

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA ⁶ _{2ej.}

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

**" LA MOTIVACION DEL PERSONAL EN PETROLEOS
MEXICANOS AREA DE EXPLORACION Y PRODUCCION "**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

EDUARDO MARTINEZ CRUZ

DIRECTOR DE TESIS

ING. M.B.A. FEDERICO AVILA VINAY

REVISOR DE TESIS

C.P. M.B.A. RAMON RIOS ESPINOZA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

H. VERACRUZ, VER.

1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedico esta tesis . . .

a mis padres

**Sra. Lucia Cruz de Martínez
Ing. Roberto Eduardo Martínez Palafox**

Por todo el amor y comprensión que me han brindado, por mantener una familia unida y educarme siempre con el buen ejemplo.

Les agradezco el apoyo para cumplir con una de las metas más importantes de mi vida, por todo ésto y más, que Dios los bendiga.

A mis abuelos

**Sra. Lucia Duarte de Cruz
Sr. Hiram Cruz Martínez**

Por el amor, atención y cuidados que siempre me han brindado.

Sra. Sofia Palafox de Martínez

En memoria a ella, que aún no estando presente la recuerdo con mucho amor.

A mis hermanos

Roberto y Rodolfo

Por el apoyo y confianza que siempre he tenido de su parte.

INDICE

INTRODUCCION METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

• DESCRIPCION DEL PROBLEMA	1
• JUSTIFICACION	4
• OBJETIVOS / HIPOTESIS	5
• DEFINICION DE LAS VARIABLES OPERACIONALMENTE	6
• ESCALA Y CUESTIONARIO	11

CAPITULO I

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 DEFINICION DE LA ADMINISTRACION	16
1.2 CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y LA ADMINISTRACION	19
1.3 LA FUNCION DE DIRECTIVOS EN LAS ORGANIZACIONES	23

CAPITULO II

DEFINICION Y NATURALEZA DE LA MOTIVACION

2.1 DEFINICION DE LA MOTIVACION	26
2.2 COMPRENCION DE LAS NECESIDADES HUMANAS	28
2.3 PLAN DE ESTIMULOS AL PERSONAL	31
2.4 TECNICAS DE MOTIVACION PRECIENTIFICAS	35
2.5 SISTEMAS DE MOTIVACION GENERALMENTE USADOS POR LOS DIRECTIVOS	37

CAPITULO III
TEORIAS MOTIVACIONALES EN LA ORGANIZACION

3.1 PRIMERAS TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES	44
3.2 TEORIAS MOTIVACIONALES	51
3.3 ENFOQUE A SISTEMAS SOBRE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES	60

CAPITULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 RECOPIACION DE LA INVESTIGACION	62
4.2 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA	65
4.3 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE	74
4.4 CONCLUSION GENERAL DE LA INVESTIGACION	77
BIBLIOGRAFIA	80

INTRODUCCION

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Antes de describir el problema que pudiera darse en la empresa Pemex específicamente en el área de Exploración y Producción y que considero es generado por la falta de motivación, conceptualizaré la motivación.

motivación es "el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta". Explica porqué las personas se comportan en la forma en que lo hacen. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surja de la nada, siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella, por ello la motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Uno de los problemas fundamentales de toda sociedad es hallar una motivación para hacer que la gente trabaje. En el caso de Pemex donde se da una producción en serie, esto no es tarea fácil, puesto que muchas personas no obtienen de su trabajo más que una satisfacción personal muy leve, así como muy poca sensación de realización o de obra creadora. En las grandes organizaciones como Pemex la gente tiene que trabajar conjuntamente, seguir órdenes que pueden no ser comprendidas ni aprobadas, y obedecer instrucciones de superiores en cuya elección no tomaron parte y a los que posiblemente no vean nunca. Muy pocos tienen la oportunidad de autoexpresarse o la

libertad de todo control de que gozan el agricultor, el negociante independiente o el profesionalista. ¿ Como se puede motivar a personas que tienen empleos hastiadores, muy poca libertad para tomar decisiones por su cuenta y la parte normal que les corresponde de la pereza y terquedad humana?

Ya que uno de los principales problemas de la empresa actualmente es encontrar modos (formas) y medios para "mover" a su personal, a fin de que produzcan lo mejor de sí mismos, desarrollando al máximo el potencial humano. Cualquiera que esté satisfecho con lo que hace, ha alcanzado su punto culminante: No progresara más. El destino del hombre no es estar descontento, sino siempre no satisfecho.

La teoría motivacional de Máslow nos habla de un conjunto de necesidades que el hombre debe de satisfacer, desde cubrir sus necesidades básicas, hasta culminar en la autorealización, punto que el hombre alcanzará en el momento de sentirse satisfecho. por lo que es de primordial importancia para la empresa, el lograr que su personal siempre busque día a día mayores retos y deseos de superación.

Es tarea del administrador el buscar alicientes que produzcan en el hombre, el deseo a conservar su trabajo desarrollándolo de manera óptima persiguiendo siempre mayores metas.

El hombre, único ser dotado de razón, es el ser más complejo en cuanto a deseos se refiere; su comportamiento va de acuerdo a los mismos resultados, que como respuesta halla al satisfacerlos.

La habilidad de la administración para obtener mayores beneficios no depende solamente de su propia capacidad sino de la ejecución del trabajo de los empleados que trabajan en la empresa.

El conocimiento y habilidades del empleado son necesarios para la ejecución del trabajo pero no son suficientes, hay que comprender que es lo que les interesa y motiva para que realicen su trabajo de una forma óptima, desarrollando sus habilidades y cualidades, contribuyendo también con la organización al obtener su máximo potencial.

El problema de la motivación en Pemex es mucho más delicado y difícil que cualquier otro problema de finanzas, de ventas o de Producción y contribuye en gran parte para lograr el éxito en la empresa.

Para saber por que el hombre trabaja y vive en nuestra actual sociedad hay que examinar todos los aspectos de la motivación humana para tener una comprensión completa, aunque para un administrador es importante saber que " **motivación** es despertar en todos los miembros de la empresa sus cualidades constructivas propias, estimulándolos a un esfuerzo espontáneo, ordenado y cooperativo, a fin de lograr los objetivos inmediatos y mediatos de la empresa misma ".

El esfuerzo de todo individuo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización, está en relación a los objetivos individuales y de la organización y puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos futuros a través de la motivación.

JUSTIFICACION

Considero de interés este tema porque entre mejor entiendan los administradores en Pemex el comportamiento de los miembros de la organización, mejor capacitados estarán para influir en ese comportamiento y para hacerlo más consistente en el logro de los objetivos organizacionales.

Puesto que la productividad de todas las organizaciones es el resultado del comportamiento de los miembros organizacionales, la influencia en dicho comportamiento es una de las claves del administrador para incrementar la productividad.

Es muy importante motivar a los miembros de la organización porque se les proporciona la oportunidad de satisfacer sus necesidades como resultado de tener un comportamiento productivo dentro de la organización. Al guiar este comportamiento se llega al logro de los objetivos organizacionales.

Determinar que tanto interés ponen los ejecutivos o administradores de área a la motivación del personal es muy importante ya que muchas veces, estos toman decisiones relacionadas con las operaciones de la empresa y de manera subjetiva (sin darse cuenta) motivan al personal o en caso contrario lo desmotivan. Por otro lado me inclino mucho en este trabajo de tesis porque los directivos deben entender a la motivación, pues han de canalizar la motivación de los empleados para alcanzar sus metas personales y las de la organización. Sin embargo, también las habilidades y percepciones del personal son factores importantes de la eficacia con que cumplirán sus tareas.

OBJETIVOS

El presente trabajo tiene como propósito investigar si los ejecutivos o directivos en Pemex toman decisiones, que de manera objetiva (realmente pensando en sus subordinados) motivan al personal, si utilizan en su razonamiento administrativo técnicas de motivación y si tienen presente las distintas teorías de necesidades que pueden tener los subordinados.

Proponer ciertas pautas y estrategias para el manejo de la motivación y necesidades de los subordinados.

HIPOTESIS

En la empresa de Pemex (área de Exploración y Producción) de la ciudad de Boca del Río, los directivos para lograr sus objetivos o metas deseadas motivan a sus subordinados de diversas formas (económica, a través de reconocimientos, promociones, oportunidades, etc.) cubriendo las expectativas de necesidades de los mismos, de tal forma que si aplican las diferentes técnicas de motivación.

VARIABLES OPERACIONALES

AUTONOMIA: Dimensión de la motivación por logro que trata de medir si el individuo siente que trabaja por sí mismo, entiende que las tareas son de su sola responsabilidad, y cuanto trabajo hace por sí mismo.

RIESGO Y DESAFIO: Trata de medir como se siente el individuo con su trabajo en términos de lo difícil, desafiante y exigente que le resulte. Indicará todo lo que le pide al trabajador, en los más altos niveles de su capacidad.

PROPIEDAD: También relacionada con la motivación por logros, trata de medir si las personas se sienten identificadas con sus trabajos, si están bastante involucrados en él como derivado de un espíritu de propiedad, es decir, sienten que están en una actividad propia.

RESPONSABILIDAD: Esto mide si el individuo tiene responsabilidad sobre diversos aspectos de su trabajo, y que grado de autoridad siente que puede ejercer sin tener que pedir permiso a sus jefes.

RECONOCIMIENTO: Como siente el trabajador que su trabajo es reconocido y recompensado y, lo que es más importante, cuan visible le resulta ese reconocimiento.

TRABAJO INTERESANTE: Se trata de medir si el trabajador se siente intrigado o fascinado por la naturaleza de su trabajo, si se interesa por las distintas actividades de este.

AVANCE: Aquí se intenta medir como siente el trabajador, sus oportunidades de avance y que relación existe entre su trabajo actual y el que pueda tener más adelante.

RETROALIMENTACION: Intenta medir como se siente el individuo en su trabajo, en términos de saber en que parte del mismo se encuentra, poder medir su propio progreso y obtener información sobre los resultados, en forma precisa, rápida y fácil.

