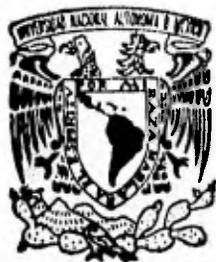


92
Rij



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA MOTIVACION LABORAL
EN UNA EMPRESA PRIVADA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO EN
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
GARCIA CHAVEZ NOHEMI
GARCIA PEREZ RUBEN

DIRECTOR DE TESIS: LIC. CARLOS PENICHE LARA
DIRECTOR DE LA FACULTAD: DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA



MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**



FACULTAD DE PSICOLOGIA

**LA MOTIVACION LABORAL
EN UNA EMPRESA PRIVADA**

Tesis que para obtener el título en:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

Presentan:

**GARCIA CHAVEZ NOHEMI
GARCIA PEREZ RUBEN**

Director de Tesis:

LIC. CARLOS PENICHE LARA

Director de la Facultad:

DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA

México, D.F. 1996

*Al Lic. Carlos Peniche, por
su apoyo en la culminación
de esta tesis.*

*Al Lic. Alberto Cordava, por
su ayuda en el tratamiento
estadístico.*

Al honorable jurado:

Lic. Samuel Romero,

Lic. Angel San Román,

Lic. Carlos Peniche,

Lic. Nury Domenech,

Lic. Alberto Cordava.

A mis padres por su apoyo,
por alentarme en cada momento de
mi existencia para salir adelante
y lograr junto con ellos las metas
que me he propuesto.

A mis hermanos, Héctor, Eduardo y
Jonatan, por tener un pensamiento
siempre positivo hacia mí.

En especial a mi hermana
Olivia, porque gracias a
su paciencia, esfuerzo y
dedicación, pude lograr lo
que ahora soy.

A ti por apoyarme, quererme
y estar siempre conmigo.

A mis amigos.

Nohemí García Chávez.

*A mi familia por todo
lo que me ha dado, porque
gracias a ellos fue posible
la culminación de este trabajo,
por eso y más ... gracias.*

*A la Lic. Elsa Ortega por su
ayuda en el inicio de esta tesis,
porque con su apoyo y paciencia
me estimuló a seguir adelante.*

Rubén García Pérez.

INDICE

CAPITULO I

PAGINAS

| | |
|--|---|
| INTRODUCCION | |
| ANTECEDENTES DEL USO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES ----- | 1 |
| MOTIVACION EN LOS DIFERENTES MODELOS DE ADMINISTRACION DEL TRABAJO----- | 6 |

CAPITULO II

| | |
|-----------------------------------|----|
| TEORIA DE LA MOTIVACION ----- | 13 |
| TEORIA DE ABRAHAM MASLOW----- | 14 |
| TEORIA DE DAVID MC CLELLAND----- | 17 |
| TEORIA DE FREDERICK HERZBERG----- | 19 |
| DEFINICIONES DE MOTIVACION----- | 27 |

CAPITULO III

| | |
|---------------------------|----|
| MOTIVACION EN MEXICO----- | 30 |
|---------------------------|----|

CAPITULO IV

| | |
|--|----|
| PRODUCTIVIDAD----- | 37 |
| IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ----- | 40 |
| PRINCIPIOS BASICOS ----- | 41 |
| FRUSTRACION----- | 45 |
| SINTOMAS ----- | 47 |

CAPITULO V

| | |
|------------------|----|
| INCENTIVOS----- | 51 |
| TIPOS ----- | 51 |
| BENEFICIOS ----- | 60 |

CAPITULO VI

| | |
|---|----|
| MEDICION DE LA MOTIVACION ----- | 62 |
| DEDUCCION DE LA MOTIVACION POR LA CONDUCTA----- | 63 |
| INFORMES DEL INDIVIDUO ACERCA DE SU MOTIVACION ----- | 64 |
| TECNICAS PROYECTIVAS----- | 65 |
| REQUISITOS PARA UNA MEDIDA ADECUADA DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO ----- | 66 |

CAPITULO VII

| | |
|------------------------------|----|
| FACTORES MOTIVACIONALES----- | 68 |
| COMPETENCIA ----- | 68 |
| LOGRO ----- | 71 |
| AFILIACION----- | 74 |
| AUTOESTIMA ----- | 76 |
| SEGURIDAD ----- | 78 |

CAPITULO VIII

| | |
|----------------------------------|----|
| METODOLOGIA----- | 81 |
| RESULTADOS ----- | 91 |
| DISCUSION----- | 94 |
| LIMITACIONES Y SUGERENCIAS ----- | 98 |

INTRODUCCION

Tomando en cuenta que existen varios factores motivacionales como son la afiliación, logro, competencia, seguridad y autoestima que son factores motivacionales importantes para el desarrollo social y personal del trabajador se han tomado en cuenta, pues consideramos que son valiosos para incrementar la motivación de los empleados. La afiliación comprende las circunstancias y condiciones del ser humano y del medio ambiente en que desarrolle sus actividades, jamás aparece como un elemento aislado y solitario, si no que lo hace en asociación siempre positiva, con otros seres humanos, no vive y trabaja el hombre sólo, si no dentro de la sociedad. El logro influye en el individuo para alcanzar las metas y objetivos que este se ha fijado, esto influye para que el sujeto se sienta bien consigo mismo y refuerce su autoestima, este es otro de los factores que hemos tomado en cuenta, ya que, todo trabajador necesita ser valorado por lo que es y hace esto trae como consecuencia que se eleve su autoestima y participe más en las actividades de la empresa. La competencia proporciona varias formas de satisfacción de necesidades. La perspectiva de ganar un ascenso o de conseguir un aumento de salario proporcionan una meta de importancia por lo que vale la pena esforzarse. Y alcanzar realmente la meta significa que el empleado goce de una recompensa pecunaria así como una sensación de realización y plenitud, una sensación de adelanto y de

mayor prestigio social. Y por último se toma en cuenta la seguridad por considerar que si los trabajadores se encuentran completamente seguros en su medio laboral, es decir que si la institución cumple con todos los reglamentos de seguridad impuestos por la ley el trabajador no sentirá desconfianza por realizar su trabajo en el lugar asignado y así centrará toda su atención en las labores a realizar.

Tomando en cuenta los factores motivacionales y la explicación que se da a cada uno de ellos estimamos importante determinar la magnitud de la influencia de estos factores sobre la motivación de los empleados.

Consideramos que la afiliación, logro, competencia, autoestima y seguridad tomados en cuenta conjuntamente conforman una mejor aproximación de la forma de ser y de comportarse del trabajador.

CAPITULO 1

1.1 ANTECEDENTES DEL USO DE FACTORES MOTIVACIONALES

La motivación esta presente en todas las actividades de la vida del hombre, comprende desde el aspecto laboral, tales como la seguridad afiliación, competencia, logro y autoestima, pasando por la relación familiar y social. Sin la motivación el organismo no actuaría, sería una materia inerte que prácticamente no haría nada.

Por ello es importante estudiar el desarrollo de los programas motivacionales desde sus orígenes, para conocer cuales son las razones que guían al ser humano para actuar de determinada manera en el desarrollo de sus actividades laborales.

Desde el descubrimiento de los metales cambiaron por completo las formas de producción con que se contaba. El aumento de la productividad del trabajo y el hecho de ampliar el área productiva, acarreo un medio sumado a la fuerza de trabajo, que proporcionaba la guerra, la esclavitud y como consecuencia la creación de dos clases sociales, señores y esclavos.

La edad media se caracterizó por mantener una producción eminentemente agrícola, en la que imperaba el sistema de clases sociales. El señor era el amo absoluto del feudo, el siervo, poco más que simple parte de la propiedad de la tierra, disfrutaba sólo la tenencia de la misma entregando parte de sus productos al señor feudal.

Antes de la revolución industrial, nadie se ocupaba de los problemas de motivación de los empleados, se producía en pequeño, las técnicas de producción eran sencillas, los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño, la motivación para trabajar no era particularmente significativa.

La época de la revolución industrial comienza aproximadamente a mediados del siglo XVIII y termina a mediados del siglo XIX. En esta época hubo un gran progreso científico y tecnológico se abocó a mejorar e incrementar el "maquinismo" olvidándose del hombre como tal y considerándolo como objeto de explotación. Los pequeños artesanos y campesinos se desplazaron de sus 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 numerosos emigrantes empezaron a aparecer graves problemas sociales y económicos.

En esta época los empresarios no dieron la importancia debida a los problemas motivacionales, ya que consideraban al hombre como una máquina que al recibir ordenes las tenía que cumplir, pero surge una corriente de pensamiento económico llamada "liberalismo" o sea la teoría de "Laissez Faire Laissez passer" fundada en la libre iniciativa individual motivada por el afán de lucro, en la libre competencia, reguladora de la producción y de los precios, y el libre juego de la oferta y la demanda.

La capacidad de trabajo de los obreros, constituía el volumen potencial de "servicio" que al igual que las mercancías estaban sometidos a la ley de la oferta y la demanda, el estipulado de la ley decía "los empresarios tienen que contratar mayor número de obreros y pagarles salarios más altos" Pérez (1978). Cuando la oferta de mercancía llegaba a ser mayor que la demanda se ven obligados a reducir los salarios y en última instancia a despedir a los obreros contratados en exceso.

"Los desocupados pasan inmediatamente a formar un nuevo volumen de oferta de trabajo barato, tanto más barato cuanto mayor el volumen". Montenegro (1964).

En la etapa siguiente a la revolución industrial, una nueva corriente productiva hizo su aparición. "El Taylorismo". El precursor y fundador de este movimiento fue Federick Taylor, empezó como obrero y supo llegar a técnico especializado, después a jefe de taller y por último a ingeniero consultor en dirección de empresas. Sus trabajos más importantes los llevo a cabo entre los años de 1880 y 1915 y tuvieron repercusión en todo el mundo. Mosher (1961).

Una de las aportaciones más importantes de Taylor, se refiere a la introducción de la administración científica.

Apesar de que el aspecto humano no fue de gran interés para Taylor, debido a que su principal objetivo era el de conseguir el máximo rendimiento de los empleados, todo esto para beneficio de los empresarios, consideramos importante estudiarlo porque de alguna forma, fue el primer teórico en investigar de manera detallada las alternativas de los métodos que permitan incrementar la eficiencia y la

productividad, así como nuevas alternativas de realizar un trabajo específico de manera más sencilla y que exija un menor esfuerzo por parte del trabajador.

Una de las aportaciones más importantes de Taylor fue desarrollar una alternativa para conseguir el máximo rendimiento con su consecuente prosperidad para el patrón y para cada uno de los empleados, la adopción de la moderna y naciente administración científica. Es así como planteó un tipo de administración en donde el trabajo de cada empleado se encontraba planificado por la dirección, y esta labor era indicar no sólo lo que tenía que hacerse, sino también como debería de hacerse. Con esta administración, se exigía un trabajo bueno y cuidadoso dando como recompensa una retribución económica.

Taylor desarrolló sistemas de tiempos, movimientos, análisis y simplificación de métodos de trabajo, por medio de los cuales cada obrero fue estandarizado. Junto con la estandarización y especialización introdujo sistemas de incentivos de salario adicional para aumentar la productividad.

Sostuvo que la administración científica y el sistema de tiempos y movimientos, reducirían los costos de producción por unidad. Consideraba que todos los obreros eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de la producción. Afirmaba que los trabajadores estaban motivados uniformemente por el deseo de obtener mayor retribución económica y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia.

productividad, así como nuevas alternativas de realizar un trabajo específico de manera más sencilla y que exija un menor esfuerzo por parte del trabajador.

Una de las aportaciones más importantes de Taylor fue desarrollar una alternativa para conseguir el máximo rendimiento con su consecuente prosperidad para el patrón y para cada uno de los empleados, la adopción de la moderna y naciente administración científica. Es así como planteó un tipo de administración en donde el trabajo de cada empleado se encontraba planificado por la dirección, y esta labor era indicar no sólo lo que tenía que hacerse, sino también como debería de hacerse. Con esta administración, se exigía un trabajo bueno y cuidadoso dando como recompensa una retribución económica.

Taylor desarrolló sistemas de tiempos, movimientos, análisis y simplificación de métodos de trabajo, por medio de los cuales cada obrero fue estandarizado. Junto con la estandarización y especialización introdujo sistemas de incentivos de salario adicional para aumentar la productividad.

Sostuvo que la administración científica y el sistema de tiempos y movimientos, reducirían los costos de producción por unidad. Consideraba que todos los obreros eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de la producción. Afirmaba que los trabajadores estaban motivados uniformemente por el deseo de obtener mayor retribución económica y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia.

Posteriormente surge otro investigador que abre todo un campo de estudio en las relaciones humanas y en la motivación social, nos referimos a Elton Mayo.

Consideramos que Elton Mayo a diferencia de Taylor se preocupó profundamente por aspectos de relaciones humanas dentro del ámbito laboral, ya que consideraba que existían factores más importantes que el dinero para incrementar la producción de los empleados, tales como mejorar el clima de trabajo y evitar o reducir situaciones conflictivas.

Mayo llevó a cabo una investigación en una fábrica textil de Filadelfia. Agobiada por la excesiva rotación del personal la gerencia de la empresa contrató a expertos en eficiencia para estudiar los puestos y establecer métodos de pago de incentivos. Sin embargo, al poner en práctica las recomendaciones de la administración científica se observó un aumento de rotación de empleados y un descontento generalizado en las medidas adoptadas. Elton Mayo ante esta situación sugirió que se les permitiera a los empleados tomar períodos de descanso de acuerdo con un horario formulado por ellos mismos, al aplicar la sugerencia de Mayo, se observó una disminución de la rotación de los empleados acompañado de un incremento de productividad.

Mayo reconoció que los empleados buscan más que dinero en sus trabajos, el dinero probablemente podría ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto con otras necesidades del hombre y no en oposición de la misma. (Dunnette 1980).

Mayo trató de descubrir cuales podrian ser esas necesidades, trabajó para la Western Electric Company, y de esta manera se inició el movimiento de las relaciones humanas en la industria. Mayo interpretó

los resultados de la Western Electric Company en términos de la necesidad peculiar humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo.

La explicación de Mayo muestra comprensión de la motivación humana en una nueva dimensión pero fue demasiado simple. Donde la administración científica suponía que los motivos básicos del hombre eran económicos Mayo y su escuela de relaciones humanas hicieron la suposición igualmente simple de que la pertenencia a grupos y la afiliación eran las necesidades humanas fundamentales.

Las investigaciones de Mayo llevaron a otros a discutir y reinterpretar sus hallazgos y a emprender investigaciones más amplias.

1.2 MOTIVACION EN LOS DIFERENTES MODELOS DE ADMINISTRACION DEL TRABAJO

Considerando las investigaciones que han realizado diferentes autores tales como Taylor, Mayo, Arquis, Likert, Mc Gregor, Maslow, etc, se han propuesto diferentes modelos para explicar la importancia de la motivación dentro del ámbito laboral. Stoner, menciona en términos muy generales, tres grandes rubros donde agrupa a los investigadores que se han dedicado a estudiar este proceso y los clasifica de la siguiente manera:

MODELO CLASICO. En este modelo se encuentran los postulados de Taylor y Col (1912), quienes suponían que el trabajador por el sueldo percibido, debería tolerar un trabajo rutinario y altamente fraccionado, así mismo era considerado como una unidad aislada, semejante a una máquina, cuya eficiencia podía medirse científicamente, esto daba como resultado que las personas se deberían adaptar a la administración y no la administración a las personas.

MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS. En éste modelo se toma referencia de Mayo, quien menciona la necesidad de considerar a la persona como un todo en su trabajo, tomando en cuenta que los contactos sociales que el personal tenía de su trabajo también eran importantes y que lo repetitivo y el aburrimiento de las tareas eran factores que reducían la motivación.

De este modelo se derivan las siguientes estrategias motivacionales:

- El supervisor tiene la responsabilidad de hacer sentir importante a sus trabajadores.
- Las organizaciones deberán establecer canales verticales de comunicación hacia los empleados para darles la oportunidad de escuchar opiniones.
- Los trabajadores deberán participar en la toma de decisiones en el trabajo.

MODELO DE RECURSOS HUMANOS. Dentro de éste modelo se encuentran: Argiris (1964), Likert (1967), Mc Gregor (1960) y Maslow (1964). El modelo de recursos humanos considera que la motivación es

una complicada inter relación de factores. El modelo propone que los empleados busquen la obtención de diferentes objetivos en el trabajo y que ellos tienen grandes cualidades, aptitudes y habilidades.

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

Este modelo hace referencia a los siguientes puntos:

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

A continuación se presentan gráficamente las proposiciones administrativas que estos modelos hacen a la motivación.

MODELO CLASICO

PROPOSICIONES

- Lo que el empleado hace en su trabajo no justifica el -- sueldo devengado
- Pocos individuos

SUPERVISION

- El superior deberá ejercer una supervisión y control muy de cerca de -- sus subordinados
- El supervisor de-

EXPECTATIVAS

- El sujeto puede tolerar el trabajo, si el pago es bueno y - el jefe justo
- Si las tareas -

pueden o quieren -
ejecutar trabajos
que requieran de -
creatividad, auto-
dirección y control

berá repartir la--
bares simples, re-
petitivas, de fá--
cil operación

son simples y las
personas contro-
ladas muy de cer-
ca, la produc---
ción llegará al
stándar

- El supervisor debe-
ra establecer detalla-
damente los trabajos -
rutinarios y los proce-
dimientos y hacerlos --
cumplir.

MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS

PROPOSICION

- Los empleados quie--
ren sentirse necesi--
rios e importantes.

SUPERVISIONEXPECTATIVAS

- La labor del super-
visor es hacersentir
a cada trabajador
util e importante.
en las decisio--
nes rutinarias -
satisfacerá sus
necesidades bá--
sicas de perte--
nencia y de sen-
tirse importante

- El compartir -
información con -
los subordinados
e involucrarlos -

- Los empleados de-
desean ser reconoci-
dos como individuos.

El supervisor debe-
ra cuidar que los -
subordinados estén -
informados sobre sus
Planes, además se de-
cerán escuchar los ob-
jetivos de los mismos.

Satisfechas es-
tas necesidades --
se involucrará --
moralmente y se
reducirá la re--
sistencia a la -
autoridad .
formal. Los sub
ordinados por -
lo tanto se vol-
verán sumamente
cooperativos.

PROPOSICION

Estas necesidades se--
rán más importantes --
que el dinero al moti-
var a los individuos -
hacia el trabajo.

SUPERVISION

El supervisor debe-
rá ejercitar la auto
dirección y auto con-
trol de sus subordi-
nados.

EXPECTATIVAS

MODELO DE RECURSOS HUMANOS

PROPOSICION

El trabajo no es por
sí mismo desagrada--
ble . Las personas

SUPERVISION

- La labor básica del
supervisor es hacer --
uso de los recursos --

EXPECTATIVAS

- Ampliando la in-
fluencia de los
subordinados, la

quieren contribuir -
al establecimiento -
de objetivos signifi-
cativos.

- La mayoría de las
personas pueden con-
tribuir, ejercitar más
su creatividad respon-
sabilidad, autodirección
y auto control de lo que
demandan su trabajo
presente,

humanos.

El supervisor deberá
crear un plan de de-
sarrollo, en el cual
todos los miembros -
puedan contribuir --
hasta los límites de
sus habilidades.

El supervisor debe-
rá animar la parti-
cipación en maneras -
importantes continua-
mente, ampliando la --
autodirección y control
del subordinado.

autodirección y
autocontrol pro-
porcionarán pro-
gresos directos -
en la ejecución -
eficiente de sus
funciones.

La satisfacción
en el trabajo --
puede mejora la
productividad --
del subordinado
al hacer un uso
completo de sus
recursos.

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

En los modelos propuestos anteriormente se dan diversas perspectivas sobre la motivaciòn, no obstante las diferencias que existen entre el modelo clàsico y el modelo de relaciones humanas, consideramos que la finalidad de ambos es la misma, es decir, el supervisor tiene por finalidad garantizar la sumisiòn del empleado, el primero a travès de la coerciòn y el segundo mediante el logro de las metas en base a la cooperaciòn.

El modelo de recursos humanos a diferencia de los anteriores, considera al ser humano como un todo, tomando en cuenta sus emociones, expectativas, necesidades entre otros, dándoles con esto oportunidades para su adelanto y desarrollo personal.

Debido a la importancia que tuvo la motivaciòn en la industria, se crearon teorías cuyo objetivo era explicar los diferentes factores que integran la motivaciòn en ésta.

CAPITULO 2

2.1 TEORIAS DE LA MOTIVACION

La motivación constituye uno de los temas más discutidos en el ámbito laboral, debido al creciente desarrollo de las industrias, prueba de ello son las múltiples investigaciones realizadas por diferentes teóricos de la motivación . De los cuales se tomarán en cuenta a Abraham Maslow, David Mc Clelland y frederick Herzberg, por considerarlos autores que se han preocupado y han profundizado en el estudio de la motivación a través de la compleja estructura del ser humano.

Los factores de la motivación han sido empleados con los más diferentes significados y desde diversos puntos de vista, por ello es importante conocer los motivos que impulsan al ser humano a comportarse de una manera determinada.

Como señala Dunnette (1974) la motivación está integrada por diferentes factores, de los cuales se tomarán en cuenta a la seguridad, afiliación, competencia, logro y autoestima por considerar que influyen de una manera determinante en la motivación de los empleados.

Los cinco factores tomados en cuenta van a ser apoyados por las teorías de los autores antes mencionados, ya que Maslow (1943), define a la motivación a través de un estado de desequilibrio, es decir una persona se motiva con objeto de corregir tal desequilibrio. Establece que una vez que se satisfacen las necesidades inferiores se tratan de satisfacer las necesidades subsecuentes.

Mc Clellan (1964) toma al logro como un factor motivacional importante dentro del desarrollo del ser humano.

Herzberg (1959) apartir de su teoría de dos factores considera a la competencia, afiliación y autoestima como factores intrínsecos y extrínsecos para el desarrollo del ser humano.

A continuación se desarrollan las teorías con el propósito de lograr una mejor comprensión de las premisas que menciona cada autor.

2.1.1 TEORIA DE MASLOW

Los psicólogos interesados en la motivación han invertido gran cantidad de tiempo en el análisis de las diferentes clases de necesidades. Maslow (1943), propuso una teoría relacionada con las necesidades humanas y su efecto en la conducta. Sugirió que las necesidades del hombre se pueden clasificar en cinco grupos o clases.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS. Estas necesidades son las más potentes, esto significa específicamente que el ser humano que carece de todo en gran extremo es más factible que la motivación principal sean las necesidades fisiológicas antes que cualquier otra. A una persona que le falta comida, seguridad, amor y estimación, probablemente tenga más ganas y necesidades de alimento que de cualquier otra cosa .

Si todas las necesidades están insatisfechas y por lo tanto el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades pueden volverse inexistentes o ser muy secundarias. Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, surgen entonces un nuevo grupo de necesidades.

NECESIDADES DE SEGURIDAD. Tanto en el sentido físico como psicológico la necesidad de ser protegido de riesgos externos en nuestro cuerpo y en nuestra personalidad queda incluida en este grupo. La mayoría de los empleados por ejemplo desean trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos.

NECESIDAD DE AFILIACION. Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están más o menos satisfechas surgirían las necesidades de amor, afecto y de pertenecer, la persona tendrá necesidad de relaciones afectivas con la gente en general, es decir, de ocupar un lugar en su grupo y luchará con gran intensidad para alcanzar esa meta. Por ejemplo un joven adulto desea relacionarse íntimamente con una persona querida, desea experimentar una gran dosis de interés emocional, ahora bien un sujeto dentro del ámbito laboral tratará de sentirse querido y aceptado por sus compañeros de trabajo para así sentirse valorado e importante dentro del mismo.

NECESIDADES DE ESTIMACION. Incluye el deseo de auto respeto, de poder, de logro de sabiduría y competencia, de confianza en

la faz del mundo, de independencia y libertad. También incluye este grupo el deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas, es decir cuando el individuo se encuentra dentro de su trabajo y se reconoce el desempeño de sus labores, tendera a sentirse bien consigo mismo.

NECESIDAD DE AUTO REALIZACION. Estas son más difíciles debido a que son tan distintamente únicas y varían de un individuo a otro. Para que una persona se realice a si misma han de satisfacerse numerosas condiciones previas. No habrá de preocuparse en cuanto a sus necesidades de supervivencia, deberá encontrarse bien en su trabajo y saber que su talento es apreciado. Deberá sentirse apreciado en sus interacciones sociales, desde su matrimonio y sus relaciones familiares hasta sus asociaciones profesionales y sus asociaciones libres. Deberá sentirse respetado por aquellos que cuentan con él, deberá respetarse auténticamente así mismo, tener un sentimiento de competencia y poseer un sentimiento de buena voluntad para consigo mismo.

Para aplicar esta teoría en un sentido más real de acuerdo a la situación de las empresas, se podría decir que la interpretación se plantea a que las necesidades, se vayan satisfaciendo en los niveles jerárquicos altos, es decir, si las personas que tienen bajo su mando a un grupo de individuos estas se encuentran completamente realizadas en base a las jerarquías o niveles que menciona Maslow en su teoría, va hacer más sencillo que ellos traten de realizarse plenamente en su trabajo, tratando de manejar de una manera más óptima a sus empleados.

Para así obtener el reconocimiento en forma mutua y poder realizarse dentro de su trabajo y como consecuencia que la empresa obtenga las ganancias necesarias.

2.1.2 TEORIA DE MC CLELLAND

David Mc Clelland (1962), desarrolló su teoría en base a las exploraciones realizadas por Weber (1958), sobre la ética protestante y el capitalismo. Para Mc Clelland un motivo es " una fuente de asociación afectiva, caracterizada por una reacción de mata anticipada y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer y el dolor." Según con esta definición, todos los motivos son adquiridos y toda motivación se basa en emociones, trata de una expectativa de cambio de la condición afectiva.

Mc Clelland afirma que el placer está determinado desde el nacimiento por todo aumento moderado de la intensidad del estímulo, mientras que un incremento mayor determina displacer o dolor, de allí que haya dos tipos de motivos posibles, el positivo o de aproximación que es una expectativa de placer o satisfacción y el negativo o de evitación que es una expectativa de displacer o dolor.

También menciona que las personas están motivadas por tres factores: de realización, de afiliación y de poder.

Las personas motivadas por el primer factor se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, como puede ser alcanzar nuevos puestos dentro de la institución que permitan explorar los conocimientos y habilidades que tiene cada individuo.

Las personas motivadas por la afiliación se interesan más por establecer contactos personales cálidos, como menciona Maslow (1943), el hombre necesita sentirse perteneciente a un grupo para experimentar valoración e importancia dentro de su trabajo.

Las personas motivadas por el poder tratan de influir en los demás, creando una discrepancia ya sea positiva o negativa, dependiendo del nivel de discrepancia del individuo.

Esta teoría hace énfasis al factor "logro", el centro de desarrollo económico, este factor se origina en el individuo por la influencia de los padres, por medio de la libertad, confianza, afecto y responsabilidad.

Para comprobar su teoría Mc Clelland utilizó la técnica proyectiva T.A.T. (Test de Apercepción Temática), que consiste en el relato de una historia en la presentación de las láminas del T.A.T. , con ello se encontró que las personas con puntuaciones altas en logro en las historias del T.A.T. estaban más dispuestas a participar en tareas relacionadas con el logro, mientras que los que calificaban bajo en el T.A.T. estaban más dispuestos a abandonar un proyecto si no recibían otras recompensas para continuar.

Uno de los puntos débiles del método de éste autor, es la interpretación del contenido de las historias, este constituye el mismo problema de todas las técnicas proyectivas empleadas en psicología.

Los resultados de sus estudios señalan que en los países industrializados, la motivación de logro es mayor que en los países no industrializados, y en estos últimos es la motivación de afiliación la más elevada.

En el ámbito laboral las empresas consideran a esta teoría que se deben de elegir a los sujetos con un elevado nivel de logro, ya que, debido a este punto pondrán más empeño o énfasis en lograr los objetivos tanto personales como los que se haya propuesto la propia empresa y esto se relaciona en beneficio de ambas partes.

Puede decirse que si selecciona a personas con alto grado en logro no será difícil que se esfuerce por conseguir sus objetivos dentro de la institución.

2.1.3 TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Federick Herzberg (1959), dedicado al estudio del comportamiento de los individuos, de las organizaciones, desarrolló conjuntamente con Bernard Mausher y Barbara Snyderman, como parte de sus investigaciones sobre la motivación, una teoría llamada "dos factores", siendo ésta una de las que más se ha enfocado a la satisfacción en el trabajo que marca diferencias de satisfacción e insatisfacción.

Esta teoría se basa también en el concepto de dualidad del ser humano.

1.- Manifiesta que el ser humano se comporta como un animal cuando trata de evitar el dolor que le ocasiona el medio ambiente.

El ser humano tiene necesidades básicas las cuales tiene que satisfacer y estas son cíclicas dado que su satisfacción se da a corto plazo.

2.- El hombre no está predeterminado, él es un determinador de sí mismo.

Establece una distinción entre los factores del empleo que son "satisfactorios" y que son "insatisfactorios". Los primeros son eficaces para dar al empleado una motivación para lograr un desempeño y un esfuerzo superior, pero ejercer un papel muy pequeño en lo que se refiere a la producción de descontento del empleado.

Por consiguiente, a estos factores que están dotados de potencial para la generalización de la satisfacción se llaman "motivadores". En cambio, los insatisfactorios tienen elevado potencial para producir descontento en el empleo, por lo tanto operan en forma preventiva como factor de "higiene".

La teoría de dos factores afirma que los factores intrínsecos al trabajo, es decir los que forman parte del empleo y son la esencia misma del trabajo son "motivadores", los que son extrínsecos al trabajo, es decir los que están relacionados con el medio ambiente laboral son factores de "higiene".

La división de los factores intrínsecos y extrínsecos según Herzberg (1959) comprende los siguientes aspectos:

FACTORES INTRINSECOS O MOTIVADORES

- Aptitud para el ejercicio, preparación y capacidad
- Aptitud para las aspiraciones y planes.
- Oportunidad para adquirir conocimientos y destrezas.
- Dignidad en la ejecución y en la elaboración.
- Reconocimiento público y privado, aprecio y fama.
- Respeto a si mismo.
- Servicio público, altruismo.
- Servicio a la empresa.
- Contactos personales con el exterior.
- Contactos con los directivos.
- Libertad e independencia de investigación, acción y planificación.
- Definición exacta del trabajo proyectado y de sus deberes.
- Creación y expresión propia.
- Oportunidad de participación en las decisiones.
- Responsabilidad y autoridad.
- Variedad o repetición especializado.
- Carga de trabajo y rutina en la demanda, distribución del trabajo.
- Deberes desagradables en el trabajo.
- Convivencia y pertenencia personal.
- Incentivos y apetencia al trabajo.
- Efectos sobre la salud.

- Iniciativa.
- Competencia.
- Comodidad.
- Interés.
- Oportunidades de viajar.
- Posibilidad de movilidad.
- Reflexión y atención.
- Presteza en las demandas.
- Aventura.
- Tensión y presión.

FACTORES EXTRINSECOS O DE HIGIENE

MANDO

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| - Encargado | - Información de estado |
| - Consideración, equidad | y progreso. |
| - Cortesía, tacto. | Crédito, reconocimiento |
| - Valoración adecuada | elogio. |
| - Apreciación | - Mantenimiento de la -- |
| - Sociabilidad. | promesa. |
| - Tolerancia, unión | - Cooperación. |
| - Consejo personal | - Estimulación |
| - Comprensión, aptitud | - Disponibilidad para la |

categórica.

- Habilidad para tratar
con la gente.

- Posibilidad para que
los empleados tomen decisiones

asistencia.

- Lealtad hacia los tra-
bajadores.

- Delegación de autoridad

CONDICIONES DE TRABAJO

- Ambiente atractivo.
- Lugar de trabajo limpio y adecuado
- Música
- Situación geográfica y comunidad.
- Adecuación y condición del equipo, suministro y medios.
- Ausencia de ruido, humo, calor excesivo, olores.
- Condiciones de seguridad.
- Diversiones.
- Facilidades médicas.
- Facilidades de estacionamiento de vehículos.
- Temperatura y ventilación.
- Iluminación.
- Horas.

REMUNERACION

- Pagos, ingresos, salarios, ganancias.
- Factores, motivos y valores económicos.

- Ventajas económicas
- Beneficios.
- Frecuencia de incrementos
- Equidad o imparcialidad en la compensación.
- Satisfacción en el salario.
- Suficiencia para vivir.

SEGURIDAD

- Oportunidad de aprender un oficio, un trabajo, una destreza o profesión.
- Influencia de los fenómenos políticos en las esferas gubernamentales.
- Seguridad de empleo.
- Perspectivas de trabajo continuo.
- Tener un oficio.
- Sensación de ser valorado por la empresa.
- Estabilidad en la empresa
- Adecuación propia.

EMPRESA Y DIRECTIVOS

- Cooperación y actitud de la empresa hacia los sindicatos laborales.
- Contribución para la calidad.
- Interpretación de la equidad, intenciones y buen sentimiento de los directivos.

- Administración, cooperación y asistencia.
- Procedimiento y políticas de la empresa.
- Prestigio de la empresa y sus productos.
- Interés de la compañía hacia el trabajador.
- Dimensión de la organización.
- Programa de instrucción práctica.
- Obligación de las juntas de la empresa.
- Reputación de la empresa y relaciones públicas.
- Previsión y planificación de los directivos.

ASPECTOS SOCIALES DEL TRABAJO

- Congeniar con los compañeros dentro y fuera del trabajo.
- Aprobación social.
- Relaciones Inter personales.
- Dinámica de los grupos.
- Cortejo de equipos.
- Cooperación y esfuerzo de grupo.
- Relaciones ínter e intra departamentales.
- Reputación del departamento.
- Competencia de los compañeros.
- Prejuicios.

COMUNICACION

- Información regular de los empleados.

- Información sobre adelantos.
- Información sobre lo que esta haciendo la empresa.
- Información sobre la política del personal, procedimiento.
- Información sobre el sistema de autoridad en la empresa.
- Sistema de sugerencias.
- Instituciones y ordenes.

BENEFICIOS

- Previsión de jubilados.
- Previsión para emergencias: enfermedades, accidentes, etc.
- Ceses, vacaciones, festividades.

