



86  
29.  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION COMO HERRAMIENTA PARA LA  
CONDUCCION DE GRUPOS Y EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES  
OBRERO PATRONALES EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
ELABORACION DE CONDUCTORES ELECTRICOS."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

ELIZABETH MIJANGOS HERNANDEZ

ASESOR: L. A. E. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

262633



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  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Q. María del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo de tesis:

"La importancia de la Motivación como herramienta para la conducción de grupos y el mejoramiento de las relaciones obrero patronales en una empresa dedicada a la elaboración de conductores eléctricos".

que presenta la pasante: Elizabeth Mijangos Hernández  
con número de cuenta: 9111372-2 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 13 de Abril de 1998.

PRESIDENTE

L.A.E. Carlos Matías Armas

VOCAL

L.A. Everardo Pedro Vargas Reyes

SECRETARIO

L.A. Sandra Luz González López

PRIMER SUPLENTE

Act. Delia Cuevas Salgado

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. José Santana Rivera

# **AGRADECIMIENTOS**

## A Dios

-  Gracias Señor, por todo lo que me diste en estos años;  
Gracias por los días de sol y los nublados tristes;  
Gracias por las noches tranquilas y por las inquietas horas oscuras;  
Gracias por la salud y la enfermedad;  
Gracias por las penas y las alegrías;  
Gracias por lo que me prestaste y después me pediste;
-  Gracias Señor, por la sonrisa amable y la mano amiga;  
Gracias por las flores y las estrellas;  
Gracias por la soledad, por el trabajo, por las dificultades y las lágrimas, por todo aquello que me acercó a ti más íntimamente.  
Gracias por tu presencia en el sagrario y la gracia de los sacramentos.  
**Gracias por haberme dejado vivir, Gracias Señor.**
-  Pero sobre todo, mil gracias por:  
Concederme el don de la vida.  
Guiar mis pasos e iluminar mi camino.  
Permitirme conocer el amor de una familia.  
Por nunca olvidarte de mí, bendiciéndome con un verdadero amor y enseñarme que el amor no se mira con los ojos sino con el espíritu.  
Por alcanzar mis metas y sueños.

**¡Gracias Padre Mío!**

**A mis Padres**  
**Delfino Mijangos Torres y**  
**Josefina Hernández Sánchez.**

Sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer esfuerzos, desvelos y sacrificios, hoy quiero compartir con ustedes este momento tan especial.

¿Cómo poder expresar todo lo que representan para mí?, ¿Cómo agradecer lo que han hecho por mí?

Gracias por haberse preocupado por darme un hogar, por otorgarme una formación olvidándose muchas veces de sus propias necesidades, por buscar mi bienestar y preocuparse por mis inquietudes.

Gracias por protegerme y gozar al ver realizada mis metas.

Gracias porque cuando necesite un consejo u orientación, estuvieron ahí esforzándose en que pudiéramos platicar.

Gracias por respetar y escuchar mi forma de ver las cosas, por entender mi necesidad de gozar de libertades, pero siempre sabiendo la forma de guiarme para no tropezar.

Gracias por ser los mejores padres y los mejores amigos, así como enseñarme a predicar con el ejemplo lo que es tenacidad, lucha, constancia y responsabilidad.

Gracias por cuidarme siempre cuando enfermaba, por estar a mi lado en los buenos y malos momentos, por amarme y apoyarme siempre. Pero sobre todo, por inculcarme el valor de la familia y el amor a Dios.

*~\*~* Con amor y agradecimiento *~\*~*

### **Al Lic. Carlos Matías Armas**

- ✍ Gracias por su apoyo, asesoría, consejo y disponibilidad en la realización de la tesis, pero sobre todo por enseñarme que con fuerza de voluntad y amor a Dios todo se alcanza.
  
- ✍ Gracias por permitirme conocer a su apreciable esposa a quien también agradezco los consejos y la asesoría para el perfeccionamiento del trabajo.
  
- ✍ Gracias por brindarme su amistad.

**A mis Hermanos**  
**José Antonio Mijangos Hernández y**  
**María Gladis Mijangos Hernández.**

Hoy aparte de compartir con ustedes este momento tan importante en mi vida, deseo agradecerles su apoyo moral para poder alcanzar este éxito.

No hay nada más hermoso que este lazo tan estrecho entre nosotros, este sentimiento desinteresado y reciproco, un cariño tan firme y duradero.

✍ Muchas Gracias por soportar mis noches de desvelo, mi mal carácter cuando me sentia tensionada, por confiar y creer en mí, por apoyarme siempre.

✍ Gracias por ser mis hermanos, que Dios ilumine y dirija sus caminos para que cumplan todos sus sueños.

✍ Gracias por compartir momentos alegres y otros no tan gratos, pero siempre juntos luchando por un mejor mañana.

**Los quiero muchísimo.**

**A mi Novio**  
**Dr. Oswaldo Gutiérrez Cruz.**

🍷 Gracias por ser el mejor novio, amigo y compañero.

Gracias por apoyarme en todos los momentos y creer en mí.

Gracias por enseñarme lo que es el verdadero amor, aquel en donde la fidelidad, la comunicación, el amor, la honestidad y sinceridad son sus principales banderas.

🍷 Gracias por levantar los ojos de la tierra, elevar el espíritu y soñar con algo grande.

Gracias por enseñarme que no hay que obsesionarse con el pasado, sino vivir el presente porque el mañana no está garantizado.

🍷 Gracias por esas palabras de consuelo, aliento y sabiduría cuando las necesite.

Gracias por enseñarme que la distancia no importa porque el verdadero amor nunca termina.

🍷 Gracias por ser honesto, amarme y respetar a la mujer.

🍷 Gracias por compartir mis sueños, metas e ilusiones.

***Con toda mi admiración por ser un ejemplo de lucha y superación constante.***

***Te amo.***

En especial al **Lic. Carlos Matías** por su disponibilidad y entrega en la revisión, asesoramiento y realización de la tesis.

También mi agradecimiento a la **Lic. Sandra Luz González** por su apoyo, asesoría, consejos, motivación y disposición para el perfeccionamiento del trabajo.

A la planta de **profesores de la Facultad de Estudios Profesionales Cuautitlán**, quienes se esfuerzan por una mejor preparación y formación de nosotros, buscando mejores alternativas de impartición de su cátedra.

Al **Ing. Juan Alfonso Oaxaca Luna** y a la **Lic. Marcela Angeles Dauhare** por la excelente impartición de sus clases dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

# RECONOCIMIENTOS

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** por ser la máxima Casa de Estudios y haberme seleccionado para formar parte de esta distinguida institución, sabiendo lo que representa ser universitario y la enorme responsabilidad de demostrar la calidad y profesionalismo de sus egresados.

A la **Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán**, institución de calidad que permitió mi formación.

**Al Honorable Jurado** integrado por:

L.A.E. Carlos Matías Armas.

L.A. Everardo Pedro Vargas Reyes.

L.A. Sandra Luz González López.

Act. Delia Cuevas Salgado.

L.A. José Santana Rivera.

Gracias por el tiempo destinado a la revisión y aprobación de la tesis, así como por los comentarios expresados al respecto.

En especial al **Lic. Carlos Matías** por su disponibilidad y entrega en la revisión, asesoramiento y realización de la tesis.

También mi agradecimiento a la **Lic. Sandra Luz González** por su apoyo, asesoría, consejos, motivación y disposición para el perfeccionamiento del trabajo.

A la planta de **profesores de la Facultad de Estudios Profesionales Cuautitlán**, quienes se esfuerzan por una mejor preparación y formación de nosotros, buscando mejores alternativas de impartición de su cátedra.

Al **Ing. Juan Alfonso Oaxaca Luna** y a la **Lic. Marcela Angeles Dauhare** por la excelente impartición de sus clases dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

# DEDICATORIAS

☛ **Dedicado a Mis Padres:**

*Delfino Mijangos Torres y  
Josefina Hernández Sánchez.*

*Por ser un ejemplo de tenacidad,  
lucha y responsabilidad.*

*Así como piedra fundamental en mi  
formación profesional y personal.*

☛ **Dedicado a MI Novio:**

*Oswaldo Gutiérrez Cruz.*

*Por ser fuente de inspiración,  
enseñarme lo que es el verdadero  
amor y creer en mí.*

☛ **Dedicado a Mis Hermanos:**

*María Gladis y José Antonio.*

*Como una muestra de gratitud  
por su apoyo constante.*

☛ **Dedicado a MI Hermana:**

*Gladis.*

*A quien desafortunadamente nunca  
conocí porque Dios la llamó al cielo  
primero. Pero a pesar de esto siento  
su presencia a mi lado y estoy segura  
que desde el cielo me apoya y  
comparte conmigo este momento.*

*Si hubiera vivido seguramente  
también lo hubiera logrado.*

☛ Dedicado a mi **Tía Nabora**:

Por cuidarme y preocuparse  
siendo para mí como una  
segunda madre.

☛ Dedicado a **mis Primas**:

María de la Luz y Leticia  
Rivera Hernández.

En agradecimiento a la ayuda y  
apoyo que me brindaron cuando  
tenía dudas en la escuela.

☛ Dedicado a mi **Abuelita Conchita**.

A quien Dios llamó al cielo antes  
de que pudiera compartir en vida  
este momento conmigo.

☛ Dedicado a **mis Abuelitos**:

Antolín y Severa por creer en mí y  
haberme dado un buen padre.

☛ Dedicado a **mis Tías y a Todos**

aquellos que creyeron en mí  
y me apoyaron.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Planteamiento del Problema</b>	<i>i</i>
<b>Objetivo General</b>	<i>ii</i>
<b>Objetivo Específico</b>	<i>iii</i>
<b>Hipótesis</b>	<i>iiii</i>
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1. Antecedentes de la Motivación en el Trabajo.</b>	5
<b>Capítulo 2. Generalidades sobre la Motivación.</b>	13
2.1 Definición de Motivación	13
2.2 Conceptos sobre Motivación.	13
2.3 Acepciones de la Motivación.	15
2.3.1 Acepción Biológica.	15
2.3.2 Acepción Conductual.	15
2.3.3 Acepción Cognoscitiva.	15
2.3.4 Acepción Psicodinámica.	16
2.3.5 Acepción Humanística	16
2.4 Diferencia entre Impulso, Motivo y Estímulo.	17
2.5 Clasificación de los Motivos.	18
2.6 Factores Motivacionales.	19

	Pág.
<b>Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.</b>	22
3.1 La Variación en la Conducta Humana y la Motivación.	22
3.1.1 Falacia Biológica.	22
3.1.2 Tipos de Necesidades.	23
3.1.3 Perspectiva Sociológica o Situacional.	24
3.1.4 Perspectiva de Desarrollo.	25
3.1.5 Perspectiva Organizacional.	26
3.2 Motivación y Frustración.	29
3.2.1 Factores que determinan la intensidad de la Frustración.	31
3.2.2 Reacciones a la Frustración.	31
3.3 Motivación y Conflicto.	35
3.4 Importancia de la Motivación en la Industria.	37
<b>Capítulo 4. Teorías Motivacionales.</b>	40
4.1 Teoría de Abraham Maslow.	40
4.2 Teoría de Aldefer.	43
4.3 Teoría de Chris Argyris.	44
4.4 Teorías Cognoscitivas o de modificación de la conducta.	46
4.5 Teoría Causales.	49
4.6 Teoría de Contingencia.	50
4.7 Teoría de Douglas McGregor.	51
4.8 Teoría Dual o de Herzberg.	53

	Pág.
4.9 Teoría del <<Drive>> o Impulso.	56
4.10 Teoría de la Motivación Humana de Vroom.	57
4.11 Teorías Hedonistas.	60
4.12 Teoría de la Motivación de Hull.	60
4.13 Teoría de los Instintos.	62
4.14 Teoría de la Motivación de Lewin.	63
4.15 Teoría de McClelland.	66
4.16 Experimentos de Elton Mayo.	69
4.17 Teoría Psicoanalítica.	74
4.18 Teoría del Reforzamiento de Skinner.	76
4.19 Teoría Tradicional o de Taylor.	78
4.20 La situación en México.	81
<b>Capítulo 5. Pruebas Psicométricas.</b>	86
5.1 Aspectos generales de las Pruebas.	86
5.1.1 Historia de los Tests.	86
5.1.2 Generalidades sobre las Pruebas.	87
5.1.3 Características.	88
5.1.4 Principios de las Pruebas.	90
5.1.5 Clasificación de los Tests.	92
5.1.6 Limitaciones de las Pruebas.	96
5.2 Prueba de Motivación de McClelland.	97

	Pág.
5.2.1 Objetivo de la Prueba.	98
5.2.2 Duración.	98
5.2.3 Material.	98
5.2.4 Instrucciones.	98
5.2.5 Calificación.	99
5.2.6 Factores.	100
5.3 Test de Rosenzweig (Frustración).	116
5.3.1 Descripción de la Prueba.	116
5.3.2 Fundamentación teórica del Test.	116
5.3.3 Aplicación.	118
5.3.4 Factores de Notación.	120
5.3.5 Ejemplos de Protocolización.	122
 <b>Capítulo 6. Caso Práctico.</b>	
6.1 Aspectos generales de la Empresa en la que se aplicó el Caso Práctico.	113
6.2 Cuestionario.	115
6.3 Determinación de la muestra.	118
6.4 Análisis de los datos.	120
6.5 Recomendaciones para la Empresa.	152
 <b>Conclusiones</b>	 156

	Pág.
<b>Anexos</b>	161
Prueba de McClelland.	162
Prueba de Rosenweig (Frustración).	176
 <b>Bibliografía</b>	 183

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Qué hay en la naturaleza del ser humano que lo motiva a trabajar y sentirse satisfecho en una organización?

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar los factores motivacionales que permiten la satisfacción del trabajador así como una mejor conducción y relación obrero patronal.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO**

Resaltar la importancia de la Motivación como herramienta para la conducción de grupos.

## **HIPÓTESIS**

Si los trabajadores se sienten satisfechos en la realización de su trabajo entonces existirá una mejor conducción y relación obrero patronal.

## INTRODUCCIÓN

¿Qué hace que la gente trabaje?, ¿Qué necesidades y qué motivaciones son las que animan a trabajar?, ¿Qué tan importante es el dinero en la Motivación?, ¿Qué tan parecida es la Motivación de unas personas con respecto a la de otra?, ¿A qué clase de incentivos responden los trabajadores si uno quiere aumentar su productividad?, ¿Por qué hay gente tan altamente motivada mientras que otros no tienen Motivación o sencillamente dedican toda su energía y creatividad a limitar a la organización?. Éstas y más preguntas nos hemos hecho en innumerables ocasiones y existen una gran cantidad de teorías sobre la Motivación que tratan de explicar la conducta de la gente en una organización, pero cada vez que se trata de generalizar se encuentran fenómenos diferentes que parecen contradecir dichas propuestas.

De forma tal que surge una gran interrogante ¿Qué es lo que hay en la naturaleza de los seres humanos que los hace comportarse en forma determinada?. La respuesta es compleja y tal vez no sea única ya que los seres humanos son diferentes entre sí.

El aprendizaje sucede sólo cuando el estudiante está motivado pero en el campo laboral la Motivación de los empleados en la industria, es uno de los aspectos más importantes. Por ello la Psicología Industrial se ha enfrentado a uno de los más grandes problemas el de desarrollar un concepto de la

naturaleza humana que ofrezca al dirigente empresarial alguna información clave sobre cómo reclutar, seleccionar y manejar a la gente para obtener **no sólo productividad para la organización sino la satisfacción del empleado y desaparecer la actual confrontación Empleado Vs Patrón, se necesita un cambio cultural.**

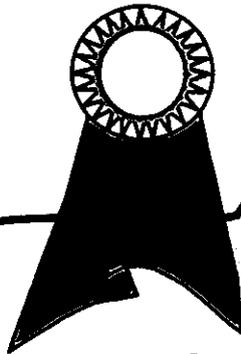
La Motivación es un factor muy importante en cualquier organización sobre todo en aquellas que aplican la Administración por Objetivos, ya que el logro de resultados se basa en el compromiso de todos los miembros y para ello se requiere de la Motivación de los mismos. Por lo tanto, el estudio de este tema no sólo es responsabilidad de los Psicólogos sino también de los Administradores. El Administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas que vayan de acuerdo a nuestra realidad y al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la Motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee una estructura; todo país, una economía, para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar un campo de investigación motivacional. Recuérdese que la Motivación es muy compleja y comprende factores tanto biológicos, psicológicos y sociales, porque el ser humano es un ser biopsicosocial.

El desarrollo de la tesis contiene bases fundamentales acerca de la Motivación, la importancia en función de la naturaleza humana, la variación de la conducta, la frustración, el conflicto y su relación con la Motivación, las teorías motivacionales, así como algunas pruebas psicométricas como herramienta para conocer los motivos del individuo para finalmente comprobar cuál es la teoría que mejor se aplicaría a una organización mexicana y buscar la mejor relación obrero patronal y no la rivalidad.

# CAPÍTULO I

*ANTECEDENTES  
DE LA MOTIVACIÓN  
EN EL TRABAJO*



## **Capítulo 1. Antecedentes de la Motivación en el Trabajo**

El hombre siempre se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción.

Los filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas:

a) Platón "veía al hombre como un ser activo y racional, con libertad de hacer lo que quisiera"<sup>1</sup>, por lo cuál no identifica conceptos motivacionales en la filosofía del hombre.

b) Demócrito "enseñó que la humanidad perseguía la *felicidad*, la cual significaba un estado interno del hombre; no debía basarse en cosas materiales o externas al hombre ya que éstas son caducas mientras que las del interior nadie puede quitársela".<sup>2</sup> Él aseguraba que el hombre buscaba obtener la mayor cantidad de placer.

c) Epicuro pensó que "el hombre persigue *placer* pero que se debían buscar placeres mentales más que los físicos. Decía que hay una cadena de causalidad que va de los átomos del alma a los átomos del cuerpo, pero que los átomos del alma tienen la capacidad de "moverse" ligeramente cuando actúa la voluntad, de manera que se dirigen a un fin deseado".<sup>3</sup>

d) Spinoza llegó a la conclusión de que la "*conservación de la propia vida* es el motor principal que mueve al hombre".<sup>4</sup>

1 Bolles C., Robert. Teoría de la Motivación, p. 32.

2,3,4 Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, p. 51.

## Capítulo 1. Antecedentes de la Motivación en el Trabajo.

e) Descartes pensó que el *instinto* era el origen natural de los motivos que tenían importancia biológica, "considerando al instinto como un don de Dios normal y natural que guía al hombre a satisfacer sus apetitos y se organiza de manera que la conducta resulte adaptable".<sup>5</sup>

f) Para Nietzsche "la causa principal de la acción humana es el *deseo de poder*".<sup>6</sup>

g) Thomas Hobbes las causas principales que motivan al organismo son la búsqueda de placer y la evitación del dolor. "Afirmaba que las acciones del hombre estaban determinadas por su conocimiento acerca de la manera de conseguir sus fines y por su conocimiento del placer que resultaría de sus acciones".<sup>7</sup>

h) John Locke "lo que impulsa al hombre a la acción es la *voluntad* y está determinada por alguna "inquietud" es decir, un deseo".<sup>8</sup>

i) Hutcheson decía que "en los hombres hay dos motivos fundamentales : El del *egoísmo* que busca placer para si, y el del *altruismo* que busca placer para los demás".<sup>9</sup>

j) Para otros filósofos, "el *amor* constituye el motor que mueve a los hombres".<sup>10</sup>

5 Bolles C., Robert. op. cit., p. 37.

6 y 7 Ibidem pp. 37-39.

8 Ibidem p. 40.

9 Ibidem p. 41.

10 Arias Galicia, Fernando. op. cit., p. 61.

## **Capítulo 1. Antecedentes de la Motivación en el Trabajo.**

En lo que se refiere a la Motivación en la industria, se identifican diferentes etapas:

“Antes de la Revolución Industrial nadie se ocupó de manera sistemática de los problemas de la Motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. El día de trabajo era largo, pero los movimientos eran relajados y fáciles y las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la Motivación para trabajar no eran significativos”.<sup>11</sup>

Con el impacto de la Revolución Industrial, la inversión de capital se elevó bajo las innovaciones en el mercadeo satisfaciendo tanto la demanda del consumidor y ampliarla. Los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad y otorgándole mayor importancia los problemas de eficiencia y Motivación se volvieron importantes. El principal exponente de éstas ideas fue Frederick Taylor, el padre de la administración científica:

- 1) Consideró al trabajador como otro elemento del proceso de producción
- 2) Desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fue “estandarizado”.
- 3) Introdujo sistemas de incentivos de sueldos por lo tanto los trabajadores recibían ingresos adicionales por aumentar la producción. Supuso que los empleados

11 Dunette D., Marvin. Psicología Industrial, p. 146.

## **Capítulo 1. Antecedentes de la Motivación en el Trabajo.**

estaban motivados uniformemente por **el deseo de dinero**.

"El incremento de la producción y la administración científica fue considerado por algunos como la panacea industrial por otra parte los propietarios estaban dispuestos a pagar por el incremento de la producción solamente hasta un cierto punto y si éste era rebasado, sería la señal para reestudiar los estandars de producción y fijar nuevos y más conservadores pagos de incentivo".<sup>12</sup>

Los empleados aprendieron que era inseguro producir por arriba de cierto nivel y si la demanda del mercado era menor podria conducir a despidos temporales y las verdaderas complejidades de la Motivación humana empezaron a surgir, por lo cual la administración científica llegó a tener un número creciente de fracasos.

Uno de esos fracasos ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia abrumada por el antagonismo de los empleados y la excesiva rotación del trabajador. Por lo que llamaron al sociólogo Elton Mayo, pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los trabajadores tomar periodos de descanso formulados por ellos. Al aplicar dicha sugerencia se dio una clara disminución en la rotación acompañado por un incremento de productividad.

"Más tarde realizó otro estudio en la Western Electric Company, en Hawthorne, Mayo trató de descubrir cuáles podían ser las necesidades que motivan al trabajador

<sup>12</sup> Ibidem p. 147.

## **Capítulo 1. Antecedentes de la Motivación en el Trabajo.**

en su trabajo. Para su estudio pidió a un grupo de seis empleados que trabajaran en un salón experimental de producción lo que permitía la observación y medición de las condiciones de trabajo (tales como periodos de descanso, la duración del día de trabajo, etc.). Pronto se vio que la productividad del grupo experimental de trabajo subía con independencia de las variables experimentales que se manipulaban. Al aislar unos pocos trabajadores el Grupo de Mayo les dio una especie de élite y además el control de su propio día de trabajo, su moral subió y con ella la producción. De esta manera, se inició el movimiento de *relaciones humanas en la industria*.<sup>13</sup>

Mayo interpretó los resultados en términos de la necesidad peculiarmente humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo. Sin embargo, ubicó solo un motivo humano pero una investigación subsecuente ha tratado más sistemáticamente otros motivos como la seguridad, afiliación, estimación y logro.

“Durante la gran depresión de 1929 causada por la quiebra del mercado, las condiciones económicas no hicieron posible a la mayoría de los patronos garantizar a sus trabajadores la seguridad de sus trabajos. En contraste, el medio industrial actual se caracteriza por los planes dirigidos a lograr la seguridad de los empleados (pensiones, hospitalización y seguros)”<sup>14</sup>. Pero no todos los seres humanos se ven

<sup>13</sup> *Ibidem* p. 148.

<sup>14</sup> *Ibidem* p. 151.

## **Capítulo 1. Antecedentes de la Motivación en el Trabajo.**

influidos por ese factor, y debe recordarse que los motivos humanos son posiblemente dinámicos y no fijos.

“El deseo de la gente de establecer y mantener contactos interpersonales es un fuerte impulso que casi todos presentan alguna vez. Otros investigadores como Schachter sugiere que una razón importante de que la gente se reúna es compartir sus opiniones con individuos de pensamiento similar y que las tendencias afiliativas surgen en parte, por un fuerte deseo de calmar la ansiedad al platicar de lo que sucede o compartir las preocupaciones o creencias de uno con otras personas”.<sup>15</sup>

White en 1959 demuestra la existencia de un “motivo de competencia” y aplicado a la conducta industrial es evidente un alto sentido del valor personal y de la competencia a menudo será útil en trabajos que exigen poca habilidad y conocimientos. “Así cuando un empleado esté motivado por el deseo de demostrar su capacidad y su trabajo no le permite hacerlo, puede llegar a responder con apatía y tratará de mostrar su competencia en otras situaciones, por ejemplo, entretenimientos. Al igual, que el sentido de competencia o de valor personal no es medible en forma absoluta”.<sup>16</sup>

McClelland y sus colegas (Atkinson, Clark y Lowell) “dedicaron más de una década al estudio de lo que llamaron “motivo de logro”. Dicho aspecto es variable de

<sup>15</sup> *Ibidem* p. 152.

<sup>16</sup> *Ibidem* p. 156.