RECOMPENSA: Rendimiento elevado del empleado, si los directivos otorgan recompensa económica de acuerdo con el esfuerzo del empleado, si reconoce su esfuerzo frente a todos. Debe estar claramente ligada al desempeño satisfactorio.

SATISFACCION EN EL EMPLEO: Si las personas reciben un mejor pago, tienen condiciones de trabajo más agradables, si en sus empleos utilizan de manera más amplia su capacidad y tienen razones para sentirse más satisfechos.

EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION: Tiende a relacionarse en proporción inversa con la Satisfacción en el empleo. A medida que la organización aumenta de tamaño, la Satisfacción en el trabajo tiende a

disminuir moderadamente, hasta que se toman medidas correctivas para compensar esta tendencia.

REALIZACION: Las personas desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo.

AFILIACION: Están más interesados en establecer contactos personales cálidos.

PODER: El grado en que las personas que tratan de influir sobre los demás.

LOGRO: La cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse, factores como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

- Les agrada asumir la responsabilidad de solucionar los problemas.
- Tienden a fijarse metas moderadamente difíciles y a correr riesgos calculados.
- Tienden a ser motivados en vasto grado por situaciones difíciles y de gran competencia, pero no por las rutinarias que no presentan ninguna rivalidad.

TRATO JUSTO: Razón entre lo que el individuo aporta al trabajo (por ejemplo el esfuerzo o destreza) y las recompensas de éste (entre ellas, el sueldo o la promoción) comparadas con las recompensas que otros reciben por aportaciones semejantes.

FISIOLOGICAS: Se miden a través de la satisfacción de necesidades mediante los alimentos, las ropas, la vivienda, los pagos para la adquisición de esas cosas, las prestaciones que les dan seguridad, comodidad y otras recompensas similares.

DE SEGURIDAD Y PROTECCION: Se mide a través del mantenimiento a largo plazo de la vida y el bienestar.

- El grado en que las personas deseen poder trabajar tanto mañana como hoy (protección).
- El grado en que tengan cuidados y comodidades razonables, cuando estén lesionados o sean demasiado viejos para trabajar (seguridad).
- Seguridad de empleo.

SOCIALES: El grado en el cual el trabajador forma parte de un grupo. Ser "compañero de trabajo", tener un ambiente armónico, compartir información con los compañeros, participar en las decisiones de rutina.

ESTIMA: Se mide a través del deseo que tenga el trabajador de lograr algo, deseo de posición y de reconocimiento.

- Asignando tareas a los empleados para que pongan a prueba su ingenio y habilidad, proporcionándoles una retroalimentación de su

desempeño, el reconocimiento de éste y haciendo que los empleados tengan alguna voz en la formulación de metas y toma de decisiones.

AUTOREALIZACION: Se mide a través del significado que tengan los empleados hacia el trabajo, si lo consideran como un medio de desarrollo personal y con mayores responsabilidades.

- Producir un trabajo de alta calidad.
- Desarrolló de ideas creativas y utilitarias.

ESCALA Y CUESTIONARIO

Se aplicarán dos cuestionarios, primero a un número aleatorio de empleados para poder determinar si en segmentos de un grupo dentro de la organización existe la opinión de que el trabajo es considerado satisfactorio o motivacional; y otro cuestionario a un número aleatorio de directivos de la empresa de Petróleos Mexicanos para determinar si ellos llevan a cabo la motivación de una manera favorable que permita el logro de los objetivos tanto personales como de la organización.

De tal manera que propongo la siguiente escala de motivación con sus respectivas variables, para contestar las preguntas de los siguientes cuestionarios tanto a trabajadores como a directivos.

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1) SIEMPRE | 4) EN OCASIONES |
| 2) GENERALMENTE | 5) APENAS |
| 3) CON FRECUENCIA | 6) NUNCA |

A continuación se detallan las preguntas aplicadas a trabajadores y a directivos.

CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES

- 1.- ¿ Establece usted sus propias metas?
- 2.- ¿ Trabaja independientemente la mayor parte del tiempo y decide cuando y como hara su trabajo?
- 3.- ¿ Su trabajo requiere estar metido en él para tener idea de como podran salir las cosas?
- 4.- ¿ La mayor parte de su trabajo le presenta desafíos y debe trabajar duro para poder con ellos?
- 5.- ¿ Muchas veces siente como que estuviese trabajando por su propia cuenta?
- 6.- ¿ En su trabajo puede identificar a ciertas personas que utilizan sus servicios o productos, cierto territorio y ciertas tareas a las cuales considera suyos solamente?
- 7.- ¿ Toma la mayoría de las decisiones importantes en su trabajo?
- 8.- ¿ Rara vez tiene que acudir a su jefe para solicitar decisiones o solución de problemás?

9.- ¿ Cuando hace bien su trabajo, las personas con quien trabaja se lo manifiestan?

10.- ¿ Su jefe reconoce en general cuando trabaja bien y se lo manifiesta?

11.- ¿ A menudo considera que su trabajo es divertido?

12.- ¿ A veces le facinan las cosas que consigue hacer en su trabajo?

13.- ¿ Su trabajo le brindará oportunidad de avanzar?

14.- ¿ Puede prever que trabajo más elevado podría conseguir?

15.- ¿ En su trabajo puede llevar facilmente un registro de su rendimiento?

16.- ¿ La información sobre cuanto hace y como lo hace ésta siempre a su disposición?

17.- ¿ continuamente busca mayores responsabilidad y se esfuerza en calificarse para el cargo inmediato y siente un intenso deseo de que se reconozcan su metas?

18.- ¿ Le agrada asumir responsabilidad para solucionar problemás que se le presentan dentro de la organizacion ?

CUESTINARIO PARA LOS DIRECTIVOS

- 1.- ¿ En su organizacion la direccion manifiesta a sus subordinados aprecio con alguna recompensa cuando hacen una buena labor?
- 2.-¿ En su organizacion la direccion incluye medios de motivacion como (regalos, premios, dinero, reconocimiento, dias de descanso, etc.) que influyen positivamente en el comportamiento del personal?
- 3.- ¿ En su organizacion considera la direccion muy importante motivar al personal?
- 4.- ¿ En su organizacion considera la direccion importante hacerle saber a sus trabajadores lo utiles e importantes que resultan dentro de la organizacion?
- 5.- ¿ Estimula usted a sus compañeros, tiene seguidores y en alguna ocasiones disfrutan trabajando con usted?
- 6.- ¿ Tiene usted la facultad de inspirar a otros aportando ideas y proyectos e influyendo en ellos para que tengan una mayor determinacion y unidad de propositos?
- 7.- ¿ Considera usted que una gran parte de la Satisfacción en el trabajo se debe a que existe una equidad en la recompensas (promociones, remuneraciones, etc.) dentro de la organizacion?

8.- ¿ En su organizacion considera la direccion que él al-canzar un nivel más elevado dentro de la empresa, se debe al desempeño y rendimiento del individuo?

9.- ¿ Porporciona la direccion oportunidades para que sus subordinados alcancen niveles mejores?

10.- ¿ Permite la direccion a sus subordinados que él 50% de su trabajo lo empleen en desarrollar ideas creativas y utilitaria?

11.- ¿ Permite la direccion que sus trabajadores se integren en equipo para él desempeño de sus labores en la mayoria de las ocasiones?

12.- ¿ Dentro de su organizacion constantemente realizan reuniones, convivios, etc. con objeto de que se conoscan los trabajadores y se logre un mejor ambiente de trabajo dentro de la organizacion?

CAPITULO I

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 DEFINICION DE LA ADMINISTRACION

La administración se ha llamado "el arte de hacer las cosas por conducto de las personas". Esta definición llama la atención al hecho de que los directivos alcanzan las metas organizacionales haciendo que otros lleven a cabo las tareas necesarias, pero no realizando ellos mismos tales tareas.

La administración es eso y más. Tanto más, en efecto, que no hay ninguna definición universalmente aceptada.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas.

Un proceso es una manera sistemática de hacer las cosas. Definimos la administración como un proceso porque todos los directivos, cualesquiera que sean sus particulares aptitudes o destrezas, se dedican a ciertas actividades relacionadas entre sí a fin de lograr las metas deseadas.

1. La planeación implica que los directivos piensan en sus metas y acciones de antemano. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica, más bien que en una corazonada.

2. La organización significa que los directivos coordinan los recursos humanos y materiales de la organización. La efectividad de una empresa depende de su capacidad para poner sus recursos al servicio de sus metas. Obviamente, cuanto más integrado y coordinado sea el trabajo, más efectivo será. Alcanzar Esta coordinación es parte del oficio del directivo.

3. La dirección describe como los directivos dirigen a sus subalternos e influyen sobre ellos haciendo que otros lleven a cabo las tareas. Estableciendo la atmósfera apropiada, ayudan a sus subalternos a dar lo mejor de sí.

4. El control significa que los directivos tratan de asegurarse de que la organización se está encaminando a sus metas. Si alguna parte de la empresa va por mal camino, los directivos o administradores buscan una manera de enderezar las cosas.

La administración indica también que los directivos utilizan todos los recursos de la organización, sus finanzas, su equipo y su información, lo mismo que su personal para obtener las metas. El recurso más importante de cualquier organización son las personas, pero los directivos estarían imitando sus Realizaciones si no tuvieran en cuenta

otros recursos disponibles. Por ejemplo, un directivo que quiere aumentar las ventas podría tratar no sólo de motivar a la fuerza vendedora, sino también de aumentar el presupuesto de publicidad, utilizando así tanto recursos humanos, como financieros en busca de sus objetivos.

Finalmente nuestra definición dice que la administración implica la obtención de "metas declaradas" de la empresa.

1.2 LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y LA ADMINISTRACION

La escuela del comportamiento surge en parte porque los directivos encontraron que el enfoque clásico no alcanzaba una total eficiencia de producción y armonía en la planta. Estos seguían encontrando dificultades y frustraciones porque el personal no siempre seguía las normas de conducta predichas o racionales. Por eso aumento el interés por ayudar a los directivos a entenderse en forma más positiva con el "aspecto humano" de la organización.