Con ésta clasificación de los factores extrínsecos e intrínsecos Herzberg y sus colaboradores trataron de buscar las causas de satisfacción e insatisfacción en los trabajadores, la investigación fue realizada con 200 ingenieros y contadores a los cuales se les pidió que relataran una descripción detallada de un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien respecto a su trabajo así como que narraran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente mal en el mismo.

Posteriormente se analizaron las entrevistas y los resultados fueron básicos para esta teoría:

1.- Los factores de satisfacción se relacionaban con las tareas es decir con el desempeño en el trabajo.

2.- Los factores de insatisfacción se relacionaban con las condiciones físicas en el ambiente laboral.

La conclusión que sacó Herzberg fue que son diferentes los factores que controlaban la satisfacción y la insatisfacción. Estos factores a su vez sirven a dos conjuntos diferentes de necesidades.

Primero. El grupo teórico básico biológico que incluye los alimentos, la evitación al dolor, etc, además de cualquier otra que se hayan asociado con estos impulsos básicos en virtud del aprendizaje (principalmente el dinero).

Segundo. Las necesidades típicas humanas de logro de autor realización, a los factores que satisfacen las necesidades biológicamente básicas las llama " factores de higiene " a los otros los llama " motivadores " . Según Herzberg, una característica principal de distinción es que los " factores de higiene " son extrínsecos al trabajo mismo (política empresarial, supervisión, salario, etc,), mientras que los "motivadores" son intrínsecos (reconocimiento del logro, naturaleza del trabajo, etc,).

2.2 DEFINICIONES DE MOTIVACION

Considerando lo anterior es importante tener una idea clara del concepto de motivación. Se encontró una gran diversidad de conceptos

motivacionales, de los cuales se eligieron los siguientes por considerar que explican de una manera clara el término motivación.

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.

Maslow (1954). Define a la motivación a través de un estado de desequilibrio, es decir que una persona esta motivada para corregir tal desequilibrio.

Herzberg (1959). Entiende por motivación; la pulsión dirigida a una meta. Es decir, un individuo se ve impulsado por una necesidad a realizar una serie de acciones, para alcanzar una meta que, le parece satisfactoria, o para evitarla si le parece insatisfactoria.

Mc Clelland (1962). Consideró que un motivo es el establecimiento por un inicio de cambio en una situación afectiva.

Gardner Murphy (1974). Considera que la motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén en parte determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.

Dunnette (1976). Se refiere a la motivación como el conjunto de razones que explican los actos de un individuo o bien el motivo o motivos por los que se hace una cosa para superar obstáculos y alcanzar un alto patrón, así como competir y superar a otros. Incrementando positivamente la autoestima a través del ejercicio exitoso del talento con impulsos para realizar trabajos de gran calidad y esfuerzo por tener un gran dominio del trabajo y crecimiento profesional se tiene que realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que se obtiene de ellos. Con el deseo de la gente para establecer y mantener contactos Inter personales y con tendencia de las personas a evitar las amenazas que surgen de condiciones peligrosas de trabajo que ponen en riesgo su integridad física.

Hodger y Herberts (1984) Consideran que la motivación es la propensión total o el nivel de deseo de un individuo de comportarse de cierto modo, en determinado momento.

Arias (1985). Considera que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Werther (1988). Afirma que la motivación es el impulso y el deseo de una persona para aprender cierta acción.

CAPITULO 3

3.1 MOTIVACION EN MEXICO

Hasta estos momentos se ha hablado de la motivación de manera general, ahora nos referiremos a las investigaciones que se han realizado en México, así como los avances que se han tenido con respecto a la motivación para averiguar cuales son los motivos que impulsan al empleado a sentirse parte integrante de la institución y en consecuencia ser más productivo en beneficio propio y de la institución.

En la década de los 60 's se iniciaron en el país los estudios de motivación y actitudes, es por eso que se carece del cúmulo de investigaciones que se han efectuado en otros países .

En estas investigaciones, se han conocido las actitudes de los trabajadores en las organizaciones en las que labora y de los sujetos a quienes presta sus servicios empresas o instituciones de otra índole, enfocados desde los puntos de vista técnicos, profesionales, de condiciones materiales, etc.

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

necesidades menos satisfechas, serian las de estima, seguidas de las de seguridad.

En un estudio realizado por Serra y Rivera (1970), con funcionarios de gobierno y de empresas privadas, se encontró que los primeros tienen satisfechas sus necesidades de seguridad y la menos satisfecha es la necesidad de autorrealización. Mientras que en los funcionarios de empresas privadas se encontró que la más satisfecha era la autorrealización y la más insatisfecha era la de seguridad.

En una investigación realizada por Slocum (1971), entre obreros de una fábrica de vidrio, cuya matriz está en E.U.A. y con una filial en México se encontró que los obreros mexicanos denotaban una mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en la autorrealización, mientras que los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales. Para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más satisfecha, los Mexicanos adjudicaron mayor importancia a todas las necesidades.

En la tesis de Ortega (1973), se realizó una investigación cuyo objetivo principal consistió en comprobar la aplicabilidad de la teoría de Herzberg en México, se trató de comprobar la existencia de dos conjuntos diferentes de factores que determinan la satisfacción y la insatisfacción en el contexto laboral.

Los resultados obtenidos en este estudio concluyen lo siguiente: los factores motivadores e higiénicos se relacionan como se esperaba con la satisfacción e insatisfacción respectivamente. Se observó que necesidades como logro, reconocimiento y desarrollo tendían a

subrayarse cuando el nivel jerárquico y educativo eran más elevados. Para las personas cuyo nivel educativo era menor, las relaciones Inter personales eran más importantes como fuente de satisfacción.

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

Otro estudio utilizando la teoría de Herzberg fue el de Ramírez (1974), quien tiene el propósito de comprobar o rechazar algunos de los conceptos importantes de la teoría de la motivación higiene de Herzberg, que describe el ambiente laboral y sirve para evitar las insatisfacciones en el trabajo, es decir, su existencia no proporciona satisfacción al empleado sin embargo si hay carencia o deficiencia origina descontento, en esta investigación se manejó la teoría de la siguiente forma: se ordenó en postulados y teoremas con el propósito de que quedarán procesados sus supuestos básicos.

El estudio se basa en las técnicas de Herzberg para tratar de obtener una utilización práctica e inmediata. En la compañía donde se realizó el trabajo uno de los problemas más importantes es la capacitación vésbular del personal de una tienda. Se concluye en el estudio que emergieron tres factores que son: el desarrollo, el reconocimiento y el logro. Predice también la aparición de los factores de política y administración de la compañía y las condiciones de trabajo.

Fregoso (1983), realizó un estudio donde se propone averiguar cuales son los motivos que existen entre el personal que trabaja en la subdirección de personal del D.D.F. El problema en dicho estudio consistió en determinar:

- 1.- Las actividades o motivaciones de los empleados de base, cuota por hora y eventuales o de nuevo ingreso.
- 2.- Si los jefes de departamento reconocen las necesidades y motivaciones humanas de los empleados.
- 3.- Si las necesidades y motivaciones de los empleados se dan en el mismo orden propuesto por Maslow.

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron el cuestionario y la entrevista. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Las necesidades que aparecieron calificadas más altas fueron las fisiológicas, después aparecen las necesidades de autorrealización calificadas como altas, las de seguridad calificadas como medias, finalmente presentan calificaciones bajas las necesidades de afiliación y más bajas aún las de autoestima.

Con estos resultados Fregoso concluyó que las necesidades se presentaron en el orden de la jerarquía de Maslow, con la diferencia de que la necesidad de autorrealización se disparó a segundo lugar, convirtiéndose en el segundo impulso más importante, después de las necesidades fisiológicas.

Oliver (1986), buscó detectar cuales son las causas o motivos que producen satisfacción e insatisfacción entre el personal de una institución de crédito, de acuerdo a los principios de la teoría de Herzberg. Se buscaba encontrar la existencia de un equilibrio entre los factores higiénicos y los motivadores, o sea un equilibrio entre la satisfacción y la insatisfacción entre los empleados de esta institución.

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

Oliver concluye que la teoría de Herzberg constituye una aportación y una base para estudiar la motivación humana en el medio laboral, porque abarca aspectos tanto de autorrealización y desarrollo, como motivadores, describiendo también aquellos que son indispensables de satisfacer, ya que de otro modo produce la insatisfacción y en consecuencia baja productividad.

En la investigación realizada por Aquiles (1989), se tenía el propósito de establecer la relación entre los factores que conforman la orientación del individuo a vencer obstáculos para alcanzar estándares de excelencia, partiendo de criterios externa o internamente expuestos (motivación de logro) y los correspondientes a la actividad que las personas tienen hacia todos los elementos que conforman su ámbito de trabajo (satisfacción laboral), la muestra estuvo integrada por empleados de nivel medio y fue extraída de diversas empresas del sector privado y de sociedades nacionales de crédito.

Los resultados obtenidos fueron en el ámbito general, la evaluación del ámbito laboral estuvo relacionado con los aspectos económicos (sueldos y prestaciones) del esfuerzo y dedicación dentro del marco de las políticas y procedimientos organizacionales.

El perfeccionamiento en las labores realizadas y la superación de los compañeros de trabajo mediante la competencia no parecieron tener importancia para los gerentes estudiados.

El estudio de orientación al logro realizado por Borbolla (1991), tuvo por objetivo ilustrar algunos aspectos de la motivación humana y sobre todo la actitud que toman las personas hacia los elementos que conforman su ámbito de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos dentro de una empresa del sector privado.

En los resultados obtenidos se observó que a mayor nivel jerárquico mayor orientación al logro, el factor maestría en los niveles medios y directivos fueron los que tuvieron medias más altas y probablemente signifique un reto para ellos. Por otra parte no se encontraron diferencias significativas en el factor trabajo y competencia con respecto a los tres niveles jerárquicos.

Aguilar (1993), realiza una investigación sobre la satisfacción laboral, dicha investigación tuvo como objetivo estudiar la satisfacción laboral en empleados de diferentes niveles de puesto de una dependencia de la secretaria de comunicaciones y transportes.

Los resultados obtenidos en relación al nivel de puesto, mostrarán que existe una mayor satisfacción laboral en el nivel administrativo en cuanto a la relación empleado - jefe, también se encontró que existe mayor satisfacción con el salario y prestaciones cuando el nivel del puesto es menor.

En lo que se refiere a las diferencias por género, se observó que los hombres están más satisfechos con sus compañeros de trabajo que las mujeres, no encontrándose diferencia en otros factores.

El perfeccionamiento en las labores realizadas y la superación de los compañeros de trabajo mediante la competencia no parecieron tener importancia para los gerentes estudiados.

El estudio de orientación al logro realizado por Borbolla (1991), tuvo por objetivo ilustrar algunos aspectos de la motivación humana y sobre todo la actitud que toman las personas hacia los elementos que conforman su ámbito de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos dentro de una empresa del sector privado.

En los resultados obtenidos se observó que a mayor nivel jerárquico mayor orientación al logro, el factor maestría en los niveles medios y directivos fueron los que tuvieron medias más altas y probablemente signifique un reto para ellos. Por otra parte no se encontraron diferencias significativas en el factor trabajo y competencia con respecto a los tres niveles jerárquicos.

Aguilar (1993), realiza una investigación sobre la satisfacción laboral, dicha investigación tuvo como objetivo estudiar la satisfacción laboral en empleados de diferentes niveles de puesto de una dependencia de la secretaria de comunicaciones y transportes.

Los resultados obtenidos en relación al nivel de puesto, mostrarán que existe una mayor satisfacción laboral en el nivel administrativo en cuanto a la relación empleado - jefe, también se encontró que existe mayor satisfacción con el salario y prestaciones cuando el nivel del puesto es menor.

En lo que se refiere a las diferencias por género, se observó que los hombres están más satisfechos con sus compañeros de trabajo que las mujeres, no encontrándose diferencia en otros factores.

Finalmente los resultados reflejan que existe una relación entre el factor trabajo; la escolaridad y edad de los empleados donde se muestra que a mayor edad, mayor satisfacción con el trabajo y que a mayor, escolaridad menor satisfacción.

Conforme a la investigación realizada se ha podido observar que los empleados tienden al logro, estos con aspectos favorables para incrementar la producción dentro de una institución.

Sin embargo en el camino del estudio de la motivación queda mucho por recorrer, ya que, entre otros aspectos hay que investigar más, depurar técnicas unificar criterios y hacer conciencia en los ejecutivos de las utilidades de dichos estudios.

CAPITULO 4

4.1 PRODUCTIVIDAD

Es evidente el extraordinario interés que en nuestro país despierta todo lo relacionado con la productividad como aspecto importante en la industrialización. Es por ello, que está en el centro de las discusiones económicas actuales. Hablar de productividad es hablar de eficiencia, del como hacer las cosas lo mejor posible o de como obtener el mayor resultado con la misma cantidad de recursos financieros, humanos y materiales.

Por otra parte la productividad es el resultado de una actitud puesto que para llegar a ella, en primer lugar se debe aceptar que las cosas se pueden hacer mejor y a más bajo costo en beneficio de clientes, empresarios y trabajadores, por ello es necesario que dentro de la institución donde se trata de crear un ambiente de motivación, el departamento de recursos humanos trate de implementar técnicas innovadoras las cuales van a ser útiles para la seguridad, afiliación, competencia, logro y autoestima, que influirán en mayor o menor grado en el incremento de la productividad, para que una vez concientizado el factor humano de los beneficios que conllevan, se facilite en gran medida la aplicación de las técnicas necesarias para su obtención.

Es importante dejar claro, que la productividad industrial no es sinónimo de producción, ya que podemos producir grandes cantidades de artículos o servicios porque se cuenta con la suficiente materia prima y mano de obra, pero puede suceder que se este obteniendo un mayor

desperdicio, lo que significa que habrá una insuficiencia o no productividad.

De esta forma podemos definir a la productividad según cita David Brain (1985), como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla; es decir, la productividad es la conjunción de los recursos técnicos, materiales y humanos con la finalidad de obtener bienes, productos o servicios.

La productividad se ha conceptualizado desde tres puntos de vista o enfoques: el técnico, el económico y el humanístico (Alvarez 1970).

El técnico: la productividad esta definida como el grado de eficiencia de los productos mediante los recursos utilizados, es decir que se esta entendiendo como un sinónimo del rendimiento o eficiencia, lograr más con los mismos medios y sin despreciar o reducir la calidad o la misma cantidad pero con mejor calidad. Según este enfoque, la situación ideal sería más cantidad y calidad simultáneamente.

El económico: la productividad se define esquemáticamente como la relación que guardan los insumos y los productos, derivandose de ahí la productividad parcial y total. Es decir, que la productividad es al mismo tiempo un aumento en el rendimiento de los recursos materiales y humanos y de la producción a través de óptimo aprovechamiento de los primeros para el mejoramiento de los métodos y sistemas de trabajo, guardando los niveles de calidad preestablecidos y mejorando la higiene y seguridad del trabajador.

El humanístico: la productividad resulta una tendencia económica de los elementos de la producción reflejada en el trabajo de la gente para mejorar su nivel de vida. Es decir, es un principio guía para que la fuerza productiva siendo el elemento básico para mantener y desarrollar a la sociedad mediante el proceso interactivo entre el hombre y la naturaleza.

Podemos observar según el enfoque se enlistan ciertos aspectos; en el punto de vista técnico se habla de eficiencia, calidad y control de la producción. El punto de vista económico abarca términos como productividad parcial, total, rendimiento de recursos, competitividad en el mercado, inflación y políticas gubernamentales. Por último aquellos que están dentro del punto de vista humanístico hablan sobre aspectos como el trabajo del hombre, mejoramiento del nivel de servicio, las relaciones sociales y en si el proceso de interacción entre la naturaleza y el hombre.

En resumen la productividad es un conjunto de sistemas con los que cuenta una organización para controlar la producción, por lo que se hace necesario el uso de parámetros que evalúen los resultados de la producción y el óptimo aprovechamiento de los recursos.

4.1.1 IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA

La productividad se muestra como un factor de verdadera importancia para el desarrollo de un país, porque a través de ello se pueden lograr mejores resultados en beneficio tanto de la empresa, del trabajador y del consumidor.

Su objetivo principal es obtener la máxima rentabilidad de un negocio, producir un bien o un servicio, proporcionar un medio de vida más decoroso para los trabajadores y a los consumidores les facilita su adquisición

PARA EL INVERSIONISTA. La relación que guarda el producto y los factores utilizados en su obtención es la productividad, concepto que es estudiado minuciosamente por los inversionistas para obtener la máxima rentabilidad, crear una fuente de trabajo y producir un bien o servicio.

PARA EL TRABAJADOR. La empresa productiva crea fuentes de trabajo, proporcionando un nivel de vida mejor, evitando así la desocupación. La mano de obra es la contribución más grande en la productividad, o sea, es el elemento básico y para eso es necesario

intensificar sus esfuerzos para producir más y de mejor calidad, utilizando su capacidad, ingenio y técnica para desarrollar sus labores.

