grande o pequeño, y en trabajos financieros.

La industria estaba en manos de los artesanos, que formaban grupos del mismo oficio que recibían el nombre de gremios y en ellos el trabajo se dividía en maestros, oficiales y aprendices.

En el mundo Medieval las transacciones financieras, la competencia la movilidad social y la organización en gran escala jugaron un papel muy limitado. Brown dice que la interacción social en esta época fue mucho mejor y más satisfactoria que nunca, ya que --

prevalecía el principio de obtener amor, enseñanza y protección.

La época de la Revolución Industrial comienza aproximadamente a mediados del siglo XVIII y termina a mediados del siglo XIX. - En ésta época hubo un gran progreso científico y tecnológico como fue el perfeccionamiento de la máquina de vapor que inició la verdadera producción en gran escala. 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 o Centros industriales no estaban preparados para albergar a tan numerosa emigración empezaron a aparecer graves problemas sociales y económicos.

Mujeres y niños trabajaban con los hombres durante jornadas de 16 horas y vivían apiñados en la inmundicia y la infección. Cualquier viscosidad de la industria local llevaba a la miseria a sus operarios.

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

El trabajo fue arrancado de su puesto social, dejó de ser parte integrante de la vida del trabajador, perdió todo su sentido y se convirtió en una odiosa actividad que se evitaba siempre que era posible.

"La riqueza no tardó en aceptarse como un signo de aprobación divina y la pobresa como un pecado". (4)

"El nuevo Industrial empezó a considerar que el pobre se veía en tal estado por razones de pereza, inmoralidad o intemperancia. En el rico veía el asceta práctico, templado en el autoexamen y el autocontrol". (4)

En esta época el Capital al servicio del hombre se convirtió en su amo. El dinero que siempre se había considerado como un fin, se convirtió en un fin en sí mismo.

En cuanto a la relación de la reacción del obrero a este cambio de situación se transformó en una mezcla de temor y desprecio. El trabajador suele ver en el patrono un explotador de cada necesidad, se sentía humillado y era hostil.

No se le conferían responsabilidades, se le trataba como a un autómatas y como tal se comportaba. El trabajador trabajaba tan lentamente como fuese posible sin atraer la indeseable atención del supervisor y cometía equivocaciones deliberadas, ya fuera por sabotaje directo o interpretando las ordenes demasiado literalmente.

Semejante conducta cerró un círculo vicioso, en cuanto el patrono notó ésta actitud irresponsable redujo aún más las oportunidades de que disponía el trabajador para aplicar su propia iniciativa.

Como ya hemos dicho anteriormente, en la época de la Revolución Industrial, el Industrial trataba a las personas como máquinas, es decir, que no se le conferían responsabilidades de ninguna

índole y tenían que ejecutar toda decisión tomada por el patrono; les hicieron sentir que el trabajo es una necesidad penosa y desagradable y ahora se sorprenden porque ellos así lo creen. El ambiente laboral de ésta época era totalmente inoperante ya que no tenía la salubridad requerida, el espacio necesario y la suficiente iluminación.

A principios del siglo XIX Federico Winslow Taylor se preocupó por dar mejor atención a los problemas humanos en la Industria. Una de las contribuciones más importantes que hizo fue la introducción del Método Científico; ya que sostenía que uno de los primeros deberes de la dirección era el de desarrollar una Ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre.

"Comprendió que al igual que con máquinas trabajaba con seres humanos, siempre tomó en cuenta los aspectos psicológicos al estudiar el ser humano. Seleccionó al mejor trabajador para cada tarea; los instruía, entrenaba y los formaba. Logró que hubiera -- una mayor cooperación y colaboración entre los Empresarios y trabajadores con objeto de que las actividades se desarrollaran lo mejor posible; concedió incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores". (5)

Posteriormente durante los años 20 otra persona se preocupó por mejorar las condiciones ambientales de trabajo, como son la intensidad de luz, el espacio necesario, la sanidad requerida y lo más importante se interesó por el factor motivacional humano ésta persona fue George Elton Mayo.

Uno de los primeros y más conocidos estudios fue realizado por Elton Mayo y un grupo de asociados de la Harvard Business School entre 1927 y 1932; su trabajo estuvo en la planta Hawthorne de la Western Electric Company cerca de Chicago. La meta de ésta - investigación era encontrar formas de aumentar la producción entre los grupos de mujeres ensambladoras.

"Antes de que Mayo y sus asociados fueran llamados, los Ingenieros de la Compañía habían intentado incrementar la producción elevando el nivel de iluminación en las salas de trabajo." (2)

En este intento, los ingenieros variaron el nivel de iluminación en tres departamentos diferentes y cada uno de ellos realizaba un trabajo específico. Los resultados de éstos estudios fueron completamente variables e inconcluyentes, ya que había diferencias muy marcadas en el trabajo efectuado y en la eficiencia de -- las trabajadoras". Por ésta razón los ingenieros llevaron a cabo -- una segunda investigación". "En éste experimento se utilizó un de--partamento y se escogieron dos grupos de operadoras que fueran de--la misma edad y que tuvieran la misma experiencia." (2)

"Un grupo fue colocado en el salón de pruebas, aquí los ingenieros experimentaron con diversos niveles de iluminación y el -- otro grupo permaneció en el cuarto de control dónde la iluminación permaneció constante." (2)

"Cuando compararon los índices de producción de ambos gru--pos se desconcertaron ante los resultados, ya que la producción ha--bía aumentado en cada cuarto." (2)

Elton Mayo en su experimento comenzó a variar los períodos de descanso y la longitud del día de trabajo en los cuartos experimentales, posteriormente compararon los índices de producción con los del cuarto de control dónde nada se había cambiado. Se realizaron esfuerzos especiales para obtener la cooperación de las obreras. Las operadoras fueron seleccionadas para participar en el estudio. El experimento se discutió anticipadamente con todas las obreras afectadas, y se les pidió su asentimiento antes de que ninguna de las condiciones fuera cambiada.

Un observador se sentó en los cuartos para registrar lo que sucedía y para mantener constantes las condiciones experimentales. Los investigadores llegaron a los mismos resultados desconcertantes que los ingenieros en iluminación. La producción se elevó en todos los cuartos estudiados, incluso en el cuarto de control, aparentemente sin relación con los cambios reales efectuados en la longitud de los períodos de descanso y en el día de trabajo.

Elton Mayo después de examinar toda la información registrada por sus observadores y de estudiar los registros por los ingenieros en iluminación, llegó a la conclusión de que el equipo de investigación había descubierto un poderoso motivador. La clave para una producción mayor, creía el, era el esfuerzo tanto de los ingenieros en iluminación como de su propio grupo de investigación para mantener constantes las situaciones experimentales escogiendo cuidadosamente a las operadoras para que participaran en la prueba y obteniendo su cooperación. En ambos casos las operadoras se con-

virtieron en grupos selectos que estaban recibiendo mucha atención y que por el momento, estaban aisladas contra las exigencias y las restricciones de la gerencia.

"Para Mayo, la formación de un grupo social era el estímulo poderoso para las operadoras. Cuando sus propios investigadores discutieron los cambios con el grupo, pidieron sus opiniones, y les permitieron tomar algunas decisiones acerca de su tiempo de trabajo, el estado de ánimo y la producción se elevó". Concluyó que los motivos poderosos podrían extraerse y utilizarse para mejorar la productividad permitiendo a los empleados formar grupos naturales, tratando a los trabajadores como seres humanos revelándolos del control impersonal." (2)

Posteriormente Mayo prosiguió con sus experimentos en el --- cual estableció programas de entrevistas masivas, en el que los empleados podían expresar libremente sus sentimientos de toda índole - acerca de su trabajo. Descubrió que los empleados establecían de manera natural grupos informales en el trabajo, y que éstos grupos establecían sus propias normas de producción a las que se adherían los miembros del grupo.

"Si los grupos se asociaban a la administración la producción se eleva, pero si eran antagónicos a la administración debido al tratamiento impersonal o demasiado autoritario, restringían la produc--- ción a nivel mínimo que podía tolerar la administración." (2)

"Obtuvo la conclusión de que el sistema de las fábricas, al - enfatizar la eficiencia, pero al dejar de considerar las necesidades-

humanas era humillante para el ser humano. Creaba resentimientos y frustraciones al por mayor. Como la mayoría de los empleados no podían resistirse al sistema, se rendían a él y se convertían en productores pasivos e ineficientes." (2)

"Creía que había un gran instinto por formar grupos, por -- parte de los trabajadores. Pensó que la administración debería aprovechar ésta tendencia dando a los grupos una participación razonable del control sobre su propio trabajo, y mostrando un interés activo y personal por cada miembro del grupo." (2)

Aunque los estudios de Hawthorne fueron efectuados entre -- 1927 y 1932, las ideas de Mayo no se pudieron llevar a cabo sino -- hasta la segunda guerra mundial por efectos de la misma. Durante la década de los cincuentas prevaleció la idea de que la meta suprema de la administración debía de ser la de mantener contentos a los empleados, ya que si se mantenían felices a los trabajadores tanto la producción como la calidad se elevaría y los operadores se esforzarían por mejorar y aprender. Sin embargo, si se interfiriera en la felicidad de los empleados, se derrumbaría toda la estructura de la productividad y la eficiencia de la planta. Se consideraba que la - tarea principal de los supervisores era la de mantener a los empleados libres de tensiones y la de alentar la formación de grupos so-ciales en el trabajo. Los individuos que se convirtieron en supervisores funcionaban como una combinación de director social y padre - confesor de sus empleados.

La disciplina se relajó. Se introdujeron períodos de descan

so y pausas para tomar café. Se contrataron consejeros para que discutieran los problemas personales de los empleados con ellos, la Industria gastó grandes sumas de dinero en actividades recreativas y sociales para los empleados.

"Al ver disminuir las utilidades e intensificarse la competencia, la administración se preguntó si el mantener contentos a los empleados realmente daba como resultados una producción alta. La respuesta fue negativa. La administración encontró que la producción había ido en declive. Se había tolerado el trabajo descuidado o defectuoso, y los supervisores no se atrevían a disciplinar a los empleados ni a exigir una norma elevada en el desempeño del trabajo. El exceso de libertar estaba a la orden del día." (2) \*

Posteriormente la interacción de los problemas personales - llegó a su término, no solamente debido a las diferentes actitudes de la administración sino también porque las nuevas investigaciones habían empezado a poner en duda las interpretaciones y conclusiones derivadas de los estudios de Hawthorne.

En mi opinión una de las fallas más importantes de los estudios efectuados por Elton Mayo en la Planta Hawthorne de la Western Electric Company son las siguientes:

- 1.- No se seleccionó a la persona más idónea para ocupar el puesto de Supervisora.
- 2.- No se capacitó y adiestró debidamente a las Supervisoras, para que pudieran llevar a cabo la tarea que se les había asignado.

3.- El entrenamiento de una Supervisora tiene que ser a -- largo plazo, si se quiere tener buena eficiencia en el trabajo.

4.- Los gerentes y supervisores no depositaron la suficien- te confianza en sus empleados para la solución de un problema de-- terminado.

Desde aquella época, las teorías de Mayo han sido acepta-- das más por su contribución histórica a la ciencia del comporta--- miento que como una guía para la acción a desarrollar.

Desde mi punto de vista una de las Conclusiones más impor- tantes de los estudios de Hawthorne son los siguientes:

a.- En cualquier Industria, independientemente a la rama- a la que se dedique, es de vital importancia que se lleve a cabo una in- teracción social ya que el elemento más importante es el ser huma- no; porque anteriormente el industrial no le daba el trato adecua- do a su personal; se les trataba como máquinas que al recibir órde- nes las tenían que cumplir, no se les delegaba responsabilidades - de ninguna especie, eran humillados y hostilizados.

b.- Considero que es más importante llevar una motivación adecuada al personal, que dar prioridad a las condiciones físicas del ambiente, sin embargo, cuando las condiciones del trabajo tan- to físicas como mentales son impropias, el efecto inmediato parece ser un incremento en la reflexión pesimista o amarga.

c.- El trabajo no tiene que ser una actividad aislada sino de grupo, ya que tiene que haber una interacción personal para ob- tener los objetivos previstos de cualquier Empresa.

LA MOTIVACION DE LOGRO DE Mc. CLELLAND.

Una generalización ampliamente aceptada en el nivel de aspiración es que el éxito de ejecución ocasiona un nivel de aspiración incrementado y que una ejecución sin éxito (fracaso) provoca un reducido nivel de aspiración.

Las reacciones afectivas en una situación de nivel de aspiración tal vez paralelos a lo placentero y lo desagradable son sentimientos de éxito y fracaso. Estos sentimientos dependen de estándares derivados de la ejecución propia o de la de otros, sobre la que nos contaron o la que vivimos.

Para la mayoría de la gente, cualquier logro que exceda lo esperado, no importa en que grado, va acompañado por sentimientos de éxito (y por un aumento en el nivel de aspiración) mientras que cualquier fracaso de ejecutar según lo esperado lo considera (la mayoría de la gente) como fracaso; y va acompañado por un descenso en el nivel de aspiración.

Al obtener un incentivo o al lograr un nivel de ejecución de terminado, el sujeto parece llegar a un equilibrio entre la posibilidad de éxito y la posibilidad de fracaso.