La contribución principal de Hugo Munsterberg fue aplicar las herramientas de la psicología para ayudar a alcanzar los mismos objetivos de productividad que se buscaban con otras teorías administrativas. En su obra principal *Psychology and Industrial Efficiency*, sostuvo que la productividad se podía aumentar en tres formas:

- 1) Encontrando la mejor persona posible, el trabajador cuyas cualidades mentales lo destacan como el más apto para el oficio.
- 2) Creando el mejor trabajo posible las condiciones psicológicas ideales para maximizar la productividad.
- 3) Mediante el empleo de influencia psicológica que Munsterberg llama el mejor efecto posible para motivar a los trabajadores.

Para cada una de estas áreas recomendó el empleo de técnicas tomadas de la psicología experimental. Por ejemplo, se pueden usar pruebas psicológicas para escoger el personal calificado. La investigación de

aprendizaje puede llevar a mejorar los métodos de enseñanza, y el estudio de la conducta humana puede ayudar a formular técnicas psicológicas para motivar a los trabajadores a hacer un esfuerzo mayor. El uso de técnicas modernas de guía vocacional permite identificar las destrezas necesarias en un oficio y medir las habilidades de los candidatos para un puesto.

"Relaciones humanas" suele usarse como un término general para describir la manera en que los directivos actúan con sus subordinados. Cuando la "administración del personal" estimula más y mejor trabajo, tenemos "buenas relaciones humanas" en la organización. Cuando el espíritu de trabajo y la eficiencia se deteriora las relaciones humanas son "malas". Para crear buenas relaciones humanas, los directivos tienen que saber ¿por qué? los empleados se comportan en determinada forma, y cuáles son los factores sociales y psicológicos que los motivan.

El experimento de Hawthorne. Elton Mayo (1880-1949) y sus colegas de Harvard llevaron a cabo un estudio famoso sobre el comportamiento humano en situaciones de trabajo en la planta de la Western Electric en Hawthorne, de 1927 a 1932. Mayo lo llamo la Western Electric después de que otros investigadores que habían estado experimentando con la iluminación de los salones de trabajo informaron sobre algunos resultados muy peculiares. Habían dividido a los trabajadores en un grupo de prueba que se sometió a cambios deliberados de la iluminación, y un grupo de control para el cual la iluminación se mantuvo constante durante todo el experimento. Al mejorar la iluminación del grupo de prueba su productividad aumento,

tal como se esperaba; pero lo que sorprendió a los investigadores fue un continuo aumento de productividad cuando las condiciones de la luz se desmejoraron. Para aumentar el misterio, se vio que la producción del grupo de control se mantuvo en constante aumento cuando se alteraban las condiciones de iluminación del grupo de prueba, aún cuando el grupo de control no experimento ningún cambio de iluminación. Al tratar de resolver este misterio, Mayo inauguró la nueva era de las relaciones humanas.

Aportaciones y limitaciones de la escuela de la ciencia del comportamiento. Los científicos del comportamiento han hecho enormes contribuciones a nuestra comprensión de la motivación individual, del comportamiento de los grupos, de las relaciones interpersonales en el trabajo y de la importancia del trabajo para el ser humano. Sus descubrimientos han hecho a los directivos más sensibles y refinados al tratar con los subalternos. Siguen ofreciendo nuevas ideas en áreas tan importantes como el liderazgo, la solución de conflictos, la adquisición y utilización del poder, el cambio organizacional, y las comunicaciones.

A pesar de los aportes impresionantes de la ciencia del comportamiento a la administración, muchos tratadistas creen que el potencial en este campo todavía no se ha realizado totalmente. Los directivos mismos tal vez se resistan a aceptar las recomendaciones de los científicos del comportamiento porque no les gusta reconocer que necesitan ayuda en su trato con los demás. La tendencia de los científicos del comportamiento ha usar una jerga en lugar del lenguaje común y corriente para comunicar sus resultados, también ha

dificultado la aceptación de sus ideas. Finalmente, como la conducta humana es tan compleja, los científicos del comportamiento muchas veces están en desacuerdo en cuanto a sus recomendaciones para un problema dado, lo cual pone en dificultades a un directivo para decidir que consejos seguir.

1.3 LA FUNCION DE LOS DIRECTIVOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los directivos son planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización. En realidad todo directivo asume una gama mucho más amplia de papeles o funciones para conducir la organización a sus objetivos establecidos.

Los directivos trabajan con y por medio de otras personas. El término personas comprende no sólo a los subordinados (subalternos) y supervisores, sino también a otros directivos en la organización. "Personas" también incluye a individuos que no pertenecen a la organización (clientes, proveedores, representantes sindicales y otros). Esas personas y otras proporcionan bienes y servicios o bien utilizan el producto o servicio de la organización. Así pues, dentro o fuera de su organización los directivos trabajan en cualquier nivel con todo aquel que les ayude a obtener las metas de la organización o de la unidad.

Los directivos son responsables y además deben asumir la responsabilidad de los resultados. A ellos les compete verificar que las tareas específicas sean efectuadas debidamente. Se les evalúa atendiendo a la eficiencia con que coordina la Realización de dichas tareas. También son responsables por las acciones de sus subordinados. El éxito o fracaso de estos últimos es un reflejo directo del éxito o fracaso de los directivos.

Todos los miembros de una organización, incluidos los que no pertenecen a la categoría de directivos, son responsables por sus tareas particulares. La diferencia radica en que los directivos son

responsables no sólo por su propio trabajo, sino también por el de los demás. Por ello es muy importante que manejen la motivación dentro de cada organización.

Los directivos equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades. En todo momento, este se haya frente a varios problemas, metas y necesidades de la organización, lo cual requiere su tiempo y recursos (tanto de orden humano como material). Dado que tales recursos siempre son limitados, el directivo debe encontrar un equilibrio entre las diversas metas y necesidades.

Así, algunos ordenan las tareas diarias por orden de prioridad: las cosas más importantes se hacen de inmediato y las menos importantes se posponen un poco. De ese modo aprovechan mayor su tiempo.

Los directivos han de decidir asimismo quién llevará a cabo una tarea particular y deben asignar el trabajo al subordinado idóneo.

Aunque en teoría a cada persona conviene encomendarle las tareas que más le gusten, ello no siempre es posible. Algunas veces la capacidad individual es un factor decisivo, y el trabajo se asigna al más apto para ejecutarlo; pero otras veces se asigna a una persona menos capaz para realizar una tarea con fines de que adquiere experiencia en ella. Y otras veces la escasez de recursos humanos o de otro tipo dicta otras razones en la asignación del trabajo. Con frecuencia los directivos se hayan atrapados entre necesidades opuestas de carácter humano y organizacional; entonces deben fijar prioridades.

Los directivos son mediadores. Las organizaciones están constituidas por seres humanos y éstos a veces están en desacuerdo o riñen. Las disputas dentro de una unidad u organización pueden disminuir la

moral y la productividad, pudiendo volverse tan desagradables o negativas que los empleados competentes algunas veces optan por abandonar la organización. Tales hechos obstaculizan la obtención de las metas de la unidad u organización; en consecuencia, a veces los directivos asumen un papel de mediadores y resuelven las disputas antes que escapen a su control. Para arreglar los pleitos se requieren habilidad y tacto; si los directivos no lo manejan con cuidado, tal vez descubran con desaliento que no han hecho más que empeorar las cosas.

CAPITULO II

DEFINICION Y NATURALEZA DE LA MOTIVACION

2.1 DEFINICION DE LA MOTIVACION

La motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta.

La motivación explica por que las personas se comportan en la forma en que lo hacen. Entre mejor entiendan los administradores el comportamiento de los miembros de la organización, mejor capacitados estarán para influir en ese comportamiento y para hacerlo más consistente con el logro de los objetivos organizacionales. Puesto que la productividad de todas las organizaciones es el resultado del comportamiento de los miembros organizacionales, la influencia en dicho comportamiento es una de las claves del administrador para incrementar la productividad.

El origen de la motivación del deber esta en nosotros desde la infancia cuando según nuestro comportamiento recibíamos premios o castigos, como resultado, la motivación del deber y los sentimientos de culpabilidad que nos acompañan se establecen desde nuestros primeros años de vida.

Dos características se presentan en las motivaciones:

- 1) son Dinámicas, por estar cambiando continuamente
- 2) son Habituales, por operar automáticamente, sin que las percibamos.

Podemos explicar estos dos hechos fundamentales de las motivaciones pues ya que "la estructura motivacional de una persona sufre cambio continuo y gradual". Esto es que nuestros objetivos, intereses, costumbres y deseos evolucionan con el cambio de las circunstancias y el paso de los años.

La persona que ha satisfecho todas sus necesidades, aprende a satisfacerlas rutinariamente, es decir, las convierte en hábito y la labor de mantenerlas satisfechas lo considera un objetivo menor en su vida.

2.2 COMPRESION DE LAS NECESIDADES HUMANAS

Todos los hombres tienen la misma naturaleza básica, las mismas necesidades humanas. En una cultura, es probable que tengan deseos y aspiraciones muy similares e inclusive idénticos.

Una necesidad es una potencialidad, un requisito o una capacidad inherente a una persona que debe ser satisfecha razonablemente o realizada si va a desarrollarse como un ser humano completo o integrado.

En la actualidad, la mayoría de los directivos en las empresas están familiarizados con la jerarquía de necesidades de Máslow.

2.2.1 ESCALA DE LAS MOTIVACIONES DE CARENCIA

Las necesidades están ordenadas por prioridades; cuando las necesidades más bajas se satisfacen pueden surgir las de niveles superiores.

"La ordenación de las motivaciones en forma de escala sugiere que la activación de cada nivel depende de la satisfacción de lo anterior".

Las causas más elementales de nuestros esfuerzos son las necesidades fisiológicas: comida, aire, protección contra los elementos físicos nocivos, en primer lugar y en segundo lugar, la liberación de las tensiones provocadas por causas claras y directamente físicas, por ejemplo: la necesidad de sueño, de actividad y de experiencia sexual.

Cuando nos vemos privados de algunas de esas necesidades, las demás

se nos hacen insignificantes, por ejemplo: si un hombre no piensa en necesidades de estima, seguridad o aprobación social. Su único interés es satisfacer su necesidad de comida.