4.1.2 PRINCIPIOS BASICOS

La productividad es una técnica que através de los años se ha convertido en una de las más útiles para el progreso de la humanidad, sus principios básicos son:

a) SELECCION PRECISA Y ADECUADA DE ELEMENTOS. Elección de los elementos humanos y materiales más convenientes como son: maquinaria, locales, la selección de materias primas para obtener una producción de buena calidad y utilizando a los hombres de acuerdo con sus aptitudes y estimularlos para que su trabajo sea más efectivo.

b). ESTUDIO DE MOVIMIENTOS Y PROCESOS. A través de un estudio del trabajo se puede este simplificar haciéndolo más práctico, es decir, siempre habrá una mejor manera de hacer las cosas dando como resultado ahorro del tiempo, menos consumo de materiales, mejor uso y aprovechamiento de máquinas, más producción de buena calidad, etc.

c). ESTANDARIZACION. Por medio de un estudio científico se puede llegar a un estándar de tiempo en el trabajo, siguiéndose como un

patrón de medida y sólo podrá cambiarse, si por medio de investigación se encuentra que hay una mejor forma de hacerlo y mejorarlo.

d). SIMPLIFICACION. La productividad aconseja a través de estudios y análisis simplificar una labor, un proceso para lograr rapidez y perfeccionamiento haciéndolo también en el mercado, reduciendo estilos, medidas, peso, etc, siempre y cuando lo permita la oferta y la demanda.

e). ESPECIALIZACION. Es un principio que beneficia al trabajador dándole destreza para realizar su trabajo, logrando su perfeccionamiento y demostrando así un alto coeficiente de productividad.

f) RELACIONES HUMANAS. Las relaciones humanas son factores preponderantes en las relaciones obrero - patronal, ya que redundará en un alto o bajo porcentaje de productividad. Las adecuadas relaciones en una empresa crean un verdadero equipo cuya participación será siempre enfocada hacia el logro de un bien común. Las buenas relaciones traen consigo un cúmulo de estímulos e incentivos, los cuales son necesarios y motivan a los trabajadores, ya sean económicos, materiales, sociales y morales, logrando que les den seguridad y su esfuerzo y dedicación lo sientan reconocido.

En resumen, la productividad de una empresa es la suma de las productividades individuales.

El objetivo de un departamento de producción debe ser incrementar su capacidad productiva; el objetivo de una empresa debe ser aumentar la productividad.

Se ha establecido que la productividad se logra si se aprovechan al máximo los recursos materiales, tecnológicos y humanos. Para lograr lo anterior se habla de técnicas de medición y enriquecimiento del trabajo, de estudios de tiempos y movimientos, de diagramas de flujo, de reducción de tiempos improductivos, etc.

En todos los niveles de la organización, el incremento de la productividad puede llevarse a cabo mediante el empleo de la motivación en el hombre a través de su conducta. Porque la conducta del hombre está presente en todas las facetas de la industria, la lucha industrial, la moral y las actitudes son respuestas de los hombres a sus condiciones de trabajo e influyen directamente sobre el modo en que el personal trabaja y produce para la empresa.

Estas conductas son solamente síntomas, la voluntad de trabajar es en gran manera un aspecto psicológico. El incentivo económico no es suficiente para obtener la cooperación, porque la voluntad no se puede comprar a tan bajos precios. El prestigio, la libertad de elección y la seguridad llegan a ser lo más importante una vez satisfechas las necesidades básicas.

La conducta expresiva es la realización de un hombre, pero sus capacidades para conducirse representan sus aptitudes. El que estas se manifiesten es un problema de motivación, ya que si se pueden

controlar los motivos de los hombres, consecuentemente se pueden controlar la conducta que expresarán pero siempre hay un límite: no se puede a una persona a hacer algo para lo cual no esta capacitada.

Al aplicar en el lugar de trabajo las teorías de la motivación, se debe tomar en cuenta la jerarquización de las necesidades propias de cada personalidad, ya que no hay dos personalidades exactamente iguales. El hecho de que el hombre siempre desea algo nos muestra que la satisfacción de su deseo siempre provoca la aparición de otro nuevo.

Durante los últimos años la palabra motivación se ha empleado, con frecuencia y cada vez con mayor énfasis en el lenguaje propio de eficiencia industrial. La inclusión de este concepto en la terminología de conferencias, mesas redondas con el tema de productividad ha sido una señal de que el factor humano en el trabajo ha vuelto a ocupar el lugar preponderante del que por olvido se les había despojado, ya que anteriormente el empresario no se preocupaba por la motivación de los empleados, su única preocupación era la producción en mayor cantidad sin importar el lado humano del trabajador, pero como una consecuencia de toda novedad se ha degenerado hasta cierto punto el empleo de la motivación como si fuese una herramienta de trabajo que puede crearse a voluntad sin tomar en cuenta su carácter esencialmente personal.

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

Dicho proceso determina la búsqueda, la razón y/o el interés constante de la actividad humana que tiene el hombre en la vida para

obtener con mayor éxito una serie de satisfactores. Debe ser constante e interminable para que el individuo cada día vaya alcanzando metas y objetivos que se haya fijado.

Todos los individuos a través de la vida buscan lograr metas a corto, mediano y largo plazo, dichas metas pueden establecerse dentro del ámbito laboral o dentro del ámbito social, pero cuando son bloqueadas o interferidas en su logro, sin tener metas sustitutivas surge la insatisfacción y a su vez provoca una frustración en el individuo, y esto provoca que haya un decremento en la productividad.

4.2 FRUSTRACION

En tiempos pasados el ciclo de la motivación se definió como un proceso que se inicia de una necesidad que va seguida de una respuesta dirigida hacia la obtención de un objetivo (Brown 1954) . Con más frecuencia se ven situaciones en la vida en las que por alguna razón la meta que normalmente satisfacería una necesidad queda bloqueada, es decir, si a una persona se le bloquea una meta que desea se dice que ha quedado frustrada. La frustración es muy común en la vida cotidiana y constituye un concepto muy importante al tratar de entender la conducta de los trabajadores. La fuerza de la frustración es una situación relacionada con la magnitud de la necesidad que ha quedado truncada.

Cuando la conducta alcanza los fines propuestos decimos que la conducta es satisfactoria en este caso el hombre se encuentra satisfecho consigo mismo e integrado y adaptado al ambiente que le rodea.

Si la estructura de la situación de trabajo es tal que no resulta posible que un empleado seleccione y obtenga metas que requieren para satisfacer sus necesidades, entonces es muy probable que se produzca una conducta instigada por la frustración. Si estas respuestas son de desajuste la productividad del trabajador (y quizá también la de sus compañeros) se vera probablemente afectada.

Existen diferentes principios acerca del origen de la frustración, dentro de estas se encuentra la planteada por Eaton (1952). Este autor plantea siete hipótesis respecto al origen de la frustración en el trabajo:

- 1.- El trabajador se siente frustrado por la insignificancia de su grupo.
- 2.- Porque los propietarios ausentes se benefician con la producción de su trabajo.
- 3.- Por esperanzas no satisfechas relacionadas con su movilidad ascendente que corresponde a su trabajo.
- 4.- Por la falta de un papel definido y por las muchas alternativas existentes en su trabajo.
- 5.- Por los cambios de tecnología y por las condiciones de su trabajo.
- 6.- Por el aislamiento de su trabajo dentro de la comunidad.
- 7.- Por la inseguridad económica de su trabajo.

Debido a que los empleados presentan diferencias individuales reaccionan de manera diversa ante situaciones frustrantes, por ello es conveniente estudiar los principales síntomas que se presentan durante

las situaciones desagradables que muestran las personas en su comportamiento.

4.2.1 SINTOMAS

Las principales características de la conducta frustrada son la "agresión", la "regresión" y la "fijación" (Brown 1954). Estos síntomas no sólo caracterizan la conducta asociada con los síntomas de frustración si no que influyen en las actividades del individuo.

AGRESION. La agresión en la conducta representa alguna forma de ataque. El ataque puede ser de violencia física contra una persona, puede ser dirigida hacia un objeto, puede ser un insulto verbal. Utilizado en relación con el término frustración, la agresión en la conducta significa un acto hostil y se asocia con la emoción de la ira.

Los síntomas de agresividad que se encuentran comúnmente entre los empleados son las críticas excesivas contra la dirección, las quejas frecuentes, las averías y el desperdicio, la incapacidad para entenderse con los demás, el ausentismo. La dirección expresa su agresividad haciendo observar la más estricta disciplina, imponiendo castigos de todas clases, atacando la legislación social y oponiéndose a la organización de la mano de obra.

REGRESION. La regresión es un fracaso en la conducta constructiva y representa una vuelta a la infancia.

Los signos de regresión en los empleados en la industria son la pérdida del control emocional " la dependencia del dirigente " la organización social primitiva, la carencia de responsabilidad, el temor irrazonable y la tendencia a los rumores.

También los jefes pueden mostrar signos de regresión. Los directores que rehusan delegar, que encuentran difícil tomar decisiones sencillas, que son hipersensitivos, que no pueden distinguir entre solicitudes razonables e irrazonables sobre el tema de la mano de obra y que se entregan ciegamente a ciertas personas u organizaciones, muestran síntomas de regresión.

FIJACION. El término " fijación " se utiliza aquí para designar la tendencia a continuar una clase de actividad que ya no tiene ningún valor útil. Una acción fijada se repite una y otra vez, a pesar del hecho de que la persona sabe que no realizara nada con ello.

Aunque la fijación puede tener la apariencia externa de un hábito normal, la diferencia entre ellos llega a hacerse evidente cuando se intenta alterar la fijación. Un hábito se rompe normalmente cuando fracasa en una satisfacción o conduce al castigo. Mientras que una fijación llega a ser más fuerte en esas condiciones. (Norman R.F. 1973)

Ejemplos de fijación que se dan comúnmente en la industria se hallarán en individuos incapaces de aceptar los cambios, ya se refieran a métodos de trabajo o a la naturaleza de las relaciones industriales o a las perspectivas económicas. Los individuos frustrados son ciegamente

obstinados e irrazonables, aunque pueden considerarse a ellos mismos como personas perseverantes o precavidas. Defienden su negativa al cambio construyendo defensas lógicas para sus opiniones. La lógica por consiguiente sigue a sus acciones en lugar de precederlas. Las firmas industriales relativamente libres de situaciones de frustración y que tienen una moral elevada en sus empleados están constituidas por individuos que buscan nuevos caminos, el lugar de temerlos para ellos algo nuevo sugiere algo mejor.

Al igual que hay diferentes planteamientos sobre el origen de la frustración, también se han sugerido diferentes técnicas para reducir el número de situaciones frustrantes, una de estas técnicas es el enriquecimiento en el trabajo.

La idea básica del enriquecimiento del trabajo es que éste debe diseñarse de tal manera que se aproveche la capacidad plena del individuo. En otras palabras el trabajador debe tener la oportunidad de lograr el máximo en términos de satisfacción de sus necesidades. En un sentido, el enriquecimiento del trabajo es diametralmente opuesto a la tendencia en la industria hacia la especificidad de cada puesto que se ha venido registrando durante las últimas décadas.

Otro argumento en favor de la idea del enriquecimiento del trabajo es que también está de acuerdo con la teoría de la activación tal como la definió Scott (1966) indicando que un trabajo enriquecido debe proporcionar al trabajador una mayor variedad y estimulación, por tanto, se podría predecir que el enriquecimiento de un trabajo debe dar como resultado menor frustración y mayor motivación en dicho trabajo.

No obstante la idea del enriquecimiento del trabajo, aunque tiene su mérito debe considerarse con ciertas precauciones ya que se puede llegar a la exageración. Si el trabajo se torna demasiado complejo, podría sobrecargar al trabajador hasta el grado que no pueda cumplir los requisitos, es posible que creara una situación en la que vea mayor razón para su frustración. Es muy probable que la frustración este asociada con tareas que sean excesivamente sencillas o muy complejas y que la menor frustración se experimente en trabajos que se acomoden mejor a los límites de la capacidad del individuo.

CAPITULO 5

5.1. INCENTIVOS

El incentivo es lo que la persona que trabaja recibe de la organización que lo emplea por ser un miembro productivo. Estos incentivos son el pago por el trabajo. La paga viene en alguna forma tangible, esta reconocida como pago por el trabajo tanto por quien lo recibe como por quien lo hace. En consecuencia, el incentivo debe ser parte del ambiente de trabajo. En las organizaciones de trabajo se forman incentivos de varias clases, pagando en forma sistematizada a medida que el trabajo se ejecuta.

La gente trabaja porque espera algo de ello. Cualquier incentivo que tenga importancia para la persona puede convertirse en la base de su preferencia de un empleador con respecto a otro. Por lo tanto, los incentivos son importantes para retener a los miembros de una organización de trabajo, así como para mantenerlos productivos mientras trabajan.

5.1.1 TIPOS DE INCENTIVOS

Los incentivos se pueden dividir en financieros y no financieros. Los financieros son aquellos que implican un beneficio económico. Los

no financieros son por ejemplo: prestigio y respeto social, oportunidad de desarrollo, poder e influencia personales, trato de cada subordinado como persona individual, supervisión justa y diligente. Estos últimos tienen mayor valor para los ejecutivos y profesionistas, ya que implican reconocimiento, prestigio y orgullo en su desempeño. Váldez (1974)

FINANCIEROS. Varios estudios de motivación humana, (Blum y Russ 1942 y Stockford y kunze 1950) han demostrado que el empleo del ingreso financiero como incentivo ha sido sobre estimado; hay otras consideraciones que pueden ser importantes en otras circunstancias. Esto no quiere decir que el ingreso financiero no sea importante. Para una gran mayoría de las personas la posibilidad de un mayor ingreso es un estímulo (aunque no el único) para la cooperación y el esfuerzo.

Para algunas tareas es posible hacer depender el ingreso financiero directo de uno o más aspectos de los resultados obtenidos. La comisión de ventas y las tazas por piezas son ejemplos de los más comunes de estas disposiciones. Sin embargo los ingresos financieros directos se emplean generalmente sólo cuando los resultados reflejan los esfuerzos propios de la persona en lugar de factores extraños y cuando puede evitarse que empeoren los resultados no incluidos en el incentivo. Otra disposición consiste en la concesión de bonificaciones sobre la base de la valoración personal en lugar de hacerlo con un estándar automático. A parte de los pagos a los ejecutivos superiores, tales bonificaciones son normalmente una parte relativamente pequeña de la compensación total.

Cualquier incentivo que directa o indirectamente retribuye en dinero es un incentivo financiero, entre estos se encuentran los siguientes:

PROMOCIONES. La promoción tiene un atractivo universal. Connota reconocimiento y es conocida por un número de personas relativamente grande, proporciona una publicidad altamente favorable, por lo general las promociones no son de naturaleza transitoria.

Debe observarse que una sola promoción puede provocar una serie de promociones. Así los beneficios del incentivo se multiplican. Por ejemplo, una promoción a nivel superior, quizá pueda dar origen a otras diez promociones en línea recta descendente en toda la organización. El darse cuenta de este hecho ha obligado a algunas compañías a adoptar una política de crecimiento planeado por el cual el retiro debe tener lugar a una edad específica para proporcionar oportunidades de promoción, lo cual proporcionará oportunidades a los candidatos a desarrollar sus aptitudes y a ganar promociones. La promoción lleva consigo un aumento sustancial en el sueldo base, destinado a proporcionar el incentivo necesario para desempeñar bien el nuevo puesto.

BONOS Y COMISIONES. Los bonos y comisiones son tipos comunes de pago de incentivos. Representan la compensación corriente basada en un desempeño pasado. Deben concederse selectivamente, recompensando sólo a quienes justamente lo merezcan. Los bonos

pueden usarse en forma efectiva para mover los productos que tienen los márgenes más amplios o para lograr un equilibrio deseado entre la línea de un producto, en algunos casos se emplea una escala graduada, no un porcentaje fijo, para determinar el importe del bono.

El bono como incentivo no carece de desventajas, puede quedar bastante alejado de lo verdaderamente logrado, y para quien recibe el bono puede ser difícil asociarlo con un trabajo excedente.

Las comisiones son en realidad un cierto tipo de bono. Como normalmente se paga como parte de la venta en unidades monetarias, están confinadas casi exclusivamente al personal de ventas. Las comisiones están directamente relacionadas con el desempeño del beneficiario y están influidas por lo que es responsable directo de ejecutar.

De aquí que las comisiones sean una forma de incentivo efectiva. Más aún sus costos sólo se elevan cuando las ventas suben. (Terry 1978).

REPARTO DE UTILIDADES. Por lo general, implica la determinación de las utilidades de la compañía al finalizar un período fiscal y la distribución de un porcentaje de las utilidades para los trabajadores entre los que se va a repartir. Con frecuencia el porcentaje que se va a repartir se determina al iniciarse el período de trabajo y se comunica a los trabajadores, de tal manera que tenga conocimiento de sus ganancias potenciales (Megginson 1968). Algunas veces se les pide a los trabajadores que trabajen determinado número de años y que obtengan antigüedad antes de que puedan participar en el reparto de utilidades. La

teoría que fundamenta el reparto de utilidades, expresada de manera sencilla, "consiste en que la administración piensa que sus trabajadores cumplirán con sus responsabilidades más diligentemente y sus esfuerzos producirán utilidades más altas, las que les serán devueltas mediante el reparto de utilidades." (Harris 1992).

COMPENSACION DIFERIDA. Dentro de estos se incluyen los planes de pensión y los pagos contractuales. Las pensiones tienen valor como incentivo sencillamente porque responden a la necesidad básica del hombre: ver por su seguridad económica al retiro. La compensación diferida hasta después del retiro, por lo general permite al que la recibe beneficiarse pagando un impuesto bajo sobre ella y le asegura que contará con un ingreso después de que haya terminado sus días laborales. Para la empresa las pensiones son ventajosas porque no cuestan más de lo que costaría un probable aumento, en primer lugar, y , además, las pensiones aumentan en poder de retención de la compañía sobre sus empleados.