## **Capítulo 1. Antecedentes de la Motivación en el Trabajo.**

una persona a otra, lo que para una persona constituye logro para una persona puede carecer de significado para otra. La elección de lo que constituye logro para un individuo depende al menos de la probabilidad de que sea capaz de realizar la tarea deseada".<sup>17</sup>

Por medio de entrevistas a empleados Herzberg, Mausner y Snyderman conocieron mucho de los aspectos de los aspectos de trabajo que difieren en satisfacción e insatisfacción. "Herzberg y sus colegas usaron el método de incidentes para recoger historias de los empleados acerca de situaciones de trabajo que habían sido excepcionalmente satisfactorias e insatisfactorias".<sup>18</sup> En caso de ser válidos los "hallazgos de Herzberg tiene implicaciones importantes para el psicólogo industrial, no solamente para seleccionar a los empleados que presenten diferentes preferencias motivacionales, sino también para estructurar los trabajos y los medios de trabajo de modo que proporcionen mayor estimulación motivacional en el medio industrial".<sup>19</sup>

17 *Ibidem* p. 157.

18 *Ibidem* p. 165.

19 *Ibidem* p. 169.

# GENERALIDADES SOBRE LA MOTIVACION



## **Capítulo 2. Generalidades sobre la Motivación**

### **2.1 Definición de Motivación.**

La palabra Motivación proviene del "latín *motīvus*, de *movere*: que significa mover, fundamento, móvil".<sup>1</sup>

### **2.2 Conceptos de Motivación.**

*Atkinson* : El término de Motivación "se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos".<sup>2</sup>

*Bernard Brelson y Gary A.* : La Motivación "son todas aquellas condiciones de lucha interna descritas como deseos, anhelos, impulsos, etc., es un estado interior de acción o movimiento".<sup>3</sup>

*Donald B. Lindsley* : La Motivación "es la combinación de fuerzas que dirigen inicialmente y que sostiene el comportamiento hacia una meta".<sup>4</sup>

1 Corripio Pérez, Fernando. Diccionario Etimológico de la Lengua Española, p. 313.

2 Coffey N., C. y Appley M., H.. Psicología de la Motivación, p. 20.

3 y 4 Byars L., Lloyd. Administración de Recursos Humanos, p. 213.

## **Capítulo 2. Generalidades sobre la Motivación.**

*Duran P. Alfonso* : "Es aquello que nos mueve actuar".<sup>5</sup>

*Gardner Murphy* : considera a 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".<sup>6</sup>

*Fremont E. Kast* : "es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico".<sup>7</sup>

*P. T. Young* : "La Motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad".<sup>8</sup>

*Smith* : Motivación "es un proceso interno que influye en la dirección, persistencia y vigor de la conducta dirigida o propositiva a una meta".<sup>9</sup>

5 Durán P., Alfonso. Psicología de la Publicidad y de la Venta, p. 35.

6 Coffler C., N. y Appley M., H. op. cit., p.20.

7 Chavenato, Idalberto. Administración del Recursos Humanos, p. 57.

8 Coffler C., N. y Appley M., H. op. cit., p.20.

9 Smith E., Ronald y Sarason R., Barbara. Psicología, p.343.

**2.3 Acepciones de la Motivación.**

**2.3.1 Aceptación Biológica.**

Desde este punto de vista, la Motivación del ser humano se reduce a los factores que mueven al ser humano "para satisfacer sus necesidades primarias que algunas de ellas tienen un origen evidentemente biológico".<sup>10</sup>

**2.3.2 Aceptación Conductual.**

Los conductistas "le restan importancia a los impulsos biológicos como el de hambre, ya que algunas necesidades biológicas primarias son innatas, su manifestación se modifica en forma importante mediante el aprendizaje".<sup>11</sup>

En el enfoque conductual, la Motivación es considerada "como estímulos que sirven de reforzadores, facilitan el aprendizaje y su ejecución".<sup>12</sup>

**2.3.3 Aceptación Cognoscitiva.**

"El enfoque cognoscitivo pone de relieve el papel del pensamiento, anticipación, imaginación de eventos futuros y otros procesos mentales que repercuten en la conducta intencional. De acuerdo con esto, la Motivación depende de la fuerza de

<sup>10</sup> *Ibidem* p. 343.

<sup>11</sup> *Ibidem* pp. 343-345.

<sup>12</sup> *Ibidem* pp. 343-345.

## **Capítulo 2. Generalidades sobre la Motivación.**

la expectativa de que ciertas acciones llevan a la meta y del valor que ésta tiene para el individuo".<sup>13</sup>

### **2.3.4 Aceptación Psicodinámica.**

"La Motivación representa la esencia de la perspectiva psicodinámica, algunos de los puntos centrales *son los deseos y conflictos inconscientes*".<sup>14</sup>

"El enfoque psicodinámico considera que las actividades del ser humano son consideradas como producto de conflictos entre los motivos inconscientes que luchan por liberarse, y las defensas con que el individuo trata de conservar esos impulsos que son incompatibles".<sup>15</sup>

### **2.3.5 Aceptación Humanística.**

"Los teóricos de la corriente humanística consideran a la Motivación como una suma preocupación por el sentido supremo de la vida humana y de la lucha del individuo para lograr la autorrealización, llevando la Motivación más allá de los motivos biológicos y sociales. Uno de los teóricos de mayor influencia de esta tendencia es Abraham Maslow".<sup>16</sup>

<sup>13</sup> y <sup>14</sup> *ibidem* pp. 343 - 345.

<sup>15</sup> *ibidem* pp. 345-347.

<sup>16</sup> *ibidem* pp. 345-347.

## **2.4 Diferencia entre Impulso, Motivo y Estímulo.**

### **Definiciones etimológicas:**

**Impulso.**- proviene de dos raíces: "del latín *in*: que significa contra o hacia y de *pellere* que significa empujar. De acuerdo con la etimología podríamos decir que un impulso es empujar hacia o empujar contra".<sup>17</sup>

**Motivo.**- "proviene del latín *motivus* que significa mover".<sup>18</sup>

**Estímulo.**- "proviene del latín *stimulus* que significa estímulo, aguijón, acicate".<sup>19</sup>

### **Conceptos:**

**Impulso.**- "Fuerza interior que lleva a las personas a actuar de cierta forma".<sup>20</sup>

**Motivo.**- "Causa o razón que lleva a actuar de cierta manera".<sup>21</sup>

**Estímulo.**- "Incitación para obrar, aguijón, acicate".<sup>22</sup>

De forma tal que no existen diferencias en estos conceptos, tanto Impulso, Motivo y Estímulo representan factores que mueven a los seres humanos a actuar ya que el vocabulario de la Motivación es muy extenso.

17 Corripio Pérez, Fernando. op. cit., p. 241.

18 Ibidem p. 313

19 Ibidem p. 185.

20 García Pelayo, Ramón. Diccionario Enciclopédico Larousse, p. 325.

21 Ibidem p. 428.

22 Ibidem p. 241.

### **2.5 Clasificación de los Motivos.**

Muchos psicólogos distinguen 2 tipos o clases de Motivos: Los biosociales y los psicosociales.

#### **a) Motivos biosociales.**

Los Motivos biosociales "se originan en las necesidades biológicas y los procesos de autorregulación del organismo. Son innatos porque están presentes en el momento del nacimiento, aunque muchos son modificados por influencias sociales al desarrollarse el individuo, por tal razón se les considera biosocial".<sup>23</sup> Ejemplos de este tipo de Motivos: Es el hambre, la sed, los impulsos sociales, el acto de mamar, la regulación de la temperatura, el ciclo actividad-sueño, la evitación del dolor, la respiración..

#### **b) Motivos psicosociales.**

"La mayoría de ellos son adquiridos en el curso del desarrollo de una cultura determinada, se forman con respecto a relaciones interpersonales, los valores sociales ya establecidos, las normas o las instituciones. Los deseos de progreso o de ascenso, la situación y los salarios más elevados son motivos psicosociales. Este tipo de Motivos no tienen una base en el funcionamiento orgánico del cuerpo y son aprendidos en el proceso de interacción con otros seres humanos en una cultura determinada".<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Whitaker O., James. Psicología, pp. 421-422.

<sup>24</sup> Ibidem p. 446.

**2.6 Factores Motivacionales.**

**a) Instinto.** "Es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada, es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse con éxito a un problema de supervivencia que le marca el ambiente".<sup>25</sup>

**b) Homeostasis.** "Es un estado uniforme, constante, hacia el que tendemos siempre y que pudiera denominarse "ideal". Los psicólogos lo han considerado como un factor valioso de la Motivación".<sup>26</sup>

**c) Motivación adquirida.** "Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades y una nueva forma de responder ante ellas. Ejemplo : En nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etc., para satisfacer una urgencia de alimento pero de ninguna forma nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante muy lujoso".<sup>27</sup>

**d) Motivación hacia el trabajo.** "En las empresas es muy común escuchar "hay que motivar al personal para que trabaje más", generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción. El individuo en su trabajo desarrolla un esfuerzo

25 Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, p. 61

26 *ibidem* p. 63.

27 *ibidem* pp. 65-69.

## **Capítulo 2. Generalidades sobre la Motivación.**

que se finca en la personalidad pero condicionado en parte por su ambiente cultural y en parte por la organización. Por ejemplo: Un obrero puede estar motivado para alcanzar una producción elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo hagan, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tiene materia prima, entonces no logrará esa elevada producción. Si trabaja a un ritmo impuesto por la línea de montaje su Motivación elevada no le servirá de nada.

Por lo tanto, el esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: Los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo".<sup>28</sup>

<sup>28</sup> *ibidem* pp. 65-69.

# CAPÍTULO 3



**Capítulo 3.**

**La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación**

**3.1 La Variación en la Conducta Humana y la Motivación.**

¿Por qué es tan difícil determinar la "esencia" de la naturaleza humana?, es una pregunta que en varias ocasiones nos hemos hecho, por lo cual en el presente capítulo revisaremos las diferentes perspectivas que históricamente han surgido al respecto, para poder explicar la variación se observa la conducta humana.

**3.1.1 Falacia Biológica.**

"Algunos consideran que la conducta está determinada sólo parcialmente por el tipo de necesidad o de Motivación que tenemos como miembros de una especie biológica. Sin embargo, aunque los seres humanos puedan empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza en particular y la situación sociocultural en la que se encuentra. En otras palabras, nuestras motivaciones y necesidades están determinadas principalmente por la forma como percibimos la situación en la que nos encontramos y esa percepción está, a su vez, grandemente determinada por lo que ya se ha aprendido".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Schein H., Edgar. Psicología de la Organización, p. 38.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

Se considera como "falacia el tratar de encontrar la "naturaleza humana" en nuestro origen biológico, sino que existen pruebas de que los determinantes más importantes de la conducta humana son *situacionales y están relacionados con un rol*. Por ejemplo, una persona sumamente honrada puede robarle a la compañía en caso de enfermedad grave en su casa".<sup>2</sup>

#### **3.1.2 Tipos de Necesidades.**

Otra perspectiva considera que el hombre se ve motivado por las diferentes necesidades que debe atender. Pero éstas han sido clasificadas de varias maneras, una de las más sencillas es:

**1) Necesidades primarias o fisiológicas básicas.** "Brotan de la fisiología básica de la vida, son importantes para sobrevivir y preservar la especie, incluyendo el alimento, agua, sexo, sueño y una temperatura más o menos confortable".<sup>3</sup>

**2) Necesidades secundarias o sociales y psicológicas.** "Son más vagas porque representan necesidades de la mente y el espíritu más que el cuerpo, muchas de éstas necesidades se desarrollan a medida que se madura, varían entre la gente más que las primarias, están a menudo ocultas de modo que la persona no puede reconocerlas".<sup>4</sup>

<sup>2</sup> *Ibidem* p. 38.

<sup>3</sup> y <sup>4</sup> Davis, Keith. *El Comportamiento Humano en el Trabajo*, pp. 47-48.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

En resumen, "las características de las necesidades secundarias son:

- 📖 Están firmemente condicionadas por la experiencia.
- 📖 Varían de tipo e intensidad según las personas.
- 📖 Están sujetas a cambios dentro de cualquier individuo.
- 📖 Trabajan en grupos más que en forma solitaria.
- 📖 Con frecuencia quedan ocultas y no se reconocen en forma consciente.
- 📖 Son sentimientos vagos, no necesidades específicas.
- 📖 Influyen en la conducta".<sup>5</sup>

#### **3.1.3 Perspectiva Sociológica o Situacional.**

"Algunas de las respuestas humanas más previsible se observan en la interacción entre una persona con otra y alguna de las motivaciones humanas más duraderas que se derivan de los encuentros inmediatos que se dan entre esas mismas personas".<sup>6</sup>

"Los sociólogos tienen un concepto llamado *"la definición de la situación"*, que quiere decir que los seres humanos siempre están funcionando en algún tipo de situación cuyo significado está definido por percepciones colectivas, por los supuestos y expectativas que se tienen sobre esa situación. Si queremos entender lo que una

<sup>5</sup> *Ibidem* p. 49.

<sup>6</sup> Schein H., Edgar. *op. cit.*, pp. 39-40.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su Importancia en la Motivación.**

persona hace en una determinada situación y el por qué lo hace, tenemos que entender como define ella esa situación".<sup>7</sup>

"Las motivaciones están ligadas a situaciones muy particulares y no podemos asumir que la misma Motivación se pueda generalizar en todo momento y en cada una de las situaciones. El orgullo y la dignidad son dos sentimientos muy fuertes y el deseo que uno tiene de mantener su dignidad o de no perder el respeto ante los demás puede ser un motivador más poderoso que cualquiera de los que típicamente encontramos en las listas que nos ofrecen los Psicólogos de la personalidad, por lo tanto, es importante estudiar las normas y valores de la gente".<sup>8</sup>

#### **3.1.4 Perspectiva de Desarrollo.**

"Ésta perspectiva es simplemente una extensión de la sociológica - situacional que nos previene sobre el hecho de que las necesidades, las motivaciones, los valores y las normas cambian con la evolución de la sociedad, con el crecimiento y desarrollo de las organizaciones y del individuo. Uno de los grandes problemas que se encuentran al estudiar científicamente el comportamiento humano, es que no se puede fácilmente distinguir entre los factores que permanecen estables y aquellos que tienen más posibilidad de cambiar y crecer.

<sup>7</sup> Ibidem pp. 39-40.

<sup>8</sup> Ibidem pp. 39-41.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

El dirigente de una organización debe permanecer alerta a este tipo de cambios y no predicar las decisiones de la teoría motivacional que se supone se aplican a los que están en una determinada edad o en un determinado grupo cultural".<sup>9</sup>

#### **3.1.5 Perspectiva Organizacional.**

"Uno de los factores situacionales que más determinan los patrones de Motivación es el *contexto organizacional* de la conducta. Factores tales como el tratamiento que nos da la organización para la que trabajamos o a la cual pertenecemos, el tipo de normas y valores que operan en ellas, los tipos de autoridad y del ejercicio del poder, todos afectan nuestras acciones y el tipo de Motivación que nos hace funcionar".<sup>10</sup>

Etzioni ofrece una tipología bastante útil de las relaciones entre individuo y organización, clasificándolas de acuerdo a dos criterios:

1) "El tipo de poder o autoridad que la organización utiliza para que la gente cumpla con sus obligaciones:

- a) **Coercitivo.**- Se refiere a una autoridad que se ejerce a la fuerza, utiliza un poder coercitivo puro. Ejem.; prisiones o correccionales.

<sup>9</sup> Ibidem p. 41.

<sup>10</sup> Ibidem pp. 41-42.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

b) **Utilitario.**- Se ejerce una autoridad racional-legal combinada con el uso de incentivos económicos o materiales. Ejem.: Organizaciones agrarias, organizaciones militares en tiempo de paz o sindicatos de tipo comercial.

c) **Normativo.**- Utiliza mecanismos de afiliación, estatus, incentivos de valor intrínseco, es una autoridad basada en un liderazgo carismático o especialidad. Ejem.: Universidades, Hospitales".<sup>11</sup>

2) *"El tipo de participación que la organización requiere de sus miembros:*

1) **Alienante.**- La persona no participa psicológicamente pero se le obliga a permanecer en la organización.

2) **Calculadora.**- La persona participa solamente en la medida en que puede hacer sólo lo que se espera que haga por el salario que recibe.

3) **Moral.**- La persona valora intrínsecamente su trabajo y la misión de la organización, participa y se identifica con la organización".<sup>12</sup>

"La siguiente tabla muestra nueve tipos de relaciones organizaciones resultado de la tipología anterior y Etzioni observa que existe una tendencia por parte de las

<sup>11</sup> *Ibidem* pp. 41-42.

<sup>12</sup> *Ibidem* p. 43.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

organizaciones a aglutinarse en algunas de las celdas de la tabla, principalmente a lo largo de la diagonal de la parte superior izquierda hasta la parte inferior derecha".<sup>13</sup>

	Coercitivo	Utilitario	Normativo
Alienante	X		
Calculador		X	
Moral			X

De forma tal, que "los tipos de organizaciones que aparecen en la lista bajo coercitivas, tendrían típicamente miembros supremamente alienados. Las organizaciones de tipo autoritario, tendrían la tendencia a contar con hombres calculadores quienes principalmente esperarían incentivos de tipo económico por su trabajo y quienes no tendrían que fingir que están a gusto con el empleo o con la empresa. Las organizaciones que aparecen bajo la lista normativa tienden a contar con miembros que están ahí porque valoran en alguna forma los objetivos de la organización y a quienes les gusta desempeñar los roles que la organización les ha asignado y son moralmente aceptados".<sup>14</sup>

<sup>13</sup> y <sup>14</sup> *Ibidem* p. 43.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

#### **3.2 Motivación y Frustración.**

“El ciclo de Motivación se definió como un proceso que se inicia con una necesidad que va seguida de una respuesta dirigida hacia la obtención de un objeto meta. Con mucha frecuencia por alguna razón, la meta normalmente satisfaría una necesidad queda bloqueada.

Cuando a una persona se le bloquea la meta deseada decimos que ha quedado *frustrada*. La frustración es un evento muy común en nuestra vida cotidiana y constituye un concepto importante al tratar de entender la conducta de los trabajadores. La fuerza de la frustración en una situación está relacionada con la magnitud de la necesidad que ha quedado truncada”.<sup>15</sup>

“Cuando una persona está frustrada, puede responder de dos maneras:

1. *Respuestas de ajuste*.- La persona encuentra una forma nueva y aceptable de reducir la necesidad, es decir, una meta sustituta aceptable que se puede obtener.

2. *Respuestas de desajuste*.- La persona puede seguir tratando de alcanzar la meta imposible o puede darse por vencido en cualquier intento en relación con cualquier otra meta”.<sup>16</sup>

“Una de las respuestas normales del desajuste a la frustración es la agresión. Esta hipótesis de frustración-agresión fue propuesta primeramente por Dolland y otros

<sup>15 y 16</sup> Blum I., Milton. Psicología Industrial, p. 485.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

en Yale, establece que *la agresión es siempre una consecuencia de la frustración*. En la actualidad, se acepta generalmente que la agresión está producida típicamente por la frustración, pero que el estar frustrado no produce necesariamente una respuesta agresiva. Las respuestas a la frustración considera 4 tipos : evitación, limitación, ataque y sustitución".<sup>17</sup>

"Si la estructura de la situación de trabajo es tal que no resulta posible que un empleado seleccione u obtenga metas que se requieran 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 se verá probablemente afectada".<sup>18</sup>

"Las fuentes de frustración pueden ser físicas, sociales, otras personas, la cultura, etc.

Los individuos difieren considerablemente en sus reacciones a la frustración y al estrés. Por ello, el término *tolerancia de la frustración* se aplica al grado y la duración del estrés que un individuo tolera sin sufrir desorganización de su personalidad o enfermedad mental".<sup>19</sup>

17 y 18 *Ibidem* pp. 485-487.

19 Whitaker O., James. *Psicología*, p. 463.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación:**

#### **3.2.1 Factores que determinan la intensidad de la Frustración.**

"Factores relacionados con la intensidad con que se experimenta la frustración:

- ☐ Fuerza del motivo.
- ☐ Tipo de barrera u obstrucción.
- ☐ Disponibilidad de metas sustitutas.
- ☐ Experiencia previa.
- ☐ Estabilidad personal.
- ☐ Participación del yo.
- ☐ Distancia a la meta".<sup>20</sup>

#### **3.2.2 Reacciones a la Frustración.**

" Los modos de reaccionar a la frustración puede ser clasificado como:

a) *Reacciones orientadas hacia la realidad.* Constituye intentos para modificar, cambiar o suprimir la situación de frustración. Existen 3 tipos:

1) **ataque y agresión.** Va dirigida a modificar la situación de frustración aunque no sea una conducta deseada.

2) **huida y retirada.** Se observa con frecuencia cuando la conducta agresiva no es posible, o cuando ésta no ha producido eliminación de la situación frustrante.

<sup>20</sup> Ibidem pp. 465, 467.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su Importancia en la Motivación.**

3) **compenendas y sustituciones.** Representan modos adecuados, orientados hacia la tarea, en respuesta alguna de situación de frustración.

b) *Reacciones de mecanismo de defensa.* Comprenden distorsiones de la realidad dirigidas a defenderse contra la ansiedad, pero no van directamente orientadas hacia la finalidad de alterar o suprimir la situación de frustración. Algunas veces, son distorsiones de la realidad destinadas no a resolver el problema, sino simplemente a protegernos contra la ansiedad. Los principales mecanismos son:

1.- **Racionalización.** Cuando racionalizamos, encontramos razones lógicas, pero falsas, para nuestra conducta pasada, presente o futura. Estas razones nos protegen porque evitan admitir nuestras debilidades y fallas. Las verdaderas racionalizaciones pueden ser identificadas:

- a) porque andamos en busca de razones para explicar nuestra propia conducta;
- b) por la falta de solidez de las razones;
- c) la emocionalidad, cuando se pone en duda lo adecuado de las razones encontradas.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

**2) Represión.** Se piensa es inconsciente, involuntaria y motivada por la ansiedad, se cree es causa de gran parte de las cosas encerradas dentro del inconsciente.

**3) Proyección.** Comprende el atribuir sus propios rasgos, actitudes o procesos subjetivos a otras personas. Es una reacción defensiva por medio de la cual un individuo:

a) Descarga la culpa de sus deficiencias, errores y malas acciones en otros y les atribuye sus impulsos, pensamientos y deseos inaceptables.

**4) Formación de reacciones.** Cuando los impulsos o sentimientos generan ansiedad, el individuo se proyecta a sí mismo dando fuerte expresión a los sentimientos opuestos.

**5) Identificación.** Cuando nos identificamos con alguna idea o sentimiento, asumimos ciertas características de la persona o personas admiradas.

**6) Regresión.** Vuelve o regresa al tipo de conducta que corresponde a una edad más joven.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

Muchos psicólogos distinguen entre dos tipos de regresión:

a) *Retrogresión*. Vuelve a un tipo de conducta que alguna vez manifestó en la realidad en la vida del individuo.

b) *Primitivización*. Comprende un cambio de la conducta madura adecuada a la edad de la persona hacia una conducta inmadura.

7) **Sustitución**. Es el remplazo de ciertos impulsos no aprobados o inaceptables, o a sentimientos de la misma especie, con los que son aprobados o aceptados. Puede ser de dos tipos:

a) *Sublimación*. Son impulsos "sustitutivos" de la expresión original o natural de un impulso o deseo, y que a la vez van en armonía con el impulso o deseo innatos, socialmente aceptable.

b) *Compensación*. Es el intento de vencer un defecto subjetivo que existe un cierto aspecto de la actividad, sobresaliendo en algún otro aspecto.

8) **Introyección**. Incorporación de valores y normas externos a la estructura del yo, de modo que el individuo no se encuentre a su merced con amenazas externas.

9) **Apatía**. Tendencia a la indiferencia, a ser traído a la inactividad o a la falta

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

de atención.

10) **Fantasia.** Satisfacción de deseos frustrados por éxitos imaginarios.

11) **Fijación.** Interrupción del desarrollo de la conducta normal durante un tiempo variable.

12) **Desplazamiento.** Descargar sentimientos reprimidos, generalmente de hostilidad, sobre objetos menos peligrosos que los que inicialmente suscitaron las emociones.

13) **Actuación.** Reducir la ansiedad suscitada por deseos prohibidos permitiendo su expresión".<sup>21</sup>

#### **3.3 Motivación y Conflicto.**

"El conflicto es un estado de tensión incrementado, pero por su naturaleza misma, está caracterizado por la vacilación, la duda, la fatiga y a menudo, un completo bloqueo".<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Ibidem pp. 467-474.

<sup>22</sup> Coffey N., C. y Appley M., H., *Psicología de la Motivación.*, pp. 426 y 430.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

“Los motivos dan dinamismo a la conducta y la dirigen hacia la meta pero éstas no siempre son compatibles entre sí. De ello, resulta el conflicto. Existen 4 tipos de conflictos:

1) *acercamiento - acercamiento*. “Existe entre dos metas de valencia positiva”<sup>23</sup> “o entre dos alternativas positivas y es máximo cuando ambas alternativas tienen igual interés o importancia ya que al seleccionar una automáticamente se pierde la otra”.<sup>24</sup>

2) *evitación - evitación*. “Situación opuesta a la de acercamiento - acercamiento, problemas de doble evitación, implica escoger entre dos alternativas igualmente indeseables”.<sup>25</sup>

3) *acercamiento - evitación*. “No se necesita una barrera externa para impedir que el individuo escape del campo, ya que se encuentra atrapado en él por su propio deseo de obtener la meta, es decir, la misma meta nos atrae y repele a la vez”.<sup>26</sup>

4) *Doble acercamiento - evitación*. “Varias combinaciones de las tendencias de acercamiento y evitación son capaces de producir un doble conflicto acercamiento - evitación. Pueden estar implícitas dos o más metas, cada una de las cuales tienen tendencias de acercamiento y evitación asociadas al conflicto”.<sup>27</sup>

<sup>23</sup> Ibidem pp. 426 y 430.