Cuando el hombre satisface estas necesidades fisiológicas comienza a preocuparse por su seguridad, hasta que deja de sentirse inseguro; después se interesará por su necesidad de aprobación social; cuando disponga de suficiente atención favorable se ocupará de su imagen de las necesidades de estima.

- **Necesidades de estima**
- **Necesidades sociales**
- **Necesidades de seguridad**
- **Necesidades fisiológicas**

Necesidades de seguridad significa que nosotros y lo que nos rodea podamos contemplar el futuro sin temor a cambios perturbadores.

Las necesidades sociales forman parte de la gente, es el dar y recibir afecto.

Las necesidades de estima, es decir, de autoestimación y estar bien considerado por el resto de la gente.

Las necesidades satisfechas no motivan la conducta.

Su Satisfacción es requisito indispensable para el funcionamiento saludable de la personalidad.

La urgencia de satisfacer cualquiera de estas necesidades es una "motivación de carencia", carencia en el sentido de que el sujeto ha perdido algo que necesita recuperar.

Si una persona logra satisfacer sus cuatro necesidades de carencia se libera de ellas y puede dedicarse a la realización de otros intereses. Las necesidades humanas que son de vital importancia en los negocios son las psicológicas o sociales por su naturaleza, las más importantes son las siguientes:

- **Necesidad de ser distinto.**
- **Necesidad de independencia y autoexpresión.**
- **Necesidad de experimentar éxito, suficiencia y autoestimación.**
- **Necesidad de desarrolló.**
- **Necesidad de defensa.**

Entre las necesidades sociales están las siguientes:

- **Necesidad de atención y aprobación.**
- **Necesidad de pertenecer y adaptarse.**
- **Necesidad de participar y contribuir.**

En cualquier departamento siempre existirán diferencias individuales, es posible **aprovechar al máximo las necesidades humanas** llevando a cabo ciertos principios con los subordinados, como son:

- **Acepte a las personas como son**
- **Actúe como científico**
- **Sea sensitivo a las relaciones**
- **Emita su propio programa de comprensión**
- **Deseche los estereotipos**
- **Sea cauto ante diferencias engañosas**
- **Atrápelo en su propia conducta**
- **Emita su propio programa de comprensión**

2.3 PLAN DE ESTIMULOS AL PERSONAL

Los estímulos al personal en casi todas las organizaciones son utilizados como una respuesta a la productividad del mismo, o bien como un medio para crear cierta motivación o interés hacia el trabajo.

El objetivo de darle estímulos al personal es el de corresponder a su esfuerzo en el trabajo, para que dicho esfuerzo sea incrementado y aumente la productividad.

Los estímulos generalmente corresponden a un porcentaje de aumento en la remuneración de los empleados de acuerdo a la calificación del rendimiento obtenido por éstos en la apreciación de su actuación en el trabajo. La empresa será más competitiva al cubrir sus demandas de personal cuando ofrece mejores planes de estímulo, condiciones de trabajo más favorables y buenas perspectivas de desarrollo.

También existen los estímulos basados en el reconocimiento a la labor, tomando en cuenta la participación en los problemas de trabajo lo que los hace sentirse parte de la organización.

INCENTIVOS PARA LA PARTICIPACION

Se relacionan con las remuneraciones, como sueldos o salarios fijos que reciben los empleados por concepto del pago a su esfuerzo en el trabajo.

Para que el incentivo económico funcione como estímulo se otorga adicionalmente al sueldo fijado para el puesto que desempeña. "Cuando una de las aspiraciones fundamentales de un trabajador es

ganar más, los planes de incentivos económicos pueden servir de fuerte estímulo".

Algunos de los incentivos que representan un estímulo económico para el empleado pueden ser :

- **Gratificaciones**
- **Reparto de utilidades**
- **Aumentos de sueldo**
- **Pensiones**
- **Premios**
- **Comisiones**
- **Compensaciones**
- **Gastos de automóvil**

INCENTIVOS POR SERVICIOS

Estimulan al empleado en forma individual y colectiva, pues son otorgados al todo el personal, por lo que además de ser muy provechosos, son poco costosos por aplicarse de manera general.

Estos incentivos le dan cierta seguridad y protección al empleado además de ayudarlo económicamente por lo cual aumentan la satisfacción de este en el medio ambiente laboral.

Los incentivos por servicios pueden ser los siguientes:

- **Seguro de vida**
- **Seguro de gastos médicos familiares**
- **Transportes**
- **Comedor**
- **Caja de ahorro**
- **Automóvil**
- **Becas**

INCENTIVOS PSICOLOGICOS

El considerar los incentivos psicológicos al personal puede ser primordial en la obtención de resultados positivos de participación, colaboración y productividad de los empleados.

Los incentivos psicológicos pueden usarse para alentar a los empleados a lograr sus objetivos, para animarlos cuando no todo sale bien y para tratar de integrarlos al equipo de trabajo.

Son muy variados al igual que su aplicación, algunos de ellos son:

- **Ascensos**
- **Independencia de acción en el trabajo**
- **Capacitación y desarrollo**
- **Ambiente general de la organización**
- **Horarios de trabajo**
- **Participación en la toma de decisiones**

- **Actividades sociales, culturales y deportivas**
- **Seguridad e higiene**
- **Reconocimiento del empleado**
- **Responsabilidades**
- **Cargo o "status"**

El impacto que tienen en el empleado los incentivos psicológicos es trascendental tanto para él en lo personal como para su trabajo por la actitud positiva que pueda adoptar.

2.4 TECNICAS DE MOTIVACION PRECIENTIFICAS

Estas técnicas son el resumen de los esfuerzos que ha hecho el hombre a través de la historia para motivar a su prójimo.

2.4.1 COERCION

Los faraones y los emperadores romanos construyeron su país principalmente por medio de la motivación por coerción; tenían el suficiente poder, sólo necesitaban bastantes esclavos así como látigos; no se molestaban en comprender a la naturaleza humana pues no lo necesitaban, ya que los trabajadores eran inmigrantes que sólo deseaban sobrevivir y los que mandaban lo hacían bajo el supuesto derecho divino de posesión de la propiedad privada. En esta época existían dentro del contexto de una filosofía política democrática.

2.4.2 COMPENSACION

En la cultura materialista el principal motivador es el dinero. El hombre es un animal económico y el dinero es el medio para satisfacer sus necesidades materiales, pero aun que la paga inadecuada es un poderoso desmotivador, no debe tomarse al dinero como único motivo, hay que satisfacer muchas necesidades de una forma equilibrada.

La sociedad mide y premia al éxito principalmente en términos de las cosas que el dinero puede comprar. El poder motivacional del dinero es un tanto limitado, su poder de status es considerable, es el signo

exterior del aprecio de la compañía por las apreciaciones de un empleado y refuerza la imagen de sí como trabajador valioso.

2.4.3 CONSENTIMIENTO Y MIMO

Hubo un tiempo en que las organizaciones actuaban bajo el supuesto de que si pagaban salarios justos, ofrecían prestaciones superiores, mejoraban las condiciones de trabajo, etc., los empleados estarían agradecidos y estarían motivados a trabajar más y mejor.

Esto no ha dado los resultados deseados como se comprueba con la historia y no es porque los empleados no aprecien lo que reciben sino que se esperaba que tan sólo esos extras eran suficientes para motivarlos.

2.5 SISTEMAS DE MOTIVACION GENERALMENTE USADOS POR LOS DIRECTIVOS

Los siguientes sistemas fueron influenciados por las teorías de Douglas McGregor.

2.5.1 AUTORITARISMO

Es la forma tradicional de motivación y la más utilizada por los supervisores, consiste en obligar a las personas a trabajar, amenazándolas con castigos de todos tipos incluso llegando al despido. Los supervisores que aplican esta forma de motivación creen que el único motivo por el que la gente trabaja es el dinero y hacen caso omiso de los motivos de Afiliación, estima y autorealización.

Así mismo, esta manera de pensar incluye la teoría "Y" de McGregor, ya que supone que nadie se inclina por trabajar por lo que la dirección tiene que ejercer un exhaustivo control de los empleados, basándose en la autoridad.

Este sistema es más utilizado en la dirección y control de empleados (de confianza) ya que por su categoría puede constituir sindicatos que los protejan, por lo general estos empleados tienen aspiraciones más elevadas ya que forman parte de un status general más alto con relación a los obreros, su temor al castigo se traduce comúnmente en la negociación de aumentos, ascensos, promociones, etc.

EFFECTOS EN LAS PERSONAS

- No proporciona ningún estímulo para trabajar y por lo regular se produce lo mínimo para no ser castigado o despedido.
- Por la presión ejercida se manifiesta una guerra de nervios, dando como resultado el sabotaje, mayores desperdicios, menos ritmo de trabajo, maltrato a los instrumentos de trabajo, etc. provocando que la dirección sea más estricta en sus controles, lo que genera un círculo vicioso.
- Los individuos se agrupan para protegerse de la dirección fijando normas de rendimiento que no deben ser rebasadas por nadie.
- Cuando se somete a los individuos a demasiada presión estos se sienten frustrados por lo que pueden incurrir en la reducción de la efectividad o también tener un grado elevado de agresividad.
- El empleado oculta sus errores y los de sus compañeros, cuando se dan cuenta que una orden puede provocar fuertes pérdidas, no lo informan a su supervisor, dejando que los casos sucedan.
- La frustración también puede tener reacciones de tipo defensivo como sería la regresión o la negociación de la realidad impulsando a que el individuo se conduzca de manera inmadura.

2.5.2 PATERNALISMO

Cuando los empresarios toman la actitud del "se bueno", buscando elevar la moral del empleado, proporcionándole buenas condiciones de trabajo, prestaciones y ocasionalmente salarios elevados (olvidando

también las necesidades de Afiliación, estima y autorealización).

Dentro de este sistema existen dos corrientes denominadas "ingenua" y "sutil". La ingenua sostiene que si la dirección se muestra buena, los empleados trabajan por gratitud. La sutil destaca que los beneficios (prestaciones) y las condiciones adecuadas de trabajo hacen dichosos a los trabajadores, estos siendo felices trabajan arduamente.