Los pagos contractuales, están asociados principalmente con los gerentes y los representantes de ventas. Un pago contractual es un convenio entre la empresa y el empleado por medio del cual éste al retiro o término del empleo, recibe periódicamente una cantidad de dinero estipulada sobre un período determinado.

PRESTACIONES ADICIONALES. Estas se han convertido en el depósito de diversos incentivos, incluyen varios tipos de pagos. Las

estimaciones respecto al importe total de las prestaciones adicionales varían. La cifra depende principalmente de lo que se incluya en las prestaciones adicionales pero la cantidad promedio está cerca del 30% del pago base. La gran mayoría de las prestaciones adicionales son socialmente convenientes, pero parece que se pierde el impacto del incentivo en muchos de esos casos, debido a que los activos humanos se tratan en forma parecida a la máquina. En su mayor parte, las prestaciones son consideradas por todos como una ayuda esperada y mecánica. Se toma en poco o en nada el desempeño en el trabajo. No existe afán competitivo, el empleado puede obtener los mismos beneficios con cualquier otro de diversos patrones y los adquiere automáticamente. No parece que las prestaciones adicionales sean estimulantes ni que proporcionen un gran valor positivo de los pagos de compensación. En realidad, las prestaciones adicionales son más bien de la naturaleza de ajustes ascendentes socialmente convenientes en el sueldo base. (Terry, 1977).

NO FINANCIEROS. En el estudio de la compensación deben incluirse los incentivos no financieros. Estos son símbolos en el desempeño del trabajo y son importantes en todos los niveles ya sea en mayor o menor grado. Los hombres lucharán por reconocimiento, prestigio y orgullo en su desempeño. Básicamente, todo empleado espera respeto por el trabajo bien realizado. Si obtiene respeto cuando lo merece sus energías casi no tendrán límite. El programa de compensación, que respeta el trabajo bien hecho, que recompensa la excelencia en la ejecución y que mantiene los pagos monetarios de

acuerdo con estos factores intangibles, forma y conserva un grupo de trabajo superior.

Dentro de los incentivos no financieros podemos encontrar los siguientes:

PRESTIGIO Y RESPETO SOCIAL. La mayoría de las personas aportarán un esfuerzo considerable para ganar el respeto de sus asociados, es decir, para mantener y mejorar su prestigio social.

El reconocimiento como trabajador de primera clase cualquiera que sea el empleo que ejerce, proporciona una profunda satisfacción a casi todas las personas. Además, una persona desea sentirse importante para su departamento o grupo; aunque puede que no sea indispensable desea sentir que su colaboración es lo suficientemente importante para que la acción del grupo no sea la misma sin él.

El reconocimiento dado públicamente, las explicaciones de la importancia de la tarea de un hombre a otras personas, la identificación del individuo que ha contribuido al éxito general de la empresa, todo ello contribuye al prestigio social de una persona.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO. Además del atractivo del trabajo en su empleo actual la mayoría de los empleados están relacionados con las oportunidades para el desarrollo. Las personas crecen y cambian, les gusta sentir que a medida que ganan experiencia tienen una oportunidad de ascender a cargos de mayor responsabilidad y respeto.

Dentro de estos incentivos se encuentran los ascensos y la competencia ocupacional, su efectividad como incentivo requiere que se

le de al empleado libertad para desempeñar sus obligaciones sin una supervisión estrecha y demostrar lo que es capaz de hacer.

La empresa debe dar oportunidad de realización a sus empleados dándoles la oportunidad de demostrarse así mismos que son capaces, responsables y creativos.

INFLUENCIA Y PODER SOCIAL. Estos incentivos consisten en dar la oportunidad para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la empresa a la que se pertenece a si como a la sociedad que los rodea, estos incentivos inducen al individuo a dar su mayor y mejor esfuerzo.

Un ejecutivo puede aumentar o anular el poder de sus subordinados mediante un cambio en la delegación. Puede dar al hombre deberes adicionales, incluyendo quizá la supervisión de más personas, o puede aumentar o disminuir la autoridad de una persona para tomar las decisiones que le competen. Aún cuando hay limitaciones distintivas sobre el poder que puede transmitirse por las delegaciones directivas puede ser no obstante significativa. Un hombre que desea tal delegación tratará de demostrar que es capaz de cooperar con su supervisor y de llevar acabo sus deberes eficientemente.

TRATO COMO PERSONA INDIVIDUAL. Siempre es peligroso que los empleados sean considerados simplemente como personas que realizan ciertos deberes para la empresa. Aunque su trabajo puede observar una parte considerable de los esfuerzos de un individuo, tiene muchos otros intereses. Las relaciones familiares, las formas de vida,

salud personal, las aficiones, la vida social, las aspiraciones, etc, todos son importantes para el individuo.

Debe haber un razonable ajuste satisfactorio e integración de estos intereses externos si la persona ha de realizar más eficientemente su tarea. El patrón no debe pretender dirigir los asuntos personales de sus empleados, pero hay necesidad de un reconocimiento cariñoso de estos problemas y del deseo de ayudar a resolverlos. Este trato de los subordinados como personas individuales puede ir muy lejos en el logro de su apoyo leal y cooperación.

La relación personal entre un empleado y su supervisor debe ser al menos agradable. A menudo es posible desarrollar una amistad y lealtad que constituye una fuerte influencia en la puesta en práctica de las instrucciones con entusiasmo.

Una forma bastante sencilla, aunque importante, de dar reconocimiento a los subordinados como individuos es compartir con ellos la información relativa a los problemas corriente y planes futuros. La persona que " esta al corriente " se siente obligada por la confianza y es más probable que se identifiquen sus intereses con los de la empresa. (William, 1978)

Indudablemente, los incentivos juegan un papel muy importante en la productividad de una empresa, ya que si se emplean de manera adecuada reportan beneficios, tanto para el empresario, el trabajador y el consumidor.

5.1.2 BENEFICIOS

BENEFICIOS PARA EL EMPRESARIO

- 1.- Eliminación por análisis de toda operación innecesaria
- 2.- Reducción de costos con igual o mejor calidad.
- 3.- Aumento de producción por operario y por unidad de maquinaria.
- 4.- Obreros más satisfechos.
- 5.- Eliminación de todo gasto inútil en mano de obra y material.

BENEFICIOS AL TRABAJADOR

- 1.- Aumento de ingresos en proporción a su habilidad y deseo de trabajar.
- 2.- Mejor comprensión de su trabajo y más interés por el.
- 3.- Reducción de la fatiga por aplicación de métodos perfeccionados.
- 4.- Mayor reconocimiento por el aumento que logre en la calidad y en cantidad producida.
- 5.- Mejores condiciones de trabajo.

BENEFICIOS AL CONSUMIDOR.

- 1.- Costos más bajos del producto.
- 2.- Calidad normalizada del producto.
- 3.- Mejor calidad como resultado del mejor procedimiento de fabricación.
- 4.- Entrega más rápida de la mercancía.

Cuadro obtenido de: Centro Nacional de Productividad, Salarios e incentivos, 1978.

CAPITULO 6

6.1 MEDICION DE LA MOTIVACION

La medición de la motivación humana en la industria ha avanzado lentamente y con gran dificultad. Hasta muy recientemente, la mayoría de los psicólogos tendían a eludir el problema utilizando medidas cruzadas de la llamada satisfacción en el trabajo. La "satisfacción" en el trabajo se definió sencillamente como la expresión verbal de los sentimientos mantenidos por los empleados acerca de diferentes aspectos de trabajo. (Dunnette, 1980).

De esta manera estas primeras medidas de satisfacción en el trabajo confundieron también la medición de la motivación del empleado con la estimación de las realidades objetivas del medio de trabajo de los empleados. Es sorprendente que a través de los años las puntuaciones de los estudios diseñados para demostrar relación entre la ejecución del empleado como la productividad y la satisfacción en el trabajo hayan fracasado. (Brayfield y Crockett, 1955).

Recientemente algunos investigadores (Owens, Smith, y Albright, 1960) han modificado las medidas de satisfacción en el trabajo pidiendo a los empleados que indiquen la importancia relativa que tienen para ellos varias circunstancias del trabajo. Por ejemplo, se le podía pedir a un empleado que contestará muy importante, importante o sin importancia a la afirmación "que mi supervisor agradezca mi trabajo". Conceptualmente, esta modificación parece más próxima a lo que en realidad buscamos.

En la mayoría de los casos resulta imposible estudiar la motivación de los trabajadores valiéndose del mismo tipo de investigación experimental controlada que puede utilizarse para factores tales como los métodos y condiciones de trabajo.

Existen tres tipos de métodos para estudiar la motivación: aquellos que infieren la motivación de la conducta; aquellos que implican informes directos del individuo concernientes a su motivación y aquellos que implican la utilización de las llamadas técnicas proyectivas (Krech, D y R, S Cruichfield, 1948). De esta última se hablará de una manera superficial, por considerarse una técnica compleja de calificar e interpretar, ya que se basa en una evaluación subjetiva.

6.1.2 DEDUCCION DE LA MOTIVACION POR LA CONDUCTA

Con este método se obtienen deducciones relativas a la motivación de los individuos que ponen gran cuidado en su tarea y que admirados se detienen a contemplar su obra terminada, puede decirse que lo motiva el arte de su trabajo, las características de su conducta que llevan a deducciones sobre la motivación en las cuales incluyen características tales como las de estar orientado hacia una meta, el ser continuo, el ser típicos y el implicar satisfacción o descontento. (Krech. D. y R. S. Crutchfield, 1948).

A causa de las posibilidades de error, cualquier conclusión deducida por medio de esos métodos necesita ser comprobada por algún otro método.

Puede obtenerse conocimiento sobre la conducta de los trabajadores en una diversidad de formas (Krombauser, 1944) ha resumido estas entres formas aproximadas.

1.- Análisis estadístico de los conflictos de trabajo, las quejas , el ausentismo, el movimiento de personal, etc.

2.- Observaciones de primera mano sobre la conducta de los trabajadores, en los informes de los inspectores, y las descripciones de las ejecuciones de los trabajadores.

3.- Análisis del historial del desarrollo y los cambios operados de los sindicatos obreros, análisis de los escritos y expresiones similares de opinión respecto a los problemas de los trabajadores.

6.1.3 INFORMES DEL INDIVIDUO ACERCA DE SU MOTIVACION

De una manera superficial pareciera que la mejor forma de comprobar las motivaciones de un individuo sería preguntandoselas a él mismo. Indudablemente que por ese método puede obtenerse gran cantidad de valiosa información, pues el individuo puede informar sobre sus pensamientos, sentimientos y objetivos de modo que de ser

resultado de un cuadro complejo de los factores determinantes de importancia en cuanto a su conducta. Sin embargo como ha señalado (Kornhauser), 1944, este método presenta tres importantes dificultades.

1.- Lo relativo a la disposición que tenga el propio individuo de dar informes, pues serán necesarias circunstancias especiales de un extremo favorable para obtener de él declaraciones en contra de sí mismo, o de las costumbres del lugar.

2.- Hay la disyuntiva de que si el individuo es o no capaz de manifestar sus motivaciones.

3.- Gira en torno al hecho de que los informes obtenidos pueden ser desvirtuados por acontecimientos recientes. Así, si a los trabajadores se les interroga inmediatamente después del día de paga, cuando el problema económico no esta presente, es muy frecuente que no tome en cuenta nada relativo a su economía.

Pero a pesar de esas dificultades, este método de información individual es muy utilizado hoy en día para obtener conocimientos sobre los factores de la motivación.

6.1.4 TECNICAS PROYECTIVAS

Como interrogar directamente a una persona puede tener inconvenientes se han sugerido medios indirectos para obtener

información sobre la motivación, y la forma indirecta de abordar la motivación es por medio de estímulos ambiguos o carentes de esto, tales como fotografías, figuras sin significado o frases incompletas.

Mc Clellan y sus colaboradores (1961) han usado la fantasía - historias. Este constituye el mismo problema de todas las técnicas proyectivas empleadas en psicología.

6.1.5 REQUISITOS PARA UNA MEDIDA ADECUADA DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

Se necesita una serie de medidas para conocer con exactitud las necesidades relacionadas con el trabajo, deseos y aspiraciones de la gente. Sin embargo para ser útiles las medidas que proporcionan tales descripciones necesitan poseer ciertas propiedades.

Primero deben agotar lo mejor posible el dominio de las posibles variaciones de los medios de trabajo. A demás de las medidas relacionadas con las oportunidades de trabajo para satisfacer las necesidades de la seguridad, afiliación, competencia, logro y autoestima, serán necesarias muchas otras a su vez deben determinarse mediante un estudio más completo de la amplitud de las posibles variaciones en las medidas de trabajo que las que se han hecho como son poder, servicio social, (Herzberg, 1959), las medidas deben estudiarse en un contexto de desarrollo. Las preferencias de las personas

con distintos tipos de medios de trabajo deben investigarse durante el período en que se desarrollan. Por tanto, será necesario conocer su momento de aplicación, y , por más importante, la intensidad y estabilidad relativa de tales preferencias cuando una persona tiene varias experiencias vocacionales a lo largo de su trabajo profesional.

En cierto sentido los estudios en los que se ha pedido a trabajadores que estimen la importancia relativa en los diferentes aspectos de sus medios de trabajo son un primer paso; pero no se han usado para estudiar el desarrollo de las preferencias ambientales y no han tenido éxito para explorar las cualidades duraderas o estables de las preferencias individuales por diferentes tipos de ambientes de trabajo. Será necesario estudiar que tan susceptibles de cambios son estas preferencias. Finalmente será necesario relacionar las preferencias de los empleados por diferentes medios de trabajo con otras características personales.

En resumen, cualquier medida de las propiedades motivacionales o preferencias de los distintos ambientes de trabajo deben proporcionar una muestra grande del dominio del ambiente de trabajo y se debe tomar información acerca de las tendencias del desarrollo, estabilidad relativa y posibilidad de educar esas preferencias.

CAPITULO 7

7.1 FACTORES MOTIVACIONALES

Desde hace tiempo un gran número de investigaciones se han preocupado por conocer que motiva a las personas a comportarse de una manera determinada para ello se han realizado un gran número de experimentos, con el objeto de conocer que tanto influyen determinados factores en la conducta del individuo en el ámbito laboral, pero en la mayoría de estas se han tomado en cuenta algunos factores motivacionales por separado. De ahí que nuestro interés se centre en estudiar la seguridad, afiliación, competencia, logro y autoestima en la motivación de los empleados, de manera conjunta en el desempeño de sus labores.

7.1.2 COMPETENCIA

Para White, (1958), uno de los manantiales de la motivación humana es el interés por llegar a conocer como es el mundo y aprender a obtener de él lo que se quiere. White hace notar que la gente quiere también entender y manipular su medio ambiente físico (posteriormente su ambiente social). En el sentido más amplio, le agrada estar

capacitado para que las cosas ocurran, en crear acontecimientos en vez de concretarse a aguardarlos en forma pasiva.

También menciona que el motivo de competencia puede ayudar a explicar algunos aspectos importantes de la conducta industrial.

El primero, es evidentemente que un alto sentido de valor personal y de la competencia a menudo será útil en trabajos que exijan poca habilidad y conocimientos. Así, cuando un empleado este motivado por el deseo de mostrar su capacidad y su trabajo no le permita hacerlo, puede llegar a responder con apatía y a tratar de mostrar su competencia en otras situaciones.

Segundo, el sentido de competencia o valor personal no es medible en forma absoluta, depende de un alto grado de retro alimentación de la gente y de los objetos del medio. La gente se comporta como si tratara de confirmar sus sentimientos acerca de su valor y competencia personal. (Dunnette, 1980).

El que su sentido de competencia sea poderoso o débil depende del balance de éxitos y fracasos que el joven haya experimentado durante sus minúsculas correrías en el mundo que lo rodea. Si han predominado los éxitos, probablemente vendrá a considerar la vida como una aventura bastante prometedora, donde un poco de sentido común y persistencia pueden llevarlo muy lejos. Por el contrario, si los fracasos sobrepasan a los éxitos, el joven consideraría a la vida, en el mejor de los casos, como un peligroso juego en el que correr los riesgos es probable que lo conducirá solo a otro fracaso, por lo que será más sensato mantenerse simplemente a la expectativa de las circunstancias

que sobrevengan y dejar que hagan de él lo que les plazca, que tratar de influenciarlas.

En los adultos el motivo de competencia muy probablemente se manifestará como el deseo para dominar el trabajo y obtener un crecimiento profesional. Por lo tanto, puede tener mucha relación con el descubrimiento de Herzberg de que las satisfacciones más duraderas entre los contadores e ingenieros se derivaban de solucionar problemas técnicos difíciles. La necesidad de un escape adecuado para este motivo, en una sociedad civilizada donde la mayoría de los desafíos elementales se han resuelto totalmente, puede quizás servir de apoyo a la creciente tendencia de que la gente se identifique más con sus profesiones que con determinado jefe, región o grupo en donde se desarrollan.

A demás el sentido de competencia es probable que desempeñe un papel clave en la ejecución efectiva del trabajo, especialmente en aquellas tareas donde es esencial la iniciativa y la innovación. Un hombre que confía en su propia habilidad para influir en el medio ambiente, tratará en la práctica de ejercerla con mayor frecuencia y con más éxito que alguien que se siente inclinado a dejar que el medio ambiente sea el que influya en él.