<sup>24</sup> Smith E., Ronald y Sarason R., Barbara. Psicología., p. 360.

<sup>25,26 y 27</sup> Coffey N., C. y Appley M., H.. op. cit., pp. 430-431.

### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

#### **3.4 Importancia de la Motivación en la Industria.**

“El trabajo es un fenómeno sumamente complejo en la etapa actual del desarrollo tecnológico. Para comprender el trabajo, es necesario reconocer que puede ser una tarea, un deber o un logro; puede ser mental, físico o ambos, repetitivo o creativo; incluso puede ser algo ingrato o personalmente satisfactorio y sus resultados también pueden ser obvios y sutiles. Su producto final suele evaluarse en una forma diferente de acuerdo con la persona que lo haga. En otras palabras, el trabajo adopta distintos significados.

El trabajo no se puede considerar independiente del individuo que lo realiza. Se deben tener en cuenta siempre sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con su familia, su compañía y con la comunidad. Eliminar del trabajo estos atributos equivale a reducirlo a los aspectos mecánicos. El trabajo tiene un aspecto económico y otro mecánico; pero también un lado psicológico.

La opinión de que ciertos incentivos originan incrementos en la producción no siempre se han sustanciado realmente, a pesar de que la gerencia frecuentemente ha tratado de promover la producción mediante este tipo de ofertas y a menudo ha atribuido los aumentos de producción a estos factores.

La industria ha descuidado la complejidad de la Motivación humana y ha

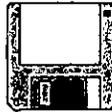
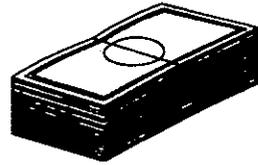
### **Capítulo 3. La Naturaleza Humana y su importancia en la Motivación.**

simplificado erróneamente en exceso un fenómeno muy complejo".<sup>28</sup> "La Motivación de los empleados en la industria es uno de los aspectos más importantes, pero menos entendidos de la Psicología Industrial actual".<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Blum I., Milton. op. cit., p. 471.

<sup>29</sup> Dunette D., Mervin y Kinchner K., Weyne. Psicología Industrial, p. 141.

## CAPÍTULO 4



## TEORÍAS MOTIVACIONALES

## Capítulo 4. Teorías Motivacionales

### 4.1 Teoría de Abraham Maslow.

"A. H. Maslow describió una jerarquía de necesidades de cinco niveles, que se ha popularizado enormemente. Estos cinco niveles incluyen:

1. Necesidades fisiológicas básicas.
2. Seguridad física y emocional.
3. Necesidades de pertenencia y de índole social.
4. Estimación y posición social.
5. Auto-actualización y satisfacción."<sup>1</sup>

#### **Necesidades de orden inferior.**

"Las necesidades del primer nivel comprenden la supervivencia básica".<sup>2</sup> "Son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc."<sup>3</sup>

"La necesidad que domina a continuación es la de seguridad en todos los aspectos posibles. Ésta necesidad funciona más o menos de la siguiente manera: cuando se satisfacen hoy en día las necesidades seguirán siendo cubiertas en el

1 Davis, Keith. El Comportamiento Humano en el Trabajo, p. 49.

2 Ibidem p. 50.

3 Arias Gaticia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, p. 70.

futuro. Ésta necesidad pone de manifiesto el deseo de asegurar la satisfacción de las necesidades fisiológicas hoy, mañana y siempre que sea posible.

En realidad las necesidades de segundo nivel se siguen relacionando con las de primer nivel. Debido a las diferencias individuales, las personas buscan distintos grados de seguridad, asimismo, las personas varían en lo que respecta a las formas en que tratan de proporcionarse tal seguridad, así lo muestra el siguiente ejemplo:

Un empleado trató de velar por su seguridad, empleando horas extras en la elaboración de extensos informes en la línea de control analógico para asegurarse de que se le consideraría tan experto en este campo, que la compañía no podrá desprenderse de él. La otra empleada reaccionó en forma distinta y asistió a una escuela nocturna para aprender el lenguaje y su aplicación, que se utilizaría en un nuevo producto en la compañía. A ella le pareció que la mejor manera de asegurar su futuro era adquiriendo conocimientos sobre el nuevo equipo de control. Por consiguiente, dos personas reaccionaron de un modo distinto en las mismas circunstancias y con relación a las mismas necesidades".<sup>4</sup> "El hombre desea estar, en la medida de lo posible, cubierto de contingencias futuras, requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores para él y para su familia".<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Davis, Keith. op. cit., pp. 50-51.

<sup>5</sup> Arias Galicia, Fernando. op. cit., p. 70.

**Necesidades de orden más alto.**

"Las necesidades superiores son necesidades sociales y necesidades del yo (self). Las necesidades del tercer nivel se asocian con las preocupaciones de pertenencia y de índole social. Algunas personas afirman que éstas necesidades se deben satisfacer fuera del trabajo, sin embargo, las personas trabajan en un ambiente social y parte de sus necesidades sociales deben satisfacerse tanto ahí como fuera de la esfera laboral".<sup>6</sup>

Las necesidades del cuarto nivel incluyen las de estima y reconocimiento. "Todos los seres humanos necesitan sentir en su interior que valen la pena, saber que los demás los consideran como personas valiosas (posición social) y tener la firme creencia de lo que son".<sup>7</sup>

"La necesidad básica del quinto nivel es la que se asocia con la autorrealización, que quiere decir llegar a ser todo aquello para lo que se tiene capacidad. Ésta necesidad es menos evidente que otras, porque hay muchas personas que aún no la liberan y siguen preocupándose todavía por las de tercer o cuarto nivel. En la medida que se pueda liberar la necesidad del quinto nivel, las personas encontrarán que su trabajo es verdadero desafío y gozarán la satisfacción interna".<sup>8</sup> "El ser humano requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este

<sup>6</sup> Davis, Keith. op. cit., p. 51.

<sup>7</sup> y <sup>8</sup> Ibidem p 52.

mundo. Esta necesidad especialmente se ve frustrada en el trabajo industrial ya que la producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de dicha necesidad".<sup>9</sup>

**Crítica a la Teoría de Maslow:**

"La Teoría de Maslow no ha sido probada, se hace necesario realizar un estudio longitudinal en el tiempo con diversos grupos de personas".<sup>10</sup>

"Llama la atención la variedad de necesidades y motivaciones que operan en la persona, pero la evidencia que se da para justificar la noción de jerarquía no es muy convincente y las categorías sobre necesidades tienden a ser demasiado generales. Por ejemplo: la auto-actualización se puede lograr de muchas formas y variar en diferentes etapas de desarrollo".<sup>11</sup>

**4.2 Teoría de Aldefer.**

"Aldefer toma las necesidades que plantea Maslow y las agrupa en tres categorías más básicas:

- 1) Necesidades de existencia;
- 2) Necesidades de relacionarse con otras personas;
- 3) Necesidades de crecimiento personal.

<sup>9</sup> Arias Galicia, Fernando. op. cit., p. 70

<sup>10</sup> Ibidem p. 71.

<sup>11</sup> Schein H., Edgar. Psicología de la Organización., p. 71.

Éstas tres categorías han tenido mucho éxito en un contexto que trata de determinar que tan grave es la necesidad que la persona adulta tiene en un determinado momento. Esta aproximación al problema reconoce la posibilidad de que no todo mundo, como lo sugieren las teorías de Maslow, tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas".<sup>12</sup>

### **4.3 Teoría de Chris Argyris.**

"Basándose en la teoría de Maslow, Chris Argyris en su libro *Personality and Organization*, señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a medida que acumula años, a :

- a) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras persona, hacia un estado de relativa independencia.
- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta. Cuando niño, existe solo un equipo limitado de pautas de comportamiento.
- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas, en las cuales la atención es errática y causal.

<sup>12</sup> Arias Galicia, Fernando. op. cit., pp. 71-72.

## Capítulo 4. Teorías Motivacionales.

- e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo en compensación a las etapas infantiles en las cuales se percibe casi solamente el presente.
- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición era de subordinación cuando niño.
- g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio, las organizaciones de trabajo son incongruentes con esas características saludables de la persona, ¡Las organizaciones de trabajo requieren de sus miembros que se comporten en forma inmadura! De acuerdo a las reglas de la administración, el medio de las empresas requiere que las personas que laboran ahí:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos.

La conclusión es, que urge cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones. Hay que tratar de modificar las estructuras de las organizaciones".<sup>13</sup>

Esta teoría se basa en el grado de madurez e inmadurez dentro del individuo.

<sup>13</sup> Ibidem pp. 71-72.

**4.4 Teorías Cognoscitiva o de modificación de la conducta.**

“Se basan en el pensamiento y en el sentimiento (es decir, la cognición). Se relaciona con el yo interno (inner self) de una persona y la perspectiva que ésta tiene del mundo”.<sup>14</sup>

“La principal dificultad con los modelos cognoscitivos es que no se pueden someter a una medición y observación científicas precisas. La modificación de la conducta se basa en el concepto de que ésta depende de sus consecuencias y que las necesidades internas rigen el comportamiento.”<sup>15</sup>

“Existen diferentes formas de modificación de la conducta :

**Condicionamiento operante.-** Es un tipo de refuerzo para modificar la conducta a través de sus consecuencias. Si éstas son favorables para un empleado, se reforzará la tendencia a repetir dicha conducta, pero por el contrario, se debilitará la tendencia a repetirla.

**Refuerzo positivo y negativo.-** El comportamiento se alienta primordialmente por medio del refuerzo positivo, proporciona una consecuencia favorable que anima a su repetición del comportamiento. El refuerzo negativo ocurre cuando el comportamiento va acompañado por la supresión de una consecuencia no favorable.

<sup>14</sup> y <sup>15</sup> Davis, Keith. *op. cit.*, pp. 73-74.

## Capítulo 4. Teorías Motivacionales.

**Moldeo.**- Ocurre cuando se aplican refuerzos sucesivos a medida que la persona se acerca a la conducta deseada, es útil para enseñar tareas complejas.

**Castigo y extinción.**- El castigo ocurre cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular, sólo desalienta una conducta indeseable y no impulsa ningún otro tipo de comportamiento deseable.

La extinción ocurre cuando no hay consecuencias significativas de una conducta. El comportamiento aprendido necesita verse reforzado para que vuelva a producirse en el futuro. Se extingue por falta de refuerzo y tiende a remplazarse con respuestas que si son reforzadas.

**Programas de refuerzo.**- El refuerzo puede ser continuo o parcial. *El refuerzo continuo* cuando por cada actuación correcta del empleado se concede un refuerzo. Ejemplo: se paga una tasa de 10 centavos de dólar por cada pieza producida sin defectos.

*El refuerzo parcial* ocurre cuando sólo se refuerza parte del comportamiento adecuado. El aprendizaje es más lento en comparación con el continuo. Hay cuatro clases de refuerzo parcial:

- 1) *Intervalo fijo.* Ofrece un refuerzo después de que transcurre un periodo de tiempo definido. Un ejemplo típico: es el cheque de pago que se recibe cada dos semanas.

## Capítulo 4. Teorías Motivacionales.

- 2) *Intervalo variable*. Ofrecen el refuerzo después de que transcurren periodos diferentes de tiempo. Ejemplo: inspecciones a la planta cuatro veces al año.
- 3) *Razón fija*. Consisten en ofrecer refuerzos después de obtener cierto número de respuestas correctas. Ejemplo: el pago de primas de ventas después de vender cierto número de productos.
- 4) *Razón variable*. Es un refuerzo que se da después de un número variable de respuestas correctas".<sup>16</sup>

"En esta teoría es necesario identificar los acontecimientos conductuales que se deben modificar y luego determinar qué estímulos permiten lograrlo y cómo se están reforzando en la actualidad".<sup>17</sup>

### "Crítica.

1. Los críticos afirman que se trata de un método inherentemente autocrático de la administración, porque implica la manipulación de las personas. Las consecuencias conductuales se controlan de tal manera que las personas se ven obligadas a efectuar un cambio forzado en su conducta. No es coherente con los modelos humanistas, como por ejemplo: la teoría de Maslow.

<sup>16</sup> *Ibidem* pp. 73-79.

<sup>17</sup> *Ibidem* p. 79.

2. La modificación de la conducta supone que las causas del comportamiento están fuera de la persona, es decir, el ambiente.
3. Otros críticos afirman que la modificación de la conducta es un insulto a la inteligencia de los individuos".<sup>18</sup>

"Los modelos cognoscitivos dan mayor importancia al conocimiento que a la Motivación, pero la modificación de la conducta se está utilizando cada vez más".<sup>19</sup>

#### **4.5 Teorías Causales.**

"Algunos autores como Norman R. F. Maier y Herold J. Leavitt postulan *que la conducta es siempre causada.*

El primero indica *que un estímulo sobre un organismo es causa de la conducta de éste, la cual es expresada en una realización.* En la *organización* los estímulos pueden venir del medio ambiente de trabajo, el ruido, la luz, la humedad, o bien de las personas que comparten el lugar e interaccionan entre sí. En el *organismo* incluye la herencia, los conocimientos, las habilidades, las necesidades y las actitudes del individuo de que se trate. La conducta incluye las actividades físicas, las reacciones emocionales y el pensamiento.

<sup>18</sup> y <sup>19</sup> *Ibidem* pp. 80-81.

## **Capítulo 4. Teorías Motivacionales.**

Por su parte, Leavitt indica que el comportamiento se puede analizar a base de tres supuestos interrelacionados, a saber; **Causa, Motivación y Dirección hacia el Objetivo**. Cuando se alcanza el objetivo la causa es desactivada, eliminando así la Motivación y también el comportamiento dirigido al objetivo. Leavitt agrega a este círculo causal la idea del equilibrio, es decir, el estímulo puede causar un estado de tensión de desequilibrio, el cual es eliminado cuando se satisface la necesidad".<sup>20</sup>

### **4.6 Teoría de Contingencia.**

"Hace énfasis en que no existen generalizaciones simples sobre la conducta humana en las organizaciones, sino que si uno puede determinar las condiciones situacionales preexistentes, el tipo de personas que actúan en esa situación y las propiedades de la tarea y del medio dentro del cual se va a desarrollar esa tarea, puede uno entonces especificar unos propuestos o unas hipótesis. Los propuestos se harían típicamente en la forma de "Si estas y aquellas condiciones se dan, el administrador debe hacer esto y lo otro".

En el área de organización del trabajo se están desarrollando teorías de contingencia muy parecidas que tienen que ver con cómo dividir el trabajo, cómo integrar el esfuerzo, qué tanto descentralizar, etc.. Lo que es importante reconocer de

<sup>20</sup> Soria M., Victor. Relaciones humanas, pp. 234-235.

estas teorías es que representan un avance hacia la comprensión de una realidad que según los sociólogos, surgen del juego de fuerzas de orden cultural, económico, organizacional y tecnológico".<sup>21</sup>

### 4.7 Teoría de Douglas McGregor.

"Una de las más conocidas y tal vez la más importante obra del autor es *El Aspecto Humano de las Empresas*, en esta obra señala que una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir los objetivos de la empresa, el buen administrador depende en grado considerable de su capacidad para predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo. Sin embargo, pocos son los administradores satisfechos de su capacidad de predecir y controlar la conducta de sus miembros en la organización".<sup>22</sup>

"McGregor parte de una crítica a los conceptos formales de la teoría clásica de organización. De los puntos críticos a la teoría clásica de la organización parte McGregor para describir el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control que él llama teoría "X". El punto de vista tradicional parte de los siguientes juicios de valor o principios:

<sup>21</sup> Schein H., Edgar, op. cit., pp.45-46.

<sup>22</sup> Ríos Szalay, Adalberto *Orígenes y Perspectivas de la Administración*, p. 148.

## **Capítulo 4. Teorías Motivacionales**

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tiene que ser obligada a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas por castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tienen relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad".<sup>23</sup>

"Por otro lado, propone los principios básicos para una teoría "Y", una teoría que contemple la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización; es decir, un elemento ganado del estructuralismo a través del cual el conflicto se reduce en la medida en que el interés individual coincide con el de la organización. Los elementos básicos que propone, son los siguientes:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego y el descanso. Al ser humano no le disgusta esencialmente trabajar; según circunstancias que pueda controlarse, el trabajo constituye una fuente de satisfacción o una forma de castigo.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe

23 *Ibidem* pp. 150-151.

## **Capítulo 4. Teorías Motivacionales.**

dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro; las más importantes de estas compensaciones.

3. El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características de la naturaleza humana.
4. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas parcialmente".<sup>24</sup>.

### **4.8 Teoría Dual o de Herzberg.**

"Tomando como base la investigación realizada con Ingenieros y Contadores, Herzberg desarrollo un modelo de dos factores para la Motivación en la década de 1950. Pidió a sus participantes que pensaran en algún instante en que se habían sentido particularmente satisfechos en sus trabajos y otro momento en el que se

<sup>24</sup> lbidem p. 152.

hubieran sentido muy mal respecto a los mismos. Asimismo, les pidió que describieran las condiciones que los habían orillado a esos sentimientos.

Herzberg llegó a la conclusión que existían dos factores que influyen en la Motivación: **Motivacionales y los Higiénicos**".<sup>25</sup>

"Básicamente, la teoría Dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes, motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción; pero que sus ausencias no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan **insatisfacción**; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan **satisfacción**".<sup>26</sup>

Existen entonces **factores intrínsecos y extrínsecos**. Los primeros son "recompensas internas que la persona siente al realizar un trabajo, de manera de que se trata de una relación directa entre éste y sus recompensas. Los segundos son recompensas externas que ocurren en forma independiente del trabajo, y no proporcionan una satisfacción directa en el momento en que éste se realiza, como

<sup>25</sup> Davis, Keith. op. cit., p. 60.

<sup>26</sup> Arias Galicia, Fernando. op. cit., p. 73.

ejemplo de ellos son los planes de jubilación, seguro de salud y vacaciones".<sup>27</sup>

"Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que, por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes por esta razón se le denomina teoría dual".<sup>28</sup>

### **Crítica.**

"Aunque no deja de ser atractiva para muchas personas, la teoría Dual de Herzberg ha sido muy combatida, especialmente en el aspecto metodológico. Algunos críticos se quejan también de que el método de clasificación de respuesta es muy subjetivo y que por tanto pueden verse resultados viciados por los prejuicios de los investigadores.

Esta teoría se ha envuelto en muchas polémicas".<sup>29</sup>

"Hay analistas de la Motivación que apoyan y otros rechazan el modelo de los dos factores. Sus defensores demuestran que se aplica particularmente a gerentes, profesionales y empleados de oficina de más alto nivel. La mayoría de los opositores a este método rechazan el concepto de que hay dos factores separados que afectan la Motivación. Opinan que ésta se basa en un factor que sigue un continuo, y no en dos factores.

27 Davis, Keith. op. cit., p. 62.

28 Arias Galicia, Fernando. op. cit., p. 73.

29 Ibidem p. 74.

Otros críticos afirman que el modelo no hace hincapié suficientemente en las cualidades motivacionales del pago, la posición y las relaciones interpersonales.

El modelo de los dos factores de Herzberg se ha considerado como el antecedente de dos avances importantes: el enriquecimiento del puesto y la calidad de vida en el trabajo".<sup>30</sup>

### 4.9 Teoría del <<Drive>> o Impulso.

"Creen que cuanto más poderoso es el instinto; más fijo y persistente será el hábito de conducta asociado a él. Altman clasifica estos impulsos en :

- a) *Impulsos vegetativos*. Nos conducirán a buscar las sustancias químicas que precisamos para nuestra existencia.
- b) *Impulsos de emergencia*. Nos mueven a actuar cuando nos sentimos amenazados.
- c) *Impulsos reproductivos*. Nos involucra en la actividad sexual.
- d) *Impulsos educacionales*. Implican curiosidad y exploración".<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Davis, Keith. op. cit., pp. 62-63.

<sup>31</sup> Durán P., Alfonso. Psicología de la Publicidad y de la Venta, p. 36.

**4.10 Teoría de la Motivación Humana de Vroom.**

"Vroom fundó gran parte de su trabajo en el gran psicólogo social Kurt Lewin".<sup>32</sup>

Su teoría también se le conoce con el nombre de **modelo de expectativas**.

Vroom explica que la Motivación es el producto de multiplicar la intensidad con que una persona desea algo por el cálculo de la probabilidad de que cierta acción le permitirá alcanzarlo. La relación se expresa por medio de la siguiente fórmula:

<b>Valencia</b>	<b>X</b>	<b>Expectativas</b>	<b>=</b>	<b>Motivación</b>
(fuerza con que una persona desea algo)		(probabilidad de obtenerlo mediante una acción específica)		(fuerza del impulso encaminado a una acción)

**Valencia.** Se refiere a la fuerza de la preferencia que tiene una persona por un resultado en relación con los otros. Se trata de una expresión de la magnitud del deseo que siente una persona para alcanzar una meta. La valencia brota del interior de cada empleado como una expresión condicionada por la experiencia, de modo que varía sustancialmente de un individuo a otro".<sup>33</sup>

La valencia puede ser también negativa o positiva. Cuando un individuo prefiere no obtener el resultado en comparación con alcanzarlo, la valencia es una cifra negativa. Si la persona se muestra indiferente en cuanto al resultado, la valencia es cero. Así pues, la gama total va de -1 a +1.

<sup>32</sup> Blum I., Milton, Psicología Industrial, p. 483.

<sup>33</sup> Davis, Keith, op. cit., p. 69.

## **Capítulo 4. Teorías Motivacionales.**

Algunos empleados descubren una valencia intrínseca en el trabajo propiamente dicho, sobre todo si se abrigan una firme ética del trabajo. Estas personas obtienen satisfacción directamente del desempeño de su trabajo gracias al sentido de culminación por realizar bien una tarea o crear algo".<sup>34</sup>

**"Expectativas.** Es la fuerza de convicción de que un acto irá seguido de un resultado concreto. Representa el juicio del empleado sobre la probabilidad de lograr un resultado que lo llevará a otro. Es una asociación entre la acción y el resultado, puede oscilar entre 0 y 1. Si un empleado no ve probabilidad alguna de que un acto lo lleve a un resultado específico, la expectativa es cero".<sup>35</sup>

**"Incertidumbre sobre los resultados.** La expectativa sobre los resultados es a menudo incierta. Existen resultados tanto primarios como secundarios. Los resultados primarios se obtienen directamente de la acción, en tanto que los secundarios son consecuencia de los primarios. Ejemplo: un empleado que adquiere una mayor preparación, eventualmente recibirá el resultado primario de un ascenso y el pago adicional que va con este. Luego, obtiene un resultado secundario: su ascenso le confiere una mejor posición y mayor reconocimiento de sus compañeros.

Otra causa de la incertidumbre sobre los resultados es que muchos de estos están controlados por otras personas y el empleado no suele tener la seguridad sobre

34 *Ibidem* p. 69.

35 *Ibidem* p. 70.

la forma en que actuarán los demás".<sup>36</sup>

"El modelo de las expectativas sugiere que, a través de la experiencia, las personas se dan cuenta de que tipos de recompensas (resultados) valúan en mayor grado que otras.

La relación valencia - expectativa existe en un número infinito de combinaciones. La combinación más deseable es una valencia positiva elevada y una gran expectativa, que produce la Motivación más fuerte".<sup>37</sup>

#### **Crítica.**

"El modelo de expectativas sólo puede predecir parcialmente debido a que existen otras variables importantes que no se han incluido. Esto no explica todo lo que sucede en una situación real, pero si la relaciona con muchas situaciones.

Sus aplicaciones suelen ser insuficientes".<sup>38</sup>

"Este investigador sugiere que la satisfacción en el trabajo es un reflejo del grado en que una persona encuentra que su trabajo resulta deseable. Las dos medidas apropiadas para comprobar esta hipótesis son:

- a) La rotación personal,
- b) El ausentismo.

<sup>36</sup> *Ibidem* p. 69.

<sup>37</sup> *Ibidem* p. 72.

<sup>38</sup> *Ibidem* pp. 72-73.

## **Capítulo 4. Teorías Motivacionales.**

El modelo es más difícil de aplicar en el caso de la relación entre la satisfacción del trabajo y su productividad".<sup>39</sup>

### **4.11 Teorías Hedonista.**

"Señala que la Motivación primaria del hombre es **buscar el placer y evitar el dolor**. Las más tempranas versiones de esta teoría indicaban que las decisiones del hombre son cálculos conscientes para mantener un simple equilibrio entre el placer y el dolor. No consideraban la parte inconsciente de los motivos humanos. Insistían en que aquellas personas que parece que busquen el dolor o eviten el placer (masoquistas, suicidas, puritanos) sienten realmente <<placer por el dolor>>lo que no viola el principio básico de su teoría".<sup>40</sup> Algunos de los autores que hablan de esta teoría son Paul Thomas Young, David C. McClelland y Helen Peak.