EFFECTOS EN LAS PERSONAS

- Por lo regular a nadie le agrada depender de otro y si otros deciden por uno mismo, las personas marginadas se sienten infantiles, las retribuciones no merecidas, producto del buen corazón del patrón, se ven a menudo como al sentimiento de autoestimación del empleado.
- Generalmente el término "alta moral" no va ligado directamente a una productividad o efectividad elevada.
- A pesar de que el paternalismo hace hincapié en el carácter positivo del don concedido, encierra un rasgo negativo: si no haces tu labor tal como se te ha ordenado, te serán retirados tus dones
- En nuestro país las prestaciones y otros beneficios están reglamentados como derechos según la Ley Federal del Trabajo.
- Como punto más importante podemos decir que este sistema engendra personal carente de decisión, falta de iniciativa, creatividad, efectividad, por lo que el desarrollo del individuo se ve truncado tajantemente.

2.5.3 CONVENIO IMPLICITO

También es un sistema bastante llevado a la práctica. Este sistema se basa en negociar aunque los supervisores no lo reconocen fácilmente, consiste en que la Dirección aliente a los empleados a producir un volumen razonable de trabajo a cambio de una supervisión también razonable (convenio no escrito entre ambas partes).

El supervisor cuenta con una serie de armas pequeñas pero muy importantes para alcanzar sus fines (ligeras concesiones y castigos). Pudiendo asignar labores muy pesadas o muy sencillas, permisos para faltar o llegar tarde, etc. que en la práctica rinden buenos resultados. La filosofía de este sistema consiste en "vivir y dejar vivir", se trabaja en una forma aceptable y a cambio se tienen ciertas facilidades. Los empleados gozan de una aparente sensación de libertad e independencia que les es negada bajo los sistemas autoritarista y paternalista.

Probablemente en este sistema se de cierta identificaron personal entre el supervisor y el empleado, originando que este último quede agradecido, pero quedará agradecido al individuo que ocupa el puesto de supervisor, no a la empresa.

2.5.4 COMPETENCIA

Otra forma de motivación se basa en la perspectiva de que el empleado que compite y gana, obtiene un puesto de mayor jerarquía lo que le da una sensación de logro (meta) y por ende, mejorará sus ingresos al percibir mayor paga. Por otro lado, si este sistema llega realmente a motivar al empleado, se requerirá menor dirección por parte del supervisor también el control será mínimo y no habrá necesidad de que constantemente se empuje al empleado a que trabaje, ya que hará lo mejor que pueda.

Sin embargo, la competencia no tiene demasiado éxito de motivación entre los empleados sindicalizados, ya que el principio de la antigüedad disminuye de manera muy marcada las posibilidades de obtener un ascenso a base puramente de trabajo arduo.

A menudo resulta más efectiva la competencia entre grupos que entre individuos, ya que parecen que gozan con la sensación de pertenecer a un grupo y llevarlo conjuntamente con sus compañeros al éxito (ganar).

La competencia entre individuos cuenta con mucha mayor aceptación entre los empleados (oficinistas o empleados de confianza), ya que sus características indican más deseos de superación y desarrollo.

EFFECTOS EN LAS PERSONAS

- El grado de interés por mejorar de las personas no siempre es el mismo, ya que hay gente cargada de ambición y superación y gente pasiva y conformista sin deseos de competir
- Es reconocido que la competencia exagerada puede producir conflictos serios en las empresas, sobre todo en los altos niveles de la organización en donde el trabajo en equipo es indispensable para el mejor logro de los objetivos, por lo que la competencia individual se ve minimizada.
- Si los esfuerzos para impulsar la competencia son exagerados, pueden ser vistos como técnica de presión, provocando reacciones negativas por parte de los empleados.
- La gente cada día entiende mejor que la mayoría de las empresas en su estructura tienen forma de triángulo y que conforme más asciende el embudo se va angostando siendo más los perdedores que los ganadores.
- La calificación de los méritos en este sistema es de vital importancia ya que su resolución si no es justa provocaría grandes conflictos.

Se establece que la competencia desmedida resulta contraproducente, sin embargo, cuando se utiliza con inteligencia aparejado con otras formas de motivación, los resultados de este sistema son bastante útiles y recomendables.

2.5.5 REALIZACION DEL TRABAJO

La quinta manera de enfocar el problema de la motivación se basa en proporcionar oportunidades de satisfacer necesidades mediante la realización del trabajo en sí, de manera que la gente goce haciendo una buena labor, cuanto mejor sea la labor que el empleado lleva a cabo, tanto más elevado será el nivel de su Satisfacción.

Corresponde a la dirección crear unas condiciones mediante las cuales las personas trabajen de buen grado y voluntariamente para alcanzar los objetivos de la organización. Este sistema se basa en la teoría "Y" de McGregor, en el que se llega al control de la dirección de sí mismo, cada quién es su jefe.

EFFECTOS EN LAS PERSONAS

- **Satisfacción en el trabajo**
- **Iniciativa y creatividad**
- **Desarrolló individual paralelo a la empresa.**
- **Responsabilidad**
- **Colaboración espontanea**

CAPITULO III

TEORIAS MOTIVACIONALES EN LA ORGANIZACION

3.1 PRIMERAS TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES

Las teorías de la administración han cambiado con el tiempo para adaptarse a los cambios en la naturaleza de las actividades de los directivos. Así, antaño los directivos trataban con subordinados que realizan un trabajo complicado. También con el tiempo mejoró el conocimiento de los enfoques gerenciales eficaces e ineficaces, así como la importancia de las fuerzas sociales en el lugar de trabajo. Esos factores también repercutieron en el desarrollo del pensamiento organizacional. En diferentes etapas de la evolución del pensamiento administrativo, los directivos aceptaron varios modelos o teorías de la motivación. A continuación explicaré tres modelos en el orden en que se desarrollaron:

El modelo tradicional, el de relaciones humanas y el de recursos humanos. Como veremos, las ideas que tienen los directivos respecto a la motivación son importantes y determinantes de como tratarán de dirigir a la gente.

MODELO TRADICIONAL

El modelo tradicional de la motivación se asocia a la escuela de la administración científica. Esta escuela sostuvo que un aspecto importante del trabajo del directivo consistía en asegurarse de que los trabajadores ejecutaran sus tareas aburridas y repetitivas en la forma más eficiente. Los directivos decidían como debían realizarse los trabajos y aplicaban un sistema de incentivos salariales para motivar a los empleados: cuanto más produjesen, mayores ingresos percibirían. Esta perspectiva supuso que los trabajadores son esencialmente flojos y que los directivos conocían el trabajo mejor que los propios empleados. Estos sólo podían ser motivados por premios financieros y tenían poco que aportar que no fuera su trabajo. En muchos casos, este enfoque daba buenos resultados. Al ir mejorando la eficiencia, eran menos los trabajadores que se necesitaban para una tarea específica. Con el tiempo los directivos redujeron el tamaño del incentivo salarial. Los despidos se volvieron frecuentes, y los empleados buscaban la seguridad del trabajo más que incrementos salariales pequeños y temporales.

MODELO DE RELACIONES HUMANAS

Con el tiempo se hizo evidente que el enfoque tradicional de la motivación ya no era adecuado. Elton Mayo y otros investigadores de relaciones humanas descubrieron que los contactos sociales que el personal tenía en el trabajo también eran importantes y que lo

repetitivo y el aburrimiento de las tareas eran factores que reducían la motivación. Mayo y otros también pensaban que los directivos podían motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciéndolos sentir útiles e importantes.

En consecuencia, a los empleados se les daba libertad para que tomaran sus propias decisiones en el trabajo. Se prestaba mayor atención a los grupos informales de trabajo en las organizaciones. Se suministraba más información a los trabajadores respecto a las intenciones de los directivos y las operaciones de la organización.

En el modelo tradicional, los trabajadores debían aceptar la autoridad de los directivos a cambio de sueldos altos que se obtenían gracias al eficiente sistema diseñado por estos y realizados por aquellos. En el modelo de relaciones humanas, los trabajadores debían aceptar la autoridad de los directivos por que los supervisores los trataban con consideración y se preocupaban por sus necesidades. Sin embargo, la intención de los directivos no había cambiado: hacer que los empleados aceptasen la situación de trabajo tal como lo habían establecido sus superiores.

MODELO DE RECURSOS HUMANOS

Teóricos posteriores, entre quienes se cuentan McGregor y Máslow, e investigadores como Argyris y Likert, criticaron el modelo de relaciones humanas por considerarlo simplemente un enfoque más refinado de la manipulación del personal. Estos teóricos señalaron que los empleados eran motivados por muchos factores: no sólo por el

dinero o el deseo de la Satisfacción, sino también por la necesidad del logro y del trabajo significativo.

Afirmaron que casi todos ya estamos motivados para realizar un buen trabajo y que no necesariamente consideramos el trabajo como algo negativo. En su opinión, los empleados tienden a obtener satisfacción de un buen desempeño (en vez de dar un desempeño satisfactorio porque se sienten satisfechos, como se observó en el modelo de relaciones humanas). De ahí que se les pueda dar mucha mayor responsabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de sus tareas.

Así pues, desde la perspectiva de los recursos humanos, los directivos no deberían inducir a los trabajadores a cumplir los objetivos de la dirección o gerencia sobornándolos con salarios altos, como sucede en el modelo tradicional, ni manipularlos con un trato especial, como ocurre con el modelo de relaciones humanas. Por el contrario deberían compartir la responsabilidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales con cada persona, consiguiendo su aportación a partir de sus intereses y habilidades.

En un estudio se descubrió que los directivos contemporáneos tienden a aceptar simultáneamente dos modelos de la motivación. Con sus subordinados, suelen actuar conforme al modelo de relaciones humanas: intentan aminorar la resistencia de los subordinados mejorando su moral y satisfacción. Sin embargo, personalmente prefieren el modelo de recursos humanos: piensan que sus propios talentos no son aprovechados debidamente y, por lo mismo, buscan que sus superiores les den mayor responsabilidad.