En el año de 1967 la Srta. Virginia López Navarrete realizó una tesis intitulada "Estilos de Conducta y Rendimiento en el trabajo". La finalidad de éste estudio era comprobar si las personas con un alto rendimiento en el trabajo obtenían puntajes superiores en la prueba del motivo del logro, y puntajes más adecuados en cuanto-

a la confrontación en la prueba de cuestionario; con el objeto de determinar su utilidad como instrumentos auxiliares en la selección de personal. La hipótesis formulada por la Srita. Virginia López Navarrete se rechaza, pues las correlaciones mostraron ser de 0.0 en el grupo de hombres y negativa en el grupo de mujeres; sin alcanzar un nivel de significación Estadística. En cuanto a la confrontación en la prueba de cuestionario su correlación obtenida fue de 0.0 tanto en el grupo de hombres como de mujeres.

En mi opinión una de las razones por las cuales la Srita. Navarrete no obtuvo los resultados esperados en su investigación fue porque los instrumentos utilizados no tuvieron la adaptación ni la estandarización requerida para nuestra cultura.

El Doctor Rogelio Díaz Guerrero postula en su libro "Estudios de Psicología del Mexicano" que la Psicología Industrial podría tratar poco a poco de investigar y encontrar soluciones al problema de la propia estima del mexicano; porque cree fundamentalmente que a través de ese desarrollo paulatino y no a través de mejoras irrealles de salarios, el mexicano puede llegar a ser mejor trabajador es decir que el vale, que su trabajo tiene importancia, que lo que hace contribuye al desarrollo y progreso de su Patria.

No dejo de reconocer la importancia que el Dr. Díaz Guerrero da a la necesidad de la propia estima, pero como sostengo a través de éste trabajo, el mejor incentivo para los trabajadores es el dinero ya que con él subsanan sus necesidades primarias.



C A P I T U L O    I I

¿SERA EL DINERO EL MEJOR INCENTIVO PARA  
LOS TRABAJADORES?

## INTRODUCCION

No hace mucho tiempo, la mayoría de las Empresas sostenía la tesis de que la única motivación de los trabajadores era el deseo de obtener beneficios económicos. Los incentivos y otros medios desarrollados para motivar a los trabajadores se basan en dicha premisa. Sin embargo, es indudable que existen muchos tipos diferentes de factores de motivación que influyen en la ejecución de la tarea del trabajador. Aún cuando los beneficios económicos son importantes para la mayoría de los trabajadores, este no es el único factor.

La promesa de un aumento en su remuneración hecha a un funcionario que goza de un sueldo muy elevado podría actuar, no como una motivación económica, sino más bien como una señal de reconocimiento por su actuación notable.

Si preguntamos a cualquier persona porqué trabaja, en la mayoría de los casos, su respuesta inmediata será por dinero, y sin embargo ésta no es la única razón.

En junio de 1973 en la Empresa Dispositivos Electrónicos S.A. se realizó una encuesta cuyo objetivo principal fue conocer el porqué trabajan las personas. Para efectuar dicha investigación se pidió a 200 obreros y personal de confianza que resolvieran éste cuestionario.

Marque con una X la razón por la que Ud. trabaja.

- 1.- Para subsanar sus necesidades primarias.
- 2.- Por prestigio profesional.
- 3.- Para la obtención de factores superfluos.

Los resultados a éstas preguntas fueron los siguientes:

90% trabaja para subsanar las necesidades primarias.

5% prestigio profesional.

5% para la obtención de factores superfluos.

El hombre anhela el respeto de sus compañeros de trabajo, goce, una sensación de realización, y de otras formas de satisfacción ajenas al dinero. Los estímulos monetarios y no monetarios tienen su importancia, aunque la que les corresponde varía de acuerdo a las circunstancias.

En nuestra sociedad, el dinero es importante, no sólo porque constituye un medio para conseguir alimento, ropa, habitación sino también porque nos proporciona una medida del éxito, de las realizaciones y de la posición social. Tener éxito significa tener ingresos elevados, un buen empleo es el que está bien pagado y abrirse paso a progresar significa ganar más dinero.

El tremendo interés por los bienes materiales no es una característica natural del hombre pero si constituye un rasgo especial de la cultura.

Incluso en la propia cultura el dinero suele ser más importante para el agente vendedor que para el maestro o el sacerdote. -

Hay personas que rechazan un ascenso con mejor sueldo por la sencilla razón de que implica demasiadas responsabilidades y son muchas las personas que se conforman con vivir en un nivel mínimo y pasar el resto del tiempo viviendo de una modesta pensión.

"Muchos trabajadores tienen la sensación de que han mejorado cuando cambian a un empleo que quizás no esté mejor pagado pero que parece mejor en el sentido de que el trabajo es más limpio, su ritmo es más lento y porque está alejado de la línea de montaje. - La verdad es que a medida que las jornadas de trabajo van siendo más cortas y que el trabajo en sí va procurando menos satisfacciones, las actividades que se desarrollan durante las horas libres - van adquiriendo mayor importancia en la vida del obrero". (6)

"En los ejecutivos se manifiesta en forma muy marcada el deseo de progresar, el ascenso les constituye una meta primordial -- que afecta profundamente su vida personal. Para ellos abrirse paso no es un medio para alcanzar la dicha, sino que constituye la forma suprema de la dicha. Parece que los funcionarios ejecutivos desean mejorar tanto por el rango y el poder que el mismo representa, - como por el dinero extra que pueda proporcionarles". (6)

El sueldo es la tarjeta de puntuación que mide lo lejos y - lo arriba que ha logrado ascender el funcionario ejecutivo, lo que haga con el dinero puede tener para él menos importancia que el sólo hecho de ganarlo.

En la mayoría de los casos en que un individuo no rinde lo suficiente, se piensa que si se le paga más, podrá tener mayor ren

dimiento; pero en la práctica se ha visto que no siempre es cierto o no siempre da resultado, ya que algunas veces el problema no es solamente económico sino de otro tipo. Cuando el problema es económico el incentivo más importante es el dinero.

El dinero en sí, tiende a satisfacer las necesidades siguientes:

- a.- Necesidades básicas de la vida.
- b.- Necesidades para la salud y la educación.
- c.- Necesidades de los hijos.
- d.- Necesidades de posición social.
- e.- Necesidades de poder.

"Algunas de las formas en que se puede motivar a las personas de acuerdo a las ~~re~~tribuciones pueden ser las enumeradas a continuación". (7)

a.- Salarios en función de la producción. Es el pago que se da a una persona por el número de piezas que hace durante el día. -  
(A destajo)

b.- Salarios según el tiempo invertido. Se pagará de acuerdo con las horas que desarrolla el trabajador en un día.

c.- Salarios por antigüedad. Es el pago que se da a un trabajador según el tiempo que haya trabajado en una Empresa o Compañía.

d.- Salarios sobre la base de necesidad. Es el pago que se le puede hacer a un individuo de acuerdo a sus necesidades.

"En el cuadro siguiente del autor Norman F. Maier podemos -

observar en cada uno de los métodos de salario, la conducta que va a motivar, el valor moral, el objetivo principal y el grupo que se rá beneficiado con ése método". (7)

"Así mismo haciendo comparaciones entre los cuatro métodos- y sus resultados veremos las diferencias conforme al salario". (7)

Por lo que se creyó conveniente la aplicación de la Estadística, la cual nos demuestra una mayor visión del acomodo de los valores factoriales crecientes y decrecientes, resultados basados en los análisis de prioridad de acuerdo al índice de importancia.

Se consideró efectuar dicho análisis en una gráfica individual de P o de deméritos; ya que la mayoría de los resultados obtenidos en la crítica caen dentro de un universo o población cuya -- área de desplazamiento es equivalente al 100%.

Norman F. Maier a la Conducta Motivada, Valor Moral, Objetivo Principal y Grupo Favorecido, los denomina efectos; a estos les dí valores de porcentajes como explico anteriormente, ya que todo esto pertenece a un universo de la misma índole, considerándolo como un universo del 100%.

Posteriormente desglocé cada uno de los Efectos incluyendo los métodos proporcionándoles un valor convencional representativo al grado de importancia.

Primeramente consideré como punto de partida a los Métodos Puros de Salarios como base primordial calificándolo con un 33.3 % ya que considero que éste es el eje de interpolación con respecto a los efectos.

Con lo que respecta a la calificación de los efectos; estos se realizaron de la siguiente forma:

Conducta Motivada	26.6 %
Valor Moral	20.0 %
Objetivo Principal	13.33 %
Grupo Favorecido	6.66 %

Primeramente como utilicé un eje de interpolación a los Métodos Puros de Salarios que son: Producción, Tiempo, Antigüedad y Necesidad, los analicé e interpolé con cada uno de los efectos.

EFFECTOS DE LOS METODOS DE REMUNERACION SOBRE LA CONDUCTA Y LOS VALORES CON SU CLASIFICACION INDIVIDUAL Y PORCENTAJES SEGUN EL GRADO DE IMPORTANCIA

Métodos puros de Salarios	Conducta Motivada 1	Valor Moral 2	Objetivo Principal 3	Grupo Favorecido 4
En función de la producción.	Incremento en la productividad. 50 %	Aprecia las <u>di</u> ferencias <u>indi</u> viduales. 20 %	Crear Inseguridad. 10 %	Empleados <u>Ca</u> paces. 20 %
En función de tiempo-invertido.	Personalizarse más-con el <u>tra</u> bajo. 50 %	Evita el favoritismo al -- igualar los <u>sa</u> larios. 30 %	No reconoce méritos. 5 %	Empleados <u>ti</u> n seguros por-debajo de la media de habilidad. 15 %
En función de antigüedad.	Largo <u>servi</u> cio en la-Compañía. 45 %	Representa la-forma de <u>ascen</u> so que todos - pueden esperar. Además de controlar la <u>seg</u> uridad en la <u>ve</u> jez. 5 %	Discriminación a los-nuevos em--pleados. 5 %	Empleados con largo <u>servi</u> cio en la --Compañía. 45 %
En función de la necesidad.	Se extiende a la -- <u>responsabi</u> lidad <u>fami</u> liar. 30 %	Igual el nivel de vida y <u>seg</u> uridad de todos. 30 %	No motiva la conducta de-trabajo. 5 %	Empleados -- con una gran familia. 5 %

GRÁFICA GENERAL  
DE LOS EFECTOS Y METODOS DE REMUNERACION  
SOBRE LA CONDUCTA Y LOS VALORES.