Uno de los aspectos que limita el motivo de competencia es que en muchos trabajos proporcionan poca oportunidad a los empleados de obtenerlo. En su lugar ahogan el motivo de competencia o solamente confirman la falta de competencia de aquellos que no han desarrollado fuertes necesidades de esta. Sin embargo es posible reestructurar con inteligencia los trabajos y las situaciones de trabajo, para ofrecer oportunidades más grandes de obtener sentimientos de valor personal y

aun quizás educar o enseñar a los empleados como responder constructivamente en las situaciones de incentivos diseñados para provocar el motivo de competencia.

7.1.3 LOGRO.

Estrechamente relacionado con los deseos de estimación o competencia esta el deseo más grande de lograr algo de importancia. Muchas de las metas importantes de nuestra sociedad industrial caen dentro de la denominación general del logro. Logro es en sí mismo un motivador humano fundamental.

El grupo de Mc Clellan (1953), encontró que la necesidad de logro es una orientación presente en todas las personas pero diferente en términos cuantitativos. Esta necesidad es una característica relativamente general y establece que se presenta en todas las situaciones y que va a depender de tres factores:

- La expectativa (o probabilidad subjetiva de alcanzar una meta).
- El valor incentivo de la meta particular.
- La percepción de la responsabilidad que se tenga en el logro de tal meta.

Al trabajar con hombres de empresa, Mc Clellan y colaboradores (1979), Arias Galicia (1973), han identificado algunas características de las personas altamente motivadas al logro. Estos individuos desean

lograr cosas, se plantean metas que persiguen en forma persistente y realista. Cuando se encuentran con un obstáculo intentan superarlo afrontándolo de manera práctica y determinada. (Johnson, 1981).

El motivo de logro puede activarse tanto en situaciones favorables para alcanzar la meta como en circunstancias adversas, estas en ocasiones pueden ser el ingrediente indispensable para el surgimiento de la conducta orientada hacia la obtención de metas con un grado de dificultad valorado positivamente por el sujeto (Kast y Rosen Zweing, 1979).

Tevan (1986) , ha identificado que las personas orientadas al logro tienden a poseer un mayor status socio económico, receptividad social y número de elecciones recíprocas en un test sociométrico.

Las personas con alta orientación al logro buscan que las actividades emprendidas conlleve un nivel medio de dificultad y que implique, por tanto, un riesgo moderado. El fundamento para esto es que los sentimientos del logro serán mínimos en casos de pequeño riesgo, y el logro de la meta probablemente no ocurra en casos donde la probabilidad de fracaso es muy alta (Corman 1974) En ese sentido McClellan, (1953), argumenta que : " una continua confirmación de expectativas de éxito muy probablemente aburre, mientras que cierta incertidumbre con respecto a una expectativa permite, tras la confirmación un estado afectivo suficiente para que se le tome como satisfactorio.. (estos individuos) deben trabajar con objetos o situaciones cada vez mas complejas que permitan utilizar ampliamente su destreza, ya que de trabajarse demasiado en cualquier nivel particular

de la dificultad, se harían ciertas expectativas con lo que se llegaría al aburrimiento " (Mc Clellan, et , al, 1953, Cofer y Appley, 1971)

Por otro lado, quienes poseen una alta orientación al logro gustan de las situaciones que implican responsabilidad personal de encontrar soluciones a problemas. El fundamento de esto es que una persona orientada al logro quedará estar segura de que ella y no alguien más obtiene el crédito por la tarea (Kast y Rosen Zweing, 1979).

Los problemas principales para relacionar los hallazgos con la motivación industrial son:

1.- El saber que tan importante es el logro para un empleado determinado.

2.- El determinar los tipos de metas que son para el trabajador valiosas y razonablemente alcanzables.

En particular es probable que la situación industrial pueda estimularse de tal manera que despierte los motivos del logro de los empleados. Es posible estructurar los trabajos de manera que ofrezcan a los empleados motivados por el logro mayores oportunidades, para expresarse a si mismos. Aún más importante es posible desarrollar el motivo del logro entre empleados que de otra manera no estarían dispuestos.

7.1.4 AFILIACION

Se considera como la asociación a un grupo en la búsqueda para satisfacer sus necesidades y deseos.

El hombre ha encontrado que muchos de ellos se satisfacen mejor asociándose y mediante la asociación grupal (Beal, Boltten, 1977).

De alguna manera a través del desarrollo del individuo, nosotros deseamos ser independientes librarnos de la interferencia de los demás y de las obligaciones hacia ellos, pero sin embargo es evidente que todos necesitamos de los demás. Necesitamos de los demás por las gratificaciones y reducción de los costos que nos puede proporcionar. También requerimos de los demás por la información y conocimiento de nuestro mundo y de nosotros mismos que nos pueden proporcionar.

La investigación realizada por Sahachter, (1959), sugiere una razón importante de que la gente se reuna es compartir sus opiniones con individuos de pensamiento similar, por tanto en cierto sentido, los grupos se forman a menudo para que los individuos ganen seguridad al oír que sus creencias son confirmadas por ellos.

También realiza otra investigación en la cual demostró que los sujetos que eran amenazados con la posibilidad de una experiencia física dolorosa (choque eléctrico) escogieron más a menudo estar en grupos en el que las personas no eran amenazadas. Concluyó que las tendencias afiliativas surgen en parte por un fuerte deseo de calmar la

ansiedad al platicar lo que sucede o compartir las preocupaciones o creencias de uno con otras personas.

Berscheid y Walter (1969), nos indican que cuando las personas se sienten solas, ansiosas, con , miedo e inseguridad, la sola presencia de otra persona le proporciona gratificación.

Todos queremos y necesitamos simpatía, deseamos y necesitamos aceptación, apoyo, compañía y prestigio, queremos y necesitamos evitar parecer tontos ante los ojos de los demás. Resulta un tanto irónico que la satisfacción de estas necesidades de importancia tan primordial en nuestras vidas pueda obtenerse únicamente de los demás (Raven y Rubin, 1981).

Parece que el motivo de afiliación puede surgir en circunstancias semejantes a las de las necesidades de seguridad en la industria, la diferencia es que las necesidades de seguridad por lo común, comprende las circunstancias físicas o materiales del medio de trabajo mientras que los motivos de afiliación incluyen el medio social e Inter personal.

En la situación industrial el motivo de afiliación probablemente tiene más fuerza para afectar la conducta, cuando la circunstancias son tales que frustran las necesidades afiliativas normales de los empleados, provocando así ansiedad y una fuerte tendencia a buscar ayuda de grupo. Este hecho ayuda a entender como el grupo puede ejercer una fuerte influencia en un trabajador, este teme perder el apoyo emocional de sus compañeros y ve al grupo como una fuerte seguridad psicológica y social (Schachter, 1959, Shieley, Veroff, 1952).

7.1.5 AUTOESTIMA

La autoestima es la base y centro del desarrollo humano o sea el conocimiento, concientización y práctica de todo su potencial en el desarrollo de su trabajo.

La autoestima es la actitud positiva o negativa hacia un objeto en particular. El si mismo (Morris, Rosenberg, 1973), pero el concepto tiene connotaciones diferentes en consideración que el individuo puede tener con respecto a la demás gente. " Si una persona se conoce a si misma y esta consciente de sus cambios, crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades y si se acepta y respeta tendrá autoestima " (Rodríguez 1985).

La autoestima se desarrolla por la interacción social, a través de dicho proceso que en relación a la sociedad, en la cual el individuo ocupa una serie de posiciones en las que tiene que ejecutar ciertos roles sociales, a medida que ejecuta estos roles su autoestima es influenciada por la forma en que los demás lo ven y por la manera en que ejecuta esos roles. Cuando una persona asume varios roles su autoestima se forma por los sentimientos que otras personas tienen hacia él.

Mc Davis (1968) afirma que la autoestima esta muy relacionada con la posición del rol y las normas sociales, así como la eficiencia que el individuo desempeñe en su trabajo.

Copersmith (1967), señala además que la autoestima puede variar dependiendo de la experiencia y de acuerdo al sexo, la edad, tipo de trabajo y otros roles. Una evaluación de sus actividades y de acuerdo a lo que le de más importancia de un nivel general de autoestima.

Existen cuatro factores relevantes que contribuyen al desarrollo de la autoestima:

- El primero y el más importante es la cantidad de respeto, aceptación e interés que un individuo recibe de las personas que son importantes para él.

- Un segundo factor que contribuye a la autoestima, es la historia de triunfos y el status que se alcanza, generalmente los triunfos brindarán reconocimiento y son derivados del status que tiene en la comunidad.

- El tercero, el individuo obtiene autoestima únicamente en las áreas que personalmente le son significativas, así las experiencias son interpretadas y modificadas de acuerdo a los valores y aspiraciones individuales.

- El cuarto factor se refiere al control y defensa, que son capacidades individuales para definir un evento con consecuencias e implicaciones negativas de tal manera que disminuya su valor, en este sentido el individuo puede minimizar, distorsionar o suprimir las acciones degradantes provenientes de los que le rodean. Así puede rechazar el juicio de otros o inversamente ser muy sensible a los juicios de otra gente.

Cuando se habla de alta autoestima quiere decir que el individuo se respeta y se acepta sin considerarse mejor o peor que otros, reconociendo sus limitaciones, esperando mejorar o madurar.

La baja autoestima implica la insatisfacción por si mismo, el sentirse inferior a los demás.

7.1.6 SEGURIDAD

Cuando la mayoría de la gente se enfrenta con alguna amenaza para su bienestar, hace lo que sea posible para evitar el daño. Así, en diversos grados la gente se comporta para preservar la seguridad. La importancia relativa de la seguridad difiere de un momento a otro.

Por lo general, la prudencia dicta ciertos grados de preocupación con los azares rutinarios de la vida. Hacemos lo que podemos para reducir nuestra exposición al peligro y para que sea mínimo el efecto de pérdidas inevitables. Después de todo, el hombre es vulnerable a los accidentes, enfermedades y caprichos de la economía, y no hay duda de que cuando el hombre se ve muy azotado por la desgracia decae su eficiencia.

Es enteramente normal que un hombre se vea guiado hasta cierto punto por consideraciones respecto a la forma de protegerse y proteger a

su familia contra estos peligros, en especial conforme se acerca a la vejez y se siente por ende más responsable y más vulnerable. Así pues los motivos de seguridad conscientes son muy comunes, tanto que es fácil sobre estimar su importancia. Aunque resultaría difícil probar este punto hay razones para sospechar que muchas organizaciones han descansado su política sobre el motivo de seguridad. Es decir, han proporcionado más de lo necesario para proveer el mínimo " seguro contra catástrofes " que sea suficiente para proteger a la mayoría de los individuos contra esa ansiedad crónica.

La seguridad del trabajo actúa contra los accidentes del trabajo, sobre todo para evitar las consecuencias que de ellos se derivan. Por ello comprende la prevención de los accidentes y la protección de bienes y personas frente a pérdidas, mediante la prevención de accidentes, ya que evitandolos no tendremos las pérdidas que como consecuencia de ellos se derivan, mediante la protección de los bienes y de las personas. Cuando la ideal prevención de los accidentes no ha sido posible o ha fracasado, hay seguridad, si protegemos a los bienes y personas de las pérdidas que como consecuencia de los accidentes no evitados pueden derivarse (Valverde, 1980).

El impacto del accidente recaé también sobre la empresa en la que el lesionado trabaja, pueden ser pequeñas las consecuencias como es el caso de un leve percance, con tan sólo un par de días de baja, pero puede ser de enormes efectos, cuando los accidentes sufridos por el personal son muy graves, muy numerosos o de carácter catastrófico. El accidente de un trabajador incide sobre la producción y la produc-

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

tividad, sobre la economía y las responsabilidades legales de la empresa.

Los accidentes se producen cuando una serie de factores se combinan en circunstancias propias, en muy pocos casos o casi nunca, es una sola la causa que propicia un accidente con consecuencias para la seguridad, producción o calidad.

Con el objeto de prevenir los accidentes de trabajo, que proporcionen seguridad a los empleados, se deben tomar en cuenta diferentes aspectos, tales como: iluminación, ventilación, escaleras, salidas de emergencia, extinguidores, servicios médicos.

La iluminación es importante ya que provee al individuo de una adecuada visibilidad, la cual es necesaria para la ejecución de un trabajo productivo bajo condiciones seguras. La ventilación aumenta la capacidad de trabajo y la actividad general del organismo; en esas condiciones la probabilidad de accidentes se aleja. En las escaleras no debe haber amplitud de los peldaños o en la altura de estos, ya que un mal diseño de las escaleras propicia la aparición de caídas, y estas pueden traer lesiones leves o graves. Tanto las salidas de emergencia como los extinguidores resultan de vital importancia, cuando se presenta algún percance, tales como sismos, incendios, etc. Los servicios médicos son valiosos en una institución para la seguridad de los empleados, tanto en lesiones leves como graves.

Todos estos agentes influyen en mayor o menor grado en el rendimiento de los empleados por lo que es conveniente tomar en cuenta su influencia sobre la motivación.

CAPITULO 8

METODOLOGIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: ¿ Qué factores de tipo motivacional (aquellos elementos que forman parte de la motivación y nos impulsan a realizar algo) difieren entre los empleados de nivel alto y nivel medio ?

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

HIPOTESIS CONCEPTUAL. Siendo los motivos humanos dinámicos, existen diferencias entre los factores motivacionales (Dunnette1976)

HIPOTESIS NULA 1 . No existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de competencia entre los empleados de nivel alto y nivel medio.

HIPOTESIS DE TRABAJO. Los empleados de nivel alto tienen más arraigado el sentido de competencia que los empleados de nivel medio.

HIPOTESIS ALTERNA 1 . Existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de competencia entre los empleados de nivel alto y nivel medio.

HIPOTESIS NULA 2 . No existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de afiliación entre los empleados de nivel alto y nivel medio.

HIPOTESIS DE TRABAJO. Los empleados de nivel alto tienen más arraigado el sentido de afiliación que los empleados de nivel medio.

HIPOTESIS ALTERNA 2 . Existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de afiliación entre los empleados de nivel alto y nivel medio.

HIPOTESIS NULA 3 . No existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de logro entre los empleados de nivel alto y nivel medio.

HIPOTESIS DE TRABAJO. Los empleados de nivel alto tienen más arraigado el sentido de logro que los empleados de nivel medio.

HIPOTESIS ALTERNA 3 . Existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de logro entre los empleados de nivel alto y nivel medio.

HIPOTESIS NULA 4 . No existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de seguridad entre los empleados de nivel alto y nivel medio.

HIPOTESIS DE TRABAJO. Los empleados de nivel alto tienen más arraigado el sentido de seguridad que los empleados de nivel medio.

HIPOTESIS ALTERNA 4 . Existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de seguridad entre los empleados de nivel alto y nivel medio.

HIPOTESIS NULA 5 . No existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de autoestima entre los empleados de nivel alto y nivel medio.

HIPOTESIS DE TRABAJO. Los empleados de nivel alto tienen más arraigado el sentido de autoestima que los empleados de nivel medio.

HIPOTESIS ALTERNA 5 . Existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de autoestima entre los empleados de nivel alto y nivel medio.

VARIABLES Las variables que se manejaron en el presente estudio son:

Variable dependiente: Nivel jerárquico (alto y medio)

Variable independiente: Competencia, Afiliación, Logro, Seguridad, Autoestima.

DEFINICION DE VARIABLES

DEFINICION CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.

NIVEL JERARQUICO. Es lo que indica la forma en que esta delegada la autoridad, es decir, nos da el grado de autoridad de acuerdo al cumplimiento eficaz de las responsabilidades, principios y normas asignadas a cada puesto componente de una institución (Isacc Guzmán Valdivia 1963).

NIVEL ALTO. Pertenecen a este nivel los puestos ejecutivos que tienen a su cargo el manejo de departamentos que entrañan gran responsabilidad sea por lo elevado y genérico del control que ejercen o por la importancia de las funciones que dirigen (Arias Galicia 1984).

NIVEL MEDIO. Es toda persona con mando, situado entre la alta dirección y los operarios. Son todos los que dirigen el trabajo de los operarios y están subordinados directa o indirectamente al gerente o al empresario individual (ADEMI 1981). Asociación de directores de escuelas de mandos intermedios.

DEFINICION OPERACIONAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.

NIVEL JERARQUICO. Es entendido como las posiciones o rangos en los que se encuentran distribuidos los puestos de acuerdo a sus actividades y funciones.

NIVEL ALTO. Se considera dentro de este nivel a todos aquellos puestos que especifiquen funciones de dirección, mando, control y que además se identifiquen como los puestos superiores dentro de la estructura de la organización; tales como: funcionarios, asesores, coordinadores, gerentes, jefes, etc.

NIVEL MEDIO. Todos aquellos puestos que especifiquen funciones de supervisión, coordinación, etc, y que se ubiquen en la parte media de la estructura de la organización, tales como: especialistas, analistas, supervisores, coordinadores, etc.

DEFINICION CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.

COMPETENCIA. Capacidad para hacer que las cosas ocurran, crear acontecimientos en vez de concretarse a aguardarlos en forma pasiva (White 1959).

AFILIACION. Es la tendencia que tiene un sujeto para establecer y mantener contactos interpersonales (Dunnete 1976).

LOGRO. Es el proceso de planteamientos y esfuerzos hacia el progreso y la excelencia tratando de realizar algo único en su género y manteniendo siempre una relación comparativa con lo ejecutado anteriormente, derivando satisfacción en realizar cosas siempre mejor (Mc Clelland 1977).