PATRONES GENERALES DE LOS ENFOQUES GERENCIALES DE LA MOTIVACION

MODELO TRADICIONAL

1. El trabajo es, por su naturaleza, desagradable para el hombre.
2. Lo que hacen los trabajadores es menos importante que lo que ganan por hacerlo.
3. Pocos quieren o pueden realizar el trabajo que requiere creatividad, autodirección o control de sí mismo.

MODELO RELACIONES HUMANAS

1. Las personas quieren sentirse útiles e importantes.
2. Las personas quieren pertenecer a algo y que se les reconozca.
3. Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a la gente a que trabaje.

MODELO RECURSOS HUMANOS

1. El trabajo no es desagradable por naturaleza. La gente quiere contribuir a la obtención de metas importantes que ha ayudado a establecer.
2. La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y autocontrol que los que exigen sus puestos actuales.

POLITICAS

MODELO TRADICIONAL

- 1. El directivo debería supervisar estrechamente a los subordinados.**
- 2. Debería dividir las tareas en operaciones sencillas, repetitivas y de fácil aprendizaje.**
- 3. Debería establecer rutinas y procedimientos detallados de trabajo y ejecutarlos de una manera justa y firme a la vez.**

MODELO RELACIONES HUMANAS

- 1. El directivo debería mantener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones que hagan a los planes de él.**
- 2. Debería hacer que el empleado se sienta útil e importante.**
- 3. Debería permitir a los subordinados ejercer un poco de autodirección y autocontrol en asuntos rutinarios.**

MODELO RECURSOS HUMANOS

- 1. El directivo debería utilizar los recursos humanos subutilizados.**
- 2. Debe crear un ambiente donde todos los miembros puedan contribuir según los límites de su capacidad.**
- 3. Debe alentar la plena participación en asuntos importantes, ampliando continuamente la autodirección y autocontrol de sus subordinados.**

EXPECTATIVAS

MODELO TRADICIONAL

1. La gente puede tolerar el trabajo si recibe un salario decente y el jefe es justo.
2. Si las tareas son bastante simples y se controla estrechamente a los trabajadores, lograrán llegar a la Producción establecida.

MODELO RELACIONES HUMANAS

1. Si se comparte la información con los subordinados y se logra su intervención en decisiones rutinarias, quedarán satisfechas sus necesidades básicas y se sentirán importantes.
2. Satisfacer esas necesidades mejorará la moral y reducirá la resistencia a la autoridad formal: los subordinados estarán "dispuestos a cooperar".

MODELO RECURSOS HUMANOS

1. Ampliar la influencia de los subordinados, su autodirección y autocontrol dará origen a mejoras directas en la eficiencia de operación.
2. La Satisfacción en el trabajo puede mejorar como un "producto secundario" del hecho de que los subordinados aprovechen al máximo sus recursos.

3.2 TEORIAS MOTIVACIONALES

LA TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y"

Douglas McGregor

Su postulado se basa en 2 teorías: "X" y "Y", las cuales suponen lo siguiente:

TEORIA "X"

Supone que el trabajador por naturaleza es indolente y tiene aversión al trabajo, carece de ambición, es pasivo, prefiere ser guiado, es un bobo y lo duermen con facilidad los charlatanes, debe ser moldeado para que se adapte a las necesidades de la organización, y debe ser persuadido y empujado, castigado y premiado, estrechamente supervisado y controlado si es que se va a desempeñar como se espera, ya que es indiferente a las necesidades de la organización e incapaz de autodisciplinarse.

TEORIA "Y"

Es el punto de vista moderno que McGregor llama "integración de las metas" sostiene que el trabajo es tan natural como el juego; puede ser satisfactorio dependiendo de las circunstancias. El personal no sólo es capaz de asumir responsabilidades sino que las busca. También puede dirigirse por sí mismo. La motivación no implica lo que el directivo hace por su personal; las fuerzas motivadoras ya existen en la fuerza de trabajo. El ingenio y la creatividad no existen exclusivamente a nivel administrativo. Se trata de formar un clima para organizar las

relaciones de trabajo de forma tal que los empleados puedan alcanzar mejor sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia las metas de la organización. Los objetivos comunes, la interdependencia admitida con franqueza y la colaboración son los instrumentos clave.

La teoría "X" aconseja la administración por imposición y la teoría "Y" propone la administración por involucramiento, por contribución y por dedicación.

JERARQUIA DE NECESIDADES

Abraham Máslow

Abraham Máslow teorizó que las necesidades experimentadas son las influencias principales en el comportamiento de un individuo. Cuando una necesidad particular emerge, determina el comportamiento del individuo en términos de motivación, prioridades y acción tomada.

El comportamiento así motivado es el resultado de la tensión (ya sea agradable o desagradable) experimentada cuando se presenta una necesidad. La meta del comportamiento es la reducción de esta tensión, y el comportamiento en sí será el apropiado para facilitar la satisfacción de esa necesidad.

Solamente las necesidades no satisfechas son los principales recursos de la motivación.

El entender comportamientos y sus metas involucra tener un conocimiento profundo de las necesidades actuales que no han sido satisfechas.

Máslow desarrolló un método para lograr este conocimiento por medio

de proporcionar categorías de necesidades en una estructura jerárquica.

El coloco las necesidades humanas desde las primitivas hasta las maduras, dentro de cinco sistemas de necesidades. El decía que hay un proceso natural por medio del cual los individuos satisfacen necesidades en orden ascendente.

- **Autorrealización**
- **Status de ego**
- **Pertenecer**
- **Seguridad**
- **Básicas (fisiológicas)**

JERARQUIA DE VALORES

En esta ilustración se presenta la jerarquía de las necesidades de Máslow.

1. El nivel básico presenta necesidades que reflejan las **fisiológicas** y de supervivencia. En este nivel están los factores tales como: vestido, alimentación, sexo y otras necesidades. En una cultura como la nuestra en donde estas necesidades básicas son satisfechas casi automáticamente, es probable que no haya ninguna tensión concerniente a la satisfacción de las necesidades básicas. Sin embargo, los individuos adoptan este nivel básico para arriba hasta incluir necesidades como evitar la incomodidad física, el ambiente de trabajo satisfactorio, o más dinero para proporcionar comodidades.

2. El segundo nivel de la jerarquía consiste en necesidades de **seguridad**. Cuando el individuo ha tenido, por lo menos parcialmente, la satisfacción de las necesidades básicas, experimentará las tensiones relacionadas con las necesidades de seguridad, de orden, de reglas protectoras, y en general de evitar riesgos. Estas necesidades son frecuentemente satisfechas por un salario adecuado, seguros, por un buen sistema de alarma para su negocio, por un portero para el edificio donde vive, etc. Cuando las necesidades de seguridad han sido satisfechas, el individuo se preocupa menos por él mismo, y empieza a querer establecer relaciones interpersonales.

3. El tercer nivel de la jerarquía consiste en la necesidad de **pertenecer**, el éxito de ésta va a resultar en que se sienta aceptado y apreciado por los demás. Por lo tanto, el tercer nivel de necesidades está relacionado con la familia; con las amistades y con la membresía. Cuando un individuo se siente seguro de sus relaciones con los demás, probablemente buscará ganar cierto status especial dentro del grupo.

4. El cuarto nivel en la jerarquía es el de **autoestima o status de ego**, su tensión de necesidades estará relacionada con la ambición y con un deseo de sobresalir. Estas necesidades de status de ego le motivaron a buscar oportunidades de demostrar su competencia en un esfuerzo por lograr recompensas profesionales y sociales. Debido a que la satisfacción del status de ego en gran parte depende de la habilidad de los demás para reaccionar apropiadamente a los esfuerzos del individuo por actuar de una manera superior, son las más difíciles de llenar satisfactoriamente. Sin embargo, si el individuo ha ganado satisfacción en el nivel cuatro, puede empezar a subir al nivel cinco.

5. El quinto nivel jerárquico es la **autorealización**. En este nivel el individuo está preocupado por el crecimiento personal y puede satisfacer esta necesidad por medio de retarse a sí mismo a ser más creativo, demandar un mayor logro por su parte, y en general, dirigirse a sí mismo para llegar a llenar su propio criterio de éxito personal.

Las conductas autorealizadas deben incluir la toma de riesgo, la autonomía ambiciosa, y el desarrollo de la libertad de actuar.

TEORIA DE MOTIVACION - HIGIENE

Frederick Herzberg

De acuerdo con la teoría de Herzberg, la administración ha actuado con la convicción de que con sólo eliminar las causas de descontento y de baja de moral en el trabajo, automáticamente mejorarán las áreas afectadas y que la motivación es el extremo puesto de la desmotivación.

Esta suposición, según Herzberg, es falsa y nos presenta un modelo bidimensional al afirmar que la motivación y la desmotivación son fenómenos distintos. Los factores de higiene o de Mantenimiento están relacionados con el medio ambiente que rodea al trabajo o aquellos factores que intervienen para la realización del trabajo, actúan como estabilizadores para que la persona se sienta cómoda en su trabajo.

Los satisfactores o motivadores estimulan las necesidades de alto nivel del empleado al anhelar progreso y desarrollo, son estos factores motivadores los que proporcionan el incentivo al concentrarse en el

hombre que ejecuta el trabajo y al trabajo mismo o contenido del trabajo.

MOTIVADORES	FACTORES HIGIENICOS
Reconocimiento	políticas y normas
logro	seguridad e higiene
autoridad	relaciones interpersonales
responsabilidad incrementada	condiciones físicas de trabajo
mejoría económica	supervisión
crecimiento	
adelanto	

Son necesarios ambos conjuntos de factores, pero sirven para propósitos distintos. Las causas de desmotivación y descontento en el trabajo se eliminan mediante el uso de los factores de higiene, pues evitan la insatisfacción en el empleo, y los satisfactores, son los que proporcionan el incentivo al trabajo y son eficaces para motivar a las personas a lograr un rendimiento superior, aunque en determinado momento los motivadores suelen compensar la falta de estabilizadores y lo inverso nunca es posible, se debe buscar un equilibrio entre ambos, con énfasis en los satisfactores.

TEORIA INMADUREZ VS. MADUREZ

Chris Argyris

Su teoría se basa principalmente en que "los principios tradicionales de la organización, sus estructuras y procedimientos son incompatibles con la salud mental de los empleados".