UNIVERSA

33.33  
26.6  
20.0  
13.33  
6.66

ESC 1 0.33  
0.33: 1

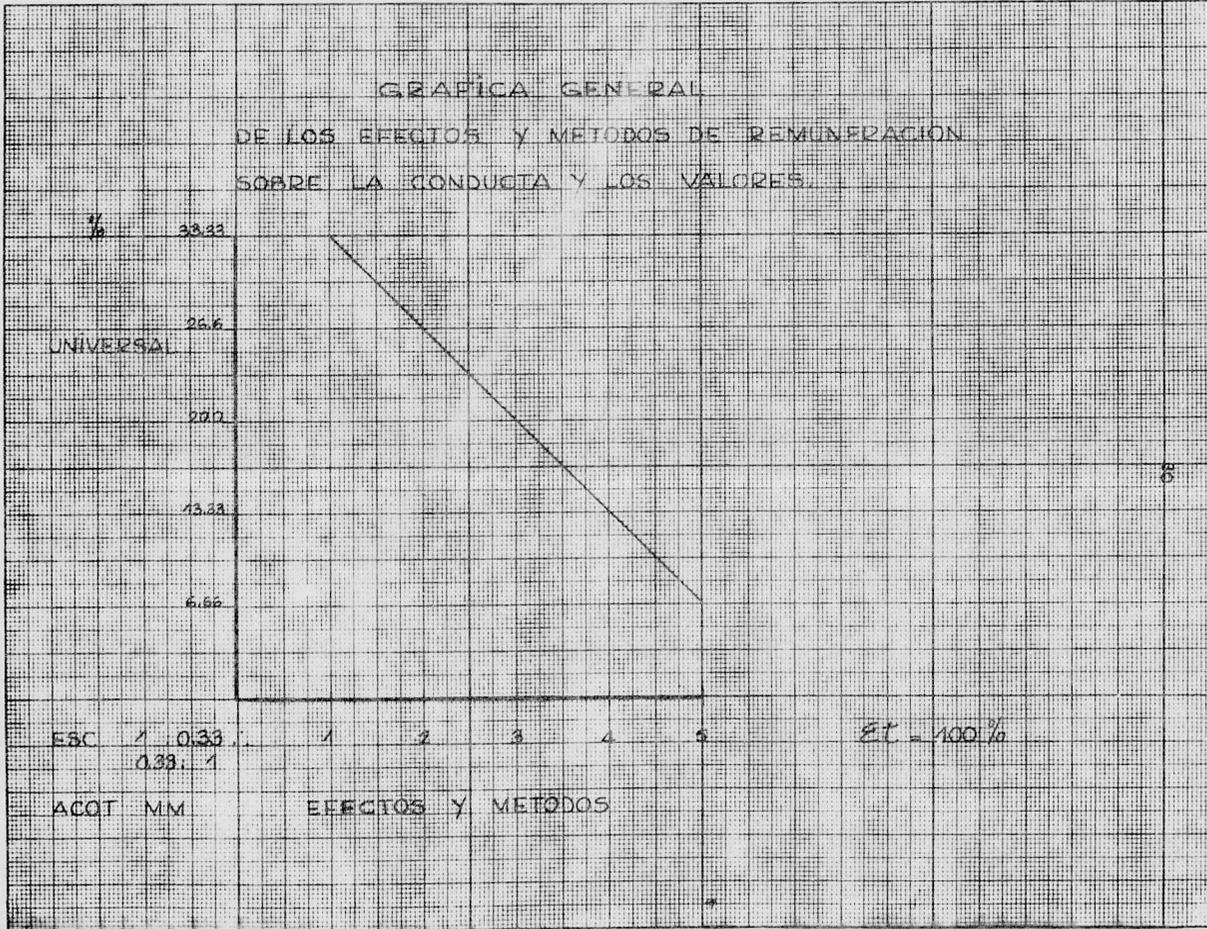
ACOT MM

1 2 3 4 5

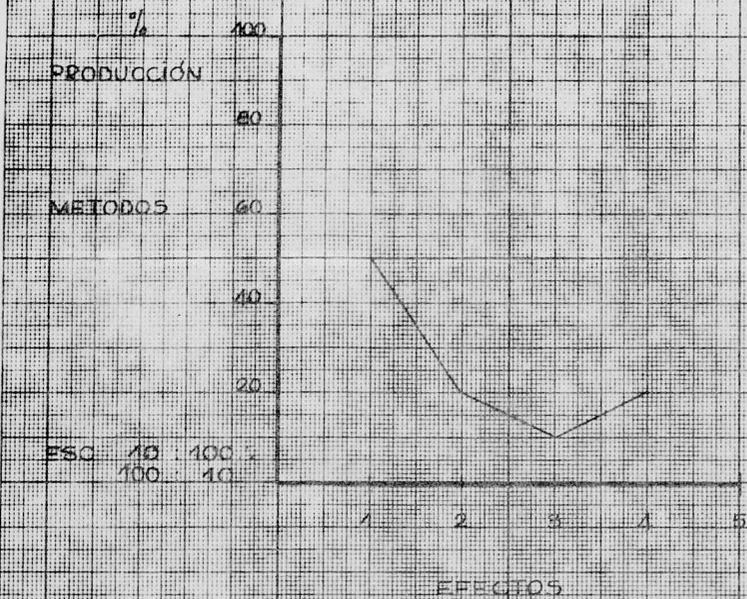
EFFECTOS Y METODOS

Et = 100%

5



GRAFICA #1  
 EN FUNCION DE LA PRODUCCION



REPRESENTACION		GRAFICA
EFEECTO	REP	REAL
1	50%	3%
2	20%	2%
3	10%	1%
4	20%	2%

ESC 10 100 2  
 100 10

## GRAFICA #2

EN FUNCION DE TIEMPO INVERTIDO

%

100

TIEMPO

80

METODOS

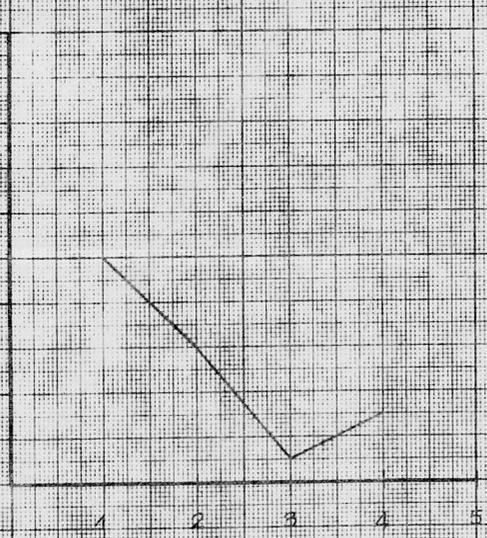
60

40

20

F5C 10 : 100

100 : 10



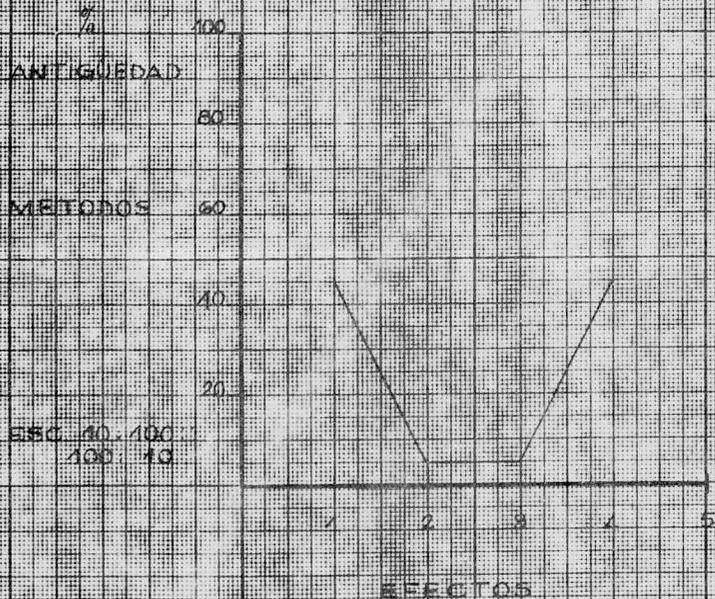
### REPRESENTACION GRAFICA

EFECTO	REP.	REAL
1	50%	5%
2	30%	3%
3	5%	0.5%
4	15%	1.5%

N

### GRAFICA #3

EN FUNCION DE ANTIGÜEDAD



#### REPRESENTACION GRAFICA

EFFECTO	REP.	REAL
1	45%	45%
2	5%	0.5%
3	5%	0.5%
4	45%	45%

ESC. 40. 100  
100. 40

GRAFICA #1  
EN FUNCION DE LA NECESIDAD

NECESIDAD

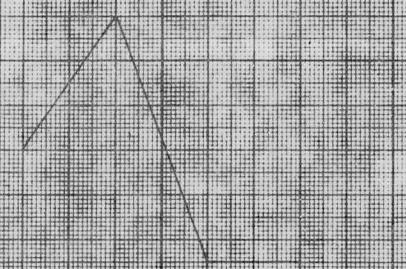
MÉTODOS

ESCALA 40 100:1  
100:10

100  
80  
60  
40  
20

1 2 3 4 5

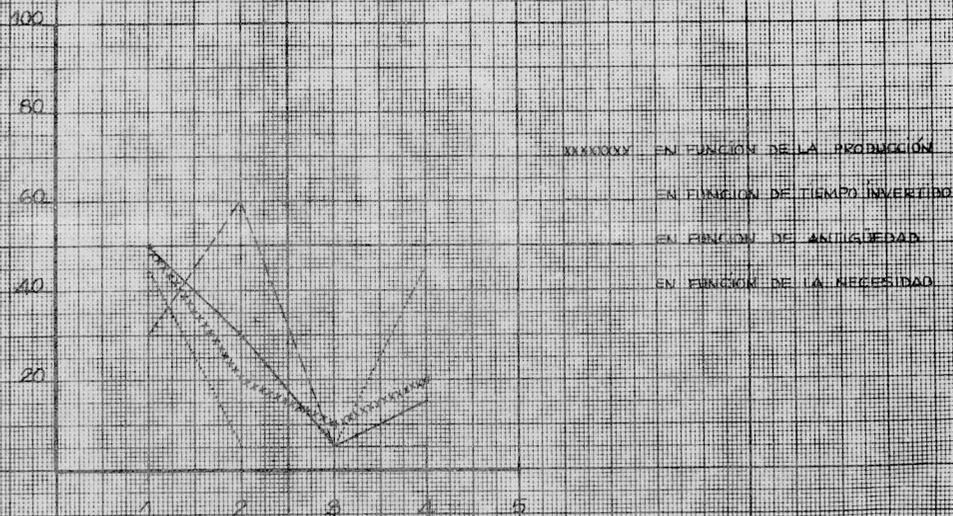
EFFECTOS



REPRESENTACION GRAFICA

EFFECTO	DEP.	REAL
1	30%	3%
2	60%	6%
3	5%	0.5%
4	0%	0.5%

# GRAFICA COMPARATIVA DE LOS CUATRO DETERMINANTES O FACTORES



## CONCLUSIONES:

Se observa que los resultados de la Gráfica General producen una función lineal, ya que los valores dados a cada uno de los efectos se mantienen constantes de acuerdo al análisis individual de -- ellos.

En la Gráfica # 1 en función de la producción se analizó como factor de mayor frecuencia al incremento de la productividad, -- dándosele como valor al 50 % de la curva de Gaos.

Se creyó clasificarsele de ésta forma, ya que en el campo de la industria se considera que el factor más importante para el desarrollo de Fuentes de trabajo, el bienestar de las Empresas y de la población que existe en ellas.

A partir de éste dato se tomaron los demás en forma decreciente con relación al grado de importancia; como se analiza en las gráficas 2, 3 y 4; las cuales nos representan como frecuencia de mayor grado, la personificación con el trabajo, el largo servicio en la - Compañía, la igualación del nivel de vida y la seguridad de todos.

En la gráfica comparativa se observa que nuevamente como resultado final se presentan en primer término los factores funcionales de la necesidad al igualar el nivel de vida y la seguridad de todos.

Cómo segundo término resultan las funciones de producción y tiempo invertido en la incrementación de la productividad y la personificación en el trabajo. Por último podemos observar que el fac-

tor menos importante es la antigüedad para la remuneración económica.

### INCENTIVOS FINANCIEROS Y FATIGA

Para que las metas de los negocios y las Industrias se junten, los hombres deben trabajar.

Para obtener mayores beneficios humanos de la Industria, -- los hombres deben trabajar juntos más eficazmente. Porqué trabaja un hombre? ¿Qué es lo que lo energiza? ¿Qué condiciones guían -- sus actividades hacia un trabajo más productivo? ¿Cómo se puede -- controlar su esfuerzo de trabajo?.

Durante siglos generalmente los negocios han abastecido sim ples respuestas a ésta última pregunta.

El hombre trabaja por dinero, y trabaja aún más por más dinero. Trabajan menos eficientemente cuando están cansados. La apli cación de éstos viejos principios, y sus limitaciones los veremos posteriormente.

¿Cómo se usará el dinero para motivar a los trabajadores?

¿Cómo se puede disminuir la fatiga?

### EL HOMBRE TRABAJA POR DINERO

La importancia del dinero en la satisfacción de las neces dades humanas, es tan obvio que no necesita enfatizarse. Sin embar go el uso del dinero para hacer trabajar más y mejor a un hombre -- es un problema difícil. La empresa más próspera tiene un limitado- abastecimiento de dinero para dividir entre sus trabajadores. ¿Qué

principios deben gobernar la distribución monetaria entre los empleados para motivarlos a trabajar más eficientemente?

"Los 3 principios más aceptados por la Industria son:"

a.-"Entre más importante sea el trabajo de un hombre más -- sueldo debe recibir".

b.-" Entre más valioso sea un hombre en su trabajo más sueldo recibirá".

c.-"Entre más produzca un hombre más debe recibir". (8)

#### ENTRE MAS IMPORTANTE EL TRABAJO MAYOR SUELDO

La operación de éste incentivo principal, a groso modo es - obvio en cualquier Compañía. El presidente recibe el más alto sueldo y el trabajador menos capacitado el sueldo más bajo. Esto está claro, aquellos que se encuentran en posiciones que son considerados más importantes para lograr las metas de la Industria reciben mayor cantidad de dinero para satisfacer sus necesidades. Pagando más a aquellos que se encuentran en puestos de responsabilidades, se asume que están motivados para trabajar más. Lo que es más muchos trabajan más para lograr dichos puestos.

El principio y su intento están claros. Su aplicación es difícil. Cómo se puede comparar en términos de sueldo, el de un limpia baños y el de un operador eficiente de maquinaria? ¿Vale más el trabajo ingrato del limpia baños que el del operador de máquinas?

¿Cuánto debe ganar un químico en relación a un capataz que -

supervisa a cien empleados? ¿Deberá recibir más el capataz por la responsabilidad que tiene en su trabajo o el químico por su experiencia? La técnica generalizada para contestar dichas preguntas es conocida por evaluación del trabajo. En éste procedimiento una cinta métrica común se usa para determinar el valor de cada trabajo entre sí. La longitud o valor, de un trabajo específico contiene una relación directa a los trabajos. Así el trabajo de un barrero es más corto que el trabajo de un capataz.

La evaluación del trabajo de tipo crudo siempre ha existido. Cuando una persona tiene alguien que trabaja para él, una evaluación de trabajo informal tiene lugar. Este proceso establece el valor del trabajo y ayuda a determinar su remuneración. Con el crecimiento de grandes Compañías ésta evaluación informal se ha vuelto impráctica. Nadie puede conocer suficientemente bien todos los trabajos especializados para evaluarlos con equidad. Como resultado, sistemas formales de evaluación del trabajo se han desarrollado. Existen muchísimos de éstos sistemas.