### **4.12 Teoría de la Motivación de Hull.**

"El sistema de Hull descansa en el problema evolucionista de la sobrevivencia orgánica. Inicialmente, la preocupación principal parece centrarse en las necesidades del tejido del organismo, muchas de las cuales dan lugar a pulsiones como el hambre, la sed, el sexo, la evitación del dolor. Se supone que estas pulsiones primarias y

39 Blum I., Milton. op. cit., pp. 484-485.

40 Durán P., Alfonso. op. cit., p. 36.

biológicas actúan como estímulos, y cuando se reduce el estímulo pulsión al ingerir agua o comida, se tienen las condiciones para el reforzamiento primario, que fortalece la asociación entre la situación estímulo y las respuestas que han precedido la reducción del estímulo pulsión. Proporcionan esos mecanismos motivacionales primarios una concepción de pulsiones adquiridas o secundarias (como el miedo), y por la noción del reforzamiento secundario.

Mientras que se necesita una condición de pulsión primaria para la actividad, el reforzamiento y la adquisición de pulsiones aprendidas y de reforzadores secundarios, se asignan otras funciones al concepto de pulsión:

1. Vigorizar hábitos y tendencias de respuestas no aprendidas, de modo que pueda ejecutárseles.
2. Proporcionar estímulos internos distintivos, que puedan entrar en los hábitos y actuar como un factor de dirección para controlar la conducta.
3. Ayudar a la reacción de meta".<sup>41</sup>

"Para Hull, la necesidad corporal era la base final de la Motivación y surgía de la deficiencia de ciertas sustancias necesarias a la sobrevivencia, o de un exceso de sustancias perjudiciales a la sobrevivencia del individuo o de la especie".<sup>42</sup>

41 Coffey N., C. y Appley M. H.. Psicología de la Motivación, pp. 481-482.

42 Ibidem. p. 466.

#### **4.13 Teoría de los Instintos.**

"La teoría de los instintos asume que el hombre es motivado tanto por lo que hereda fisiológicamente como por lo que aprende a medida que crece. El organismo nace con algunas reacciones instintuales, a modo de bagaje genético, ante el alimento, el agua, el dolor y el sexo".<sup>43</sup>

"Para explicar la raíz de las motivaciones se ha apelado a la teoría de los instintos. Es muy fácil cargar todos los actos a los instintos, aunque hasta ahora poco sabemos acerca de cuál es la naturaleza íntima de éstos. Han existido diferentes doctrinas que hacen referencia a los instintos:

La teoría de Sigmund Freud, contempla que existen sólo dos clases de instintos: *el sexual y el de la agresividad*.

Otra doctrina igualmente biológica es la de William McDougall, quien señala que existen diecisiete instintos innatos en el hombre, cada uno con su respectivo tono emocional. Entre estos instintos figura el de agresión o combate; el de repulsión, el maternal o paternal, el sexual, el de autodefensa, el de sumisión, etc. Por supuesto, que no todos los Psicólogos y Sociólogos están de acuerdo con McDougall".<sup>44</sup>

William James y William McDougall son algunos de los autores que apoyan la teoría.

43 Durán P., Alfonso. op. cit., p.36.

44 Fingerman, Gregorio. Relaciones Humanas, pp. 43-45.

**Crítica:**

"A pesar de la popularidad alcanzada por esta doctrina, se discute hoy la validez de la teoría de los instintos como base de los móviles de la conducta humana ya que no se ha podido comprobar experimentalmente que existan dentro del organismo ciertas estructuras o procesos que podemos identificar como instintos.

Otra objeción a la teoría es el olvido de otras formas del comportamiento humano ya que se ha olvidado agregar que existen también otros determinantes, de índole intelectual y volitiva, que desempeñan un papel importante en la Motivación del trabajo".<sup>45</sup>

**4.14 Teoría de la Motivación de Lewin.**

"Kurt Lewin sostenía que la tensión o energía psíquica es la causa de todos los procesos mentales, aun de los que manifiestamente están controlados por las asociaciones.

Lewin siempre suscribió el principio básico de que toda conducta es motivada. Hace una distinción entre acciones controladas e intencionales. En una acción voluntaria el organismo dedica la totalidad de su ser psicológico a la producción de su conducta. Las acciones controladas pueden depender de vínculos simples entre la

<sup>45</sup> Ibidem p. 46.

ocasión de una acción y la acción misma pero la conducta intencional o voluntaria se rige por principios de campo".<sup>46</sup>

"Afirma que se deben explicar las acciones del hombre a partir del hecho de que percibe caminos y medios particulares para descargar determinadas tensiones. Al individuo le atraen las actividades que ve como medios para liberar su tensión, para él, tienen valencia positiva y experimenta una fuerza que lo impulsa a realizarlas. Otras actividades tienen el efecto opuesto: El individuo encuentra en ellas la posibilidad de aumentos de tensión; se dice que tiene valencia negativa y que generan fuerzas repulsivas".<sup>47</sup>

"Toda la conducta o por lo menos toda la conducta intencional es motivada, la impulsan las tensiones, la mueven las fuerzas, la dirigen valencias y tiene metas. La conducta no sólo es una respuesta asociativa a un estímulo, sino que todo lo que el individuo percibe, siente o piensa influye en ella".<sup>48</sup>

"Habla de 4 constructos motivacionales:

- 1) Tensión;
- 2) Necesidad;
- 3) Valencia;
- 4) Fuerza.

<sup>46</sup> Boiles C., Robert. Teoría de la Motivación, pp. 81-82.

<sup>47</sup> *Ibidem* p. 83.

<sup>48</sup> *Ibidem* p. 84.

## **Capítulo 4. Teorías Motivacionales**

Lewin hace una distinción entre las necesidades genuinas y las cuasi-necesidades. Las primeras son producidas por condiciones como el hambre cuyo alivio es biológicamente útil para el organismo. Las tensiones causadas por las intenciones, los actos de voluntad y otras obligaciones más o menos arbitrarias del individuo son cuasi-necesidades".<sup>49</sup>

"Además de generar tensiones, con lo cual constituyen un "empuje" de la conducta, las necesidades disponen las cosas para que tengan lugar los dos constructos de "provocación", la fuerza y la valencia. En general, la percepción de la posibilidad de realizar una actividad, lo deseable que resulta la actividad ( su valencia ) y la tendencia a realizarla, la fuerza que ejerce, son cosas que van siempre juntas.

Lewin dice que al existir una necesidad se produce una fuerza o campo de fuerzas con lo que se significa una actividad con una valencia. La valencia es un valor abstracto que la acción implica ".<sup>50</sup>

### **"Crítica:**

1. En su teoría existe una semántica incierta para traducir el lenguaje de los constructos al de los datos o viceversa.
2. Una teoría improbable. Son hechos generalmente aceptados de la conducta pero no se han podido comprobar. Pese a esto, la teoría goza de

49 y 50 Ibidem pp. 85, 87.

bastante aceptación popular.

3. Habla de energía, tensión, fuerza como hechos psicológicos, pero con frecuencia se pregunta si los hechos psicológicos son reales o son una analogía".<sup>51</sup>

#### **4.15 Teoría de McClelland.**

"McClelland recoge las ideas de Weber y formula su teoría sobre Motivación; para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores: realización o logro; afiliación y poder.

Las personas motivadas por la *realización* desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas, desean lograr sus metas aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Los motivados por la *afiliación*, están más interesados en establecer contactos personales cálidos. La persona motivada por el *poder* busca influir sobre los demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo más importante es la Motivación de logro que los individuos de tal nación posean. Este autor hace del factor "logro" el centro del desarrollo económico; dicho

<sup>51</sup> Ibidem pp. 88-90.

factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo de poder.

Para probar su teoría, McClelland ha realizado una serie de estudios en diversos países. Dichos estudios consisten en pedir a las personas que relaten una historia que se les ocurra al presentarles una lámina. Los contenidos de las historias son clasificados después. Este autor ha encontrado que en los países industrializados la Motivación de logro es mayor que algunos no industrializados y que en estos últimos la Motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros".<sup>52</sup>

"Esta teoría es posiblemente la que más nos sirve para entender la carrera organizacional del empresario o del gerente empresarial. Los estudios que se han hecho sobre las diferentes ocupaciones muestran que el empresario, en contraste con el profesor o el abogado, tiende a tener una Motivación de logro mucho más alta y una Motivación de afiliación mucho más baja que el común de las personas. Por otro lado, aquellos ejecutivos que han llegado a los más altos cargos, tienen la tendencia a sentir más necesidad de poder que otras personas en otro tipo de ocupación y a usar este poder en lo que McClelland y Burnham han llamado una forma "socializada" de tratar

<sup>52</sup> Artes Galicia, Fernando. *op. cit.*, p 75.

## **Capítulo 4. Teorías Motivacionales.**

de influir en otros para que busquen y logren objetivos organizacionales válidos y aceptados y no en beneficio personal.

Cada uno de nosotros en algún momento de nuestra vida siente la necesidad de afiliación, de poder y de logro, la intensidad de esa necesidad varía de acuerdo a una determinada situación. Por lo general, todos tenemos la tendencia a sentir una de las tres necesidades con más intensidad".<sup>53</sup>

### **"Crítica:**

- 1) Uno de los puntos débiles del método de ese autor es precisamente el de la interpretación del contenido de las historias. Este constituye el mismo problema de todas las técnicas proyectivas empleadas en Psicología y aunque el autor ha desarrollado un cuestionario que pretende garantizar la objetividad de la interpretación, pero simplemente se hace más sofisticada la subjetividad de las interpretaciones.
- 2) El hallazgo de que los gerentes denotan mayor número de historietas con contenido de logro que los subordinados, plantea una interrogante muy especial. Cabe preguntarse si la mayor Motivación de logro los hizo llegar a ocupar puestos elevados en la jerarquía de las empresas; o bien si, por el contenido, las presiones a las que se ven sometidos en esos puestos los hace

<sup>53</sup> Schein H., Edgar. op. cit., p. 81.

fantasear con un contenido de logro o realización".<sup>54</sup>

#### **4.16 Experimentos de Elton Mayo.**

“Los experimentos realizados por Elton Mayo en las fábricas de la General Electric Company de Hawthorne localidad cercana a Chicago. El personal compuesto de unas 30,000 personas gozaba de muy buenas condiciones materiales y de excelentes servicios sociales. Sin embargo, no se mostraba muy satisfecho y las continuas protestas y reclamaciones repercutían sobre la productividad. Era necesario averiguar los motivos de ese malestar colectivo.

Roethlisberger era colaborador de Mayo y sostenía que la industria es un fenómeno tanto social como económico y que una empresa industrial no es sólo una organización para obtener un logro económico, sino que es también una organización humana en la cual las esperanzas y aspiraciones de los individuos tratan de expresarse. La empresa tiene dos funciones: 1) producir y distribuir un producto con determinado beneficio, y 2) tratar de que los individuos y los grupos de éstos trabajen con eficacia, conjunta y solidariamente.

Como primera medida se mejoraron las condiciones físicas del ambiente de trabajo, para apreciar sus resultados. Uno de los experimentos más interesantes fue el

54 Arias Galicia, Fernando. op. cit., p. 76.

#### **Capítulo 4. Teorías Motivacionales**

estudio de los efectos de la iluminación sobre el trabajo, porque se suponía que mejorando la luz, mejoraría también éste. Para tal fin se escogieron dos grupos de operarios. Uno de estos grupos, que servía de testigo, tenía una iluminación invariable durante todo el experimento. Al otro grupo le fue aumentando gradualmente. De acuerdo con lo que se esperaba, la producción aumentó en este segundo grupo, pero causó grave sorpresa comprobar que también había aumentado la producción del grupo que servía de testigo, con su luz invariable. Se procedió entonces a reducir la luz del grupo experimental y se vio que esto tampoco afectaba la producción, sino que por el contrario, volvió a aumentar.

Con el propósito de descubrir algún factor oculto se acudió al siguiente procedimiento: Los investigadores eligieron dos jóvenes, a los cuales se pidió que, a su vez, eligieran otras cuatro compañeras para formar un equipo. El trabajo consistía en armar pequeñas piezas para aparatos telefónicos. El experimento se hizo durante cinco años. Se comenzó por introducir diversos cambios en el horario de trabajo, en las pausas y en los descansos, en las salidas anticipadas, etc., y a pesar de ello la producción seguía en aumento. Hay que agregar que este equipo estaba informado acerca de la finalidad del experimento.

El análisis de esta investigación permitió comprobar que había cambiado la actitud de las operarias hacia su trabajo y hacia su propio grupo. Las operarias se

## **Capítulo 4. Teorías Motivacionales.**

sentían más fuertes y más importantes porque los experimentadores les pedían consejos, ayuda y cooperación. Aquí se ve claramente la influencia del factor afectivo y volitivo.

La verdad pura y escueta es que se había creado un grupo social solidario, interesado no sólo en obtener una prima colectiva, al haber surgido en un vivo interés por los resultados del experimento mismo, en el cual habían colaborado.

El aumento de la producción se debía, ante todo, a factores psicológicos y que la solidaridad entre el grupo y los mandos desempeñaba un papel sumamente importante, por lo que se debía realizar un análisis de estos. Primeramente, efectuaron entrevistas individuales, con preguntas directas. Como el sistema no dio resultado porque las respuestas en general eran lacónicas y ambiguas, se procedió a dejar hablar libremente al entrevistado en forma confidencial. El éxito logrado fue enorme, ya que los empleados descargaban sus quejas quedando aliviados de la presión interior, mejorando así su estado de ánimo".<sup>55</sup>

"Mayo consideraba que los conflictos no son producto de intereses y objetivos diferentes o antagónicos, sino un resultado de comunicación escasa o inexistente.

Uno de los principales enunciados de Mayo es la implantación en la empresa de medios adecuados de información como son tableros de avisos, periódicos,

<sup>55</sup> Fingerman, Gregorio. op. cit., pp.37-40.

## **Capítulo 4. Teorías Motivacionales.**

murales, circulares, etc. Asimismo, propone Mayo y sus colaboradores la necesidad que tiene la dirección de obtener una correcta información sobre sus subordinados en todos los aspectos, aun los más triviales, como es el hecho de que los supervisores inmediatos conozcan fechas, nombres y datos de la familia de cada uno de sus supervisados".<sup>56</sup>

### **"Crítica:**

1. Las investigaciones de Elton Mayo han sido y siguen siendo revolucionarias. Sus descubrimientos fueron puestos a prueba y confirmados muchas veces.
2. Pusieron de manifiesto la importancia del factor humano en el proceso laboral. Hicieron ver que el grupo es una unidad y que las relaciones entre el personal y los mandos constituyen el factor fundamental de la eficiencia del trabajador.
3. Confirmaron la necesidad de dar más información al obrero acerca de los propósitos de la empresa y de consultarlo en los casos que le atañen porque reacciona desfavorablemente cuando se le impone algo.
4. Hicieron ver que una empresa además de perseguir objetivos económicos, desempeña una función social y que tanto los obreros como los empleados

<sup>56</sup> Rios Szalay, Adalberto. op. cit., p. 107.

y la empresa misma constituyen una unidad integrada por seres humanos".<sup>57</sup>

5. "El peso que Mayo le otorgó al factor social lo hizo derivar a un juicio de valor, producto de su visión limitada y aislante, en el sentido de la poca importancia de los factores económicos dentro de las actividades y actitudes de los trabajadores en la empresa.
6. Mayo y sus colaboradores no alcanzan a darse cuenta de que el sistema que ellos proponen, más que establecer una comunicación, es un elemento de la dirección para informar, dar directrices y establecer e implantar políticas y lineamientos para la actuación de los trabajadores en la empresa.
7. La falta de un estudio riguroso y de una metodología científica las que llevan a Mayo a cometer una serie de errores en sus apreciaciones.
8. Las proposiciones de Mayo pierden su candidez y se convierten en uno de los más importantes instrumentos de manipulación de los trabajadores para aumentar la eficiencia y la productividad.
9. Señaló la importancia de la Psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador,

<sup>57</sup> Figerman, Gregorio op. cit., pp. 40-41.

reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo".<sup>58</sup>

#### **4.17 Teoría Psicoanalítica.**

"Esta teoría puede estar entre la teoría hedonista y la del instinto. Freud el padre del psicoanálisis, estableció los criterios fundamentales de su teoría de la personalidad y fue el primer teórico que se puso el acento en el desarrollo de la personalidad. Fue también el primero que señaló la importancia de la infancia y de la adolescencia en el establecimiento de la estructura básica del carácter del individuo.

Estaba convencido de que hay fuerzas emocionales conflictivas dentro de cada individuo y que estas fuerzas afectan a su personalidad y a su conducta. Llegó a la conclusión de que la mayoría de los problemas emocionales surgen del conflicto entre el yo consciente del paciente y sus necesidades y deseos inconscientes.

En esta línea, Freud se interesaba por las fuerzas motivacionales que según sus teorías existen en todos los seres humanos y por los conflictos que se producen al ser dominada la conducta humana por impulsos biológicos.

La estructura de la personalidad contiene tres elementos: *ello*, *yo* y *super yo*.

El *ello* es la reserva de los impulsos biológicos básicos que motivan al individuo (el hambre, la sed, los impulsos sexuales y aquellos que aseguran la

<sup>58</sup> Ríos Szalay, Adalberto. op. cit., pp. 107-110.

supervivencia o proporcionan placer).

El **yo** dirige y controla el **ello**, exigiéndole que busque su gratificación dentro de reglas socialmente aceptadas. Al contrario del **ello**, la mayoría de las acciones del **yo** son conscientes.

El **super yo** es la fuerza interna que adquiere los valores e ideales de la sociedad. Está más en el terreno de lo que debería ser, que en el de lo que es. Presiona al **yo** para que responda a metas morales socialmente aprobadas y no a aquellas que gratifican impulsos. Sucede entonces que el **yo** se encuentra atrapado entre los impulsos del **ello** y los controles del **super yo**. Esta situación produce ansiedad y da lugar a mecanismos de defensa".<sup>59</sup>

"El psicoanálisis freudiano se basa precisamente en la vida instintiva. Según esta teoría el **ello** permanece en un nivel inconsciente mientras que el **yo** y el **super yo** casi alcanzan un nivel consciente.

**Crítica:**

1. No tiene en cuenta otros factores, por ejemplo; la inteligencia, la imaginación, etc.
2. No sólo el pasado cuenta en la vida del hombre según se asienta en **ello**; en algunos casos, el futuro determina en gran parte la conducta; por

59 Durán P., Alfonso. op. cit., pp. 36-37.

ejemplo; la planeación que influirá en gran medida la conducta de los administradores y del resto del personal en una organización.

3. Niega el libre albedrío; pero si este no existiera, todas las decisiones del hombre estarían determinadas por la totalidad de lo reprimido en el ello.
4. Tiene inconsistencias lógicas muy graves.
5. No hay forma de asegurarse que sus "interpretaciones" de la conducta son correctas.
6. No tiene en cuenta hechos verdaderamente culturales por ejemplo; el complejo de Edipo (atracción que el niño experimenta hacia la madre con rechazo al padre) es tomado como un fenómeno universal, cuando en realidad no se presenta en muchas culturas, etc.
7. Aunque existen grandes debates en torno a la teoría psicoanalítica no es posible desconocer que al menos parte de nuestra conducta está determinada por motivaciones inconscientes".<sup>60</sup>

#### **4.18 Teoría del Reforzamiento de Skinner.**

"Para Skinner, la pulsión y la emoción son cambios conductuales inducidos por ciertos tipos de operaciones (privación, saciedad y la presentación del estímulo

60 Arias Galicia, Fernando. op. cit., pp. 62-63.

emocional).

El rasgo más significativo de su sistema es el reforzamiento que depende de la existencia de alguna privación, y ha demostrado que puede conformarse la conducta y ponerla bajo control mediante varios programas de reforzamiento.

Para Skinner un *reforzador* es un estímulo que refuerza, es decir, fortalece la respuesta. Existen reforzadores positivos o negativos. Si al presentar un estímulo (como la comida) provoca un aumento en la tasa de respuesta, se tiene un reforzador positivo. Si la tasa, igualmente cambia al eliminar el estímulo, se tiene un reforzador negativo.

Retirar un reforzador positivo o agregar un reforzador negativo constituye un castigo y éste sólo efectúa una supresión de respuestas.

En su teoría, habla de habla de reforzadores secundarios condicionados desarrollan su poder reforzante por estar presentes cuando se aplica un reforzamiento original pero el estímulo en cuestión debe ser ya un estímulo discriminatorio para alguna respuesta. Los reforzadores generalizados son reforzadores secundarios o condicionados, sólo trabajan cuando se halla presente algún estado de privación y extienden la noción del reforzamiento más allá de la recompensa primaria<sup>61</sup>.

61 Coffey N., C. y Appley M., H.. Psicología de la Motivación., pp. 508-512.

**4.19 Teoría Tradicional o de Taylor.**

"Taylor inició su vida de trabajo como obrero distinguiéndose por su tesón y persistencia en todo lo que emprendía. Así fue recorriendo toda la escala jerárquica de la Midvale Steel Works desde aprendiz hasta ingeniero jefe. La pasión y obsesión de Taylor lo hicieron convertirse en un estudioso del ser humano como máquina.

Una de sus más importantes aportaciones es la *estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes de la misma*, siendo el origen de los actualmente llamados "Estudios de tiempos y movimientos".

Se percató que no bastaba con estructurar un procedimiento, sino que se hacía forzoso el seleccionar al trabajador más adecuado para esa labor, e inducirlo y capacitarlo, precisamente sobre el trabajo a desarrollar, a fin de habilitarlo para cumplir con los estándares preestablecidos.

A fin de implicar al obrero en el logro de mayores índices de productividad, Taylor diseñó un sistema de pago que llenó de "tarifas diferenciales". Este era un sistema de destajo tendiente a que el obrero tuviera salarios incentivos de acuerdo con su productividad.

Taylor ideó un sistema de organización que desechaba esa relación vertical directa de tipo lineal por un nuevo esquema que llamó organización funcional, y en el que los trabajadores recibirían órdenes de tantos jefes como especializaciones

existieran en el taller. Esto pretendía que cada obrero recibiera instrucciones específicas de expertos en cada una de las ramas de su trabajo, y en esa forma aumentar la eficiencia.

Para Taylor, el hombre es un ser perezoso e irreflexivo por naturaleza. Este haraganeo o bajo rendimiento tiene su origen en dos causas. Primera: El instinto y la tendencia natural en el hombre de tomar las cosas con calma, a lo que podríamos llamar "poco rendimiento natural". Segunda: Un segundo pensamiento y un razonamiento más intrincado, originado por sus relaciones con los demás trabajadores, a lo que podríamos llamar "bajo rendimiento sistemático". Más adelante agrega "la pereza natural del hombre es algo serio, pero el mayor mal de que padecen tanto los trabajadores como los patrones es el bajo rendimiento sistemático.

Taylor, ve al trabajador como un ser primitivo y torpe, incapaz siquiera de entender las ciencias. El propuso y logró arrancar al trabajador todo resto de iniciativa y aportación personal y lo condena a convertirse en un instrumento más de la producción".<sup>62</sup>

La Teoría Tradicional de la Motivación se basa en que el dinero es el motivador primario donde las recompensas económicas tienen relación directa con el desempeño. "Él pensaba que el hombre sólo trabaja por dinero, consideró que

62 Ríos Szalay, Adalberto. op. cit., pp. 78-87.

analizando el trabajo y estructurándolo a fin de que en función del mismo se estableciera un sistema de pago, se lograría así una liquidación de cualquier tipo de enfrentamiento; es decir, bastaba con definir y medir las operaciones que componían una actividad, después estandarizarlas, posteriormente darles un valor y en función de esto calcular, semanalmente o mensualmente, la cantidad a pagar precisamente por el trabajo realizado".<sup>63</sup>

**Crítica:**

1. "La obra técnica de Taylor estuvo totalmente comprometida con fines explotadores, dado que Taylor fue un hombre de mentalidad tecnocrática, eficientista y de una gran ligereza intelectual.
2. Con su teoría Taylor descarta y desaprovecha las posibles aportaciones de los trabajadores.
3. Tenía un pobre concepto del hombre, los trabajadores no eran sino engranes de la maquinaria y no les atribuía más intereses que los propios de un ser irracional, o sea el buscar la satisfacción de las necesidades primarias".<sup>64</sup>

63 Ibidem p. 88.

64 Ibidem pp. 82-87.

#### **4.20 La situación en México.**

"En las descripciones anteriores se pone en manifiesto que las teorías en boga en el campo de la administración han surgido de los Estados Unidos.

En México no existe el cúmulo de investigaciones que se han realizado en otras partes;

En primer lugar, diversos resultados indican que la jerarquía de necesidades propuestas por Maslow es diferente en México. Dos investigaciones realizadas por Arias (1964 y 1966) indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo respectivamente. Si pensamos que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y, por tanto, la de más intensa de Motivación sería la de estima, seguida por la de seguridad.

En otro estudio del mismo autor, con gerentes (1969), estos mostraron sentirse muy insatisfechos en el factor de seguridad en el empleo, lo cual es sorprendente si se tiene en cuenta que debido al desarrollo económico del país existe una demanda muy superior a la oferta de ejecutivos. En segundo y tercer lugar de insatisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización respectivamente.

## **Capítulo 4. Teorías Motivacionales**

En un estudio realizado por Arias (1964) con empleadas de oficina y obreras, el interés máximo de la muestra estudiada fue tener un jefe comprensivo y justo para las primeras, mientras las segundas acentuaron la necesidad de contar con su empleo.