SEGURIDAD. Es la tendencia a tener una posición lo más estable posible en las instalaciones donde se desarrolla un trabajo (Rodriguez, M. 1986).

AUTOESTIMA. Concepto sumamente personalizado que el individuo va desarrollando de manera gradual, según se socializa en

determinada cultura, siendo un sistema de actitudes o sentimientos que el individuo da de si mismo (James, O. Whittaker 1979).

DEFINICION OPERACIONAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.

COMPETENCIA. Aquella conducta dirigida a mejorar la ejecución de las tareas realizadas.

AFILIACION. Grado o tendencia de las personas para convivir o reunirse con sus compañeros de trabajo de una manera satisfactoria.

LOGRO. Obtención de metas o reconocimientos recibidos por el sujeto en la empresa donde labora actualmente.

SEGURIDAD. Contar con las instalaciones que salvo guarden la seguridad de los trabajadores, tanto en las instalaciones como en el equipo (alarmas sísmicas, extinguidores, salidas de emergencia, etc.) para prevenir accidentes en el lugar de trabajo.

AUTOESTIMA. Respuestas favorables o desfavorables que de el sujeto sobre si mismo.

SUJETOS

La muestra estuvo constituida por 75 trabajadores de la empresa automotriz V.W; 32 de esos sujetos fueron de nivel alto y 43 de nivel medio.

MUESTRA

Debido a la poca accesibilidad que se tuvo para integrar la muestra, ya que el ingresar a la institución no fue fácil se utilizó un muestreo no probabilístico intensional.

TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizó fue confirmatorio de campo. Confirmatorio; por que según los resultados obtenidos se rechazarán o aceptarán las hipótesis planteadas.

De campo; porque se aplicó el instrumento donde los sujetos desarrollan sus actividades laborales.

INSTRUMENTO

Se utilizó una escala tipo diferencial semántico, constituida por cinco escalas (competencia, afiliación, logro, seguridad y autoestima). La primera escala, competencia esta constituida por trece reactivos (1 al 13), afiliación por doce (14 al 25), logro esta constituida por diez (26 al 35), seguridad por doce (36 al 47) y autoestima por doce reactivos (48 al 59) . Cada una de las escalas tiene siete alternativas de respuesta.

El instrumento se califica con una puntuación de 7 cuando la respuesta se carga hacia el extremo derecho y con 1 en el extremo izquierdo.

CONFIABILIDAD

Se aplicó la prueba Alpha de Cronbach de consistencia interna, por que el instrumento esta constituido por afirmaciones que tienen más de dos opciones de respuesta (Cronbach, 1960).

Se obtuvo un valor alpha para la escala de competencia de .7875 ; para afiliación el valor alpha fue de .6969; para logro de .7302; de .8973 para seguridad y para autoestima de .7266 con una probabilidad menor a .001, por lo tanto se puede decir que el instrumento es confiable y consistente internamente.

PROCEDIMIENTO

Para la realización de la investigación, el primer paso que se siguió fue conseguir la autorización de los directivos para aplicar el instrumento, una vez obtenida esta se procedió a la aplicación del cuestionario. Dicha aplicación se realizó en varias sesiones, debido a que algunos empleados argumentaban exceso de trabajo y por ello en algunas ocasiones se tenía que regresar al día siguiente por lo que la aplicación se realizó de acuerdo a la disponibilidad de los empleados.

RESULTADOS

Dentro del análisis estadístico para esta investigación se utilizó una prueba U de Mann - Whitney, que es una prueba no paramétrica, que sirve para determinar si existen diferencias entre dos grupos que han sido tomados de la misma población.

Los resultados obtenidos en dicho análisis se presentan a continuación:

En **competencia** la media del grupo de nivel alto fue de 42.63 y la del grupo de nivel medio fue de 34.56 con un valor Z de -1.58 con una probabilidad de .1122, que es mayor que nuestro nivel de significancia de .05 por lo que se concluye que no existen diferencias significativas entre el nivel alto y nivel medio con respecto a la competencia.

Esto no coincide con lo señalado por Herzberg (1958) cuando dice que el sentido de competencia es un papel clave en la ejecución efectiva del trabajo, especialmente en aquellas tareas donde es esencial la iniciativa y la innovación, manteniéndose ampliamente esta tarea en los niveles jerenciales altos, puesto que ellos tienden a realizar su trabajo en base a estas características.

Por el contrario White (1958) señala que un alto setido de valor personal y de competencia a menudo será útil en trabajos que exijan poca habilidad y conocimientos.

En lo que respecta a la **afiliación** el nivel alto obtuvo una media de 46.44, mientras que para el nivel medio fue de 31.72, con una valor Z de -2.89 a un nivel de significancia de .003 que es menor que .05, por lo tanto concluimos que si existen diferencias significativas entre ambos grupos.

Esto coincide con lo señalado por Schachter (1966), quien indica que el individuo puede asociarse a otros individuos con el fin de obtener sus objetivos individuales, la atracción que el grupo ejerce sobre el individuo varia según el éxito en la obtención de los fines.

En el factor **logro** la media del grupo de nivel alto fue de 56.84 en tanto que la del nivel medio fue de 23.98, con una valor Z de -6.46 a un nivel de significancia de .00 que es menor que .05 por lo que se concluye que si existen diferencias significativas entre nivel alto y nivel medio con respecto al logro.

Estos resultados corroboran lo señalado por Mc Clelland (1961) quien afirma que las personas con alto nivel de necesidad de logro tienden a preferir situaciones en las que trabajan con más esfuerzo, por otro lado, los individuos con puntuaciones bajas en necesidad de logro exhiben poca confianza en si mismos y evitan enfrentarse a situaciones con baja probabilidad de éxito, pues estas les producen un estado de ansiedad por la percepción de un posible fracaso.

Mientras que en el factor **seguridad** el grupo de nivel alto obtuvo una media de 49.77 y la del grupo de nivel medio fue de 29.24, con un valor Z de - 4.03 y un nivel de significancia de .001 que es menor que .05, lo cual indica que existen diferencias significativas entre los dos grupos con respecto a la seguridad.

Este constituye el segundo factor dentro de la escala de necesidades de Maslow, esto coincide con los resultados obtenidos, ya que en estos se presenta en el mismo orden, confirmando lo señalado por Maslow (1943) quien afirma que no se puede pasar a otro nivel de necesidades sin haber satisfecho las necesidades previas.

Por último en el factor **autoestima** la media del grupo de nivel alto fue de 46.81 y la de el grupo de nivel medio fue de 31.44 con un valor Z de - 3.02 a un nivel de significancia de .002 que es menor a .05 por lo tanto se concluye que si existen diferencias significativas entre el nivel alto y nivel medio con respecto a la autoestima.

Esto coincide con lo señalado por Herzberg (1959) quien afirma que entre las necesidades sociales se encuentra vinculado el trabajo por ser una actividad social, que se realiza debido a un conjunto de numerosas expectativas y exigencias sociales tanto concientes como inconcientes, manifiestas como encubiertas y por el vínculo tan estrecho que existe entre la forma en que las personas se identifican a si mismos y por ser uno de los principales componentes de la autoestima, la cual varía según los diferentes niveles dentro de las ocupaciones.

DISCUSION

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, se puede observar que los empleados de nivel alto (entendiéndose por nivel alto aquellas personas que tienen puestos de nivel gerencial), dan la misma importancia a la **competencia** que los empleados de nivel medio (supervisores, coordinadores, etc).

Tal vez esto se deba a que los dos niveles jerarquicos están luchando mutuamente por alcanzar logros o reconocimientos, aquí el interés propio entra para colaborar con los demás miembros del trabajo, con la finalidad de lograr los objetivos que se han propuesto y esto va a depender del alto grado de retroalimentación que exista entre ellos, o sea, que los sentimientos propios de los trabajadores acerca del valor personal, competencia, estimación y éxito, son influenciados en forma general entre los trabajadores, podría decirse como si se tratará de reafirmar su valor personal, provocando que los empleados respondan constructivamente a situaciones donde el motivo de competencia se encuentre fuertemente ligado para alcanzar los objetivos generales, sin importar el nivel jerárquico donde se desarrolle.

El segundo factor que se analizó dentro de esta investigación fue la **afiliación**, en ella nuevamente se encontró que existe mayor puntuación en los empleados de nivel alto.

Esto quizá se deba a que los empleados que pertenecen a este nivel han alcanzado ciertos objetivos dentro de la institución donde laboran, lo que les permite interactuar de manera amistosa con las demás personas, ya que dicha comunicación es importante para alcanzar las metas tanto personales como de la institución. El colaborar con los compañeros de trabajo mejora el clima laboral, lo que estimula a los empleados a realizar cada vez mejor su trabajo.

En tanto que en los empleados de nivel medio dichas relaciones se encuentran limitadas debido a que aun no han alcanzado sus metas y al intentar alcanzarlas se pueden presentar fricciones con sus compañeros que también pretenden alcanzar mejores puestos, y esto va en decremento de las relaciones cordiales entre sus compañeros.

En lo que respecta al **logro** los empleados de nivel alto tuvieron una mayor puntuación. Esto se debe a que estos empleados se encuentran en sus puestos, porque tienen un mayor impulso interno, sentido de responsabilidad, así como gustan de las situaciones en las que tienen retroalimentación acerca de las cosas que realizan, de la misma manera trabajan por el deseo de vencer obstáculos y de alcanzar metas y no necesariamente con el fin de obtener dinero, estas características les ayudan a conseguir puestos más altos en la institución.

Mientras que los empleados de nivel medio, carecen o aún no han desarrollado de manera adecuada dichas características o cualidades que les permitan aspirar a ocupar puestos ejecutivos en la institución.

El cuarto factor motivacional que analizamos fue la **seguridad** aquí se pudo encontrar que los empleados de nivel alto muestran más

seguridad al realizar su trabajo con respecto a los empleados de nivel medio, que no se sienten tan seguros al desempeñar su labor.

Se podría pensar que los empleados de nivel alto carecen de riesgos físicos al realizar su trabajo, por ello se sienten más seguros y sin la preocupación de que algún daño físico pueda suceder al desarrollar su labor.

Al contrario del nivel medio, ya que ellos no quedan libres de riesgos pues tienen un mayor índice de probabilidad de sufrir algún accidente laboral dentro de la institución, y esto se corrobora con lo que muestran las estadísticas con respecto a los accidentes laborales, que dicen que hay más accidentes laborales en los niveles operativos y medios, esto se debe a que se encuentran con un contacto más directo al realizar su trabajo a diferencia de los empleados de nivel alto que por lo general desempeñan su labor detrás de un escritorio.

El quinto y último factor que se analizó fue la **autoestima**, en él los empleados de nivel alto obtuvieron una puntuación mayor que los de nivel medio.

Esto probablemente se debe a la valoración que la sociedad otorga a los ejecutivos debido a los logros alcanzados dentro de la institución donde labora y además el reconocimiento que se obtiene por parte de sus compañeros y subordinados le permite reafirmar su autoconcepto y se percibe como una persona importante tanto para sus compañeros como para la institución.

Por otra parte en este tipo de reconocimientos por lo general obtienen una mejor remuneración económica lo que conlleva a ofrecer a su familia una estabilidad económica y un status social.

Mientras que el nivel medio por tener una jerarquía menor a los directivos sienten que su trabajo no es valorado al menos en el grado que ellos quisieran esto puede dar origen a que se sientan limitados y no se sientan bien consigo mismos, ya que consideran que aún les faltan metas por alcanzar.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Al igual que otras investigaciones, esta estuvo sujeta a una serie de problemas, uno de ellos fue la dificultad para ingresar a la institución donde se aplicó el cuestionario, ya que se argumentaba que las políticas de la empresa no permitían " extraer " información de ella.

Una vez salvado este problema, se presentó la dificultad para integrar la muestra, ya que, debido al reducido número de individuos no fue posible tener un buen control de variables. Situación que nos obligó a cambiar el muestreo, que en un principio era estratificado al azar, por el de tipo no probabilístico intencional.

Otro de ellos fue la poca disponibilidad que se tuvo de algunos empleados que daban la impresión de responder más por obligación que por un verdadero deseo de colaborar.

Algunas sugerencias que nosotros podemos dar con el fin de mejorar posibles investigaciones posteriores acerca del tema son:

- Se recomienda que los estudios que se lleven a cabo no solo sean en una empresa de la iniciativa privada, sino en varias para poder generalizar los resultados.
- Se sugiere trasladar esta investigación a instituciones gubernamentales, para poder encontrar una diferencia entre ellas.

ANEXOS

PRUEBA U DE MANN-WHITNEY

COMPETENCIA.

| MEAN RANK | CASOS |
|-----------|----------------------|
| 42.63 | 32 NIVEL ALTO. GPO1 |
| 34.56 | 43 NIVEL MEDIO. GPO2 |

| U | Z | PROBABILIDAD |
|-------|---------|--------------|
| 540.0 | -1.5883 | .1122 |

AFILIACION

| MEAN RANK | CASOS |
|-----------|----------------------|
| 46.44 | 32 NIVEL ALTO. GPO1 |
| 31.72 | 43 NIVEL MEDIO. GPO2 |

| U | Z | PROBABILIDAD |
|-------|-------|--------------|
| 418.0 | -2.89 | .003 |

LOGRO.

| MEAN RANK | | CASOS |
|-----------|----|------------------|
| 56.84 | 32 | NIVEL ALTO.GPO1 |
| 23.98 | 43 | NIVEL MEDIO.GPO2 |

| U | Z | PROBABILIDAD |
|------|-------|--------------|
| 85.0 | -6.46 | .000 |

SEGURIDAD.

| MEAN RANK | | CASOS |
|-----------|----|-------------------|
| 49.77 | 32 | NIVEL ALTO. GPO1 |
| 29.24 | 43 | NIVEL MEDIO. GPO2 |

| U | Z | PROBABILIDAD |
|-------|--------|--------------|
| 311.5 | - 4.03 | .001 |

AUTOESTIMA

| MEAN RANK | | CASOS |
|-----------|----|-------------------|
| 46.81 | 32 | NIVEL ALTO. GPO1 |
| 31.44 | 43 | NIVEL MEDIO. GPO2 |

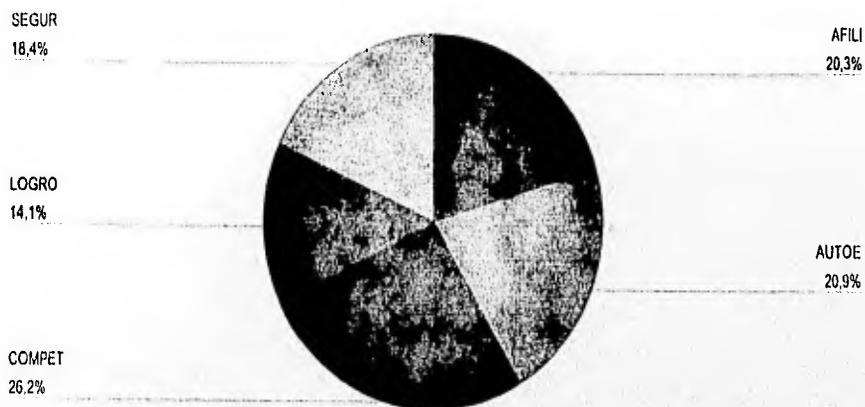
| U | Z | PROBABILIDAD |
|-------|-------|--------------|
| 406.0 | -3.02 | .002 |

GRAFICA DE NIVEL ALTO



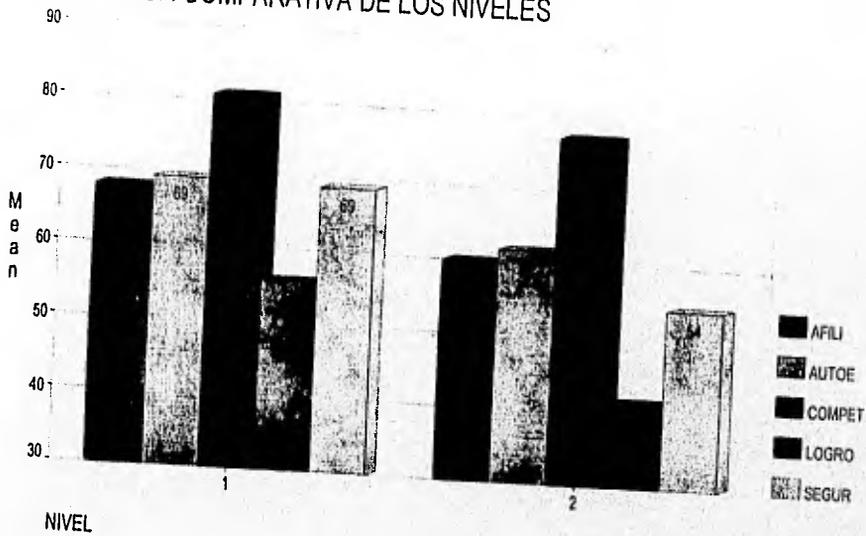
GRAFICA I. GRAFICA QUE MUESTRA EN TERMINOS PORCENTUALES LA IMPORTANCIA QUE PARA LOS EMPLEADOS DE NIVEL ALTO TIENE CADA UNO DE LOS FACTORES.

GRAFICA DEL NIVEL MEDIO



GRAFICA 2. GRAFICA QUE MUESTRA EN TERMINOS PORCENTUALES LA IMPORTANCIA QUE PARA LOS EMPLEADOS DE NIVEL MEDIO TIENE CADA UNO DE LOS FACTORES.