#### EL SISTEMA POINT DE LA EVALUACION DEL TRABAJO

"El procedimiento más ampliamente usado para la evaluación del trabajo es el sistema Point". (3)

"La evaluación del trabajo objetiva y cuantificable involucran numerosos juicios de valor". (8)

"Debido que es difícil de aprobar o desaprobar dichos juicios constituyen una debilidad potencial en éstos sistemas". (8)

"El propósito de la evaluación del trabajo es colocarle un valor al trabajo, y no colocarle al hombre que desempeña el trabajo". (8)

"Este es un serio punto que se presenta a la comprensión".- Un hombre puede estar subestimado o sobre estimado para un trabajo. Puede ser competente o incompetente. Con éstos factores la evaluación del trabajo como tal, es algo que no le concierne. Se considere el principio que entre más valor tenga el hombre más debe remunerársele". (8)

"GRADOS LABORALES COMO AYUDA PARA LA EVALUACION DEL TRABAJO".

El intento de evaluar el trabajo es el aplicar un valor monetario a cada trabajo, para que los empleados trabajen más para lograr un puesto mejor remunerado. Haciendo ésto sería posible tener una escala de pago que variará con los precisos puntos de cada trabajo. Pero en la práctica ésto es demasiado complicado. Por ejemplo en el sistema típico arriba mencionado el posible rango de puntos serían de 100 a 500. Entonces sería posible tener 400 rangos de pagos diferentes en una sólo Compañía, y para resolver éste problema este amplio rango de puntos se convierte a un número menor de grados laborales. Un grado laboral es una fluctuación de puntos. La idea esencial es que todos los trabajos dentro de un grado laboral deben tener el mismo pago. Los grados laborales sólo determinan la relación proporción de pagos". (8)

ANALISIS DEL TRABAJO COMO AYUDA A LA EVALUACION DEL TRABAJO.

El análisis del, trabajo en el cual los deberes, requerimien

tos y habilidades de un trabajo es un método que se estudia ordenadamente.

Dichos análisis proveen la evidencia para hacer juicios en los factores de la evolución del trabajo. Dan hechos en dichos elementos como la responsabilidad en el trabajo, la condición física en el trabajo y los niveles académicos requeridos. Por ejemplo un análisis completo del trabajo de un portero nos diría que es en realidad lo que encierra dicho trabajo. La colección sistemática de dicha evidencia se convierte más necesaria a medida que una Compañía crece y tiene mayor número de trabajos. Lo completo del análisis de trabajo varía grandemente de Compañía a Compañía. En un extremo el tenedor de un puesto puede ser casualmente pedido a hacer un párrafo acerca de lo que hace. En el otro extremo se puede vigilar con un microfilm a un empleado y analizar sus actos detalladamente. El procedimiento del análisis de trabajo, es un trabajo difícil que requiere experiencia y conocimiento.

Otros usos del análisis de trabajo. El análisis del trabajo es frecuentemente introducido en una Compañía como auxiliar para evaluar puestos. Igualmente es útil para mejorar prácticas personales en general. También es útil para seleccionar y colocar personal, en entrenamiento y rangos meritorios. En general, donde la información es objetiva y detallada es necesario el análisis de trabajo. (8)

#### EVALUACION DE LA EVALUACION DEL TRABAJO.

¿Qué tan útiles son los sistemas de evaluación para motivar a-

los empleados? Juzgando los reportes de Compañías, la evaluación del trabajo han sido generalmente, pero no siempre de valor.

Cualidades.- "Un sistema de evaluación del trabajo elimina problemas motivacionales serios. Sin él, empleados agresivos pueden obtener aumento de sueldo, mientras que empleados poco agresivos - pero de igual valor no recibirán. Un supervisor generoso puede lograr el aumento de sueldos para sus empleados, mientras que un supervisor menos generoso, aunque son igualmente buenos empleados no lo logrará. Así empleados que hacen el mismo trabajo podrán estar ganando distintos sueldos y empleados que trabajan más no están recibiendo el mismo sueldo". (8)

Un plan de evaluación de trabajo reduce o elimina dichos -- problemas.

Responsabilidades.- La instalación de un sistema para evaluar el trabajo puede crear problemas motivacionales, pues la evaluación del trabajo es débil, superficialmente son objetivos, cuantificables y científicos.

Sin embargo están basados en juicios falibles de humanos, los juices pueden estar en desacuerdo acerca de la importancia de un determinado trabajo. Esta no es una dura crítica ya que se ha visto que después de estudio y experiencia ya no existen diferencias tan grandes.

El problema existe dentro del mismo procedimiento, por ejemplo porqué los requerimientos mentales se toman en cuenta y no se toma en cuenta las posibilidades de avanzar. Porqué las demandas -

físicas son menos importantes que la responsabilidad o la educación. La solución más usual a éste problema aunque no universal, es la de formar un comité compuesto de representantes laborales y jefes. Bajo éste procedimiento la evaluación del trabajo se hace costoso porque se hace dentro de horas de oficina, sin embargo a la larga esto es más beneficioso a la Compañía.

"Una debilidad dentro de un sistema finamente graduado de trabajos y sueldos es la amenaza al trabajo en coperación o coperativo. Para aprovechar los beneficios de producción masiva, cada individuo hace un trabajo altamente especializado".

"Para realizar los beneficios de dicha especialización debe existir un alto grado de cooperación entre especialistas. Un sistema que estimula a los empleados a competir para puestos, debe hacer uso de la coperación entre ellos. Esta dificultad se ve más claramente en la operación de principios que recompensan al hombre antes que al grupo. (8)

ENTRE MAS VALOR TENGA EL HOMBRE MAS SU SUELDO

"Cuando el dinero para motivar a los hombres a trabajar, las recompensas frecuentemente son suplementales por recompensas entre-  
"hombres". (8)

Hombres en el mismo puesto reciben diferentes sueldos sobre-  
la base de diferencias en su actuación. El mejor portero recibirá -  
un mayor sueldo que el peor portero.

Cuando éste principio es aplicado hay un comienzo estandard-  
para cada grado laboral. Los aumentos de sueldo de dicho grado se -  
hacen bajo la base de mérito individual.

La mayoría de los empleados aprueban, en principio en recom-  
pensar a los trabajadores sobre la base de méritos. Pero en la prác-  
tica ésto no funciona muy bien. Las dificultades para determinar el  
valor relativo del hombre, es aún más difícil que determinar el va-  
lor relativo de un trabajo.

Debilidad en la proporción de méritos.- Para el psicólogo és  
tá técnica tiene una debilidad obvia, no es confiable; ésto es que-  
distintas proporciones no concuerdan, en general sobre un trabaja-  
dor en particular. Esto es que un supervisor puede dar una propor-  
ción de méritos bajo un empleado y éste mismo empleado podría obte-  
ner mejor calificación con otro supervisor. Aunque dos supervisores  
estuvieran de acuerdo sobre un empleado en particular surge la mis-  
ma pregunta como en la evaluación del trabajo. ¿Qué es lo que real-  
mente determina el valor de un empleado y quien es el indicado para

determinarlo?

Este problema es siempre una constante fuente de fricción y mal entendidos. Es probablemente por esta razón que los empleados dicen que quieren ascender de acuerdo a sus habilidades y sin embargo exigen que se les tome en cuenta su antigüedad.

Como en la evaluación del trabajo, el primer gran paso en el desarrollo de un efectivo programa de proporción de méritos, es la acción cooperativa con los empleados y su sindicato.

#### MAYOR PRODUCCION MAYOR PAGO

La aplicación más directa de que el hombre trabaja por dinero es el sistema de incentivo. Bajo dicho sistema el sueldo de un hombre está determinado por su producción.

Bajo dicho sistema la calidad y cualidad del producto debe ser medible. El trabajo debe ser regular porque si no el obrero que es forzado a esperar trabajo se siente y está realmente castigado. (3)

El out-put debe estar determinado por los esfuerzos del obrero antes que de la máquina. Si no el sistema de incentivo tendría poco efecto en su esfuerzo o en la productividad. A pesar de éstas limitaciones el sistema ha crecido. La cantidad abrumadora de diferentes sistemas han sido utilizados con una gran frecuencia.

Todas tienen en común el principio de que el sueldo varía con la producción. Difieren en cómo se mide la producción y cómo la producción superior es recompensable.

La mayoría de los líderes de Sindicatos han puesto oposi- -

ción al sistema de incentivo. Existen notables excepciones. The United Electric Radio and Machine Workers, incrementan su producción con dicho sistema. A pesar de la aparente objetividad del incentivo de producción, deben hacerse algunas preguntas. ¿Qué es una producción normal y cual su sueldo justo, que interrupciones deben hacerse por errores en la producción o cambio de trabajo. Estas preguntas deben ser resueltas consultando a los mismos empleados o a sus representantes. ¿Incrementan la Producción los sistemas de incentivos? Es difícil hacer experimentos para determinar la efectividad de dicho sistema. Dichos experimentos casi no se han hecho. Dos estudios cuidadosamente elaborados en Inglaterra por Wyatt (1943) y Mitchell (1936) indicaron que dicho sistema sí aumentó la producción más que el salario fijo.

"Kamgan (1951) reporta resultados favorables en ocho Compañías australianas. Roy (1952) dice que cinco Compañías americanas no tuvieron éxito con éste sistema. Parece que el sistema es más efectivo en Inglaterra y Australia que en los Estados Unidos". (8)

#### Restricción en la Producción.

.Los directores muchas veces no están al tanto de que sus sistemas de incentivos no son efectivos. La restricción de out-put bajo sistemas de incentivos individuales han demostrado que el 40 % de obreros sienten que un hombre que toma un trabajo en una fábrica debe producir lo que un hombre promedio de su grupo produce.

Dalton (1948) encontró que en una gran fábrica el 20% de -

trecientos obreros especializados estaban restringiendo la producción, el 3% trataban de lograr una máxima producción y el restante trabajaban pero no al máximo de sus capacidades". (8)

#### INCENTIVOS Y COOPERACION

Aún cuando los incentivos individuales incrementan el trabajo éste tiende a debilitar los esfuerzos de cooperación. Causa resentimiento entre trabajadores que no están dentro del sistema entre obreros en puestos difíciles, comparados con fáciles estándares de producción. (8)

#### Participación de Utilidades.

Este sistema de ninguna manera asegura éxito. Un estudio amplio de planes ingleses y americanos demostró que más de la mitad de las Compañías en ambos países que tenían este sistema fue quitado. La causa más común de fracaso fue la de disminución de utilidades y de apatía de empleados o insatisfacción con el sistema.

Dónde dicho sistema ha tenido éxito, el elemento principal ha sido psicológico más que económicos. Dichos factores como una completa aceptación del sindicato, un genuino sentido de compañerismo y participación se mencionan más que lo que en realidad se ganó económicamente.

Los esfuerzos para motivar al hombre pagándole de acuerdo con el valor de su trabajo, y su propio valor dentro del mismo, o su producción dentro de él a veces funcionan bien. Posiblemente sean igualmente insatisfactorios. El hecho de que los principios -

fracasan es a veces sorprendente para los directores, preocupados con los detalles técnicos del sistema de incentivo". (8)

"Estos detalles del método son generalmente de menor importancia para determinar el éxito del sistema".

"Quién aplica la técnica y cómo la aplica es de mayor importancia".

"Como el trabajador bien o mal ve el incentivo en relación a sus propias necesidades y cómo percibe las intenciones de los directores son los determinantes importantes de un sistema exitoso".

(8)

"No hay fórmula mágica que siempre funcione".

"Una fórmula de paga es un síntoma y un sistema de organizar seres humanos para satisfacer necesidades humanas. La misma fórmula puede simbolizar diferentes efectos sobre la motivación del trabajador". (8)

"Una fórmula instaurada por la gerencia es diferente a la misma fórmula instaurada por la unión de manejar por cooperación. La necesidad para entender los motivos humanos y la conducta no puede ser eliminada por la manipulación del dinero". (8)

C A P I T U L O    I I I

SATISFACCION EN EL TRABAJO

CONCEPTO DEL TRABAJO

"El concepto del trabajo desde el punto de vista económico y sociológico es la aplicación de las fuerzas intelectuales y físicas del hombre a los objetos exteriores para comunicarles utilidad y valor a fin de que puedan servir para satisfacer sus necesidades." (9)

El trabajo supone pues un esfuerzo humano, una especie de comunicación inteligente del hombre a las cosas que imprime a estas como un sello representativo de la personalidad del trabajador, que aplica siempre en ellas no solo su fuerza física, sino la intelectual, pues aún el mero operario manual realiza su obra de una manera inteligente, procediendo con conocimiento del fin que se propone; por lo que únicamente en sentido impropio se habla del trabajo de los animales. El concepto antedicho indica además que el trabajo no crea, sino que transforma, modifica o produce. "Así como dice Liberatore, si suponemos al hombre en un país donde no haya más que piedra sola hará cosas de piedra, pues no puede crear " (9).

"Desde el punto de vista económico el trabajo es la aplicación de la actividad humana a la producción de una utilidad económica, esta constituido por una serie de esfuerzos, y dada nuestra tendencia a la pereza, reviste siempre el carácter de pena; a la vez presenta otros caracteres a saber: " (9)

Necesidad, utilidad, obligación.

No siempre el trabajo fue considerado como un servicio, a cambio del cual se recibía una recompensa (alimentación, habitación, dinero etc.)

En el mundo primitivo el hombre originariamente no tenía dependencia alguna como no fuera de las fuerzas mismas de la naturaleza y de animales, contra los que tenía que luchar, para obtener sus alimentos y su abrigo.