Zablah (1962) encontró en un estudio efectuado en la Ciudad de Monterrey, una muestra de 144 obreras de la industria del vestido, que el aspecto de buenas condiciones en el trabajo ocupó el primer lugar en su interés.

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

Los resultados mencionados parecen indicar que la escala de necesidades válida para México es diferente a la que propugna Maslow en los Estados Unidos. Todavía falta realizar muchos estudios sobre este campo en México, pues el reducido número de investigaciones citadas hace imperioso tomar con cautela los resultados obtenidos.

En lo referente a la teoría de McClelland parece que México representa una excepción que contradice precisamente la teoría. Zurcher (1968) encontró que un estudio realizado en tres bancos; uno en México y dos en Estados Unidos, que los empleados y funcionarios mexicanos consideraron significativamente más valiosa las obligaciones de amistad que los empleados México-norteamericanos y que estos a su vez, consideran más valiosa la amistad que los norteamericanos.

McGinn, Hansburg y Ginsburg (1965) hallaron en un estudio realizado con dos grupos de estudiantes preparatorias, uno de Michigan y otro de Guadalajara, que los elementos de Michigan mostraron al responder a un cuestionario, una tendencia mayor que los mexicanos, a romper las amistades en caso de desacuerdo con ellas. Los mexicanos en cambio, dijeron estar más dispuestos a cambiar de opinión antes que romper las amistades; sin embargo, esta afiliación no ha sido obstáculo para que el desarrollo económico de México haya sido notable, aunque no suficiente, en las últimas décadas.

En una investigación tendiente a verificar la teoría de McClelland en México, Virginia López Navarrete (1967) pidió a un grupo de supervisores de un banco, que calificaran a sus empleados como "altos" y "bajos" en rendimiento. Después, siguiendo la técnica de McClelland, pidió a los empleados que relataran historias sobre láminas con escenas de trabajo. Estas historias fueron calificadas de acuerdo a una escala.

#### **Capítulo 4. Teorías Motivacionales**

Según McClelland, los empleados más altos en la Motivación de logro deberían ser los más altos en rendimiento también; sin embargo, López Navarrete no encontró esa supuesta relación".<sup>65</sup>

65 Arias Gafica, Fernando. op. cit., pp. 77-80.

## CAPÍTULO 5



# PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

## **Capítulo 5. Pruebas Psicométricas**

### **5.1 Aspectos generales de las Pruebas.**

#### **5.1.1 Historia de los Tests.**

"El término Test mental fue utilizado en 1890, por James McKeen Cattell por primera vez, para designar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales de estudiantes universitarios. El primer Test mental práctico (1905) se debe a Alfred Binet, que junto a Theodore Simón, en Francia publicó un artículo titulado "Nuevos métodos para el diagnóstico del nivel intelectual de los anormales".

Hasta la Primera Guerra Mundial el método de los Tests mentales quedó limitado a los de inteligencia y aptitudes, aplicados a la educación y, en segundo lugar a la orientación profesional.

En 1917, los Estados Unidos tuvieron que reclutar un ejército muy rápidamente y elegir su oficialidad, ya que no contaban con reservistas. Decidieron emplear Tests y esta aplicación masiva tuvo profunda resonancia, pues demostró objetivamente la bondad de seleccionar personal tomando como base este método especial de la Psicología. A partir de entonces se incrementó el empleo de las pruebas psicológicas.

La Segunda Guerra Mundial constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo de los de personalidad.

Hoy en día el interés por los Tests y su desarrollo es cada vez mayor en todos los países. América Latina ya figura con aportaciones importantes".<sup>1</sup>

### **5.1.2 Generalidades sobre las Pruebas.**

"Un Test es un instrumento destinado a medir determinados factores psicológicos. La finalidad de ese proceso de medición, por lo menos en negocios, es facilitar la predicción de lo que una persona hará en el futuro.

Los Tests, exámenes o pruebas psicométricas se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo.

*El Test psicométrico* es una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento. Generalmente, se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de "cuánto", o sea de la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características propias del comportamiento del candidato.

Pueden ser proyectados para ser utilizados en la admisión, transferencia, promoción, entretenimiento o retención".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Aries Galicia, Fernando. Administración de Personal, pp. 427-428.

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, p. 229.

"Las Pruebas Psicológicas tratan de evaluar la capacidad humana, señalando la idoneidad de una persona para desempeñar una función determinada y su posible conducta futura.

Las Pruebas utilizadas en la selección por eficientes que sean, no ofrecen una valoración absoluta de las aptitudes y habilidades o factores que pretendan medir. Proporcionan elementos sobre los cuales pueda vaticinarse el comportamiento del individuo en el trabajo, sin que ello implique un pronóstico infalible.

En aquellas organizaciones en las cuales se vienen desarrollando programas de selección basados en las pruebas adecuadamente diseñadas, los resultados han sido muy satisfactorios. Se han incrementado la eficiencia y la economía en la producción gracias a que se ubica al hombre en conformidad con sus aptitudes e intereses".<sup>3</sup>

### **5.1.3 Características.**

1. **"Estandarización.** Un Test puede verse como un experimento en el cual la variable independiente son las instrucciones que se dan a la persona; entonces es necesario el control de los elementos siguientes:
  - a) Medio en que se aplica el Test.

<sup>3</sup> Amaro Guzmán, Reymundo. Administración de Personal, p. 225.

- b) Material del mismo.
  - c) Estado normal de la persona a quien se aplica.
  - d) Consignas dadas por el examinador para que el empleo del material sea perfectamente definido y reproducido idénticamente en todos los casos.
  - e) Registro del comportamiento provocado en la persona a fin de que resulte tan preciso y objetivo como sea posible.
  - f) El comportamiento así registrado es valuado estadísticamente con respecto a un grupo de individuos.
2. *Confiabilidad.* Es la cualidad que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados. La confiabilidad se mide por varios procesos:
- a) Test-retest. Se aplica el mismo Test después de un intervalo a las mismas personas. La correlación entre las dos series de medidas se llama índice de confiabilidad.
  - b) Homogeneidad. Consiste en dividir el Test en dos partes equivalentes y en calcular la correlación entre los dos resultados obtenidos en las dos mitades por los mismos sujetos. Cuando el Test está constituido por un gran número de programas, se compara el resultado obtenido en las

preguntas pares con las preguntas impares. No puede emplearse en los Tests con límites de tiempo.

- c) **Equivalencia.** Este método consiste en elaborar los Tests llamados "paralelos"; es decir, aquellos que comprenden preguntas de naturaleza y dificultad análoga y en calcular la correlación entre los resultados de los mismos sujetos en ambas formas".<sup>4</sup>
3. **"Validez.** Es la capacidad del Test para pronosticar correctamente el desempeño del individuo.
4. **Precisión.** Es la capacidad del Test para presentar resultados semejantes en sus aplicaciones en el mismo individuo; en otros términos, la precisión ocurre cuando el Test presenta mayor o menor desvío-patrón alrededor del promedio de sus aplicaciones en una misma variable".<sup>5</sup>

#### **5.1.4 Principios de las Pruebas.**

"La elaboración y administración de las Pruebas utilizadas en la selección del personal, deben fundamentarse en principios que garanticen al máximo su confiabilidad como instrumento de evaluación. En tales principios, están los siguientes:

4 Arias Galicia, Fernando. op. cit., pp. 429, 430.

5 Chievenato, Idalberto. op. cit., p. 233.

## **Capítulo 5. Pruebas Psicométricas.**

- a) *Validez*. Consiste en determinar hasta que punto mide los factores que ha pretendido valorar. En la práctica es difícil obtener una validez de tal exactitud, la cual se determina por la relación entre los resultados y el grado de eficiencia demostrado entre los resultados de la prueba y el grado de eficiencia demostrado en la ejecución del trabajo.
- b) *Seguridad*. Será comprobada por la relación existente entre los resultados de las puntuaciones obtenidas por la persona que haya tomado la misma prueba en dos ocasiones distintas.
- c) *Uniformidad*. Este principio está relacionado con el establecimiento de normas y procedimientos uniformes para la elaboración y aplicación de las pruebas de selección de personal, ya que al ser éstas utilizadas como instrumentos de valoración de personas, cualquier modificación en la aplicación, administración o calificación puede lesionar a los nuevos solicitantes.
- d) *Costos bajos*. El diseño de las Pruebas debe realizarse considerando su aplicación a grandes grupos, por lo cual su costo debe ser bajo, en cuanto a material o tiempo. Es preferible la Prueba de corta duración, ya que el solicitante tiende a aburrirse con pruebas muy prolongadas<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Amaro Guzmán, Raymundo. op. cit., pp. 231-232.

- e) *"Facilidad de administración.* Las pruebas deben ser de tal naturaleza, que su administración y aplicación no exijan los servicios de expertos examinadores.
- f) *Actualización.* El uso de las pruebas como instrumentos de valoración requiere constante investigación a fin de mejorar su contenido y hasta sus propias normas".<sup>7</sup>

#### **5.1.5 Clasificación de los Tests.**

##### De acuerdo con la forma:

- ❖ **"Escritas.** Son las más comunes, confiables y objetivas. Sobre todo, cuando se trata de cubrir un cargo de un nivel jerárquico intermedio o inferior. Ofrece las siguientes ventajas:
  - ✓ Fácil administración y supervisión;
  - ✓ Económico;
  - ✓ Puede ofrecerse a un número indeterminado de personas simultáneamente;
  - ✓ La calificación es más objetiva y confiable;
  - ✓ Para calificarla no se requiere mucha capacidad técnica".<sup>8</sup>

<sup>7</sup> *Ibidem* pp. 232-233.

<sup>8</sup> *Ibidem* pp. 226-227.

- ❖ **"Orales.** Es preciso recurrir a la prueba oral para medir características personales como habilidad, ingeniosidad, iniciativa, dicción y otros rasgos del individuo.

El escollo principal de este tipo de prueba radica en la subjetividad de la valoración, dependiendo la calificación del candidato de la discreción generalmente inapelable del entrevistador".<sup>9</sup>

- ❖ **"De ejecución.** En estas, la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipos".<sup>10</sup>

De acuerdo a la forma de aplicación:

- **"Individual.** La administración de una Prueba de este tipo requiere que por cada sujeto esté presente un examinador, que se realice individualmente y en aislamiento.
- **Colectivo.** En este caso la ejecución de la Prueba no tiene que ser controlada con tanto rigor".<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Ibidem p. 228.

<sup>10</sup> Arias Galicia, Fernando. op. cit., p. 435.

<sup>11</sup> Ibidem p. 435.

En función del tiempo:

- ◆ **"De velocidad.** La prueba tiene un límite de tiempo para realizarse, llegado el cual el sujeto tiene que entregar la Prueba aun cuando no haya contestado todas las preguntas. Una de las desventajas de éstas es que no todos los sujetos responden rápidamente.
- ◆ **De capacidad o potencia.** No tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona".<sup>12</sup>

En función de las características que miden:

- **"De inteligencia.** Todas aquellas Pruebas diseñadas para medir inteligencia, resulta muy difícil proponer una definición de inteligencia que todos los psicólogos acepten. En la práctica de los Tests, los criterios sobre los que se han basado los de inteligencia, pueden esquematizarse del modo siguiente:
  - Inteligencia: aptitud para resolver problemas.
  - Aptitud para el éxito escolar".<sup>13</sup>

12 *Ibidem* p. 435.

13 *Ibidem* pp. 435,436.

## **Capítulo 5. Pruebas Psicométricas.**

- **“De aptitudes.** Miden la capacidad de ejecutar con éxito una actividad específica; como ejemplo; la capacidad de deducción.
- **De rendimiento.** Son las Pruebas diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica en un determinado momento, se utilizan principalmente en instituciones educativas y proporcionan una norma característica sobre la que se basan los Tests de aptitud. Por ejemplo; pruebas que miden la eficiencia en la mecanografía.
- **De personalidad.** Tratan de medir las características inherentes a la personalidad del solicitante, tales como estabilidad emocional, dominio, seguridad personal y otros rasgos.

Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas:

- 1) Los cuestionarios de papel y lápiz. Se transparentan demasiado debido a que dejan ver que se está investigando y el sujeto tratará de manipular la prueba.
- 2) Las técnicas proyectivas. El sujeto no sabe las respuestas que se desean obtener, por lo tanto, no está en condiciones de falsear sus respuestas intencionalmente y su interpretación requieren un grado elevado de habilidad y experiencia. Es característico que se apliquen

individualmente, por lo que requieren de mucho tiempo y resultan caras".<sup>14</sup>

"Los Tests de personalidad tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Son *genéricos* cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global y son llamados también psicodiagnósticos. Son específicos cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como son: El equilibrio emocional, los intereses, las frustraciones, la ansiedad, la agresividad, el nivel motivacional, etc."<sup>15</sup>

### **5.1.6 Limitaciones de las Pruebas.**

"Cabe señalar que si es cierto que algunas Pruebas muestran poca correlación con el éxito a alcanzar en un trabajo, puesto que una prueba puede predecir la habilidad, sin llegar a predecir los resultados en un trabajo, en donde también se requiere de Motivación.

Los factores que contribuyen a la validez podrán variar con el paso de tiempo como consecuencia de una mayor competencia respecto a trabajos específicos,

<sup>14</sup> *Ibidem* pp. 435-438.

<sup>15</sup> Chievanato, Idalberto. *op. cit.* p. 229.

cambios en la propia naturaleza del trabajo, etc.. Por lo tanto, aun cuando una Prueba pudo haber tenido validez en un momento y lugar determinado, las condiciones cambiantes podrán requerir nuevos esfuerzos para que se conserve la validez.

Muchas pruebas no son confiables (consistentes) ya que cuando una misma persona se le vuelve a aplicar la misma Prueba se obtienen calificaciones y resultados diferentes.

El nivel de ansiedad o nerviosismo revelado por la persona quien toma la Prueba podrá tener influencia dramática sobre la validez y confiabilidad de los resultados de la Prueba".<sup>16</sup>

### **5.2 Prueba de Motivación de McClelland.**

Es una Prueba proyectiva que puede ser aplicada en forma individual o grupal.

Las técnicas o Tests proyectivos representan dentro de la Psicología, no solamente un método para el análisis de la personalidad sino un punto de vista esencialmente nuevo para interpretar las Motivaciones más íntimas y profundas del ser humano.

Cuando se aplican las pruebas de personalidad o proyectivas, se debe tener cuidado al aplicarlas, ya que se corre el riesgo que el aplicador se proyecte a la hora

<sup>16</sup> Burack H., Elmer. Administración de Personal, pp. 260-262.

de la evaluación.

**5.2.1 Objetivo de la Prueba:**

“Identificar y evaluar las Motivaciones del individuo, en especial la Motivación de logro o superación de los participantes.

**5.2.2 Duración:**

30 minutos ( 5 minutos por lámina).

**5.2.3 Material:**

La prueba está compuesta por 6 láminas

Una hoja para la realización de una historia por cada lámina.

**5.2.4 Instrucciones:**

En la parte superior de cada página encontrará una descripción del comportamiento de una persona. Usando su imaginación, escriba una breve historia sobre el modo de ser de una persona y por qué se comporta como lo hace.

Para recordar algunos puntos que debe incluir su narración encontrará cuatro preguntas en cada página, estas son:

## **Capítulo 5. Pruebas Psicométricas.**

1. ¿Cómo es esta persona?
2. ¿Cómo se ha comportado esta persona en el pasado?
3. ¿Qué es lo que piensa? ¿Qué es lo que quiere?
4. ¿Qué va a suceder? ¿Qué se va a hacer?

Tendrá 5 minutos para escribir cada narración, por lo que puede dedicar más o menos un minuto a cada pregunta. Recuerde que las preguntas son una guía para su historia y no necesita responderlas en forma específica, no de una serie de respuestas a las diferentes preguntas.

### **5.2.5 Calificación.**

En cada una de las historias realizadas por el evaluado, el examinador determinará si en éstas se presenta o no la Motivación de logro, conforme los siguientes factores:

1. Indicios de Motivación de logro.
2. Necesidad de superación.
3. Actividad.
4. Meta anticipada positiva.
5. Meta anticipada negativa.

6. Obstáculos externos o circunstanciales.
7. Obstáculos internos o personales.
8. Presión adicional.
9. Estado afectivo positivo.
10. Estado afectivo negativo.
11. Preponderante deseo de logro.

En cada una de las historias el examinador otorgará un punto si está presente cada factor en cada una de las láminas, la puntuación máxima puede alcanzarse en la calificación de cada lámina es 11; por lo tanto, la máxima puntuación que el participante puede obtener en la prueba es de 66 puntos.

### **5.2.6 Factores.**

#### **1. Indicios de Motivación de logro.**

Si está presente en la historia alguna de las siguientes categorías:

- a) Deseo de éxito en competencia con otros.
- b) Competencia con una norma superior propia.
- c) Esfuerzo por la ejecución extraordinaria o superior de un trabajo o actividad.
- d) Metas a largo plazo ( de 5 a 10 años ).

2. Necesidad de superación.

Se determina si en la historia existe una meta que se busque alcanzar.

3. Actividad.

Acción o pensamiento de que algo se está haciendo por alcanzar una meta, manifestación en acción o pensamiento de actividad.

4. Meta anticipada positiva.

Expresión de alcanzar una meta, manifestación sobre el éxito que se alcanzará.

5. Meta anticipada negativa.

Preocupación por el fracaso o expresión de frustración.

6. Obstáculos externos o circunstanciales.

Cuando se manifiesta una barrera, interferencia o bloqueo en el progreso o realización de una actividad dirigida a una meta, por factores ajenos del personaje o fuera del control de éste.

7. Obstáculos internos o personales.

Cuando se perciben obstáculos para realizar lo que proyectan, es decir, que los obstáculos están en la persona misma, y de ella depende que se superan.

8. Presión adicional.

Cuando existe ayuda que impulsa a uno de los personajes a llegar a la meta, cuando alguien lo anima para que se esfuerce en alcanzar una meta.

9. Estado afectivo positivo.

Expresión de un estado emocional positivo, asociado con actividad para avanzar o alcanzar una meta.

10. Estado afectivo negativo.

Si alguien en la historia manifiesta fracaso, desaliento o frustración para alcanzar una meta.

11. Preponderante deseo de logro.

Cuando en el tema principal de la historia se establece una relación con una situación que se presentará después de haber alcanzado una meta.

12. Gráfica.

En cada lámina se evalúa que factores están presentes colocando una x en la casilla correspondiente. Se suman de forma horizontal y con la puntuación obtenida en cada uno de los factores se elabora una gráfica donde la máxima puntuación que se puede alcanzar por cada factor son 6 puntos".<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Curso de pruebas psicométricas impartido por Pro-industrias.

### **5.3 Test de Rosenzweig (Frustración).**

#### **5.3.1 Descripción de la Prueba.**

"La Prueba de Rosenzweig llamada en su presentación original *Picture Frustration Study* es una técnica proyectiva que estudia las reacciones personales frente a situaciones que usualmente son causa de tensión frustrante, con el objeto de determinar el grado de adaptación social de las personas.

El Test fue realizado inicialmente en una forma para adultos y luego se presentó la forma para niños y una revisión de la de adultos. Ambas formas, constan de una serie de 24 dibujos que representan situaciones de la vida diaria, en las que hay dos personas en actitud de coloquio. En todas las situaciones está escrito lo que dice una persona y para la otra se reserva un espacio en blanco que el examinado deberá llenar, identificándose con el personaje representado y de acuerdo con sus impresiones y su modo de sentir más inmediato y espontáneo.

#### **5.3.2 Fundamentación teórica del Test.**

La teoría de la frustración en la que se basa este Test ha sido desarrollada en su aspecto experimental desde hace varios años por Saul Rosenzweig, profesor de la Universidad de Pittsburg, Estados Unidos. Esta teoría es un intento para dar expresión concreta al punto de vista organísmico en Psicología.

Una de las maneras posibles de comprender esta unidad es considerar los diferentes niveles de defensa vital. Estos son esencialmente de tres tipos:

- ❖ **El nivel celular o inmunológico**, que descansa en la acción de los fagocitos, de los anticuerpos, de la piel, etc., y que concierne esencialmente a la defensa del organismo contra los agentes infecciosos.
- ❖ **Desde el punto de vista psicológico**, el nivel autónomo corresponde al miedo, al dolor y a la rabia. Fisiológicamente se refiere por las modificaciones biológicas del stress (presión).
- ❖ **El nivel superior, cortical, o de defensa del yo**, que defiende la personalidad contra las agresiones psicológicas (ansiedad).

La tolerancia es una reacción que se presenta siempre que el organismo se encuentra frente a un obstáculo más o menos difícil de vencer o que coarta la satisfacción de alguna necesidad vital.

En este Test el autor pretende evaluar la tolerancia de los sujetos ante las frustraciones de orden psicosocial. Es decir se trata de un método para observar la capacidad individual para resistir a la frustración sin que fracase la adaptación psicobiológica, esto es, sin recurrir a modos inadecuados de reacción. En el aspecto de su Motivación, la tolerancia a la frustración implica una capacidad para aplazar la recompensa.

### **5.3.3 Aplicación.**

La aplicación de la prueba es simple. Se presenta los dibujos al examinado y se le da la siguiente explicación :

*En cada uno de estos dibujos hay dos personas conversando. Siempre están escritas las palabras que pronuncia una de ellas. Imagínese cual sería la respuesta de la otra persona y escriba en el pequeño espacio en blanco, la primera frase que se le ocurra. Trabaje lo más rápido que pueda.*

Se puede manejar sin algún límite de tiempo.

La prueba puede ser aplicada individual o colectiva pero siempre es preferible la individual, pues permite obtener un protocolo más válido. Esto se consigue en la aplicación individual por el interrogatorio final. Anotando todas las particularidades de mímica, tono de voz, etc., que pueden contribuir a dilucidar la intención de la respuesta desde el punto de vista de sistema de calificación.

Las respuestas dadas por los sujetos son sometidas a un proceso de valoración. En forma simplificada podemos decir que cada sujeto ante una situación frustrante puede reaccionar según una dirección determinada y de acuerdo con un tipo de respuesta especial. Si tenemos en cuenta *la dirección de la repuesta*, esta puede clasificarse en:

- **Respuesta extrapunitiva.** La agresión es dirigida por el sujeto hacia el exterior (E).
- **Respuesta intropunitiva.** La agresión es dirigida hacia si mismo (I).
- **Respuesta no punitiva.** La situación frustrante se evita o se disimula (i).

Al tener en cuenta el tipo de respuestas, el sujeto puede reaccionar:

- **Predominancia del obstáculo.** El examinador en su respuesta menciona el obstáculo que es la causa de la frustración en forma de un comentario sobre su severidad, de una interpretación representandolo como favorable o poco importante (O-D).
- **De defensa del yo.** Responde protegiendo al yo, ya sea inculpando a otro, ya sea aceptando la responsabilidad del hecho o declara que la responsabilidad por la situación no le incumbe a nadie (E-D).
- **De resistencia de la necesidad.** La tendencia de la respuesta se dirige hacia la solución del problema inherente a la situación frustrante y la reacción consiste en pedir ayuda a otra persona para contribuir a la solución o en esperar que el tiempo aporte la solución (N-P).

Para indicar el dominio del obstáculo se agrega un apóstrofe a las letras mayúsculas (E', I', M'). Los tipos de defensa del yo se inician simplemente con las letras mayúsculas (E, I, M). Para las respuestas de persistencia de las necesidades se utilizan las minúsculas (e, i, m).

Las situaciones representadas en la Prueba piden dividirse en dos grupos principales:

- 1) Estas son situaciones en las cuales un obstáculo cualquiera, personaje u objeto, interrumpe o defrauda o de cualquier manera directa frustra al examinado existen en la prueba 16 situaciones de ese tipo que son las siguientes: 1, 3, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 22, 23 y 24.
- 2) Se trata de aquellas en las cuales el examinado es objeto de una acusación, hecho responsable o juzgado por otra persona, existen en la prueba 8 situaciones de este tipo: 2, 5, 7, 10, 16, 17, 19 y 21.

#### **5.3.4 Factores de Notación.**

E'. La presencia del obstáculo frustrante esta subrayada con insistencia.

I'. El obstáculo frustrante se halla indicado como no frustrante o como favorable de alguna manera, o en algunos casos, el examinado señala cuanto siente estar implicado en una situación que frustra a otra persona.