GRAFICA COMPARATIVA DE LOS NIVELES



GRAFICA 3. EN ESTA GRAFICA SE PUEDE APRECIAR LAS DIFERENCIAS EXISTENTES ENTRE LOS EMPLEADOS DE NIVEL ALTO Y NIVEL MEDIO CON RESPECTO A LOS CINCO FACTORES ESTUDIADOS.

EN MI TRABAJO

- | | | |
|--|-------|---|
| 1.- CUANDO ALGUN TRABAJO IMPLICA UN RETO ME INVOLUCRO MAS | ----- | CUANDO ALGUN TRABAJO IMPLICA UN RETO EVITO INVOLUCRARME |
| 2.- TENGO HABILIDAD PARA REALIZAR MI TRABAJO. | ----- | SE ME DIFICULTA REALIZAR MI TRABAJO. |
| 3.- ME GUSTAN LAS COSAS DIFICILES. | ----- | NO ME AGRADAN LAS COSAS DIFICILES. |
| 4.- CADA DIA TRATO DE MEJORAR MI TRABAJO. | ----- | LOS MEDIOS DE QUE DISPONGO EN MI TRABAJO, ME IMPIDEN MEJORARLO. |
| 5.- SE ME PERMITE DESARROLLAR MIS CONOCIMIENTOS. | ----- | NO TIENE QUE VER CON MIS CONOCIMIENTOS. |
| 6.- RESUELVO LOS PROBLEMAS CON MAYOR FACILIDAD QUE MIS COMPAÑEROS. | ----- | RESUELVO LOS PROBLEMAS CON MENOR FACILIDAD QUE MIS COMPAÑEROS. |
| 7.- LUCHO HASTA ALCANZAR LO QUE QUIERO | ----- | ME DOY POR VENCIDO FACILMENTE. |
| 8.- TENGO DOMINIO ABSOLUTO DE MI TAREA. | ----- | ME FALTA CONOCIMIENTO EN LAS TAREAS QUE YO REALIZO |
| 9.- LA MAYORIA DE LAS COSAS LAS HAGO BIEN. | ----- | LAS MAYORIA DE LAS COSAS NO ME SALEN BIEN. |
| 10.- A SUMO LAS RESPONSABILIDADES. | ----- | EVITO LAS RESPONSABILIDADES |
| 11.- SOY TENAZ EN LO QUE ME PRO- PONGO. | ----- | NO PUEDO SER TENAZ EN LO QUE ME PRO- POGO. |
| 12.- ME ESFUERZO PARA QUE MI TRA- BAJO SEA DE BUENA CALIDAD. | ----- | ES DIFICIL LOGRAR QUE MI TRABAJO SEA DE BUENA CALIDAD. |
| 13.- ES FACIL SUPERAR EL TRABAJO DE LOS DEMAS. | ----- | ES DIFICIL SUPERAR EL TRABAJO DE LOS DEMAS. |
| 14.- ME LLEVO BIEN CON MIS COMPA- ÑEROS. | ----- | MIS COMPAÑEROS SON DE DIFICIL TRATO. |

- | | | |
|--|-------|--|
| 15- MIS COMPAÑEROS ME AYUDAN EN MI TRABAJO. | ----- | MIS COMPAÑEROS ME DIFICULTAN MI TRABAJO. |
| 16- LES AYUDO A MIS COMPAÑEROS EN SU TRABAJO. | ----- | NO AYUDO A LOS DEMAS EN SU TRABAJO. |
| 17- LAS RELACIONES CON MI JEFE SON ADECUADAS. | ----- | LAS RELACIONES CON MI JEFE SON DESAGRADABLES. |
| 18- LA INSTITUCION IMPULSA ACTIVIDADES SOCIALES. | ----- | LA INSTITUCION CARECE DE ACTIVIDADES SOCIALES. |
| 19- LA INSTITUCION IMPULSA ACTIVIDADES DEPORTIVAS. | ----- | LA INSTITUCION CARECE DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS. |
| 20- LA INSTITUCION APOYA LAS ACTIVIADES DEPORTIVAS. | ----- | LA INSTITUCION EVITA LAS LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS. |
| 21- ME GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO. | ----- | ME GUSTA TRABAJAR SOLO. |
| 22- ME AGRADA RELACIONARME CON MIS COMPAÑEROS. | ----- | ME DESAGRADA RELACIONARME CON MIS COMPAÑEROS DE LA EMPRESA FUERA DE LOS HORARIOS DE TRABAJO. |
| 23- EXISTE COORDIALIDAD ENTRE LOS COMPAÑEROS DE MI NIVEL JERARQUICO. | ----- | EXISTEN FRICCIONES ENTRE DE MI LOS COMPAÑEROS DE MI NIVEL JERARQUICO. |
| 24- PARTICIPO CON INTERES EN LOS PROBLEMAS DE MIS COMPAÑEROS. | ----- | EVITO INTERESARME EN LOS PROBLEMAS DE MIS COMPAÑEROS. |
| 25- PARTICIPO EN CONVERSACIONES GRUPALES. | ----- | EVITO LAS CONVERSACIONES GRUPALES. |
| 26- CONSIGO LO QUE ME PROPONGO. | ----- | ME CUESTA TRABAJO CONSEGUIR LO QUE ME PROPONGO. |
| 27- HE ALCANZADO TODAS LAS METAS. | ----- | ME FALTAN MUCHAS METAS POR ALCANZAR. |
| 28- LAS POLITICAS DE ASCENSO SON JUSTAS. | ----- | LAS POLITICAS DE ASCENSO SON INJUSTAS |

- | | | |
|---|-------|---|
| 29- SOY CUMPLIDO EN LAS TAREAS QUE SE ME ASIGNAN. | ----- | NO PUEDO CUMPLIR CON LAS TAREAS QUE SE ME ASIGNAN. |
| 30- SE PERMITE HACER SUGERENCIAS PARA INTRODUCIR MEJORAS EN EL TRABAJO. | ----- | NO SE PERMITE, HACER SUGERENCIAS PARA INTRODUCIR MEJORAS EN EL TRABAJO. |
| 31- ME DAN CURSOS DE CAPACITACION. | ----- | SON ESCASOS LOS CURSOS DE CAPACITACION. |
| 32- PLANEY DIRIJO MI FUTURO EN LA EMPRESA. | ----- | EN ESTA EMPRESA NO PUEDO PLANEAR NI DIRIGIR MI FUTURO. |
| 33- QUIEN DA MAS DE QUE LO QUE SE LE EXIGE CON SIGUE EL TRIUNFO. | ----- | TODOS CONSIGUEN EL TRIUNFO. |
| 34- ES FACIL LOGRAR METAS DE LOS DEMAS. | ----- | ES DIFICIL LOGRAR METAS. |
| 35- EL TRABAJO EN EQUIPO FACILITA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. | ----- | EL TRABAJO EN EQUIPO DIFICULTA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. |
| 36- LA ILUMINACION ES ADECUADA | ----- | LA ILUMINACION ES INADECUADA |
| 37- LAS SALIDAS DE EMERGENCIA SON FUNCIONALES | ----- | LAS SALIDAS DE EMERGENCIA NO SON FUNCIONALES |
| 38- LA VENTILACION ES ADECUADA | ----- | LA VENTILACION ES INADECUADA |
| 39- CONTAMOS CON SERVICIOS MEDICOS ADECUADOS. | ----- | NO CONTAMOS CON UN BUEN SERVICIO MEDICO. |
| 40- LA SUPERFICIE DE LOS PISOS ES SEGURA Y ADECUADA | ----- | LA SUPERFICIE DE LOS PISOS ES INSEGURA E INADECUADA. |
| 41- LAS AESCALERAS SE ENCUENTRAN EN BUENAS CONDICIONES DE USO. | ----- | LAS ESCALERAS SE ENCUENTRAN EN MALAS CONDICIONES DE USO. |
| 42- EXISTEN EXTINGUIDORES | ----- | CARECE DE EXTINGUIDORES |
| 43- LOS PASILLOS SE ENCUENTRAN LIBRES DE OBSTACULOS. | ----- | LOS PASILLOS SE ENCUENTRAN OBSTRUIDOS. |

- | | | |
|--|-------|---|
| 44- EXISTEN CARTELES PREVENTIVOS | ----- | NO HAY CARTELES PREVENTIVOS. |
| 45- LAS SUPERVISIONES SOBRE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD SON CONSTANTES. | ----- | RARA VEZ SUPERVISAN LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD. |
| 46- EL ESPACIO FISICO DONDE TRABAJO ES COMODO | ----- | EL ESPACIO FISICO DONDE TRABAJO ES INCOMODO. |
| 47- SE DAN CURSOS SOBRE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES. | ----- | NO SE DAN CURSOS SOBRE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES. |
| 48- MIS COMPAÑEROS TOMAN EN CUENTA MIS OPINIONES. | ----- | MIS COMPAÑEROS IGNORAN MIS OPINIONES. |
| 49- MI EXPERIENCIA LABORAL ES LA ADECUADA. | ----- | MI EXPERIENCIA LABORAL NO ES LA ADECUADA. |
| 50- TENGO TANTOS CONOCIMIENTOS COMO MIS COMPAÑEROS. | ----- | MIS COMPAÑEROS TIENEN MAS CONOCIMIENTOS QUE YO. |
| 51- MI TRABAJO ES INTERESANTE | ----- | MI TRABAJO ES ABURRIDO. |
| 52- MIS COMPAÑEROS CONFIAN EN LAS PROPUESTAS QUE YO PLANTEO. | ----- | MIS COMPAÑEROS DUDAN DE LAS PROPUESTAS QUE YO PLANTEO. |
| 53- SOY CUIDADOSO CON MI APARIENCIA. | ----- | LA APARIENCIA FISICA NO ME IMPORTA |
| 54- SERIA DIFICIL QUE ME SUSTITUYERAN. | ----- | MI TRABAJO LO PUEDEN HACER MIS COMPAÑEROS. |
| 55- MI JEFE VALORA LO QUE HAGO. | ----- | MI JEFE NO VALORA MI TRABAJO. |
| 56- TENGO CONFIANZA EN MI MISMO. | ----- | ME FALTA CONFIANZA EN MI MISMO. |
| 57- HE RECIBIDO RECONOCIMIENTOS | ----- | NO HE RECIBIDO RECONOCIMIENTOS. |
| 58- EL CONOCIMIENTO QUE TENGO ES SUFICIENTE PARA EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO. | ----- | ME GUSTARIAN CURSOS PARA AUMENTAR MI CONOCIMIENTO SOBRE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO. |
| 59- LA EMPRESA HACE QUE ME SIENTA PARTE IMPORTANTE DE LA MISMA. | ----- | SIENTO QUE NO SE ME TOMA EN CUENTA DENTRO DE LA EMPRESA. |

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alvarez Lugo, Rosa, M., Detección de factores motivacionales, tesis profesional, UNAM 1989.
- 2.- Arnau Jaime, Motivación y Conducta, ed. Barcelona , España 1974.
- 3.- Belber Torres, Maurilio, Estudio de la motivación y su relación con el incremento de la productividad en la iniciativa privada, tesis profesional, UNAM 1987.
- 4.- Belcher, John. G, Productividad total I, ed. Granica, Argentina 1987.
- 5.- Bellows, Roger. M, Psicología del personal en la industria y los negocios, ed. Diana, México 1975.
- 6.- Cofer y Appey. N, Psicología de la motivación, ed. trillas, México 1971.
- 7.- Cronbach, Lee. J, Essentials of psychological resting, ed. Hrper International Edición, Singapore, 1970.
- 8.- Díaz Guerrero, Rogelio, Estudio de Psicología del Mexicano, ed. Trillas, México 1977.
- 9.- Dicarpio Nicholas. S, Teorias de la personalidad, ed. Mc Graw-Hill, México 1989.
- 10.- Downie, N. M, Métodos estadísticos aplicados, ed. Harla S.A de C.V, méxico 1975.
- 11.- Dubin Robert, Las relaciones humanas en la administración, ed. Compañía editorial Continental, S.A, México 1977.

- 12.- Dunnette, Marvin. D. Psicología Industrial, ed. Trillas, México 1973.
- 13.- Esquivel Nieto María del Carmen, La productividad en las empresas, su registro y expresión, Tesis profesional, U.N.A.M. 1980.
- 14.- Fonseca Chávez, María Eugenia, La motivación de logro ante la capacidad de un grupo de ejecutivos de ventas, Tesis profesional, U.N.A.M. 1993.
- 15.- García Martínez Magdalena, Investigación de los diferentes factores motivacionales y su relación con el comportamiento laboral en el sector público y privado, Tesis profesional, U.N.A.M. 1979.
- 16.- Gellerman, Saúl. W. Motivación y productividad, ed. Diana, México 1979.
- 17.- George R. Terry, Principios de la administración moderna, ed. Compañía editorial Continental, S.A, México 1980.
- 18.- Ghiselli Edwin. E. Psicología industrial, ed. Letras, S.A, México 1959.
- 19.- Gilmer, Beverli Von Haller, Tratado de psicología empresarial, ed. Ediciones Martínez Roca S.A, España 1976.
- 20.- Grimaldi, John. V. La seguridad industrial, ed. Representaciones y servicios de Ingeniería, S.A, México 1978.
- 21.- Harris, O. Jeff, Administración de recursos humanos, ed. Limusa, México 1992.
- 22.- Heredia Ancona, Bertha, Investigación de la motivación de logro en un grupo de estudiantes Universitarios, Tesis profesional, U.N.A.M. 1969.
- 23.- Hernández Martínez .I. Necesidad de logro en empleados de

- una institución de servicios, Tesis profesional U.N.A.M. 1987.
- 24.- Hollell William C, Psicología industrial y organizacional, ed. Manual moderno, México 1979.
- 25.- Instituto Mexicano del Seguro Social, Lecturas en materia de seguridad social, México 1980.
- 26.- Kerlinger, Ford. N, Investigación del comportamiento, ed. Mc Graw - Hill, México 1975.
- 27.- Koontz, Harold, Curso de Administración moderna, ed. libros Mc Graw - Hill, México 1979.
- 28.- Madsen, K. B, Teorías de la motivación, ed. Paidós, Argentina 1967.
- 29.- Maiser, Norman. R. F, Psicología industrial, ed. Rialp. S.A. Madrid 1971.
- 30.- Mc Beath Gordon, Organización y planeación de recursos humanos, ed. Logos Consorcio Editorial, S.A. México 1981.
- 31.- Mc Guigan, Frank J, Psicología experimental, Enfoque metodológico, ed. Trillas, México 1992.
- 32.- Miller y William, Sociología industrial, ed. Rialp. S.A, Madrid 1969.
- 33.- Montero Medina Luis, El Psicólogo del trabajo y la seguridad industrial, Tesis profesional, U.N.A.M. 1989.
- 34.- Mora Argudin, María Luisa, Satisfacción laboral, Tesis profesional, U.N.A.M. 1990.
- 35.- Moreno Padilla Javier, Nueva ley de seguro social, ed. Trillas, México 1977.

36.- Newman, William. H, Programación, Organización y Control, ed. Ediciones Deusto, España 1978.

37.- Nie Norman, Statistical Package for the Social Sciences, ed. Mc Graw - Hill, United States of America 1970

38.- Ortega Blake, Elsa, Actitud, Retención y aplicación del conocimiento como efectos de un modelo de enseñanza en estudiantes universitarios, Tesis profesional, U.N.A.M. 1982

39.- Ortiz Quezada, Federico, Humanización del trabajo, ed. Coordinación general de programas editoriales y publicaciones de la S.T y P.S. México 1977.

40.- Padua Jorge, Paquete estadístico para las ciencias sociales: Oferta y condiciones para su utilización e interpretación, ed. Fondo de cultura, México 1975.

41.- Pérez Uribe, Graciela, La motivación en las organizaciones laborales, ed. Francisco Méndez Oteo editor y distribuidor, México 1987.

42.- Rodríguez Estrada Mauro, Motivación al trabajo, serie capacitación integral, ed. Manual moderno, México 1988.

43.- Rodríguez Estrada Mauro, Integración de equipos, serie capacitación integral, ed. Manual moderno, México 1988.

44.- Rodríguez Estrada Mauro, Autoestima clave del éxito personal, serie capacitación integral, ed. Manual moderno, México 1988.

45.- Rosenbaum, Bernard. L, Como motivar a los empleados de hoy, ed. Mc Graw - Hill, México 1986.

46.- Russel Arnulfo, Psicología del trabajo, ed. Ediciones Morata S.A, España 1976.

- 47.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo, México 1880.
- 48.- Smith Clay. H, Psicología de la conducta industrial, ed. Mc. Grawn - Hill, México 1977.
- 49.- Stanley M. Babson Jr., Rotación de presiación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal, ed. Limusa, México 1978.
- 50.- Strauss, George, Los ploblemas humanos en la dirección, ed. Herrero, México 1974.
- 51.- Valverde Elias, El accidente de trabajo, ed. Jims, España 1979.
- 52.- Valladares Valle Yolanda, Productividad y empresa pública, Tesis profesional, U.N.A.M. 1985.
- 53.- Vroom, Victor, Motivación y alta dirección, ed. Trillas, México 1979.
- 54.- Wisner, Alain, Fisiología del trabajo y ergonomia, ed. Popular de los trabajadores, México 1977.