



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"LA MOTIVACION EN EL TRABAJO EN
EL HOMBRE Y LA MUJER"

T E S I S
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a

MARIA DEL CARMEN CERON ARREGUIN



Director de Tesis:
Dra. Georgina Ortíz Hernández

México, D. F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

263510



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.

DEDICATORIA

Al ser más amado en mi vida a Ti Madre, por darme la vida y todo lo que me has dado, por tí soy una mujer productiva.

Agradezco a mi familia todo su apoyo que me brindaron para culminar esta etapa de mi vida, y en especial a mi tía Ernestina por todo su amor.

A mi esposo Sergio el apoyo tan grande que me brindó en lo moral, como en lo emocional y la seguridad para seguir adelante, gracias.

A mi prima Silvia Solís:

La ausencia aviva el amor, la presencia lo fortalece.

A mi hermano Julio:

Por todo su apoyo, la vida es una flor cuya miel es el amor.

AGRADECIMIENTOS

Nadie fue ayer, ni va hoy, ni irá mañana hacia Dios por este mismo camino que yo soy.

A la Dra. Georgina Ortíz Hernández:

Por su apoyo incondicional en la dirección de este trabajo, y la paciencia que es la virtud de los fuertes.

A la Lic. Ma. Del Carmen Gerardo Pérez:

Por su apoyo brindado en el procedimiento de este trabajo. Un amigo es como un faro su luz nos guía.

A la Lic. Isaura Elena López Segura :

Por su apoyo brindado en el procedimiento de este trabajo. ¡No ha vivido en vano!

Dr. Armando Nava-Rivera:

Por su incondicional apoyo profesional.

Yo moriré, pero mi obra quedará.

Dr. Humberto Ponce Talancón:

Por su incondicional apoyo profesional.

Un amigo fiel es una defensa sólida, y aquel que lo ha encontrado, ha encontrado un tesoro.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES.....	6
1.1 Situación Actual.....	11
1.2 Motivación de logro y satisfacción en el trabajo.....	12

CAPÍTULO II

CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

2.1 Importancia de la motivación.....	15
2.1.1 La motivación es personal.....	15
2.1.2 Teorías motivacionales en la industria.....	16
2.1.3 Teorías de la conducta.....	18
2.1.4 Nuevas propuestas sobre la motivación humana.....	19
2.1.5 El enfoque de Mac Gregor.....	20
2.1.6 Las necesidades según Mc Gregor.....	23
2.1.7 La jerarquía de las necesidades según Maslow.....	24
2.1.8 Teoría de los dos factores.....	28
2.1.9 Teorías gerenciales en la actualidad	35
2.2.0 El enfoque de Mc Clelland.....	40
2.2.1 Motivación y frustración.....	44
2.2.2 Hipótesis de la frustración-agresión.....	45
2.2.3 Importancia de la frustración en la industria	46

CAPÍTULO III

EL TRABAJO

3.1 La identificación con el empleo.....	50
3.1.1 Satisfacción en el empleo y desempleo del trabajo.....	53
3.1.2 Características personales relacionadas con la satisfacción en.....	57
el empleo.	
3.1.3 Factores de situación relacionadas con la satisfacción en el	61
empleo.	

CAPÍTULO IV

LAS MUJERES EN LA INDUSTRIA.

4.1	Una experiencia histórica.....	70
4.1.1	El lugar de la mujer ha cambiado.....	72
4.1.2	Mujeres en la gerencia.....	75
4.1.3	La mujer empleada.....	77
4.1.4	Diferencias en el trabajo entre hombres y mujeres.....	78
4.1.5	Tareas femeninas.....	80
4.1.6	Las mujeres en una economía de expansión.....	84
4.1.7	El papel femenino en el futuro.....	87
4.1.8	El éxito un resultado feliz.....	89
4.1.9	La mujer moderna.....	91
4.2.0	Éxito femenino y éxito masculino.....	92

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA

5.1	Importancia del estudio.....	95
5.1.1	Planteamiento del problema.....	96
5.1.2	Las hipótesis de trabajo.....	96
5.1.3	Segundo planteamiento del problema.....	97
5.1.4	Variable dependiente.....	97
5.1.5	Variable de control.....	97
5.1.6	Definición de variable.....	98
5.1.7	Procedimiento.....	98
5.1.8	Tratamiento estadístico.....	99
5.1.9	Resultados.....	102
5.2.0	Conclusiones.....	106
	Anexos	112
	Bibliografía.....	121

INTRODUCCIÓN

Continuamente nos preguntamos por qué las personas se comportan de un modo determinado y tratamos de encontrar las causas o motivos que les hacen conducirse así; intentando conocer los fundamentos de sus conductas sus deseos y sentimientos.