## Capítulo 5. Pruebas Psicométricas.

- M'. El obstáculo frustrante se minimiza hasta tal punto que el examinado llegue casi a negar su presencia.
- E. La hostilidad, el reproche, etc., se dirige contra una persona u objeto del medio.
- E. El examinado niega en forma agresiva ser responsable de una falta de la que se le acuse.
- I. El reproche, la culpabilidad, etc., los refleja el examinado sobre si mismo.
- I. El examinado admite su culpabilidad, pero niega que esta culpabilidad sea total invocando circunstancias inevitables.
- M. La culpabilidad por la frustración se evita porque la situación considera como inevitable. En particular al individuo frustrante se lo absuelve por completo.
- e. Se espera con insistencia que algún otro aporte una solución para la situación frustrante.
- i. El examinado presenta correcciones para resolver el problema, por lo general con un sentimiento de culpabilidad.
- M. El examinado expresa la esperanza de que el tiempo u otras circunstancias normales traerán una solución al problema. La paciencia y la sumisión son características de este tipo de respuestas".<sup>18</sup>

**5.3.5 Ejemplos de Protocolización.**

1. Hubiera podido estar atento; aunque vaya en automóvil no tiene derecho a salpicar a todo el mundo.
2. ¡Oh! Perdona señora, no me he fijado, estoy desolada por lo que le ha ocurrido.
3. No, con estos grandes sombreros... y ella seguro que no se lo va a quitar.
4. ¡Tanto peor! No es culpa suya, tomaré el que sigue.
5. ¿No lo habrá golpeado? Lo revisaremos a fondo.
6. ¿No podría llevarlo por esta vez? Pues la semana próxima no puedo venir.
7. No. ¡Quién es difícil es usted!
8. Sal tranquilo; desde este momento ella ya no me importa.
9. Veamos. ¡Está lloviendo! ¿Cree usted que porque no está acá el patrón yo me tengo que mojar?.
10. No señor mío; ¡yo no estoy mintiendo!
11. ¡Esta no es una razón para molestar a la gente a esa hora!
12. Que le voy a hacer ... esperaré a que vuelva y me lo cambie.
13. Pero yo he venido especialmente y usted me había prometido atenderme.
14. ¿Qué estará haciendo? Puede haberle ocurrido algo.
15. ¡Por favor! Esto puede ocurrirle a cualquiera.
16. Si, tiene razón; pero pensé que tenía tiempo.

- 17. No las he perdido; las tenía hace un momento.
- 18. Qué lastima.... la próxima vez será.
- 19. Ya sé; es que estoy muy apurado.
- 20. Qué quieres.... parece que no les interesamos.
- 21. Nosotros no la queríamos mal. La iremos a ver.
- 22. No, no es nada.
- 23. ¿Todavía sale con eso? ¡Vamos a perder el tren!.
- 24. No importa, ya lo había leído.

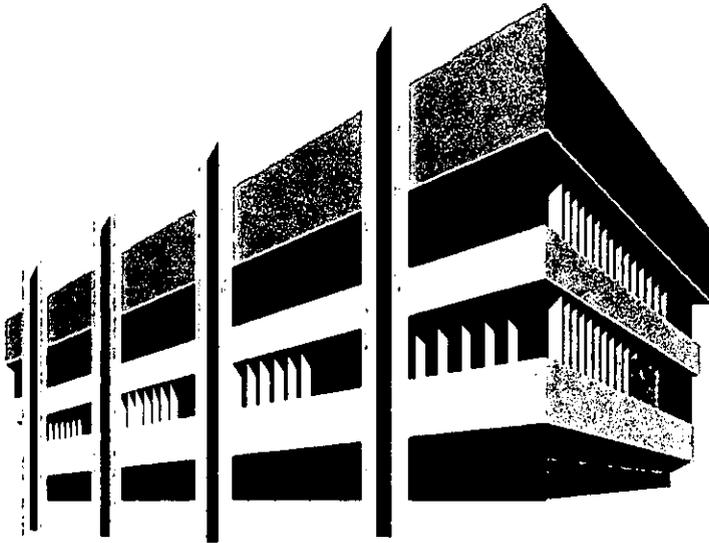
**CALIFICACIÓN**

No.	O-D	E-D	N-P
1		F	
2		I	
3		E	
4		M	m
5		E	i
6			e
7		E	
8		E;M	
9		E	
10		E	
11		E	
12			m
13	E'	E	
14	E'	M	
15		M	
16		I	
17	I'		
18	E'		m
19		I	

**Capítulo 5. Pruebas Psicométricas.**

No.	O-D	E-D	N-P
20		E:I	
21		E	i
22	M'		
23	E'	E	
24	M'		

# CAPÍTULO 6



# CASO PRÁCTICO

### **6.1 Aspectos generales de la Empresa en la que se aplicó el Caso Práctico**

El Caso Práctico se realizó en la Empresa Nacional de Conductores Eléctricos Planta Vallejo, esta empresa pertenece al Grupo ConduMex, que a su vez forma parte del Grupo Carso a partir de 1990. Surgió como respuesta a las necesidades del país con la creación de la Comisión Nacional de Electricidad. En 1953 un grupo de inversionistas mexicanos tuvieron la visión de crear una empresa que se dedicara a la producción de conductores eléctricos y como estrategia invitaron a Anaconda que en ese momento contaba con la tecnología más avanzada. Para 1956 ya producían cables de energía, telefónicos y comenzaron a exportar.

La empresa se encuentra dividida en dos plantas productivas:

- 1) **Planta Potencia.** Se dedica de la fabricación de cables de energía y especiales, productos que por su especial utilización tiene especificaciones propias. Puede ser de 2 tipos:
  - ✍ Cables desnudos.
  - ✍ Cables cubiertos.
- 2) **Planta Magneto.** Se dedica a la producción de alambre magneto y barnices de impregnación, utilizados en la fabricación de diversos equipos

electrónicos como: Motores, transformadores, generadores, etc.. Pueden ser de 2 tipos:

- ✍ Alambre magneto de Cu y Al.
- ✍ Soleras de Cu y Al.

Ambas plantas se encuentran apoyadas de 5 áreas:

- 1) Relaciones Industriales.
- 2) Abastecimientos.
- 3) Investigación y Desarrollo.
- 4) Sistemas.
- 5) Contraloría.

**6.2 Cuestionario.**

Depto. \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en esta empresa?

- menos de 1 año
- 1 - 3 años
- 3 - 5 años
- 5 -10 años
- 10 ó más

2.- Señale el puesto que desempeñó al ingresar a la empresa y cual es su puesto actual.

Puesto inicial \_\_\_\_\_

Puesto actual \_\_\_\_\_

3.- Coloque una X en la forma que calificaría los siguientes factores de su trabajo.

	Excelentes	Buenas	Regulares	Malas
a) Condiciones de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Seguridad Industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Las relaciones con sus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Las relaciones con sus jefes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Las relaciones con el personal a su cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.- ¿ Le gustan las actividades que realiza ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿ Por qué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- Señale la importancia de la actividad que realiza para la consecución de los fines de la empresa.

---

---

---

6.- ¿Qué sugeriría para la mejor realización de su trabajo ?

---

---

---

7.- ¿Considera que han afectado los cambios tecnológicos en la realización de su trabajo?.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿ Por qué ? \_\_\_\_\_

---

8.- ¿ En la empresa se le reconoce su trabajo ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿ De qué forma ? \_\_\_\_\_

---

9.- ¿ Su trabajo le da la oportunidad de destacar y sobresalir ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.- ¿ Existe variedad en las actividades que realiza ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11.- ¿De qué forma siente que la empresa lo apoya a la mejor relación con su familia?

---

---

---

12.- ¿ Sus ideas son escuchadas y puestas en práctica ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13.- Cada uno de los siguientes factores califiquelos del 1 al 10 en función de la importancia que tienen para usted.

Factor	Calificación
Seguridad familiar	_____
Relación con sus compañeros	_____
Relación con su jefe	_____
Económico	_____
El puesto que desempeña	_____
Satisfacer sus necesidades básicas	_____
Eficiencia en su trabajo	_____
Reconocimiento de su trabajo	_____
Éxito	_____
Seguridad en el trabajo	_____
Relaciones familiares	_____
Conservación de su trabajo	_____
Superación	_____

14.- Marque con una X las características que mejor describen a su jefe.

Experiencia _____	Comprensivo _____	Orienta _____
Justo _____	Exigente _____	Comunicativo _____
Flexible _____	Egoísta _____	Soluciona problemas _____
Altanero _____	Enojón _____	

15.- Para la realización de su trabajo y el mejor conocimiento de la empresa, los procedimientos, etc. ¿Cuenta con algún manual ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Comentarios \_\_\_\_\_

**¡ Gracias por su cooperación !**

**6.3 Determinación de la muestra.**

El Cuestionario se aplicó a personal sindicalizado de la Empresa Nacional de Conductores Eléctricos, cuyo universo es de 450 obreros. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

$\sigma$  = Coeficiente de confianza = 1.96

$N$  = Universo o Población = 450

$p$  = Probabilidad a favor = 0.50

$q$  = Probabilidad en contra = 0.50

$e$  = Error de estimación = 6%

$n$  = Tamaño de la muestra

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 450 (0.50) (0.50)}{(.06)^2 (450 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84)^2 450 (0.50) (0.50)}{(.0036) (449) + (3.84)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{432}{1.6164 + .96}$$

$$n = \frac{432}{2.5764}$$

$$n = 167.68 \approx 168 \text{ obreros.}$$

En función de la disponibilidad de recursos y tiempo se determinó que el error de estimación sería de 6%.

#### **6.4 Análisis de los datos.**

Para la tabulación y análisis de los datos se formaron 5 grupos, en función de la antigüedad dentro de la Empresa, con el propósito de poder hacer una comparación entre los factores que motivan al trabajador en diferentes periodos de tiempo:

- 1) Menos de 1 año;
- 2) De 1 a 3 años;
- 3) De 3 a 5 años;
- 4) De 5 a 10 años;
- 5) Más de 10 años.

El aplicar un cuestionario de este tipo en algunos casos genera desconfianza y preocupación por la conservación de su trabajo, sin importar que el cuestionario sea anónimo. Por tal motivo al revisar los cuestionarios algunos deciden omitir la antigüedad dentro de la Empresa, el puesto o en específico alguna pregunta. Por consiguiente, se agregó otro grupo que denominaremos S.M.A; el cual estará representado por aquellos que omitieron los datos anteriores y la variable ABS que representa las abstenciones al responder.

Como vimos en los capítulos anteriores, los factores que motivan al ser humano varían dentro de las diferentes teorías motivacionales. Por lo que se pretende a través de este Caso Práctico:

## **Capítulo 6. Caso Práctico.**

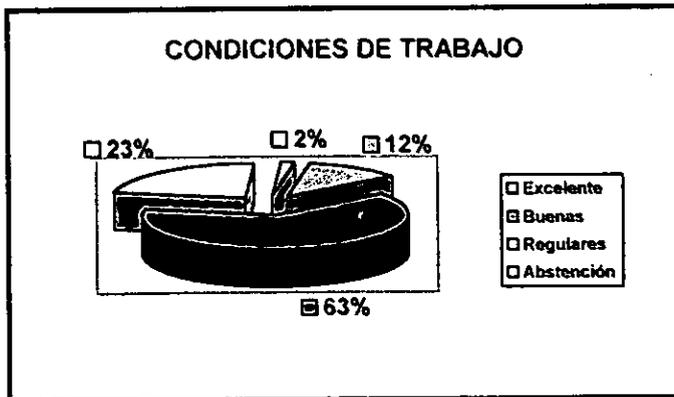
1. Determinar si el trabajador se encuentra satisfecho en el ejercicio de su trabajo.
2. Identificar los factores que motivan al trabajador.
3. Comprobar que tan acertadas son las teorías motivacionales en una Empresa mexicana.
4. Determinar la importancia de la Motivación en el trabajador para el mejoramiento de las relaciones obrero patronales.

Sabemos que las condiciones de trabajo, las instalaciones, la seguridad industrial y las relaciones humanas a diferentes niveles, han sido consideradas por algunos teóricos entre ellos Herzberg y Mayo como factores importantes en la satisfacción en el trabajo, por lo cual a través de la pregunta No. 3 se trata de corroborar que tan acertadas son éstas ideas.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

	EXCELENTES	BUENAS	REGULARES	MALAS	ABSTENCIÓN	TOTALES
S.M.A.	1	1	2	0	1	5
- 1 AÑO	4	13	5	0	0	22
1-3	1	13	2	0	1	17
3-5	1	7	4	0	0	12
5-10	7	37	14	0	1	59
10 ó +	6	36	11	0	0	53
TOTAL	20	107	38	0	3	168

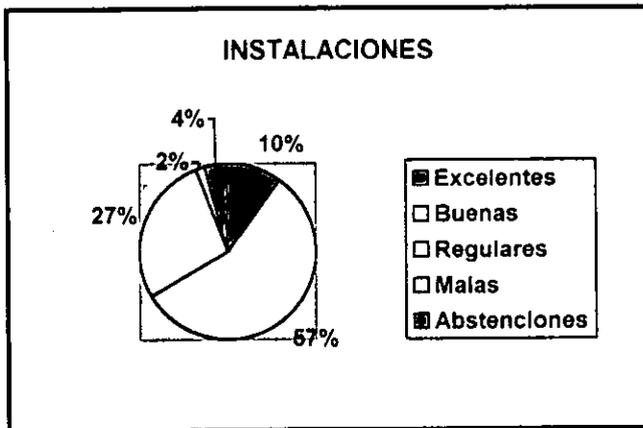
Se puede observar en la siguiente gráfica el 63% de los empleados consideran que las condiciones de trabajo son buenas, 23% las consideran regulares, el 12% excelentes, y 2% se abstuvieron.



**INSTALACIONES**

	EXCELENTES	BUENAS	REGULARES	MALAS	ABSTENCIÓN	TOTALES
S.M.A.	1	0	3	0	1	5
- 1 AÑO	3	15	4	0	0	22
1 - 3	2	13	2	0	0	17
3 - 5	2	7	3	0	0	12
5 - 10	5	27	22	2	3	59
10 ó +	4	33	12	1	3	53
TOTAL	17	95	46	3	7	168

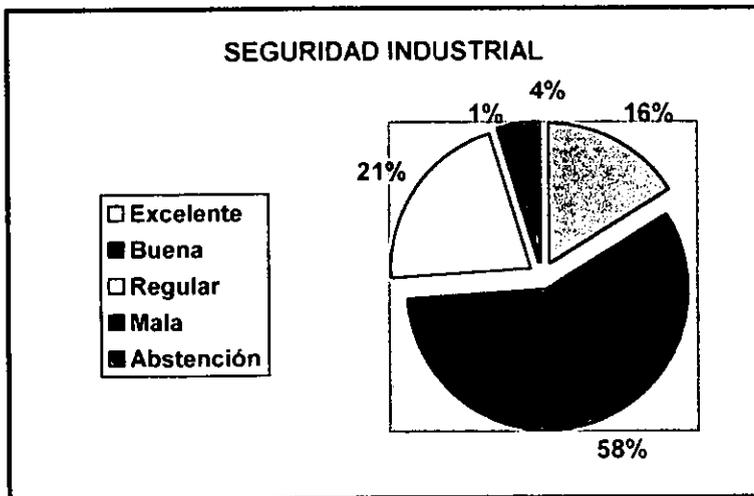
Para el 57% las instalaciones son buenas, el 27% opina que son regulares, el 10% las considera excelentes, el 2% piensa que son malas y el 4% prefirió abstenerse.



**SEGURIDAD INDUSTRIAL**

	EXCELENTES	BUENAS	REGULARES	MALAS	ABSTENCIÓN	TOTALES
S.M.A.	1	1	2	0	1	5
- 1 AÑO	7	14	0	0	1	22
1 - 3	3	10	4	0	0	17
3 - 5	1	7	4	0	0	12
5 - 10	6	35	13	1	4	59
10 ó +	9	30	13	0	1	53
TOTAL	27	97	36	1	7	168

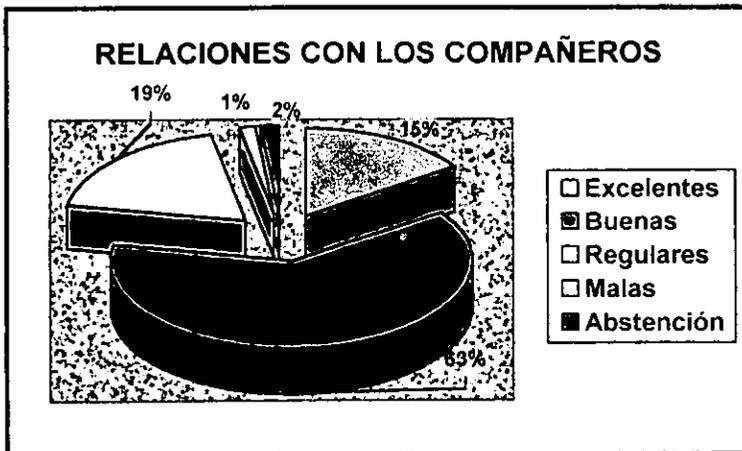
Como se puede ver en la siguiente gráfica el 57% del personal opina que la seguridad industrial es buena, el 21% la considera regular, el 16% es excelente, el 4% se abstuvieron y el 1% opina que es mala.



**LAS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS**

	EXCELENTES	BUENAS	REGULARES	MALAS	ABSTENCIÓN	TOTALES
S.M.A.	1	2	1	0	1	5
- 1 AÑO	7	13	2	0	0	22
1 - 3	2	13	2	0	0	17
3 - 5	2	4	6	0	0	12
5 - 10	8	40	11	0	0	59
10 ó +	6	33	10	2	2	53
TOTAL	26	105	32	2	3	168

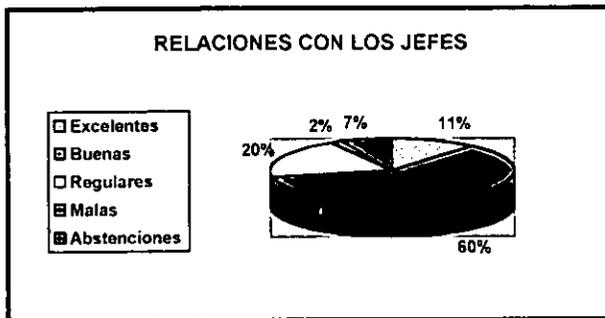
Sin duda alguna las relaciones humanas son importantes para crear un buen ambiente de trabajo, tal como lo muestra la siguiente gráfica existe en general un buen ambiente de trabajo, el 63% las califica de buenas, el 19% regulares, el 15% excelentes y el 1% malas.



**LAS RELACIONES CON SUS JEFES**

	EXCELENTES	BUENAS	REGULARES	MALAS	ABSTENCIÓN	TOTALES
S.M.A.	1	2	1	0	1	5
- 1 AÑO	6	13	2	0	1	22
1 - 3	1	14	2	0	0	17
3 - 5	1	8	3	0	0	12
5 -10	7	35	14	1	2	59
10 ó +	3	30	11	2	7	53
TOTAL	19	102	33	3	11	168

Las relaciones con los jefes son importantes para la satisfacción en el trabajo, en Nacel Vallejo el 60% opina que son buenas, un 20% regulares, un 11% excelentes, un 7% prefirieron abstenerse, el 2% la calificaron de malas.



## Capítulo 6. Caso Práctico.

Con relación a este aspecto y como una forma de corroborar las relaciones con los jefes, la pregunta No. 15 manifiesta que tan agradables o desagradables son las opiniones acerca de su jefe, para conocerla se utilizaron 11 características principales y aunque las relaciones mayoritariamente son buenas, existen algunas quejas sobre ciertos supervisores que les hace falta un mejor manejo de las relaciones humanas, se comportan en forma altanera o son demasiado egoistas. Veamos los resultados que arrojaron las investigaciones:

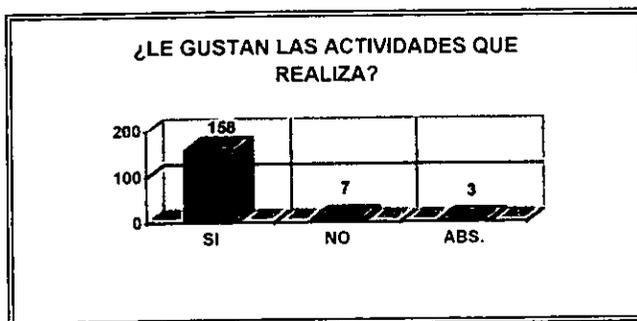
	BUENOS	MALOS	ABS.	TOTAL
1	2	2	1	5
2	1	19	2	22
3	13	2	2	17
4	8	3	1	12
5	35	16	8	59
6	32	15	6	53
TOTAL	91	57	20	168



Para la mejor realización de cualquier actividad es importante que exista gusto por las actividades que se realizan, al analizar este aspecto a través de la pregunta No. 4 observé que:

	SI	NO	ABS.
	4	0	1
	22	0	0
	17	0	0
	11	1	0
	55	2	2
	49	4	0
	158	7	3

Como se puede apreciar independientemente de la antigüedad dentro de la Empresa 158 de los 168 obreros de la muestra les gustan las actividades que realizan, lo cual significa que sólo un 4.2% se encuentra insatisfechos y el 1.8% prefirió no opinar.



Consideran que los siguientes factores son importantes para el desempeño del puesto:

- La actividad permita el aprendizaje.
- Se trate de una actividad interesante.
- Variedad en las actividades que se realizan.
- Facilite la superación.
- Gusto por las actividades que se realizan.

En función de las entrevistas el 94% del personal está contento con las actividades en que participan, sin embargo, sólo un 63.6% tiene un conocimiento de la importancia de la actividad que realizan, esto habla de que hace falta un poco más de valoración de su trabajo, lo anterior puede deberse a que el personal siente que no se le reconoce su trabajo o se le da la oportunidad de sobresalir y destacar, a través de la pregunta No. 8 y 9 confirmaremos dicho aspecto.

Así como Maslow, Aldefer o McClelland consideran en cierta forma que el ser humano busca que se le reconozca su trabajo y dejar una huella, los resultados al respecto en Nacional de Conductores Eléctricos muestra lo siguiente:

	S	NO	NO S
Siempre	2	1	2
A veces	20	1	1
Nunca	13	3	1
Preferencia	6	6	0
Total	39	14	6
Porcentaje	36	10	7
Total	116	35	17

Los datos anteriores muestran que el 69% consideran que la empresa reconoce su trabajo, un 21% considera que no y un 10% prefirieron abstenerse. Los que votaron a favor consideran principalmente que se les reconoce a través de:

- Aspecto Económico.
- Reconocimientos moral y/o premios especiales.
- Conservación del trabajo.
- Prestaciones.

En cuanto a los que consideran que su trabajo no se les reconoce, fundamentan sus respuestas en función de que:

- ◆ Existen preferencias o favoritismo.
- ◆ No se les reconoce la experiencia.
- ◆ Faltan mejores condiciones económicas.
- ◆ No los ascienden.

## **Capítulo 6. Caso Práctico:**

Tan importante es el reconocimiento de tu trabajo como que este te brinde la oportunidad de destacar y sobresalir, pero la realización de tareas cotidiana dificulta que lo anterior se alcance, los resultados de la encuesta arrojan:

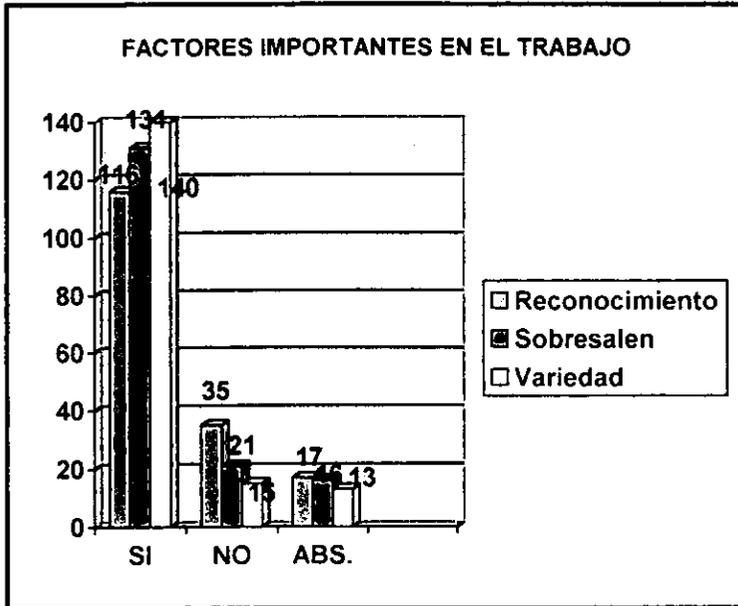
	SI	NO	ABS	TOTAL
<b>S.M.A.</b>	4	0	1	5
<b>- 1 año</b>	19	2	1	22
<b>1-3</b>	15	1	1	17
<b>3-5</b>	9	2	1	12
<b>5-10</b>	49	7	3	59
<b>10 ó +</b>	35	9	9	53
<b>TOTAL</b>	131	21	16	168

El 78 % del personal piensa que su trabajo le brinda la oportunidad de destacar y sobresalir, el 12.5% piensa que no y el 9.5% prefirió no opinar al respecto.

La variedad en las actividades que realizan fue un aspecto que el personal considera necesario para que su trabajo le guste, los resultados mostraron que 9% considera que no existe variedad, un 83% que si la hay y un 8% prefirió abstenerse.

	SI	NO	ABS	TOTAL
<b>S.M.A.</b>	3	0	2	5
<b>- 1 año</b>	20	2	0	22
<b>1-3</b>	15	1	1	17
<b>3-5</b>	10	2	0	12
<b>5-10</b>	48	7	4	59
<b>10 ó +</b>	44	3	6	53
<b>TOTAL</b>	140	15	13	168

A través de la siguiente gráfica podremos observar dichos aspectos:



Tal como lo muestra la gráfica anterior el 69% de los empleados consideran que si hay reconocimiento de su trabajo, pero si unimos los que opinan que no y los que prefirieron abstenerse representa un 31%, porcentaje que resulta considerable debido a que manifiesta la necesidad de revisar la forma en que se les reconoce el trabajo.

**Capítulo 6. Caso Práctico**

Los seres humanos en ciertas ocasiones se sienten amenazados por perder su trabajo, les cuesta trabajo adaptarse, etc., a través de la pregunta No. 7 se pretende ver que tanto ha afectado los cambios tecnológicos en la realización de su trabajo. El 25.6% considera que si les ha afectado la implantación de tecnología, el 54.8% opina que no, y un 19.6% prefirieron abstenerse.