Surge después el matriarcado en el cual la madre trabajaba para sus hijos; la ayuda que estos le dan es su recompensa; podemos decir que ésta es la primera compensación del pago del trabajo.

En la propia tribu empieza a dominar los mas fuertes; vienen las luchas entre los grupos disputándose el sustento, habitación y aún las mujeres; en esa época se mataba al vencido.

Mas tarde un signo de civilización fue, convertir al vencido en servidor del vencedor naciendo así la esclavitud. Los esclavos seres humanos eran considerados como cosas propiedad del señor y aunque el trabajo por ellos realizado recibía una compensación ( casa, comida, vestido ) ésta no era considerada como algo a lo que tenían derecho; sino que al señor la proporcionaba como lo hacía con sus animales a los que cuidaba y alimentaba para sacarles provecho.

En la edad media un reducto de la esclavitud quedaba aún con la servidumbre. El siervo no era dueño de las tierras que cultivaba, tenía que pagar a su señor una imposición personal, no te-

nían capacidad jurídica y carecían de cualquier derecho a participar en las actividades públicas y no podían contraer matrimonio-- sin autorización del señor.

Con la ruina del poder feudal en Europa, después de la revolución francesa la servidumbre fué desapareciendo pero subsistió en Rusia hasta 1861.

Estos ejemplos bastan para ilustrar que no siempre el trabajo ha sido considerado como un servicio al que hay que remunerar.

"El hombre casi nunca trabaja espontaneamente, sino bajo la presión de causas exteriores. Además de la necesidad siente el afán de lucro, la ambición y el deseo de trabajar lo menos posible; y para aligerar esta pena ha descubierto poco a poco que la naturaleza puede trabajar por él. No obstante esta evolución ha sido muy lenta, porque el hombre se siente a menudo dominado por sus pasiones, costumbres, hábitos, los cuales influyen en su espíritu y sus sentimientos. " (9)

"Las causas del porqué el trabajo es penoso, ha dicho Gide, son difíciles de explicar, ya que el trabajo en realidad no es más que una forma de la actividad y actuar es vivir" (9).

"La inacción prolongada es agotadora. El hombre hace -- muchas veces esfuerzos voluntarios, mayores que los que requiere el trabajo, pero los hace para su satisfacción, mientras que el trabajo; el esfuerzo le es impuesto por la finalidad de satisfa--

cer una necesidad. En este caso el esfuerzo se convierte en la -- condición anticipada de una satisfacción ulterior, es una labor y por ello es penosa. " (9)

La pena del trabajo llegaba a su máximo grado en el esclavo romano, atado en la mula o en la galera, pero no deja de ser - pesado para el actual trabajador asalariado. Es más suave para el trabajador que cultiva su propia tierra, para el director de una Empresa o para el trabajador intelectual.

"Los Utopistas Morus, Cabet, Fourier, Blanch han inspirado sus proyectos en el ideal de hacer atractivo el trabajo, mediante la libertad completa del individuo y el percibo producto integro de su trabajo; pero no han pasado de ser aquéllas unas construcciones sin base real y por tanto, no han podido ser aplicadas".

El hombre sin embargo repugna el trabajo y toda la humanidad le considera como una peña. Por ser una pena, procura el hombre trabajar lo menos posible y ésta ha sido el camino práctico - que ha llevado a la paulatina suavización del trabajo.

"El crecimiento de la masa humana ha sido posible a pesar de las guerras, pestes, hambre, gracias al auxilio que el trabajo ha hallado en la herramienta primero y después en la máquina" (9).

Desde los tiempos primitivos el hombre ha buscado auxiliares de su trabajo y para ello ha utilizado ciertos animales, el viento o la fuerza hidráulica. Es preciso reconocer que el gran - auxiliar del trabajo no se obtuvo hasta fines del siglo XVIII, al

inventarse la máquina de vapor. Sucesivamente ha venido la perfección de las máquinas, la utilización de la energía eléctrica y de los motores movidos con combustión líquidos, la energía atómica - etc.

Todo trabajo mal escogido, inadaptado al individuo entraña para este efectos nocivos. Todo trabajo experimentado como algo ajeno por quién lo realiza es un trabajo enajenado es decir; aquellas en las que no participa el sujeto, que no le permiten manifestar ninguna de esas aptitudes y capacidades profundas que constituyen su potencial profesional, las que muchas veces tiende la necesidad de evadir o a las que no dedica ningún interés profesional para su realización y unicamente recibe una adiestramiento rápido.

El trabajo debe producirse para evitar su enajenación, en condiciones favorables desde el punto de vista fisiológico, técnico y psicológico. Es importante que el trabajador sienta que su trabajo está equitativamente remunerado en proporción con su calificación, su esfuerzo y sus demás compañeros de trabajo que posean su misma categoría.

"El trabajo viene a considerarse ante todo como hecho biológico y fisiológico; después es concebido el punto de vista de la psicología y las relaciones entre personas; por último se le incluye en el marco de la economía" (10).

Todo trabajo tiene por objeto y fin la producción destinada

da inicialmente a la subsistencia y perpetuación de la especie.

El Concepto del trabajo por diferentes Autores:

Georges Friedman y Pierre Naville: El trabajo es un común denominador y una condición de toda vida humana en sociedad.

Colson (1924): El trabajo es el empleo que el hombre hace de sus fuerzas físicas y morales para la producción de riquezas o de servicios.

Henri Bergson: Dice que el trabajo humano consiste en -- crear la utilidad.

Marx: Describe el trabajo como un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso en que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza.

Freud ( 1929 ): Define el trabajo como un fenómeno decisivo en el ascenso del hombre por encima de la animalidad, lo ha sido desde el punto de vista del hombre social, en el despertar y - la dinámica de las civilizaciones, lo es cada día, desde el punto de vista del individuo; para el grado de realización de cada uno y el balance de su destino particular.

William Petty; Concibe el trabajo como una masa, una dimensión única, un elemento universal cuya forma productiva no puede ser para ellos sino su aplicación a la tierra, a las materias-primas.

Spinoza: El trabajo es considerado como los cimientos so-

bre los cuales se apoya el desarrollo de las sociedades, es el modo social más profundo de perseverancia en el ser, puesto que sin el trabajo no son concebibles ni producción, ni reproducción, ni sobre todo la ampliación de los medios de vida.

"El trabajo representa una asignación responsable y estimulante en la cual las personas, guiadas por su inevitable necesidad de vivir fijan sus propias metas, establecen planes de acción para alcanzarlas, ejecutan sus planes y coordinan los resultados, ésta es la verdadera forma del trabajo de los seres humanos." (11)

No se puede considerar a los hombres y el trabajo en términos de una relación dicótoma. Hombres y trabajo son una sola entidad, ninguno puede ser separado del otro" (11).

Considero el trabajo como una actividad específica del ser humano en la cual el hombre puede obtener una serie de satisfactores y no como una rutina diaria y monótona.

Es vital para cualquier persona que esté desarrollando un trabajo que este sea de su entero gusto y aptitudes, para que puedan realizarlo con eficiencia y rendimiento; ya que debemos considerar que el individuo pasa la tercera parte de su vida en el desempeño de sus labores.

La satisfacción representa un estado ideal hacia el cual tiende todo individuo. La satisfacción en el empleo primeramente está influenciada por el grado de interés que una persona tenga -

en él, como por su actitud hacia una situación laboral completa.

La satisfacción producida por un trabajo determinado va a variar radicalmente de una persona a otra aún dentro de cada grupo laboral.

"F. Mann dice que la satisfacción en el trabajo depende de lo que una persona espera de una situación y de lo que obtiene de ella; también depende del progreso efectivo o de las posibilidades del progreso profesional y por tanto económico que ofrece una empresa a sus trabajadores".

En mi opinión para apreciar la satisfacción de un hombre es necesario conocer primeramente si su situación económica está resuelta es decir, que tenga los satisfactores mínimos de vida; - segundo cuáles son sus metas y aspiraciones a seguir y que posibi lidades tiene de obtenerlos.

N. Morse dice: "Que la satisfacción no es consecuencia -- subjetiva, ni la productividad la consecuencia objetiva de una or ganización eficaz. El trabajador produce más cuando producir le - permite satisfacer sus necesidades personales más importantes de la manera más efectiva" (12).

N. Morse distingue la satisfacción relacionada con la -- empresa de la que se refiere al salario y al status y comprueba - que la primera aumenta mientras que la segunda disminuye con la - antigüedad". Para explicar éstas evoluciones contradictorias; su - pone que, a pesar de su descontento respecto de su salario y su -

status, los empleados más antiguos permanecen ligados a su Empresa, no siendo ya lo esencial para ellos obtener más dinero o consideración sino una seguridad de empleo que no encontrarían en niguna otra parte a partir de cierta edad". (12).

"Una segunda interpretación hace intervenir el ajuste que se opera entre la Empresa y el asalariado cada caso tiene su espirítu, sus normas que conviene a unos y no a otros".

Los que no se adaptan acaban por irse, en un plazo más o menos largo. Sólo se quedan entre los antiguos aquellos que se -- adaptan al espíritu de la Empresa y se sienten satisfechos en -- ella". (12).

" Así podemos contar entre los factores determinantes de la satisfacción, el ajuste personal del individuo a la Empresa. Conviene igualmente advertir que las aspiraciones pueden cambiar de acento en el curso de la existencia del trabajador y que la seguridad del empleado puede pasar a primer plano a partir de cierta antigüedad y de cierta edad". (12)

Los autores Walker y Guest (1952) postulan que la insatisfacción crece cuando el ritmo de trabajo se hace más estricto, -- cuando se pasa del puesto individual a la cadena secundaria de -- ésta.

La satisfacción de los individuos se produce en función -- de la sociedad global; también en función de los grupos más limi-- tados en los que participan. Según las normas, según los marcos --

de referencia de esos medios, el trabajador se considerará más o menos perjudicado, más o menos privilegiado, y esto parece lo válido en el plano profesional como en el plano económico.

CONTENIDO Y CONTEXTO EN EL TRABAJO DE FACTORES RELACIONADOS  
CON SATISFACCION PARA DIFERENTES NIVELES OCUPACIONALES DE THOMAS B.  
AMSTRONG.

"Este estudio se realizó en una Compañía Electrónica de -  
Manufactura e Ingeniería en el Estado de New York." (13)

Las clasificaciones de satisfacción e importancia para el  
contenido y contexto del trabajo fueron obtenidos de 200 Ingenieros  
y 153 ensambladores.

De estos 200 Ingenieros el 86% fluctuaba entre 20 y 39 años;  
el 50% tenían de un año a siete al servicio de la Compañía, de --  
las 153 trabajadores el 73% fluctuaba entre 30 y 49 años y el 84%  
había tenido de 10 a 15 años de servicios en la Compañía.

Los aspectos de contenido eran más importantes para los -  
Ingenieros y el de contexto para los ensambladores.

Fine y Dickman encontraron que sin importar el nivel ocu-  
pacional los factores de contenido del trabajo eran juzgados más-  
importantes de satisfacción en el trabajo y rendimiento.

"Centers y Bugental encontraron que los factores de conte-  
nido se valuaban más en los grados ocupacionales más altos y fac-  
tores de contexto en niveles mas bajos. " (13)

"La Teoría de Darley de los dos factores fue usada porque  
estipula que el nivel ocupacional, indica el tipo de factor involu-  
crado en la satisfacción de trabajo. Simplificando los sentimien-  
tos del trabajo se derivan los factores de contenido para altos -

niveles ocupacionales y los aspectos de contexto para bajos niveles." (13)

"Los factores de contenido fueron (reconocimiento, responsabilidad, aprovechamiento, progreso y el trabajo en sí ) y 8 aspectos de contexto ( salario, puesto, seguridad, status, supervisión técnica, relaciones interpersonales entre compañeros, política, administración de la Compañía y condiciones de trabajo)." (13)

Dos hipótesis específicas fueron formuladas:

a) Para el grupo de niveles ocupacionales elevados los factores de contenido de trabajo hicieron una relativa contribución a la satisfacción en el trabajo que los factores de contexto.

b) Para el grupo de nivel ocupacional bajo hicieron una contribución relativa a la satisfacción en el trabajo como la hace los factores de contenido.

### RESULTADOS

"Un análisis inicial de los datos concernía: el grado y variabilidad de satisfacción, y la independencia de la satisfacción en los dos tipos de factores. En relación a éste punto los datos indicaron que los ingenieros estaban moderadamente satisfechos con el trabajo significativamente (  $P$  menor a .01 ) más satisfechos que los trabajadores como enseñado por una T test ( $T=3.47$ ). El promedio del índice de satisfacción en el trabajo para los ingenieros era de 16.4 y para los trabajadores de 15.1. En ambos casos la desviación standard fue de 3.5 En lo que se refiere a fac-

tores de trabajo específicos, los datos se presentan en la tabla 1." (13).

De esta tabla se podrá notar que hay un patrón de satisfacción para los factores del trabajo.