Por lo tanto la Psicología ocupa un lugar central entre las ciencias, ya que todas ellas tienen sus raíces en el espíritu humano y con todas tienen múltiples relaciones. La Psicología como ciencia empírica que se sirve de la observación, la experimentación y la estadística tiene una historia breve, sin embargo sus aportaciones han sido definitivas en el desarrollo de los miembros de la sociedad.

Goethe (1964) dijo: "cada uno es siempre libre de ocuparse en lo que le atrae, en lo que le satisface, pero el estudio propio de la humanidad es el hombre.

La Psicología del Trabajo es una ciencia aplicada desarrollada a partir del tronco de la Psicología General que pretende utilizar parte de los conocimientos teóricos de la conducta humana en el trabajo para aplicarlos en la realidad laboral en un momento y lugar determinados y tratar así de resolver problemas concretos.

Puede, por tanto, definirse la Psicología del trabajo como la ciencia psicológica aplicada que tiene por objeto el estudio de la conducta humana en

el trabajo y como fin el mejorar esta conducta haciéndola más satisfactoria para el individuo y más útil para la sociedad.

Concretando entonces, podemos decir que la Psicología del Trabajo se ocupa del hombre que trabajó, del hombre considerado individual y socialmente, así como de su capacidad de trabajo y de su rendimiento personal.

La mayor parte de los individuos dependen unos de otros en el trabajo, se influyen recíprocamente y se presentan como grupo, como un nuevo conjunto con leyes propias.

Desde el punto de vista psicológico, el trabajo es una situación humana ante la cual el hombre responde con un cierto tipo de conducta.

Para describir psicológicamente el trabajo hemos de tener en cuenta tres aspectos principales:

Personal

Productivo

Social

El trabajo es una actividad personal, es decir, es un hombre en toda su integridad el que trabaja y en el trabajo forja su vida, desarrolla su personalidad e influye en la vida y personalidad de los individuos. Si bien es cierto que el trabajo depende de la personalidad del trabajador, no es menos

cierto que la personalidad del trabajador depende del trabajo. El trabajo es una forma de hacerse así mismo y de hacer a los demás.

En este sentido un trabajo será tanto más eficaz en la medida en que ofrezca al trabajador la posibilidad de expresar su personalidad, desarrollándola y enriqueciéndola.

El hombre al trabajar siempre produce algo que satisface o pretende satisfacer una necesidad, conveniencia o demanda de la sociedad. En este aspecto un trabajo será tanto más eficaz cuanto más favorezca, mediante la expresión y el desarrollo de la personalidad del trabajador, una producción elevada.

El trabajo es una actitud social ya que el hombre trabaja en una situación interpersonal y social, trabaja con otros y su trabajo depende de otros, de las relaciones humanas que existan en el lugar del trabajo.

Del sentido que al trabajo se le dé en una sociedad y se integre a la estructura general de la misma se transforma en una forma de convivencia y una auténtica escuela de formación social.

Con base en los tres principales (personal, productivo y social), al trabajo podemos definirlo psicológicamente de la siguiente manera: ***“Un trabajo eficaz será aquella situación humana en la que el trabajador consiga una alta producción a través de la expresión y desarrollo de su personalidad, en un ambiente técnico e interpersonal que favorezca su sana incorporación a un grupo y a una sociedad”*** -Mariano Zela: 1987. Pág. 50.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es:

Determinar la motivación que tienen el hombre y la mujer en el trabajo.

Está estructurado de la siguiente manera: cuatro capítulos teóricos, uno que contiene los resultados de la investigación empírica misma que está relacionada con los capítulos teóricos; las conclusiones y la bibliografía.