	SI	NO	ABS.	TOTAL
S.M.A.	1	2	2	5
- 1 AÑO	7	4	11	22
1-3	3	10	4	17
3-5	2	10	0	12
5-10	14	37	8	59
10 ó +	16	29	8	53
TOTAL	43	92	33	168

	%SI	%NO	%ABS.	%TOTAL
S.M.A.	0.60	1.2	1.2	3
- 1 AÑO	4.2	2.4	6.5	13.1
1-3	1.8	6	2.4	10.1
3-5	1.2	6	0	7.1
5-10	8.3	22	4.8	35.1
10 ó +	9.5	17.3	4.8	31.6
TOTAL	25.6	54.8	19.6	100

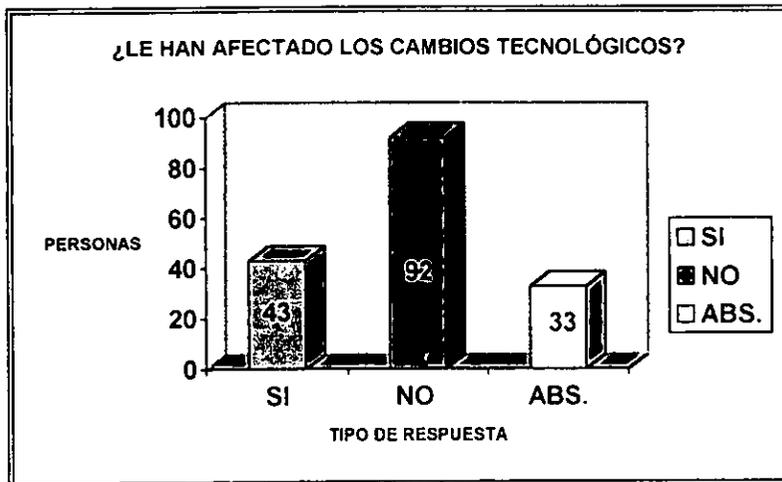
Como podemos darnos cuenta el 54.8% considera que no les afecta la incursión de nueva tecnología, entre las principales razones que dan se encuentran:

- No han sufrido grandes cambios tecnológicos.
- Facilita su trabajo.

Si analizamos las respuestas afirmativas el 25.6% considera que les afecta, esto

se debe a:

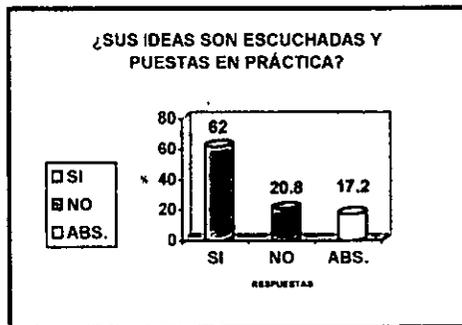
- Se genera bastante desperdicio.
- Falta capacitación.
- Falta mantenimiento a las máquinas.
- Los manuales son en inglés.
- En el almacén se les dificulta el uso de patinetas eléctricas.



**Capítulo 6. Caso Práctico:**

Las propuestas de ideas son importantes para mejorar la realización de los trabajos y las relaciones obrero patronales, pero en ciertas ocasiones no se les escucha, por medio de la pregunta No. 9 nos daremos que tan satisfechos se encuentran los trabajadores en función de este aspecto ¿sus ideas son escuchadas o no?.

	SI	NO	ABS.	TOTAL
SALIDA	4	0	1	5
ANC	10	6	6	22
3	13	2	2	17
3-5	9	3	0	12
5-10	36	11	12	59
13+	32	13	8	53
TOTAL	104	35	29	168



El 62% opina que si son escuchadas sus ideas, y si conjuntamos los que opinaron que no y los que prefirieron no contestar tal vez pensando en alguna represaria, ocupan el 32%. Considerando que no siempre todas nuestras ideas pueden

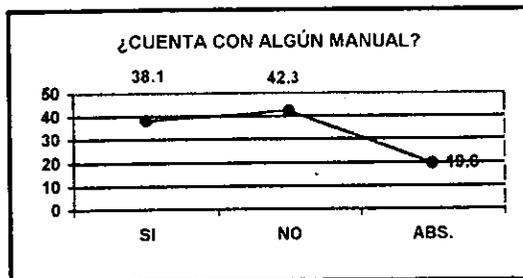
## Capítulo 6. Caso Práctico:

ser puestas en práctica, el resultado es satisfactorio. Como se puede observar los resultados en la anterior gráfica.

Para el mejor desempeño del trabajo es necesario el apoyo de manuales que faciliten el conocimiento de la actividad a realizar sin embargo no siempre existen o se conocen por lo tanto, la pregunta No. 15 ayuda a investigar al respecto.

	SI	NO	ABS.	TOTA
SI	2	1	2	5
NO	3	13	6	22
ABS.	5	9	3	17
TOTA	4	7	1	12
TOTA	23	25	11	59
TOTA	27	16	10	53
TOTA	64	71	33	168

El 38.1% afirma que si cuenta con algún tipo de manual, el 42.3% afirma que no y el 19.6% prefirieron abstenerse. Esta situación manifiesta la necesidad de revisar dicho aspecto ya que entre las opiniones negativas y las abstenciones representan el 61.9%.



## Capítulo 6. Caso Práctico.

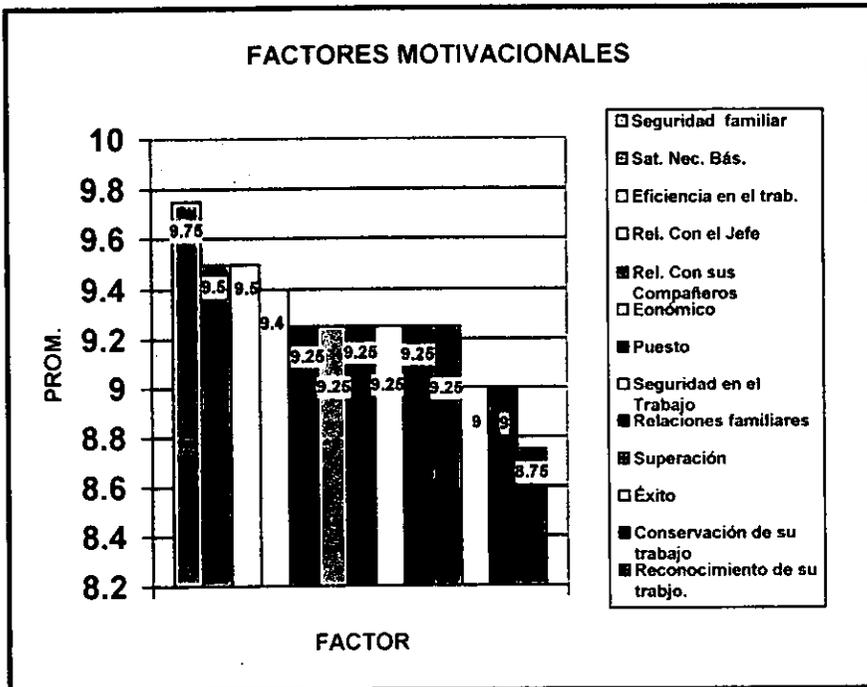
Existe una gran diversidad de teorías motivacionales que incluyen diversos factores, por lo cual en la pregunta No. 13 se incluyeron algunos de estos factores para determinar qué motiva al ser humano a trabajar y permite alcanzar unas buenas relaciones obrero patronales. Por la importancia de las respuestas dentro del Caso Práctico se realizará un análisis de cada categoría, señalando del factor más importante al menos importante:

### SIN MENCIONAR SU ANTIGÜEDAD

Lugar	Factor	Prom.
1°	Seguridad Familiar	9.75
2°	Satisfacción de las Necesidades Básicas.	9.50
2°	Eficiencia en el Trabajo.	9.50
3°	Relación con su Jefe	9.40
4°	Relación con sus Compañeros.	9.25
4°	Económico	9.25
4°	Puesto	9.25
4°	Seguridad en el Trabajo.	9.25
4°	Relaciones Familiares	9.25
4°	Superación	9.25
5°	Éxito	9.00
5°	Conservación de su Trabajo.	9.00
6°	Reconocimiento de su Trabajo.	8.75

La tabla anterior muestra que consideran como primer factor motivante la Seguridad Familiar, esto se corrobora con los factores que ocupan el segundo lugar a la satisfacción de necesidades y la eficiencia en el trabajo ya que ambos proporcionan la Seguridad Familiar, en tercer lugar consideran importantes las relaciones con su Jefe.

**GRÁFICA DE LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES**



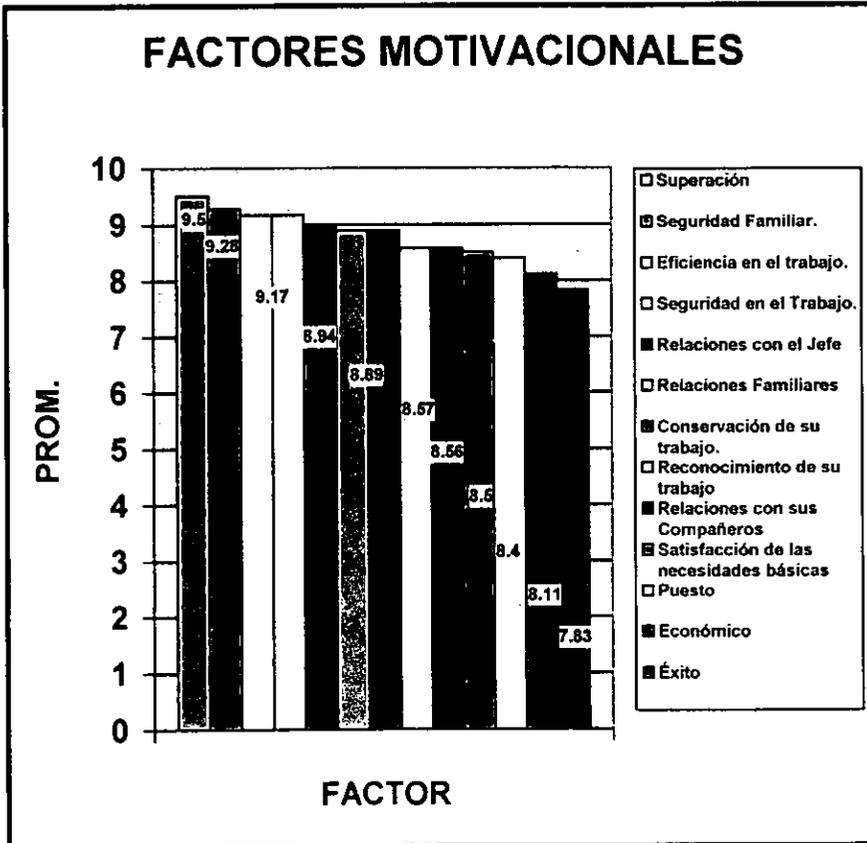
**PERSONAL CON MENOS DE 1 AÑO**

<b>Lugar</b>	<b>Factor</b>	<b>Prom.</b>
1°	Superación	9.50
2°	Seguridad Familiar.	9.28
3°	Eficiencia en el Trabajo.	9.17
3°	Seguridad en el Trabajo.	9.17
4°	Relaciones con el Jefe	8.94
5°	Relaciones Familiares	8.89
5°	Conservación de su Trabajo.	8.89
6°	Reconocimiento de su Trabajo	8.57
7°	Relaciones con sus Compañeros	8.56
8°	Satisfacción de las Necesidades Básicas	8.50
9°	Puesto	8.40
10°	Económico	8.11
11°	Éxito	7.83

Para el personal que tiene menos de 1 año dentro de la Empresa el factor No. 1 que los motiva es el deseo de superación, en segundo lugar la seguridad familiar y el tercer lugar la eficiencia y la seguridad en el trabajo.

Algo que llama la atención es que los factores de éxito y el económico son considerados menos importantes, por lo que la teoría Tradicional no estaría muy acertada al respecto.

GRÁFICA DE LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES



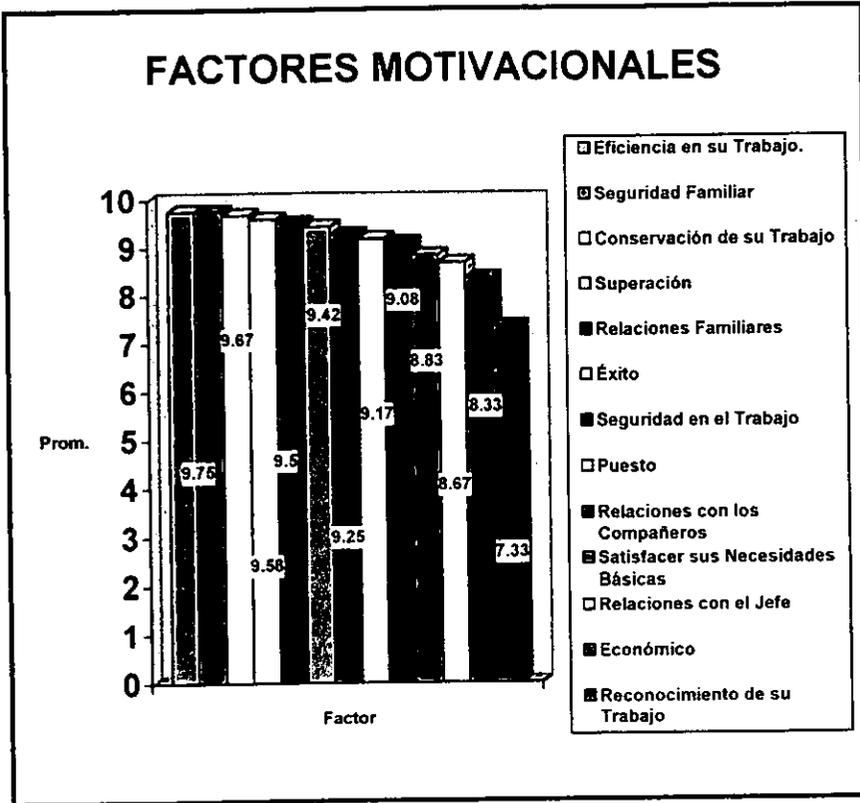
**PERSONAL DE 1 A 3 AÑOS EN LA EMPRESA**

Logar	Factor	Prom.
1°	Eficiencia en su Trabajo.	9.75
1°	Seguridad Familiar	9.75
2°	Conservación de su Trabajo	9.67
3°	Superación	9.58
4°	Relaciones Familiares	9.50
5°	Éxito	9.42
6°	Seguridad en el Trabajo	9.25
7°	Puesto	9.17
8°	Relaciones con los Compañeros	9.08
9°	Satisfacer sus Necesidades Básicas	8.83
10°	Relaciones con el Jefe	8.67
11°	Económico	8.33
12°	Reconocimiento de su Trabajo	7.33

Como podemos ver al igual que en el primer grupo el factor más importante es la seguridad familiar compartiendo con la eficiencia en el trabajo, el segundo lugar lo ocupa la conservación de su trabajo y el tercer lugar la superación.

Al igual que en la anterior el factor económico ocupa una de las posiciones más bajas por lo que la teoría Tradicional tampoco estaría muy acertada, el reconocimiento de su trabajo ocupa el último lugar pero un 74% de ellos afirma que si se les reconoce su trabajo.

GRÁFICA DE LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES



**PERSONAL DE 3 A 5 AÑOS EN LA EMPRESA**

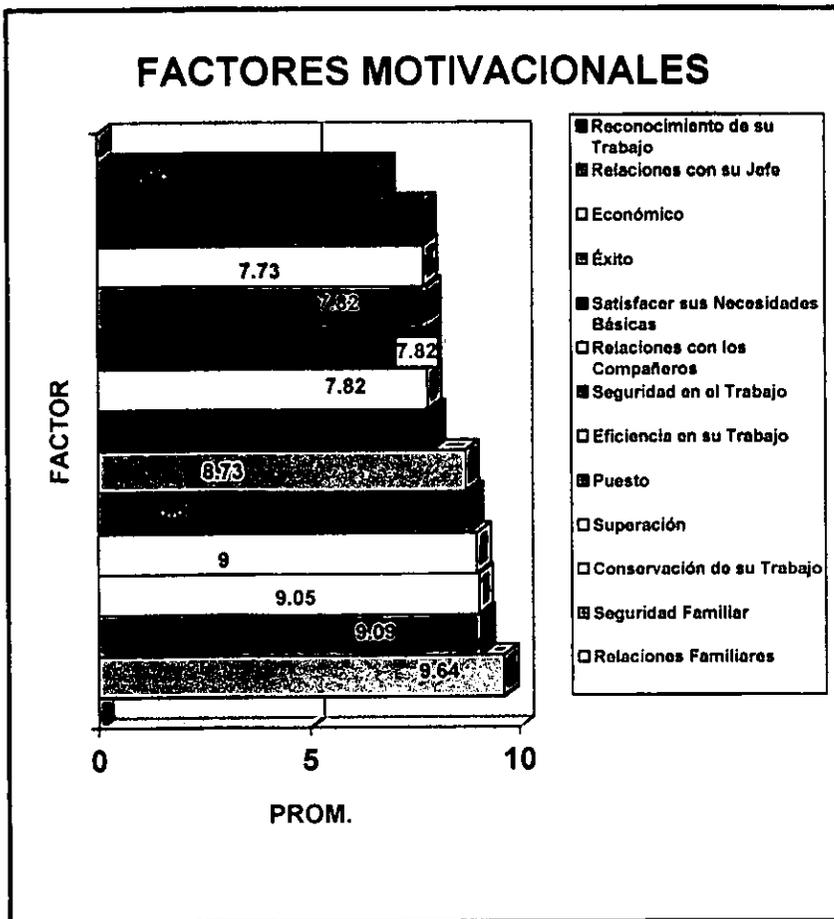
<b>Lugar</b>	<b>Factor</b>	<b>Prom.</b>
1°	Relaciones Familiares	9.64
2°	Seguridad Familiar	9.09
3°	Conservación de su Trabajo	9.05
4°	Superación	9.00
5°	Puesto	8.82
6°	Eficiencia en su Trabajo	8.73
7°	Seguridad en el Trabajo	7.91
8°	Relaciones con los Compañeros	7.82
8°	Satisfacer sus Necesidades Básicas	7.82
8°	Éxito	7.82
9°	Económico	7.73
10°	Relaciones con su Jefe	7.70
11°	Reconocimiento de su Trabajo	6.73

En este rubro es sobresaliente el interés por la familia, ya que el primer lugar lo ocupa las relaciones familiares y el segundo lugar lo ocupa la seguridad familiar y el tercer lugar la conservación de su trabajo, lo cual va acorde ya que es la forma de asegurar el poder cubrir las dos anteriores.

Consideran poco importante el reconocimiento de su trabajo y las relaciones con el jefe. En la investigación el 50% opina que si se les reconoce su trabajo y el 66.6%

califica de buenas las relaciones con su jefe, aunque no es muy importante para ellos existe una respuesta satisfactoria al respecto.

**GRÁFICA DE LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES**



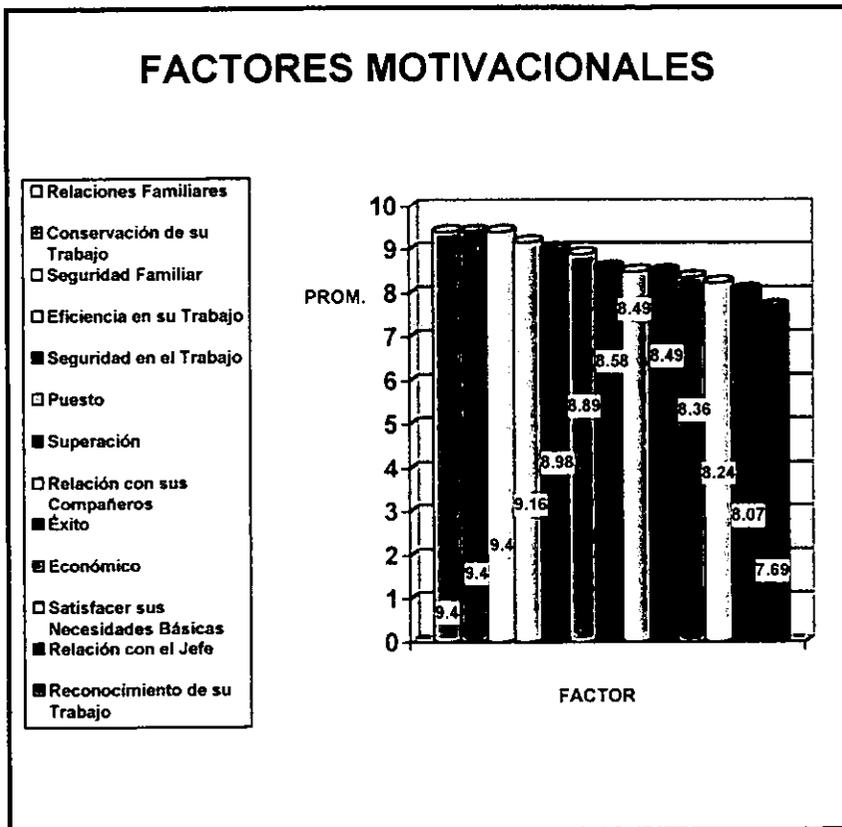
**PERSONAL DE 5 A 10 AÑOS EN LA EMPRESA**

<b>Lugar</b>	<b>Factor</b>	<b>Prom.</b>
1°	Relaciones Familiares	9.40
1°	Conservación de su Trabajo	9.40
1°	Seguridad Familiar	9.40
2°	Eficiencia en su Trabajo	9.16
3°	Seguridad en el Trabajo	8.98
4°	Puesto	8.89
5°	Superación	8.58
6°	Relación con sus Compañeros	8.49
6°	Éxito	8.49
7°	Económico	8.36
8°	Satisfacer sus Necesidades Básicas	8.24
9°	Relación con el Jefe	8.07
10°	Reconocimiento de su Trabajo	7.69

Al igual que la anterior los 3 factores más importantes se repiten aunque cambia el orden. El primer factor importante para el personal que lleva laborando en Nacional de Conductores Eléctricos entre 5 y 10 años son las relaciones familiares, esto habla de la preocupación por su familia, el segundo lugar la conservación de su trabajo y el tercer lugar lo ocupa la seguridad familiar.

Podemos apreciar que el reconocimiento de su trabajo y la relación con el jefe vuelven a ocupar los últimos lugares.

GRÁFICA DE LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES



**PERSONAL DE 10 AÑOS Ó MÁS EN LA EMPRESA**

Logar	Factor	Prom.
1°	Conservación de su Trabajo	9.19
2°	Seguridad en el Trabajo	9.17
3°	Relaciones Familiares	9.12
4°	Económico	9.00
5°	Eficiencia en su Trabajo	8.95
6°	Superación	8.90
7°	Seguridad Familiar	8.80
8°	Relaciones con sus Compañeros	8.60
9°	Relación con el Jefe	8.49
10°	Satisfacer sus Necesidades Básicas	8.44
11°	Puesto	8.32
12°	Reconocimiento de su Trabajo	8.10
13°	Éxito	8.05

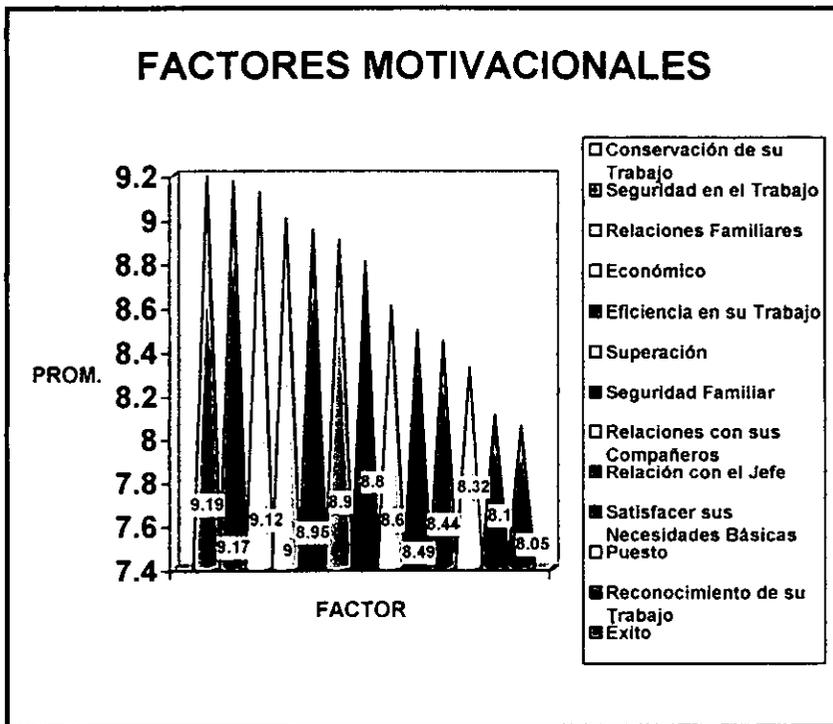
Para los empleados que ya tienen una antigüedad de 10 años o más dentro de la Empresa manifiestan que el factor más importante es la conservación de su trabajo, el segundo la seguridad en el trabajo y el tercero las relaciones familiares.