"Las excepciones fueron supervisión técnica, política de la Compañía y Administración en donde las dos ocupaciones eran -- equivalentemente satisfechas. De acuerdo a la independencia de la clasificación de la satisfacción; la intercorrelación de las esca las de factores de satisfacción en el trabajo para los ingenieros se muestra en la tabla No. 2 y para los ensambladores en la tabla No. 3. Examinado las tablas 2 y 3 se indica que la diferencia en las proporciones de correlaciones positivamente significativas - (P menor a .05) dentro de los dos tipos de factores específicos - ( sectores 1 y 2 de las matrices ) y entre los dos tipos ( sector 3 ) no fue satisfactoriamente significativa cada ocupación; res-- pectivamente, 92% y 85% para los ingenieros; y 89% y 80% para los ensambladores; Por otro lado, los factores específicos de trabajo se juntaron para lograr un grado más alto que el tipo de contexto en el trabajo dentro de las dos ocupaciones medidas por un test --- de mediana. Para los ingenieros  $X=10.72$  ( P menor .01) y para los ensambladores  $X=4.29$  ( P menor a .05) .

De acuerdo a las dos predicciones de éste estudio, la pri mera hipótesis fue aceptada y la segunda rechazada, ya que los - factores de contenido en el trabajo hicieron una contribución re

lativamente mayor a la satisfacción en el trabajo que lo hizo el factor de contexto, sin importar el nivel ocupacional." (13)

"La tabla IV revela que la relación individual para 5 de los 13 factores específicos del trabajo con el índice de satisfacción en el trabajo difieren significativamente como función de un nivel ocupacional. Generalmente los factores de contenido fueron mas potentes en la satisfacción de trabajo, para los ingenieros - que para los ensambladores. Para los factores de contexto con la excepción de la política de la Compañía y la administración, las relaciones fueron básicamente similares para los dos niveles ocupacionales. Para los sub-ejemplos satisfechos e insatisfechos, -- las correlaciones entre las escalas de factores de satisfacción - en el trabajo y el índice de satisfacción en el trabajo se reportan en la tabla No. 5 con los previamente encontrados para el total de las dos muestras." (13)

El índice de satisfacción en el trabajo de 14 ó más comp  
nía las submuestras satisfechas; los de 12 ó menos comprobaron -  
la insatisfacción. La contribución típica para el tipo de conteni  
do fue relativamente mayor que la de contexto; sin importar el ni  
vel ocupacional.

"La tabla VI presenta los datos de importancia juzgados -  
de los factores de trabajo para dos niveles ocupacionales. Fue -  
evidente que las clasificaciones fueron generalmente restringidas  
a la alta importancia de la escala del índice de factores en el -

trabajo. Sin embargo la diferencia en la tabulación de las dos escalas mayores ( contenido y contexto ) son estadísticamente significativas ( P menor a .01 ) dentro de cada ocupación como fue examinado por un par de t tests=12.17 para los ingenieros y t=9.25 para los ensambladores.

De aquí la importancia juzgada de los factores fue una -- función de nivel ocupacional; los factores de contenido fueron -- más importantes para los ingenieros y las de contexto para los -- ensambladores." (13)

"Específicamente, aprovechamiento, trabajo en sí y progreso, eran más importantes para los ingenieros; seguridad en el trabajo, política en la compañía; administración y salarios para los ensambladores." (13)

"La semejanza entre los rangos de los factores especifi--cos de trabajo para los submuestras, es mostrado por la correla--ción de rangos por Spearman de .94 para los ingenieros de .81 para los ensambladores." (13)

"El engrandecimiento de la seguridad en el trabajo no va--necesariamente acompañado por una mayor satisfacción con otros aspectos de contexto por ejemplo, el salario o comisiones de trabajo." (13)

"En algunas instancias, los factores específicos quieren -- decir distintas cosas a diversos grupos de trabajadores. El reconocimiento generalmente agrupado con responsabilidad a un grado --

más alto con los ingenieros que con los ensambladores. Contrariamente, el reconocimiento agrupado con el salario, con la política de la Compañía y con la administración da un nivel más alto para los ensambladores que para los ingenieros. "(13)

"La confirmación para la primera hipótesis, ofreció un acuerdo para ambas teorías. Lo que es más, las correlaciones encontradas con los ingenieros para los factores específicos de trabajo fueron muy similares a esos encontrados en investigación que usaron grupos de alto nivel (Halpern 1966, Wernimont, 1966). "(13)

"Finalmente la estimación del total de satisfacciones de trabajo obtenidos; usando el modelo estadístico reducido fue similar a los resultados de Halpern. Para rechazar la segunda hipótesis, los descubrimientos para los ensambladores fueron generalmente paralelos a los de Malinovsky y Barry (1965). Evidencia adicional fue ofrecida para los factores de contenido sin importar el nivel ocupacional. Los resultados discuten en contra del estereotipo común tomado para trabajadores semicalificados, esto es que solamente intercambian su tiempo en el trabajo y buscan seguridad y factores económicos para poder sobrevivir a las necesidades básicas de la vida. "(13)

"La falta de apoyo por Darley no podía ser explicada como una función de la muestra, ya que los ensambladores eran un grupo pobremente educado y moderadamente pagado; en segundo lugar, aparecía que habían escogido sus trabajos más por supervivencia ó --

por entrar en la organización que por factores intrínsecos. Finalmente a pesar del hecho de que su trabajo involucraba típicamente trabajo de repetición, la mayoría estaban satisfechos con su trabajo. "(13)

Los aspectos de contenido deben ser juzgados más importantes porque aseguran ser los contribuyentes primarios a la satisfacción en el trabajo, independientemente del nivel ocupacional.

TABLA # 1

COMPARACION DE NIVEL OCUPACIONAL DE SCORES DE ESCALA DE FACTORES-  
DE SATISFACCION EN EL TRABAJO PARA INGENIEROS Y ENSAMBLADORES.

FACTORES	INGENIEROS		ASISTENTES		t
	X	SD	X	SD	
Reconocimiento	28.0	5.62	23.6	5.72	7.19
Responsabilidad	28.7	5.00	25.3	3.36	5.37
Ejecución	29.3	6.66	26.5	6.32	4.02
Progreso	26.8	6.91	19.4	6.15	10.01
Trabajo propio	29.1	6.99	24.3	6.36	6.71
Score en la satisfacción en el trabajo	141.9	24.97	119.0	22.06	9.11
Salario	26.3	6.72	20.3	5.58	9.13
Seguridad en el trabajo.	33.5	4.34	31.3	3.57	5.21
Status	24.9	6.06	21.1	5.60	6.08
Supervisión Técnica	26.6	6.80	27.0	4.20	.68
Supervisión de relaciones interpersonales.	31.2	5.32	29.2	5.41	3.45
Relaciones interpersonales.	30.3	5.24	28.4	5.30	3.35
Política y Administración de la Cía.	27.6	5.10	28.4	4.85	1.50
Condiciones de Trabajo.	28.7	5.09	23.6	4.24	10.24
Escala de contexto de trabajo.	229.3	27.65	209.4	24.72	7.11

TABLA # 2

INTERCORRELACION DE MATRICES PARA 15 ESCALAS DE LAS ESCALAS DE -  
FACTORES DE SATISFACCION EN EL TRABAJO CON INGENIEROS.

VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Reconocimiento															
Responsabilidad	44														
Ejecución	46	63													
Progreso	56	48	59												
Trabajo propio	39	66	78	45											
Score en la satisfacción en el trabajo.															
Salario	70	79	88	78	83										
Seguridad en el Trabajo.	41	26	25	55	22	42									
Status	28	12	25	34	11	28	25								
Supervisión Técnica	54	63	71	63	63	79	31	23							
Supervisión de relaciones interpersonales.	55	42	45	44	46	58	36	13	44						
Relaciones interpersonales.	54	34	26	41	36	47	33	12	33	64					
Política y Admón - de la Compañía.	43	30	36	30	32	42	14	28	39	42	43				
Condiciones de Trabajo.	23	08	28	37	07	27	27	40	31	18	04	34			
Escala de contexto de trabajo.	25	07	22	24	08	22	17	23	22	19	20	38	31		
	67	47	58	68	48	72	61	49	67	72	64	67	55	5	

Nota: Los puntos decimales son omitidos;  $r=.14, p=.05$ ;  $r=.18, p=.01$ ;  $N=200$ .

TABLA # 3

INTERCORRELACION DE MATRICES PARA 15 ESCALAS DE LAS ESCALAS DE -  
FACTORES DE SATISFACCION EN EL TRABAJO CON ENSAMBLADORES.

VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Reconocimiento	29														
Responsabilidad	53	46													
Ejecución	58	29	57												
Progreso	42	42	80	59											
Trabajo propio															
Score en la satisfacción en el trabajo.	74	56	88	81	85										
Salario	61	20	40	52	32	54									
Seguridad en el Trabajo.	11	06	07	08	01	02	01								
Satus	55	39	66	72	67	79	45	08							
Supervisión Técnica	61	17	44	43	33	53	35	20	43						
Supervisión de relaciones interpersonales.	52	27	41	41	27	49	36	33	38	76					
Relaciones interpersonales.	35	10	34	38	31	40	27	06	42	31	30				
Política y Admón de la Cía.	39	00	27	37	28	36	37	31	35	44	43	25			
Condiciones de Trabajo.	31	15	23	27	24	31	23	14	30	34	31	18	32		
Escala de contexto de trabajo.	70	26	58	63	50	71	63	36	71	75	76	58	68	54	

Nota: Los puntos decimales son omitidos; r=.16, p=.05; r=.21, p=.01; N=153

TABLA # 4

COMPARACION DEL NIVEL OCUPACIONAL DE LAS CORRELACIONES DE LOS FACTORES ESPECIFICOS DE TRABAJO DE LA ESCALA DE FACTORES DE SATISFACCION, CON EL INDICE DE SATISFACCION DE TRABAJO PARA INGENIEROS Y ENSAMBLADORES.

Factor	Correlaciones sobre el índice de satisfacción en el trabajo.		
	Ingenieros	Ensambladores	Valuación z
Reconocimiento	.40	.46	-.68
Responsabilidad	.59	.24	3.99 ++
Ejecución	.76	.64	2.20 +
Progreso	.46	.64	-2.41 +
Trabajo propio	.79	.61	3.34 ++
Score en la satisfacción en el trabajo.	.76	.69	1.37
Salario	.18	.37	-1.90
Seguridad en el trabajo	.18	.08	.94
Status	.63	.59	.59
Supervisión Técnica	.46	.47	-.12
Supervisión de Relaciones interpersonales.	.36	.47	-1.23
Relaciones interpersonales	.37	.31	.63
Política y Admón de la Cía.	.16	.38	-2.20 +
Condiciones de Trabajo	.13	.29	-1.55
Escala de contexto de trabajo	.52	.60	-1.08

Nota: N=200 para ingenieros; N=153 para Ensambladores + p menor a .05 (two tailed test) = + p menor a .01 (two tailed test).

TABLA # 5

CORRELACION ENTRE LAS ESCALAS DE FACTORES DE SATISFACCION EN EL TRABAJO Y EN EL INDICE DE SATISFACCION EN EL TRABAJO PARA LAS 2 MUESTRAS OCUPACIONALES Y SUS SUB-MUESTRAS DE SATISFACCION E INSATISFACCION.

Factor	Ingenieros			Ensambladores		
	Total N=200	Satisfacción N=165	Insatisfacción. N=31	Total N=153	S. N=101	I. N=34
Reconocimiento	.40 ++	.22 ++	.28	.46 ++	.52 ++	.28
Responsabilidad	.59 ++	.34 ++	.38	.24 ++	.10	-.01
Ejecución	.76 ++	.55 ++	.36 +	.64 ++	.33 ++	.52 ++
Progreso	.46 ++	.38 ++	-.07	.64 ++	.56 ++	.43 +
Trabajo propio	.79 ++	.54 ++	.52 ++	.61 ++	.33 ++	.39 +
Score en la satisfacción en el trabajo	.76 ++	.54 ++	.43 +	.69 ++	.53 ++	.50 +
Salario	.18 ++	.12	.00	.37 ++	.36 ++	.24
Seguridad en el trabajo	.18 ++	.12	-.05	.08	.01	.25
Status	.63 ++	.43 ++	.35	.59 ++	.55 ++	.39 +
Supervisión Técnica.	.46 ++	.24 ++	.22	.47 ++	.46 ++	.28
Supervisión de Relaciones Interpersonales	.36 ++	.19 +	.24	.47 ++	.48 ++	.35 +
Relaciones Interpersonales	.37 ++	.09	.18	.31 ++	.35 ++	.27
Política y Admón de la Cía.	.16 +	.18 +	.01	.38 ++	.30 ++	.23
Condiciones de Trabajo	.13	.13	-.10	.29 ++	.28 ++	-.08
Escala de contexto de trabajo	.52 ++	.31 ++	.26	.60 ++	.57 ++	.44

+ p menor o igual a .05

++ p menor o igual a .01

TABLA # 6

DESVIACION STANDARD, GRADOS Y SCORES DE LAS ESCALAS IMPORTANTES DE -  
LOS FACTORES DE TRABAJO PARA LOS INGENIEROS Y ENSAMBLADORES

Factor	Ingenieros			Ensambladores		
	X	SD	Grado	X	SD	Grado
Reconocimiento	14.3	2.91	10.0	14.5	3.65	11
Responsabilidad	14.8	2.62	8.0	13.3	3.68	12
Ejecución	16.8	2.24	1.0	15.3	3.71	8
Progreso	16.6	2.76	3.0	15.2	4.05	9
Trabajo propio	16.7	2.47	2.0	14.7	3.71	10
Score en la satisfacción en el trabajo	79.2	9.85		73.1	15.73	
Salario	15.1	3.25	4.5	16.9	3.61	3
Seguridad en el Trabajo	13.9	4.05	11.0	18.2	2.50	1
Status	12.2	3.19	13.0	12.3	4.12	13
Supervisión Técnica	15.1	2.72	4.5	16.4	2.95	5
Supervisión de Relaciones Interpersonales	15.0	2.36	6.5	16.6	2.74	4
Relaciones Interpersonales	14.5	2.62	9.0	15.5	3.42	7
Política y Admón- de la Compañía	15.0	2.97	6.5	17.1	2.48	2
Condiciones de -- trabajo	13.2	3.0	12.0	15.8	2.97	6
Escala de contexto de trabajo	114.1	16.05		128.8	17.45	

NOTA: N = 200 para los Ingenieros, N = 153 para Ensambladores.