Argyris sugiere que la falta de esfuerzo del trabajador no es simplemente una consecuencia de la pereza individual sino que en muchos casos, cuando el trabajador se incorpora a la fuerza de trabajo, las prácticas administrativas usadas en las organizaciones, ideas clásicas como la especialización, cadena de mando, unidad de dirección, presupuestos y controles rígidos, le impiden al trabajador madurar.

En estas organizaciones se les da un control mínimo en su mundo de trabajo, se les estimula a que sean pasivos, dependientes y sumisos, dando como resultado que el trabajador se vuelva apático y se dedique a crear mecanismos de defensa y a rebelarse contra el sistema establecido.

Argyris piensa que los conceptos de organización formal son incompatibles con el desarrollo adecuado de la madurez en la personalidad humana.

"Dar a los empleados la oportunidad de desarrollarse y madurar en el empleo les ayuda a satisfacer algo más que las simples necesidades fisiológicas y de seguridad, lo cual a su vez les motiva y les permite usar en mayor medida su potencial en el cumplimiento de las metas organizacionales."

MADUREZ	vs	INMADUREZ
mayor actividad	1	pasividad
independencia	2	dependencia
capacidad para comportarse de muchas maneras	3	pocas maneras de comportarse
intereses profundos y fuertes	4	intereses erráticos superficiales
perspectiva temporal larga	5	perspectiva temporal corta
posición de igualdad o superioridad	6	posición subordinada

Warren G. Bennis

Bennis en su teoría nos dice que la burocracia y el hombre organización desaparecerán y aparecerá la democracia que implicaría la libre comunicación sin importar el puesto, la confianza en vez de la coerción, será un clima que permita la expresión de las emociones, y acciones para aceptar los conflictos y resolverlos de manera racional.

Así la organización del futuro contará con trabajadores de conocimiento con alto nivel de educación, las fuerzas de trabajo temporales y los cambiantes grupos de proyectos no permitirán que

existan el status, el rango y las funciones permanentes.

El directivo funcionaría como coordinador. Los principales problemas de la compañía serán mantenerse adelante en un patrón de ambientes turbulentos y en perenne cambio. Sus retos serían :

- **Integración.** Síntesis de las necesidades del empleado y de los objetivos de la administración.
- **Influencia social.** Distribución eficaz del poder y de la autoridad.
- **Colaboración.** Manejo y resolución de conflictos.
- **Adaptación.** Respuesta adecuada a los cambios producidos por el ambiente.
- **Revitalización.** Trato con los problemas de crecimiento y decaimiento.

3.3 ENFOQUE DE SISTEMAS SOBRE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES.

Dada la existencia de tantas teorías de la motivación, como pueden los directivos utilizar el conocimiento actual para mejorar su comprensión de como se comportan los individuos, dentro de las organizaciones? Lyman Porter y Raymond Miles han señalado que una perspectiva de sistemas sobre la motivación será de grandísima utilidad para los directivos. Por perspectiva de sistemas quieren decir que ha de ser considerado antes el sistema, o conjunto entero, de fuerzas que actúan sobre el empleado si quiere entenderse bien su motivación y su conducta. Piensan que el sistema consta de tres grupos de variables que afectan a la motivación en las organizaciones: las características individuales, las características del trabajo y las características de la situación de trabajo.

Las características individuales son los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a la situación de trabajo. Sin duda, la gente difiere en esas características, y por tanto también sus motivaciones serán distintas. Por ejemplo, una persona puede desear el prestigio y, por lo mismo, sentirse motivada por un trabajo de título impresionante. Otra tal vez desee dinero y de ahí que esté motivada para ganar un salario alto.

Las características del trabajo son los atributos de las tareas del empleado e incluyen el grado de responsabilidad, la diversidad de tareas y el grado en que el trabajo reúne las características que satisfacen al personal. Un trabajo intrínsecamente satisfactorio

motivará más a los empleados que uno que no lo sea.

Las características de la situación de trabajo son factores del ambiente laboral del individuo. estimulan los colegas al individuo a alcanzar un gran desempeño o a dar una baja productividad?. Premian el buen desempeño o la ignoran?. La cultura de la organización favorece el interés por los empleados o bien alienta una formalidad fría e indiferente?.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 RECOPIACION DE LA INVESTIGACION

En el desarrolló de este capitulo se presenta el resultado de la investigación de campo para completar y mejorar la investigación documental. Dicha investigación se realizó para recabar información directa en el lugar donde se realizan aquellos aspectos que se pretenden comprobar a través de la hipótesis. La técnica de investigación empleada es el cuestionario, que es una forma de entrevistar y sirve como instrumento de prueba de hipótesis.

El cuestionario se enfocó a personal de Pemex en la ciudad de Boca del Río, específicamente en el área de Exploración y Producción, así como también a personal directivo de dicha área. El cuestionario se aplicó a 26 trabajadores y 3 directivos, donde las variables a evaluar fueron.

Para los trabajadores

- 1.- Autonomía
- 2.- Riesgo y Desafío
- 3.- Propiedad
- 4.- Responsabilidad
- 5.- Reconocimiento
- 6.- Trabajo interesante
- 7.- Avance
- 8.- Retroalimentación
- 9.- Logro

Para los directivos

- 1.- Recompensa
- 2.- Satisfacción
- 3.- Poder
- 4.- Trato justo
- 5.- Realización
- 6.- Sociales y afiliación

La estructura del cuestionario de los trabajadores es la siguiente:

VARIABLES	NUM. DE PREGUNTAS
autonomía	1 Y 2
riesgo y desafío	3 Y 4
propiedad	5 Y 6
responsabilidad	7 Y 8
reconocimiento	9 Y 10
trabajo interesante	11 Y 12
avance	13 Y 14
retroalimentación	15 Y 16
logro	17 Y 18

La estructura del cuestionario de los directivos es la siguiente:

VARIABLES	NUM. DE PREGUNTAS
recompensa	1 Y 2
satisfacción	3 Y 4
poder	5 Y 6
trato justo	7 Y 8
realización	9 Y 10
sociales y afiliación	11 Y 12

4.2 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA

A continuación se presenta una evaluación y análisis de cada pregunta de la variable a investigar referente a los trabajadores:

Variable: Autonomía

1.- ¿ Establece usted sus propias metas?

calificación 4.8

los trabajadores casi nunca se consideran libres de establecer sus propias metas.

2.- ¿ Trabaja independientemente la mayor parte del tiempo y decide cuando y como hará su trabajo?

calificación 3.9

Los trabajadores en ocasiones deciden cuando y como harán su trabajo, siendo responsables del mismo.

Variable: Riesgo y Desafío

3.- ¿ Su trabajo requiere estar metido en él para tener idea de como podrán salir las cosas?

calificación 4.2

Los trabajadores consideran muy poco desafiante el trabajo y ponen poca atención en el.

4.- ¿ La mayor parte de su trabajo le presenta desafíos y debe trabajar duro para poder con ellos?

calificación 3.8

los trabajadores consideran que el trabajo les exige en ocasiones aplicar gran parte de su capacidad.

Variable: Propiedad

5.- ¿ Muchas veces siente como que estuviese trabajando por su propia cuenta?

calificación 2.5

Los trabajadores generalmente consideran trabajar por su propia cuenta.

6.- ¿ En su trabajo puede identificar a ciertas personas que utilizan sus servicios o productos, cierto territorio y ciertas tareas a las cuales considera suyos solamente?

calificación 2.8

Los trabajadores se sienten usualmente identificados con su trabajo.

Variable: Responsabilidad

7.- ¿ Toma la mayoría de las decisiones importantes en su trabajo?

calificación 2.7

Los trabajadores consideran con frecuencia tomar las decisiones importantes en su trabajo

8.- ¿ Rara vez tiene que acudir a su jefe para solicitar decisiones o solución de problemas?

calificación 3.7

Los trabajadores en ocasiones acuden al jefe para solicitar decisiones o soluciones de problemas.

Variable: Reconocimiento

9.- ¿ Cuando hace bien su trabajo, las personas con quien trabaja se lo manifiestan?

calificación 3.1

Los trabajadores consideran con frecuencia que cuando hacen bien su trabajo las personas con quien trabaja se lo manifiestan.

10.- ¿ Su jefe reconoce en general cuando trabaja bien y se lo manifiesta?

calificación 3.3

los trabajadores consideran que el jefe se los manifiesta con frecuencia cuando trabajan bien.

Variable: Trabajo interesante

11.- ¿ A menudo considera que su trabajo es divertido?

calificación 3.4

Los trabajadores consideran en ocasiones que su trabajo es divertido.

12.- ¿ A veces le fascinan las cosas que consigue hacer en su trabajo?

calificación 5.0

Los trabajadores siente muy poco interés por lo que consiguen hacer en su trabajo.

Variable: Avance

13.- ¿ Su trabajo le brinda oportunidad de avanzar?

calificación 4.2

Los trabajadores consideran muy pocas oportunidades de avanzar en su trabajo

14.- ¿ Puede prever que trabajo más elevado podría conseguir?

calificación 4.1

Los trabajadores consideran que es difícil prever el conseguir un trabajo más elevado.

Variable: Retroalimentación

15.- ¿ En su trabajo puede llevar fácilmente un registro de su rendimiento?

calificación 4.0

Los trabajadores consideran difícil llevar registro de su rendimiento.

16.- ¿ La información sobre cuanto hace y como lo hace esta siempre a su disposición?

calificación 3.6

Los trabajadores en ocasiones tienen a su disposición la información sobre cuanto hacen y como lo hacen.

variable: Logro

17.- ¿ continuamente busca mayores responsabilidades y se esfuerza en calificarse para el cargo inmediato y siente un intenso deseo de que se reconozcan sus metas?

calificación 4.6

Los trabajadores casi nunca buscan mayores responsabilidades y se esfuerzan en calificarse para el puesto inmediato.

18.- ¿ Le agrada asumir responsabilidad para solucionar problemas que se le presentan dentro de la organización

calificación 4.8

A los trabajadores muy poco les agrada asumir responsabilidad para solucionar problemas que se le presentan dentro de la organización.