Es de notar el hecho de que en todas las categorías el factor de reconocimiento del trabajo ocupa las posiciones más bajas, manifiesta que para la

satisfacción en el trabajo la preocupación por la conservación y seguridad en éste resulta más importante que su reconocimiento.

Veamos estos resultados a través de la siguiente gráfica:

GRÁFICA DE LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES



**Capítulo 6. Caso Práctico**

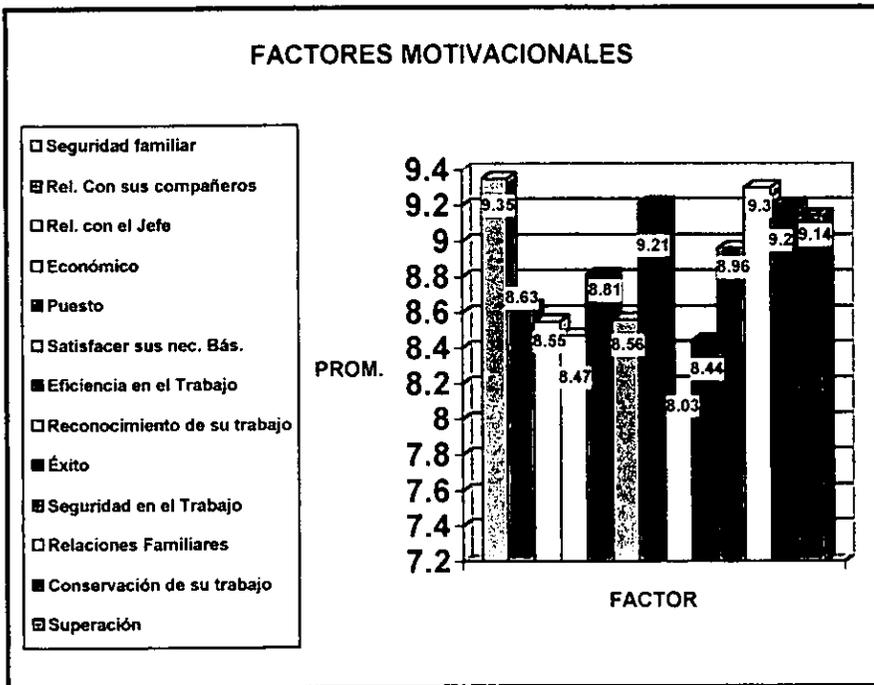
Existe divergencias en cuanto a la importancia de los distintos factores motivacionales sin embargo es necesario hacer un análisis global de ellos. Para este efecto se realiza la siguiente tabla:

FACTOR	S.M.A	-1 AÑO	1 a 3	3 a 5	5 a 10	10 ó +	PROM.
Seguridad Familiar	9.75	9.28	9.75	9.09	9.40	8.80	9.35
Relaciones con sus Compañeros	9.25	8.56	9.08	7.82	8.49	8.60	8.63
Relaciones con el Jefe	9.40	8.94	8.67	7.70	8.07	8.49	8.55
Económico	9.25	8.11	8.33	7.77	8.36	9.00	8.47
El puesto que desempeña	9.25	8.40	9.17	8.82	8.89	8.32	8.81
Satisfacer sus Necesidades Básicas	9.50	8.5	8.83	7.82	8.24	8.44	8.56
Eficiencia en su Trabajo	9.50	9.17	9.75	8.73	9.16	8.95	9.21
Reconocimiento de su trabajo	8.75	8.57	7.33	6.73	7.69	9.10	8.03
Éxito	9.00	7.83	9.42	7.82	8.49	8.05	8.44
Seguridad en el Trabajo	9.25	9.17	9.25	7.91	8.98	9.17	8.96
Relaciones Familiares	9.25	8.89	9.5	9.64	9.40	9.12	9.30
Conservación de su Trabajo	9.00	8.89	9.67	9.05	9.40	9.19	9.20
Superación	9.25	9.50	9.58	9.00	8.58	8.90	9.14

Tal como lo muestra la gráfica siguiente el factor que en promedio resulta ser más importante para el personal sindicalizado de Nacional de Conductores Eléctricos es la seguridad familiar, en segundo lugar un aspecto muy ligado a éste y que

**Capítulo 6. Caso Práctico:**

corroborar el resultado son las relaciones familiares. La tercera posición la ocupa la conservación del trabajo, al analizar estos tres factores en conjunto nos damos cuenta que dependen unos de otros.



Se detecta un deseo de superación como motor para actuar, ocupando un cuarto lugar.

## **Capítulo 6. Caso Práctico:**

Tal como se manifestó en los resultados parciales el reconocimiento al trabajo, el éxito y el aspecto económico ocupan los últimos lugares en importancia de los factores empleados en la investigación, lo anterior podría deberse a que en general en las Empresas Mexicanas existe poca valoración del trabajo del obrero, considerando que sólo puede realizar trabajos físicos, manuales pero no mentales. Tal posición lleva al individuo a una resignación en dicho aspecto.

Tales resultados conducen a pensar que las teorías motivacionales que se han analizado deben ser reestructuradas para cada caso. De acuerdo con los resultados de la investigación en México y en específico en Nacional de Conductores Eléctricos el aspecto familiar constituye un motivador importantísimo para la satisfacción en el trabajo del personal sindicalizado y el mejoramiento de las relaciones con los patrones.

**6.5 Recomendaciones para la Empresa.**

En función de los resultados de la investigación realizada en la Empresa Nacional de Conductores Eléctricos se sugiere:

✍ Revisión de los programas de Capacitación para el personal sindicalizado. Esto implica:

- 1) Realizar la detección de las necesidades de Capacitación a través de una entrevista personal y un cuestionario de las siguientes 5 preguntas:

1) Nombre; \_\_\_\_\_

2) Depto.; \_\_\_\_\_

3) ¿Asiste a los cursos de capacitación que se brindan?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4) ¿Considera necesario que se le proporcione algún curso de capacitación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5) ¿Cuál considera que sería el mejor horario para que pudiera asistir? Día \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

- 2) Análisis de la información recaudada.

- 3) Agrupamiento y formación de los cursos.
- 4) La planeación en tiempo y recursos de las sesiones; ya que el personal opina que no se les proporcionan horarios cómodos o en ocasiones los supervisores no los dejan acudir.
- 5) Evaluación de la asistencia y el aprendizaje en cada curso.
- 6) Entrega de una constancia que avale la asistencia al curso.

Existen comentarios negativos sobre el buen estado y mantenimiento del equipo y la maquinaria que se utiliza. Por lo tanto, se recomienda hacer una valoración y revisión de éste.

Las relaciones con los jefes son en un 60% buenas, no obstante existen comentarios negativos de personal con un tiempo importante dentro de la Empresa sobre ciertos supervisores, se sugiere que se les proporcionen cursos de Relaciones Humanas y Motivación que permitan mejores relaciones.

## **Capítulo 6. Caso Práctico:**

- ✍ El 38.1% del personal opina que si cuentan con manuales sin embargo sólo un 9% de estos pudo definir de que tipo, entre las abstenciones y las opiniones negativas representan el 61.9%. Lo anterior manifiesta la necesidad de revisar si se cuenta con los manuales necesarios en cada área pero sobre todo que satisfagan las necesidades del personal ya que tal como lo expresan ellos algunos incluso son en idioma inglés.
  
- ✍ Deben de revisarse las políticas de ascenso e ingreso a la Empresa ya que se encontraron varios comentarios acerca de que existe favoritismo, no se valora la capacidad, disponibilidad y el empuje del personal.
  
- ✍ Se propone una mayor concientización y difusión de la Seguridad Industrial ya que durante un recorrido se detectaron varios actos y condiciones inseguras.
  
- ✍ Comprobar que tan efectiva ha sido la implantación de tecnología por ejemplo revisar el uso de las patinetas eléctricas en el almacén.

## **Capítulo 6. Caso Práctico.**

- es Mayor coordinación entre los Departamentos de Producción, Calidad y Pesado ya que se reciben diferentes órdenes. Así como entre el Almacén y Compras.

## CONCLUSIONES

¿Qué hay en la naturaleza de los seres humanos que los hace comportarse en forma determinada?. Como se pudo comprobar a través del Caso Práctico la respuesta es muy compleja ya que el ser humano es un ser biopsicosocial en el que intervienen tres factores:

- 1) **Factores Biológicos.**- Como el instinto, los impulsos, las emociones, las pulsiones, etc., tal como la señala la teoría Causal, la del Drive, Hull, la de los Instintos, etc.
  
- 2) **Factores Psicológicos.** Como afirma la teoría de Chris Argyris, la Congnoscitiva, Vroom, Lewin, etc.
  
- 3) **Factores Sociales.** Como lo manifiesta la teoría de Contingencia, la Tradicional, entre otras.

Pero precisamente por que el ser humano involucra estos aspectos existen otras teorías que los combinan como la de Maslow, Aldefer, Herzberg, Douglas McGregor, etc.

Como Administradores los factores biológicos no los podemos controlar en su totalidad, pero aspectos psicológicos y sociales sí.

La investigación demostró que el ser humano mexicano se encuentra **firmemente motivado por la preocupación hacia la familia**, involucrando alrededor de éste, el trabajo como principal aportador de la seguridad familiar debido a la necesidad de conservación, seguridad y eficiencia en el mismo.

Podemos darnos cuenta que la teoría Tradicional establece como argumento al dinero como principal motivador, en nuestro país su aplicación no es comprobable. O que la Teoría de Abraham Maslow tan recurrida en el área administrativa no necesariamente funciona igual para todas las personas.

El ser humano como un ser racional y diferente no se debe someter a generalizaciones, sino que los Empresarios, Administradores, Psicólogos, Pedagogos o cualquier profesionista que tenga a su cargo el manejo de los Recursos Humanos debe preocuparse por hacer un análisis específico del lugar en donde se desarrolle con el propósito de detectar que factores impulsan o motivan al personal. De esta forma, se conseguirá delimitar con precisión su satisfacción en el trabajo, recordando que en este lugar pasa por lo menos 8 horas al día.

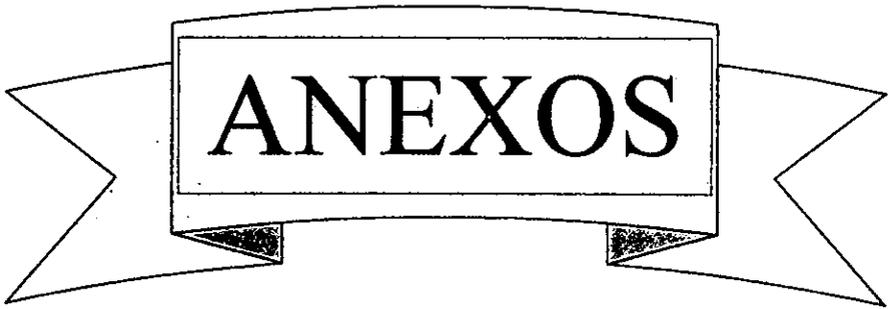
Es tiempo que los Administradores exaltemos la **parte humanista de nuestra profesión**, consideremos al ser humano no como una máquina, no como un robot, no como un agente de maximización, sino como un ser que piensa, siente y expresa. En la forma que estemos convencidos al respecto, que amemos esa parte de la profesión estaremos en posición de convencer a los Empresarios, Directores, Gerentes, Jefes, Supervisores y todos aquellos que por su puesto manejen los Recursos Humanos.

El factor humano es un recurso vital e importante en una Empresa, la conducción de él en ocasiones resulta compleja sobre todo porque existe una confrontación obrero patronal. En la medida que nos concienticemos de la importancia de la motivación, se visualice como una inversión y no como gasto, se desarrollen en las organizaciones un campo de investigación motivacional, se fomente el verdadero sentido de las Relaciones Humanas **la actual confrontación Empleado Vs Patrón desaparecerá**. No olvidemos que así como el Doctor receta un tratamiento diferente y específico para cada persona, los Administradores debemos manejar las organizaciones y el factor humano en forma específica.

No se trata de que los patrones cedan a todas las peticiones o caprichos del personal, ni viceversa. Lo que se requiere es buscar ese punto de equilibrio que permita tanto la satisfacción del Patrón como del Trabajador. En esa medida se logrará mejorar las relaciones entre ambos y seguramente como aliados no como rivales la organización será más productiva ya que existirá un beneficio mutuo.

El análisis de datos muestra que el 94% del personal sindicalizado se siente satisfecho en las actividades que realiza, existe una buena relación obrero patronal y la realización de su trabajo les permite cubrir ese factor que los motiva a trabajar. Los resultados permiten la comprobación de la hipótesis.

Esta tesis no es una tesis idealista es una tesis humanista sumergida en la esencia de nuestra carrera y en particular en la especialización de los Recursos Humanos. La investigación permite corroborar la hipótesis **si** los trabajadores se sienten satisfechos en la realización de su trabajo **entonces** existirá una mejor conducción y relación obrero patronal. Sin olvidar que la satisfacción del trabajo depende de la aplicación y existencia del campo de investigación motivacional.



**ANEXOS**

# Prueba de Motivación de McClelland



Lámina No. 1



Observe la lámina brevemente (10 a 15 segundos) y en la página anterior escriba la historia que le sugiera tomando como base las preguntas correspondientes.



Lámina No. 2



Observe la lámina brevemente (10 a 15 segundos) y en la página anterior escriba la historia que le sugiera tomando como base las preguntas correspondientes.



Lámina No. 3



Observe la lámina brevemente (10 a 15 segundos) y en la página anterior escriba la historia que le sugiera tomando como base las preguntas correspondientes.



Lámina No. 4



Observe la lámina brevemente (10 a 15 segundos) y en la página anterior escriba la historia que le sugiera tomando como base las preguntas correspondientes.



Lámina No. 5



Observe la lámina brevemente (10 a 15 segundos) y en la página anterior escriba la historia que le sugiera tomando como base las preguntas correspondientes.



Lámina No. 6



Observe la lámina brevemente (10 a 15 segundos) y en la página anterior escriba la historia que le sugiera tomando como base las preguntas correspondientes.

### HOJA DE CALIFICACIÓN DE McCLELLAND

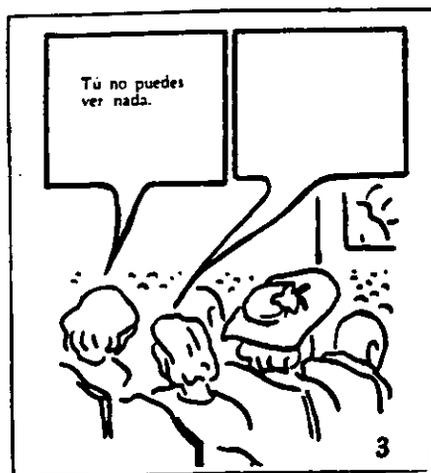
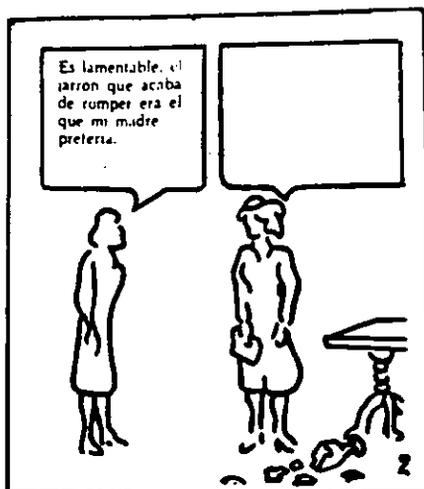
No.	Factores	1	2	3	4	5	6	Total
1	Indicios de motivación de logro							
2	Necesidad de superación							
3	Actividad							
4	Meta anticipada positiva							
5	Meta anticipada negativa							
6	Obstáculos ext. circunstanciales							
7	Obstáculos internos o personales							
8	Presión adicional							
9	Estado afectivo positivo							
10	Estado afectivo negativo							
11	Preponderante deseo de logro							

### GRÁFICA DE MOTIVACIÓN

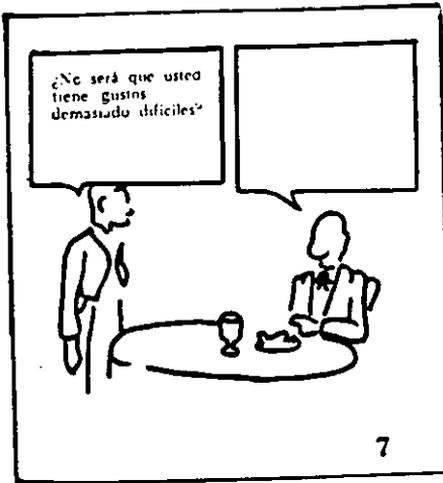
6												
5												
4												
3												
2												
1												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

# Prueba de Rosenzweig (Frustración)

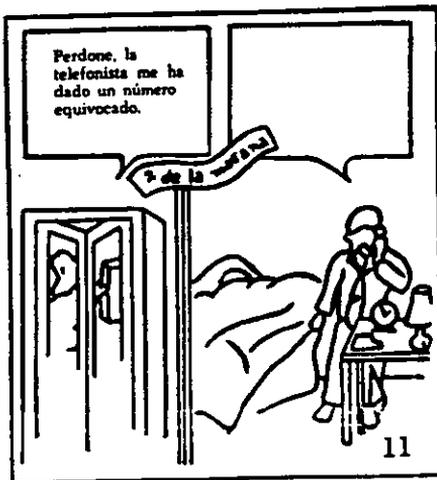
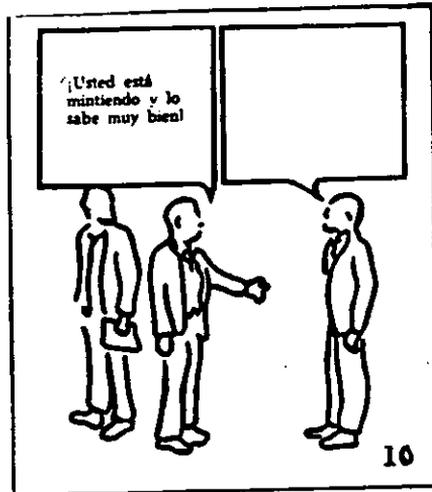
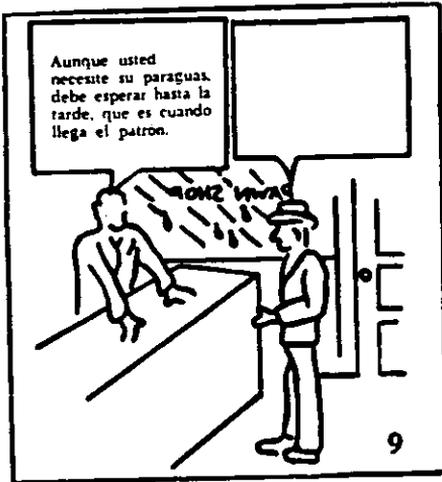
## LÁMINAS DE LA PRUEBA DE FRUSTRACIÓN



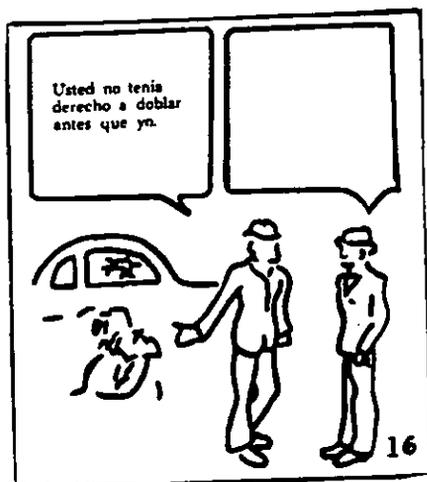
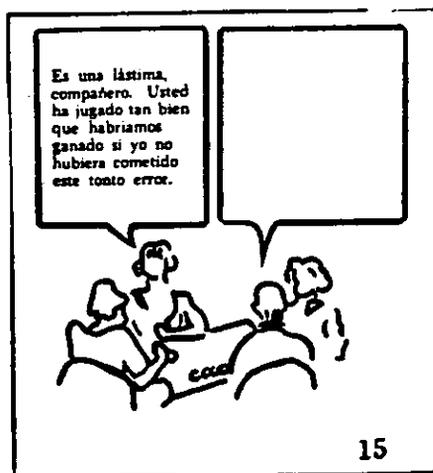
## LÁMINAS DE LA PRUEBA DE FRUSTRACIÓN



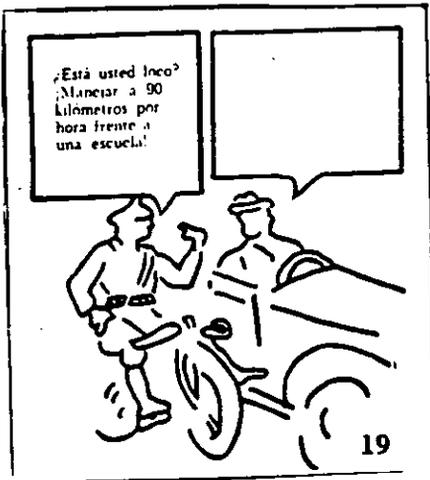
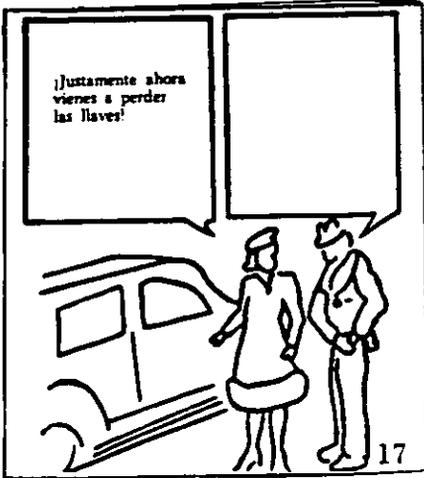
LÁMINAS DE LA PRUEBA DE FRUSTRACIÓN



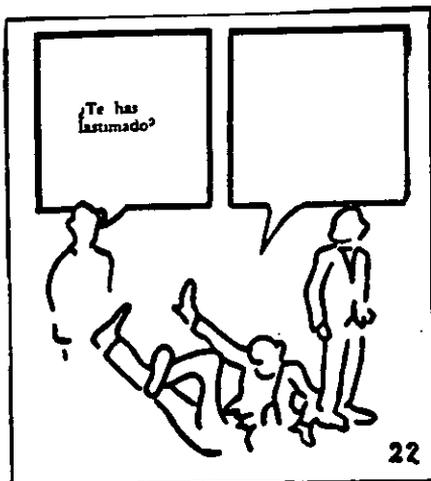
## LÁMINAS DE LA PRUEBA DE FRUSTRACIÓN



LÁMINAS DE LA PRUEBA DE FRUSTRACIÓN



LÁMINAS DE LA PRUEBA DE FRUSTRACIÓN



## BIBLIOGRAFÍA

- ☞ ARIAS GALICIA, Fernando.  
**Administración de Recursos Humanos.**  
México, Trillas, 1996.
- ☞ AMARO GUZMÁN, Raymundo.  
**Administración de Personal.**  
México, Limusa, 1990.
- ☞ BAENA PAZ, Guillermina.  
**Instrumentos de Investigación.**  
**(Tesis Profesionales y Trabajos Académicos).**  
México, Editores Mexicanos Unidos S.A., 1996.
- ☞ BLUM I. Milton.  
**Psicología Industrial.**  
México, Trillas, 1996.



BOLLES C., Robert.

**Teoría de la Motivación.**

México, Trillas, 1995.



BURACK H., Elmer.

**Administración de Personal.**

México, Cecsa, 1983.



BYARS L. Lloyd.

**Administración de Recursos Humanos.**

México D.F., Interamericana, 1986.



COFFER N.C. y APPLEY M. H.

**Psicología de la Motivación.**

México, Trillas, 1990.



CORRIPIO PÉREZ, Fernando.

**Diccionario Etimológico de la Lengua Española.**

México, Grupo Zeta, 1996.



CHIAVENTO, Idalberto.

**Administración de Recursos Humanos.**

México, McGraw-Hill, 1997.



DAVIS, Keith.

**El Comportamiento Humano en el Trabajo.**

México, Trillas, 1997.



DUNETTE D., Marvin.

**Psicología Industrial.**

México, Trillas, 1990.



DURÁN P., Alfonso.

**Psicología de la Publicidad y de la Venta.**

España, Ceac, 1989.



FINGERMAN, Gregorio.

**Relaciones Humanas.**

México, El Ateneo S.A., 1992.



FISCHER DE LA VEGA, Laura.

**Introducción a la Investigación de Mercados.**

México, McGraw-Hill, 1990.



GARCÍA PELAYO, Ramón.

**Diccionario Enciclopédico Larousse.**

México, Larousse, 1994.



HUGH COOLCAN.

**Métodos de Investigación y Estadística en Psicología.**

México, McGraw-Hill, 1994.



REYES PONCE, Agustín.

**Administración de Empresas. Teoría y Práctica I y II.**

México, Limusa, 1997.



RIOS SZALAY, Adalberto.

**Orígenes y Perspectivas a la Administración.**

México, Trillas, 1997.



SCHEIN H., Edgar.

**Psicología de la Organización.**

México, Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1994.



SMITH SARASON, S.

**Psicología.**

México, Harla, 1992.



WHITAKER O., James.

**Psicología.**

México D.F., Nueva Editorial Interamericana, 1995.



Curso de pruebas psicométricas impartido por Pro-industrias.