"Con objeto de dar una idea general del gusto que experimenta la gente por el empleo que desempeñan; veremos algunos resultados de la encuesta que realizó Hoppock en New Hope".

Para efectuar dicha investigación, se pidió a 309 personas - de la comunidad que cubriesen un cuestionario relativo en su mayor parte a determinados aspectos de la satisfacción del individuo por su trabajo. "En ésta encuesta se tomaron diversos niveles ocupacionales dentro de la Organización; es decir desde el nivel más bajo - hasta el nivel administrativo".

"Las contestaciones a determinadas preguntas se consignan en la tabla siguiente".

PREGUNTAS Y RESPUESTAS	PORCENTAJE
Escoja la afirmación que exprese mejor su satisfacción por el trabajo de entre las siguientes:	
1.- Lo detesto	2.0 %
2.- Me desagrada	2.0 %
3.- No me gusta	11.0 %
4.- Me da lo mismo	9.0 %
5.- Me gusta	63.0 %
6.- Estoy entusiasmada con él	9.0 %
7.- Me encanta	5.0 %
Marque una de las afirmaciones siguientes para demostrar cuánto tiempo le dura la satisfacción por su trabajo.	
8.- Todo el tiempo	41.0 %

9.- La mayor parte del tiempo	27.0 %
10.- Bastante tiempo	8.0 %
11.- La mitad del tiempo aproximadamente	9.0 %
12.- De vez en cuando	5.0 %
13.- Rara vez	5.0 %
14.- Nunca	5.0 %

Si pudiese escoger entre los oficios del mundo ¿con cuál se quedaría?

15.- Su trabajo actual	48.0 %
16.- Otro trabajo en la misma profesión	16.0 %
17.- Un puesto en otra profesión	36.0 %

Cuál le gusta más?

18.- Su trabajo	66.0 %
19.- Lo que hace en el tiempo libre	34.0 %

Esta misma encuesta se llevó a cabo en México; en la Empresa Dispositivos Electrónicos S.A. en enero de 1974. La población fue de 450 (personal de confianza y sindicalizado) y los resultados fueron los siguientes:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS	PORCENTAJE
1.- Lo detesto	4.4 %
2.- Me agrada	6.0 %
3.- No me gusta	11.1 %
4.- Me da lo mismo	3.3 %
5.- Me gusta	67.0 %
6.- Estoy entusiasmado con él	4.4 %
7.- Me encanta	4.4 %
Marque una de las afirmaciones siguientes para demostrar cuánto tiempo le dura la satisfacción por su trabajo.	
8.- Todo el tiempo	44.4 %
9.- La mayor parte del tiempo	22.2 %
10.- Bastante tiempo	11.1 %
11.- La mitad del tiempo aproximadamente	13.3 %
12.- De vez en cuando	4.4 %
13.- Rara vez	3.3 %
14.- Nunca	1.1 %
Si pudiese escoger entre todos los oficios del mundo, con cuál se quedaría?	
15.- Su trabajo actual	61.1 %

16.- Otro trabajo en la misma profesión	9.0 %
17.- Un puesto en otra profesión	30.0 %

Cuál le gusta más?

18.- Su trabajo	70.0 %
19.- Lo que hace en el tiempo libre.	30.0 %

Como podemos ver; los porcentajes obtenidos de cada una de las muestras son distintas, por lo que a simple vista no se puede ver la relación que existe entre cada una de ellas. Para ello aplicaremos la Fórmula de Correlación que nos va a señalar como su nombre lo indica la relación que existe entre la serie de resultados de una muestra a otra.

Cuanto más se acerque el valor de la fórmula al valor uno; será mayor la relación que exista entre una muestra y otra; asimismo cuanto más se aleje el resultado del valor uno y se acerque al valor cero será menor la relación que exista entre una muestra y otra.

Nuestra hipótesis será que el grado de satisfacción en el trabajo es significativamente comparable tanto en los Estados Unidos de Norte América como en México.

La fórmula a aplicar será el Coeficiente de Correlación de Producto Momento de Pearson:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{N} - M_x M_y$$


---


$$\sigma_x \sigma_y$$

	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	2.0	4.4	8.80	4.00	19.36
2	2.0	6.0	12.00	4.00	36.00
3	11.0	11.1	122.10	121.00	123.21
4	9.0	3.3	29.70	81.00	10.89
5	63.0	67.0	4221.00	3969.00	4489.00
6	9.0	4.4	39.60	81.00	19.36
7	5.0	4.4	22.00	25.00	19.35
8	41.0	44.4	1820.40	1681.00	1971.36
9	27.0	22.2	599.40	729.00	492.84
10	8.0	11.1	88.80	64.00	123.21
11	9.0	13.3	119.70	81.00	176.89
12	5.0	4.4	22.00	25.00	19.36
13	5.0	3.3	16.50	25.00	10.89
14	5.0	1.1	5.50	25.00	1.21
15	48.0	61.1	2932.80	2304.00	3733.21
16	16.0	9.0	144.00	256.00	81.00
17	36.0	30.0	1080.00	1296.00	900.00
18	66.0	70.0	4620.00	4356.00	4900.00
19	34.0	30.0	1020.00	1156.00	900.00
Σ	401.0	400.5	16924.30	16283.00	18027.15

Donde:

X = Porcentaje a la respuesta obtenidas en los Estados Unidos de América.

Y = Porcentaje a las respuestas obtenidas en México.

XY = Producto de porcentajes a las respuestas obtenidas de ambos países.

A continuación me permito presentar la aplicación de la fórmula de correlación y su resultado:

$$r_{xy} = \frac{\sum \frac{xy}{N} - M_x M_y}{\sigma_x \sigma_y}$$

$$M_x = \frac{\sum x}{N} \quad M_x = \frac{401.0}{759} \quad N = 759$$

$$M_x = .52$$

$$M_x^2 = .2704$$

$$M_y = \frac{\sum y}{N} \quad M_y = \frac{400.5}{759}$$

$$M_y = .52$$

$$M_y^2 = .2704$$

$$M_x M_y = .2704$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum x^2}{N} - M_x^2}$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum y^2}{N} - M_y^2}$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{16283.00}{759} - .2704}$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{18027.15}{759} - .2704}$$



$$\sigma_x = \sqrt{21.4532 - .2704}$$

$$\sigma_y = \sqrt{23.7511 - .2704}$$

$$\sigma_x = \sqrt{21.1828}$$

$$\sigma_y = \sqrt{23.4807}$$

$$\sigma_x = 4.60$$

$$\sigma_y = 4.84$$

$$\sigma_x \sigma_y = 22.2640$$

Substituyendo:

$$r_{xy} = \frac{16924.30}{759} - .2704$$


---


$$22.2640$$

$$r_{xy} = \frac{22.2981}{22.2640} - .2704$$

$$r_{xy} = \frac{22.0277}{22.2640}$$

$$r_{xy} = .98$$

#### CONCLUSIONES:

Una vez obtenido el coeficiente de correlación; podemos observar que si existe relación sobre la satisfacción en el trabajo tanto en los Estados Unidos de Norte América cómo en México; por lo que nuestra hipótesis formulada anteriormente se acepta ya que nuestro puntaje obtenido fue de .98. Es decir a pesar de que existen diferencias individuales sobre la satisfacción producida por el trabajo aún dentro de cada grupo laboral podemos deducir que las personas que prestan sus servicios en éstas Empresas están sa-

tisfechas con el trabajo que desempeñan.

Otra razón por la cual llegué a ésta conclusión, es que no obstante que México y los Estados Unidos de Norte América son países con costumbres, culturas, y status diferentes; la cercanía y - el dominio económico que éste último ejerce sobre el primero; hacen que exista relación sobre la satisfacción en el trabajo.

En el año de 1973; en la Empresa Dispositivos Electrónicos, S.A. se llevó a cabo una encuesta; cuyo objetivo fue conocer el -- grado de satisfacción que tienen los empleados en relación a su -- trabajo. Esta encuesta se realizó únicamente con el personal sindi calizado.

Para efectuar dicha investigación, pedí a 426 personas de -- la Empresa que resolvieran éste cuestionario que en su mayor parte se refiere a la satisfacción del individuo por su trabajo; y en el que se tomó también en cuenta las circunstancias ambientales en -- las que se desarrolló dicho trabajo.

Las contestaciones a las preguntas efectuadas fueron las si guientes:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS	PORCENTAJES	
	Si	No
1.- Tiene Ud. las condiciones físicas mínimas para realizar su trabajo?  (ventilación, espacio, luz, tempe ratura)	64 %	36 %
2.- Se siente aislado de relaciones - con las demás personas al hacer su trabajo?	37 %	63 %
3.- Lleva a cabo su trabajo en equipo?	72 %	28 %
4.- Se siente orgulloso de trabajar en ésta organización?	89 %	11 %
5.- Está satisfecho del desempeño de su trabajo?	87 %	13 %
6.- Reconocen los demás cuando hace - Ud. un buen trabajo?	58 %	42 %

7.- Siente que logra lo que se propone en materia de trabajo?	86 %	14 %
8.- Siente que está aumentando su capacidad en ésta organización?	83 %	17 %
9.- Siente que tiene posibilidades de progresar dentro de ésta organización?	73 %	27 %
10.- Se siente seguro cuando afronta todo tipo de problemas de trabajo?	88 %	12 %
11.- Cuánto tiempo lleva trabajando en ésta organización?		

0 - 1 año 45 %

1 - 3 años 16 %

3 - 5 años 11 %

5 - 10 años 19 %

más de 10 años 9 %

Esta misma encuesta se efectuó en febrero de 1974 a profesionistas (Ingenieros). Desgraciadamente dicha investigación no se pudo llevar a cabo en una sola Empresa; ya que es difícil tener -- una muestra representativa de Ingenieros en una sola Industria, -- por lo que fue necesario efectuarla en varias Compañías del país.

Se pidió a 40 personas que resolvieran éste cuestionario.

Las contestaciones a las preguntas efectuadas fueron las si guientes:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS	PORCENTAJES	
	si	no
1.- Tiene Ud. las condiciones físicas mínimas para realizar su trabajo?  (ventilación espacio, luz, temperatura)	72.5 %	27.5 %
2.- Se siente aislado de relaciones - con las demás personas al hacer - su trabajo?	32.5 %	67.5 %
3.- Lleva a cabo su trabajo en equipo?	55.0 %	45.0 %
4.- Se siente orgulloso de trabajar - en ésta organización?	62.5 %	37.5 %
5.- Está satisfecho del desempeño de su trabajo?	70.0 %	30.0 %
6.- Reconocen los demás cuando hace Ud. un buen trabajo?	75.0 %	25.0 %
7.- Siente que logra lo que se propone en materia de trabajo?	77.5 %	22.5 %
8.- Siente que está aumentando su <u>capa</u> cidad en ésta organización?	60.0 %	40.0 %
9.- Siente que tiene posibilidades de progresar dentro de ésta organiza-		

ción?	67.5 %	32.5 %
10.- Se siente seguro cuando afronta todo tipo de problemas?	82.5 %	17.5 %
11.- Cuánto tiempo lleva trabajando en ésta organización?		
0 - 1 año	30 %	
1 - 3 años	25 %	
3 - 5 años	15 %	
5 - 10 años	10 %	
Más de 10 años	20 %	

Como podemos ver los porcentajes obtenidos de cada una de las muestras son diferentes; por lo que a simple vista no se puede ver la relación que existe entre cada una de ellas. Para ello aquí también aplicaremos la fórmula de Correlación del Producto Momento de Pearson; recordando que cuánto más se acerque el valor de la fórmula al valor uno; será mayor la relación que existe entre una muestra y otra y viceversa cuánto más se aleje el resultado del valor uno y se acerque al valor cero será menor la relación que exista entre una muestra y otra.

Nuestra hipótesis será que el grado de satisfacción en el trabajo es significativamente comparable tanto en los ingenieros como en el personal Sindicalizado.