A continuación se presenta un análisis de cada pregunta de la variable a investigar referente a los directivos:

Variable: Recompensa

1.- ¿ En su organización la dirección manifiesta a sus subordinados aprecio con alguna recompensa cuando hacen una buena labor?

calificación 3

La dirección con frecuencia manifiesta aprecio con alguna recompensa cuando un subordinado hace una buen labor.

2.-¿ En su organización la dirección incluye medios de motivación como (regalos, premios, dinero, reconocimiento, días de descanso, etc.) que influyen positivamente en el comportamiento del personal?

calificación 2.3

La dirección generalmente incluye medios de motivación que influyen positivamente en el comportamiento del personal.

Variable: Satisfacción

3.- ¿ En su organización considera la dirección muy importante motivar al personal?

calificación 3.6

La dirección considera poco importante motivar al personal

4.- ¿ En su organización considera la dirección importante hacerle saber a sus trabajadores lo útiles e importantes que resultan dentro de la organización?

calificación 4.3

La dirección considera muy poco importante hacerle saber a sus trabajadores lo útiles e importantes que son para la organización.

Variable: Poder

5.- ¿ Estimula usted a sus compañeros, tiene seguidores y en alguna ocasiones disfrutan trabajando con usted?

calificación 4.0

La dirección considera poco tener seguidores y que disfruten trabajar con la dirección.

6.- ¿ Tiene usted la facultad de inspirar a otros aportando ideas y proyectos e influyendo en ellos para que tengan una mayor determinación y unidad de propósitos?

calificación 4.0

La dirección considera tener poca facultad de inspirar e influir a otros.

Variable: Trato Justo

7.- ¿ Considera usted que una gran parte de la satisfacción en el trabajo se debe a que existe una equidad en la recompensas (promociones, remuneraciones, etc.) dentro de la organización?

calificación 3.3

La dirección considera con frecuencia que una gran parte de la satisfacción en el trabajo se debe a que existe equidad en las recompensas dentro de la organización..

8.- ¿ En su organización considera la dirección que el alcanzar un nivel más elevado dentro de la empresa, se debe al desempeño y rendimiento del individuo?

calificación 4.0

La dirección poco considera que el alcanzar un nivel más elevado dentro de la empresa se deba al desempeño y rendimiento del individuo.

Variable: Realización

9.- ¿ Proporciona la dirección oportunidades para que sus subordinados alcancen niveles mejores?

calificación 4.6

La dirección muy poco proporciona oportunidades para que sus subordinados alcancen niveles mejores.

10.- ¿ Permite la dirección a sus subordinados que el 50% de su trabajo lo empleen en desarrollar ideas creativas y utilitaria?

calificación 2.6

La dirección con frecuencia permite a sus subordinados que gran parte de su trabajo lo empleen en desarrollar ideas creativas y utilitarias.

Variable: Sociales y Afiliación
--

11.- ¿ Permite la dirección que sus trabajadores se integren en equipo para el desempeño de sus labores en la mayoría de las ocasiones?

calificación 3.3

La dirección con frecuencia permite que sus trabajadores se integren en equipo para el desempeño de sus labores.

12.- ¿ Dentro de su organización constantemente realizan reuniones, convivios, etc. con objeto de que se conozcan los trabajadores y se logre un mejor ambiente de trabajo dentro de la organización?

calificación 3.0

La dirección con frecuencia realiza reuniones, convivios, con objeto de que se conozcan los trabajadores y se logre un mejor ambiente de trabajo dentro de la organización.

4.3 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE

VARIABLES aplicadas a los trabajadores:

AUTONOMIA: Los trabajadores casi nunca sienten que trabajen por si mismos y muy poco comprenden que las tareas sean de su propia responsabilidad.

RIESGO Y DESAFIO: Los trabajadores mantienen una escala baja de riesgo y desafío, es decir, si se les presenta una situación difícil y desafiante no tratan de resolverla, sino que acuden con su superior para que se las resuelva.

PROPIEDAD: Los trabajadores regularmente se sienten identificados con sus trabajos y a veces sienten que están llevando una actividad propia

RESPONSABILIDAD: Los trabajadores mantienen una responsabilidad regular sobre diversos aspectos de su trabajo, requiriendo de una supervisión constante, algunas veces se muestran necios a aceptar responsabilidad asignada.

RECONOCIMIENTO: Los trabajadores algunas veces son reconocidos y recompensados por causa de sus actividades.

TRABAJO INTERESANTE: Los trabajadores sienten poco interés por su trabajo y las actividades relacionadas con él, aplicando rara vez estilos y sistemas de trabajo que logren niveles satisfactorios en la productividad de sus tareas

AVANCE: los trabajadores casi nunca sienten oportunidades de avance que pudiera darles su trabajo.

RETROALIMENTACION: Los trabajadores muy rara vez obtienen información sobre los resultados de su trabajo y medir su propio progreso.

LOGRO: Los trabajadores casi nunca sienten deseos de superarse o realizarse, muy poco les agrada asumir responsabilidades para solucionar problemas y su atención se encuentran en las actividades rutinarias que no presentan ninguna rivalidad.

Variables aplicadas a los directivos:

RECOMPENSA: Los directivos consideran que con frecuencia otorgan recompensas de acuerdo con el esfuerzo del trabajador, reconociendo su esfuerzo ante todos.

SATISFACCION: la dirección considera poco importante motivar al personal y que estos tengan condiciones de trabajo agradable.

PODER: La dirección estimula muy poco a sus trabajadores de tal manera que no inspira a estos a aportar ideas y mucho menos que disfruten trabajando con la dirección.

TRATO JUSTO: La dirección considera justo el trato que le da a sus trabajadores de acuerdo al nivel, funciones y desempeño que estos realizan.

REALIZACION: Los directivos con frecuencia plantean metas alcanzables para los trabajadores y permiten que estos integren esfuerzos generando un ambiente de trabajo.

SOCIALES Y AFILIACION: La dirección propicia con frecuencia que los trabajadores se integren en equipo para el desempeño de sus labores y realiza reuniones y convivios con el fin de que estos (los trabajadores) se conozcan.

4.4 CONCLUSION GENERAL DE LA INVESTIGACION

La investigación como se dijo al principio, se llevó a cabo en la empresa Pemex, en el área de Exploración y Producción de la ciudad de Boca del Río; el objetivo presentado al principio de este trabajo es el hecho de investigar si los directivos o administradores en esta área toman decisiones que de manera objetiva motiven al personal, si utilizan en su razonamiento administrativo técnicas de motivación y si tienen presente las distintas teorías de necesidades que pueden tener los subordinados.

Los resultados arrojados en la investigación nos permiten conocer dos puntos de vista, el de los trabajadores y el de los directivos.

Los resultados en relación con los trabajadores manifiesta lo siguiente; muy rara vez los trabajadores se consideran libres de establecer sus propias metas y mucho menos trabajar independiente la mayor parte del tiempo y decidir cuando y como harán su trabajo, por lo que podemos decir que los trabajadores tienen muy poca motivación para hacer su trabajo y por lo tanto tienen una satisfacción personal muy leve.

En muy raras ocasiones los trabajadores aplican el total de sus capacidades en sus actividades, teniendo poca sensación de realización o logro.

Sin embargo, los trabajadores debido a lo rutinario de sus actividades llegan a considerar que trabajan por su propia cuenta y se identifican con el trabajo, considerándolo como de su propiedad, por lo que poco acuden con los superiores para solicitar decisiones o soluciones de

problemas, pero todo esto es debido a lo rutinario de su trabajo no por el hecho de que están motivados y produzcan lo mejor de sí mismos. No obstante lo anterior, si son responsables en los diversos aspectos de su trabajo y sienten que pueden desempeñarse sin acudir demasiado a su jefe.

Consideran que se la pasan bien en su trabajo, pero sienten muy poco interés por los logros en él, básicamente cubren sus necesidades de filiación, pero están muy lejos de cubrir sus necesidades de realización.

En base a todo esto, consideran que el trabajo les da muy pocas oportunidades de avanzar en él, de ahí que casi nunca buscan asumir mayores responsabilidades.

Por otro lado, la dirección manifiesta lo siguiente; que se demuestra aprecio cuando un subordinado hace una buena labor, sin embargo, están de acuerdo en que tienen pocos medios de motivación que influyan positivamente en el comportamiento del personal, tales como regalos, premios económicos, reconocimientos, días de descanso etc.

Por lo anterior, considera poco importante motivar al personal y esto repercute en el liderazgo ejercido ya que la dirección tiene pocas facultades de inspirar e influir en los trabajadores, de ahí que sólo les queda un trato justo a estos y permitir que se integren en equipos para el desempeño de sus labores y realizan con frecuencia reuniones y convivios, con objeto de que se conozcan los trabajadores y se logre un mejor ambiente de trabajo dentro de Pemex.

Como conclusión, podemos decir que aunque la dirección considera

importante al recurso humano, no existen políticas que permitan que los trabajadores estén bien motivados e integrados a las metas de la empresa en este caso de Pemex, específicamente el área de Exploración y Producción, ya que tiene pocos medios de motivación y además la dirección considera que les falta creatividad para lograr motivar a los trabajadores a un nivel de realización y logro, y sólo alcanzan que estos cubran sus necesidades de afiliación y sociales, finalmente podemos decir que el resultado de nuestra hipótesis es negativo, y que en la empresa Pemex (área de Exploración y Producción) los directivos **no** motivan a sus subordinados y **no** cubren las expectativas de necesidades de estos.

BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRACION: STONER , EDITORIAL PRENTICE HALL.
- ADMINISTRACION MODERNA: SAMUEL C.CERTO,
EDITORIAL AMERICANA
- ADMINISTRACION DE REC.HUMANOS: ARIAS GALICIA,
EDITORIAL TRILLAS
- BIBLIOTECA PRACTICA DEL NEGOCIO (Tomo I),
EDITORIAL McGRAW-HILL
- BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS (tomo III),
EDITORIAL McGRAW-HILL
- ADMINISTRACION: STONER-WANKEEL 3a. EDICION,
EDITORIAL PRENTICE HALL
- DIRECCION DE PERSONAL: STRAUSS SAYLES, EDITORIAL
HERREROS HERMANOS