La fórmula a seguir será el Coeficiente de Correlación de Producto Momento de Pearson:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{N} - M_x M_y$$

$$\frac{\sigma_x \sigma_y}{N}$$

	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	72.5	64.0	4640.0	5256.25	4096
2	32.5	37.0	1202.5	1056.25	1369
3	55.0	72.0	3960.0	3025.00	5184
4	62.5	89.0	5562.5	3906.25	7921
5	70.0	87.0	6090.0	4900.00	7569
6	75.0	58.0	4350.0	5625.00	3364
7	77.5	86.0	6665.0	6606.25	7396
8	60.0	83.0	4980.0	3600.00	6889
9	67.5	73.0	4927.5	4556.25	5329
10	82.5	88.0	7260.0	6806.25	7744
	$\sum$ 665.0	737.0	49637.5	44737.50	56861

$$M_x = \frac{\sum x}{N}$$

$$N = 466$$

$$M_x = \frac{655}{466}$$

Donde:

X = Porcentaje de respuestas afirmativas de Ingenieros.

Y = Porcentaje de respuestas afirmativas del personal Sindicalizado.

XY = Producto de porcentajes de respuestas afirmativas de ambos grupos.

$$M_x = 1.40$$

$$M_x^2 = 1.96$$

$$M_y = \frac{\sum Y}{N}$$

$$M_y = \frac{737}{466}$$

$$M_y = 1.58$$

$$M_y^2 = 2.49$$

$$M_x M_y = 2.21$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum x^2}{N} - M_x^2}$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum y^2}{N} - M_y^2}$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{44737.50}{466} - 1.96}$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{56861}{466} - 2.49}$$

$$\sigma_x = \sqrt{96.00 - 1.96}$$

$$\sigma_y = \sqrt{122.01 - 2.49}$$

$$\sigma_x = \sqrt{94.04}$$

$$\sigma_y = \sqrt{119.52}$$

$$\sigma_x = 9.69$$

$$\sigma_y = 10.93$$

$$\sigma_x \sigma_y = 105.91$$

Substituyendo:

$$r_{xy} = \frac{49637.5 - 2.21}{466}$$

---


$$105.91$$

$$r_{xy} = 106.51 - 2.21$$

$$r_{xy} = \underline{104.30}$$

$$105.91$$

$$r_{xy} = .98$$

#### CONCLUSIONES:

Una vez obtenido el Coeficiente de Correlación; podemos observar que si existe relación sobre la satisfacción en el trabajo tanto en los Ingenieros como en el personal Sindicalizado; ya que nuestro puntaje obtenido fue de .98. Por lo que nuestra hipótesis formulada anteriormente se acepta. Esto es que a pesar de que existen diferencias individuales sobre la satisfacción producida por el trabajo aún dentro de cada grupo laboral, la intervención de diferentes factores como el cultural, el ocupacional y el económico; podemos concluir que las personas que laboran en éstas Empresas están satisfechas con el trabajo que desempeñan.

## SINTESIS Y CONCLUSIONES

Este pequeño trabajo se refiere a las diversas maneras en que el Industrial puede motivar a su personal; tomando en cuenta el nivel socio económico y cultural en el que se desenvuelven sus trabajadores.

La motivación es un factor de vital importancia no solamente desde el punto de vista del trabajo sino en todos los aspectos de la vida del hombre como son sus relaciones interpersonales, sociales, familiares. La motivación debe ser constante e interminable para que el hombre cada día vaya alcanzando las metas u objetivos que se haya fijado; ya que de otro modo la conducta del ser humano se iría extinguiendo.

El Industrial contemporáneo se ha dado cuenta de la importancia que tienen los factores motivacionales en la Industria a través de la Revolución Industrial, de Federico Winslow Taylor, de Elton Mayo y ha podido corregir aunque no en su totalidad las fallas habidas durante los años transcurridos.

No es un factor único el que determina la motivación de los trabajadores ni no son éstos los mismos en los diferentes niveles ocupacionales; ya que para un obrero que gana el salario mínimo la mejor motivación será el dinero pues tendrá que subsanar sus necesidades primarias: comida, habitación, vestido. En cambio a los ejecutivos que tienen sus necesidades primarias satisfechas no sólo les interesará el dinero que perciben por su trabajo sino mejorar,

tanto por el rango y el poder que ellos mismos representan, su -- prestigio profesional, éxito de las realizaciones y de la posición social.

El trabajo es una actividad específica del ser humano en la cual el hombre puede obtener una serie de satisfactores y no como una rutina diaria y monótona.

Es vital para cualquier persona que esté desarrollando un - trabajo que éste sea de su entero gusto y que esté de acuerdo con sus aptitudes; para que pueda realizarlo con eficiencia y rendi -- miento, ya que debemos considerar que el individuo para la tercera parte de su vida en el desempeño de sus labores.

La satisfacción representa un estado ideal hacia el cual -- tiende todo hombre. La satisfacción en el empleo, primeramente está influenciada por el grado de interés que una persona tenga en él, - como por su actitud hacia una situación laboral completa.

Para apreciar la satisfacción de un hombre, es necesario co nocer primeramente, si su situación económica está resuelta, es de cir, que tenga los satisfactores mínimos de vida y segundo, cuáles son sus metas y aspiraciones a seguir y qué posibilidades tiene de obtenerlas.

Una de las conclusiones más importantes de los Estudios -- efectuados en la planta Hawthorne de la Western Electric Company - son los siguientes:

a.- En cualquier industria, independientemente a la rama a- la que se dedique es de vital importancia que se lleve a cabo una-

interacción social ya que el elemento más importante es el ser humano; porque anteriormente el Industrial no le daba el trato adecuado a su personal; se les trataba como máquinas que al recibir órdenes las tenían que cumplir, no se les delegaba responsabilidades de ninguna especie, eran humillados y hostilizados.

b.- Considero que es más importante llevar una motivación a adecuada al personal, que dar prioridad a las condiciones físicas del ambiente, sin embargo, cuando las condiciones del trabajo tanto físicas como mentales son impropias, el efecto inmediato parece ser un incremento en la reflexión pesimista o amarga.

c.- El trabajo no tiene que ser una actividad aislada sino de grupo, ya que tiene que haber una interacción personal para obtener los objetivos previstos de cualquier Empresa.

En el Capitulo II podemos observar que los resultados de la Gráfica General producen una función lineal, ya que los valores da dos a cada uno de los efectos se mantienen constantes de acuerdo al análisis individual de ellos.

En la gráfica #1 en función de la producción se analizó como factor de mayor frecuencia al incremento en la productividad, dándosele como valor el 50% de la curva de Gaos. Se creyó clasificar-sele de ésta forma, ya que en el campo de la industria se considera que éste es el factor más importante para el desarrollo de fuen tes de trabajo, el bienestar de las empresas y de la población que existe en ellas.

A partir de éste dato se tomaron los demás en forma decre--

ciente con relación al grado de importancia; como se analiza en -- las gráficas 2, 3 y 4; las cuales nos representan como frecuencia de mayor grado, la personificación con el trabajo, el largo servicio en la compañía, la igualación del nivel de vida y la seguridad de todos.

Como segundo término resultan las funciones de producción y tiempo invertido en la incrementación de la productividad y la personificación en el trabajo. Por último podemos observar que el factor menos importante es la antigüedad para la remuneración económica.

De las encuestas realizadas y expuestas en el Capítulo anterior sobre la satisfacción en el trabajo; podemos deducir mediante el Coeficiente de Correlación que tanto en México como en los Estados Unidos de Norteamérica, el hombre realiza su trabajo con -- gran satisfacción, ya que el puntaje obtenido fue de .98. Es decir, a pesar de que existen diferencias individuales aún dentro de un -- mismo grupo laboral; podemos deducir que las personas que trabajan en éstas Empresas están satisfechas con el desempeño de sus labores.

Otra razón por la cual llegué a esta conclusión, es que no obstante que México y los Estados Unidos de Norte América países -- con costumbres, culturas y status diferentes; la cercanía y el dominio económico que éste último ejerce sobre el primero; hacen que -- exista relación sobre la satisfacción en el trabajo.

En lo que se refiere a la encuesta realizada en México; podemos observar que si existe relación sobre la satisfacción en el-

trabajo tanto en el personal sindicalizado como en los ingenieros; ya que nuestro puntaje obtenido fue de .98; por lo que nuestra hipótesis formulada anteriormente se acepta. Esto es a pesar de la - intervención de diferentes factores como el cultural, el ocupacio- nal status y el económico; podemos concluir que no existen diferen- cias en ninguno de los grupos ya que ambos están satisfechos con - el desempeño de su trabajo.

## CRITICA Y PERSPECTIVAS

Mi tesis acerca de la Motivación en la Industria es un trabajo que debió haber tenido mayor información de la que se postula en cada uno de los capítulos; pero desgraciadamente no pudo ser -- así ya que en México se tiene poca documentación acerca de éste tema; por tal razón tuve que acudir a libros y revistas americanas - que estuvieran a mi alcance.

Los datos obtenidos en cada una de las encuestas tienen una gran validez y confiabilidad a pesar de que se efectuaron en 4 Empresas del país.

Me hubiera gustado que la parte práctica se hubiera efectuado por lo menos en 8 o 10 compañías; para que mi muestra fuera más grande. Esto no se pudo llevar a cabo ya que hubo resistencia de los empresarios para que ésta investigación tuviera lugar.

Estoy de acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas - sobre la satisfacción en el trabajo; ya que la gente trabaja con - más gusto, ahinco, responsabilidad y el nivel de aspiración de éstas personas se ha superado notablemente en relación a la década - anterior.

La motivación en la industria tiene gran futuro en México, - por el gran auge que se está dando a la industria misma y es lógico pensar que los empresarios e industriales tendrán gran interés en obtener de sus trabajadores el mayor rendimiento; para ello estudiarán las mejores formas de motivación de acuerdo al nivel socio económico de cada uno de ellos.

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

Alcocer Mario: Economía Social.- Ed.- América. 1966.

Barnes: Estudio de Tiempos y Movimientos.- Ed.- Aguilar. 1972.

Bigge. M.L. y Hunt M.P.: Bases Psicológicas de la Educación.- Ed.---  
Trillas. 1970.

Bishop Maxine. H: Supervisión Dinámica.- Ed.- Técnica. 1971.

Brown J.A.C.: La Psicología Social en la Industria.- Ed. Fondo de --  
Cultura Económica. 1967.

Cofe C.N. y Appley M.H.: Psicología de la Motivación.- Ed.- Trillas.  
1970.

Díaz Guerrero Rogelio: Estudios de Psicología del Mexicano.- Ed.- --  
Trillas, 1970.

Escobedo Bautista José Danilo: Motivación y Retribución. Tesis Moti-  
vaciones al personal en la Industria Mexicana. 1971.

Friedmann Georges y Naville Pierre: Tratado de Sociología del Traba-  
jo.- Ed. Fondo de Cultura Económica. 1971.

Kobayashi Shigeru: Administración Creativa.- Ed. Técnica.

López Navarrete Virginia: Estilos de Conducta y Rendimiento en el --  
trabajo. Tesis profesional. 1967.

Maier. Norman F. Psicología Industria.- Ed.- Rialp. 1964.

Morse. N.: Tratado de Sociología del Trabajo.- Ed.- Fondo de Cultura  
Económica. 1971.

Norton Steven. D: Dissertation Abstracts International. 1971

Smith. H.C.: The Psychology of Industrial Behavior.

Tiffin Joseph y Mc. Cormick. Ernest: Psicología Industrial.- Ed.-  
Diana. 1971.

Young Robert K y Veldman Donald J: Introducción a la Estadística  
aplicada a las ciencias de la Conducta.- Ed. Trillas. 1968.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- Cofer C.N. y Appley M.H.: Psicología de la Motivación. Ed. Trillas. Pág. 24-25 654-666, 797-809.
- 2.- Bishop Maxine H.: Supervisión Dinámica. Ed. Técnica. Pág. 102-107.
- 3.- Bigge M.L. y Hunt M.P.: Bases Psicológicas de la Educación. Ed. Trillas. Pág. 394-398.
- 4.- Brown J.A.C.: La Psicología Social en la Industria. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- 5.- Barnes: Estudios de Tiempos y Movimientos. Ed. Aguilar. Pág 8--12.
- 6.- Escobedo Bautista José Danilo. Motivación y Retribución. Tesis-Motivaciones al personal en la Industria Mexicana. Universidad-la Salle.
- 7.- Maier Norman F: Psicología Industrial. Ed. Rialp Pág. 385-388--
- 8.- Smith. H.C.: The Psychology of Industrial Behavior. Pág. 23-36-
- 9.- Alcocer Mario: Economía Social. Ed. América.
- 10.- Friedmann Georges y Naville Pierre. Tratado de Sociología del-trabajo. Ed. Fondo de Cultura Económica. Pág. 135-160.
- 11.- Kobayashi Shigeru: Administración Creativa. Ed. Técnica.
- 12.- Morse. N.: Tratado de Sociología del Trabajo. Ed. Fondo de Cul-tura Económica. Pág. 147.
- 13.- Norton Steven D.: Dissertation Abstracts International. 1971 - (jul) vol. 32. (1-B) 606.

- 14.- Díaz Guerrero Rogelio: Estudios de Psicología del Mexicano.-- Ed. Trillas.
- 15.- López Navarrete Virginia: Estilos de Conducta y Rendimiento - en el trabajo. Tesis profesional. Universidad Nacional Autónoma de México.
- 16.- Tiffin Joseph y Mc. Cormick Ernest: Psicología Industrial. Ed. Diana.