En el primer capítulo se hace una revisión de los antecedentes históricos de la psicología del trabajo, sus principales autores y acontecimientos. En el segundo se define el concepto de motivación con base a diferentes teóricos así como su importancia entre los cuales destacan McGregor y Frederick Herzberg; este último, se analizará más profundamente ya que sus teorías son la base para este estudio, ya que considera importante la relación con los jefes, compañeros, condiciones de trabajo, prestaciones, salarios y oportunidades de ascenso y promoción (los cuales denomina factores higiénicos) y analiza los motivadores como son el trabajo en sí mismo como el reconocimiento, la responsabilidad, la autoestima, el logro y el prestigio.

El tercer capítulo habla de la importancia del trabajo, así como la identificación con el empleo, la satisfacción en el mismo y el desempeño del trabajador.

El cuarto capítulo habla de los procesos evolutivos que han tenido las mujeres en la industria, el lugar de la mujer ha cambiado, mujeres en la gerencia, y la mujer empleada.

Finalmente, el quinto capítulo se refiere a la investigación que se llevó a cabo para conocer la motivación que tienen los hombres y las mujeres frente al trabajo y si existen diferencias, si éstas se deben al nivel profesional en que se desarrolla.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

A finales del siglo XVIII, tras el nacimiento de la máquina de vapor (Watt, 1786), se inicia en Europa una nueva concepción del trabajo. Hasta entonces los Gremios habían mantenido un equilibrio bastante satisfactorio en las condiciones de trabajo, la aparición de las máquinas y de nuevas fuentes de energía hicieron que éstas se agravaran.

Comienza entonces un rápido proceso de industrialización, comúnmente conocido con el nombre de Revolución Industrial que hace vivir a la humanidad durante más de cien años en período de desarrollo industrial y de producción jamás conocido en la historia.

Pero este maravilloso dinamismo tiene también su reverso; grandes masas de campesinos comienzan a ser concentrados en las fábricas y en las minas, donde trabajan en condiciones infrahumanas; dando lugar al nacimiento del proletariado.

El liberalismo concibe al trabajo como una mercancía más y, por tanto, sujeto a las mismas leyes económicas del mercado oferta y demanda, lo que trae como consecuencia una indiferencia absoluta por la mano de obra, jornadas de trabajo indefinidas, explotación de mujeres y niños y unos índices de mortalidad abrumadoras entre los trabajadores.

El intentar interferir estas leyes económicas, pagando jornales más altos o reglamentando el trabajo de mujeres y niños en las mismas, por ejemplo, hubiera sido atentar contra la tan venerada libertad del patrón y el obrero, al tiempo que un grave inconveniente para el progreso económico al encarecer el precio de los productos.

En estas circunstancias es lógico que no existiera lazo alguno entre empresa y trabajadores. El patrón o empresa compraba el trabajo al precio más barato posible, el obrero alquilaba las fuerzas de sus brazos al que mejor le pagaba. Por otra parte, tampoco existía lazo alguno que uniera a los trabajadores entre sí. En la segunda mitad del siglo XIX, una serie de hechos vinieron a conmocionar al mundo laboral y económico existente. Los dos primeros, ocurridos en 1848, son la primera experiencia lograda para la aplicación industrial de la energía eléctrica y la publicación del manifiesto comunista; el tercero es la promulgación en 1891 por el Papa León XIII de la Encíclica. El primero va a dar un nuevo impulso al desarrollo industrial nacido en siglo, el segundo va a poner en marcha nuevos conceptos políticos y económicos y el tercero reclama una atención al servicio eminentemente social del bien común, al que debe dirigirse toda la economía.

Comienza entonces la segunda etapa de la era industrial. El liberalismo económico ha ido perdiendo vigor. Por todas partes surgen asociaciones, integración, el capitalismo se agiganta, los desórdenes sociales se extienden, aparecen las huelgas y como acontecimiento más importante, nacen los primeros sindicatos obreros de defensa.

El nuevo capitalismo ha de enfrentarse entonces con unos problemas humanos que anteriormente no existieron. La producción en gran escala plantea situaciones hasta entonces desconocidas, surgen problemas de organización de trabajo, de ambiente, de distribución, de competencia económica de calificación humana, de ideales sociales y políticos, etc.

Antes de esta época únicamente el médico español Juan Huarte de San Juan, que en el siglo XIV afirmaba que los hombres se diferencian ampliamente en sus aptitudes y cualidades que él denominaba (ingenios), que los diferentes estudios y profesiones exigen diferentes (ingenios, que es posible averiguar cuáles son los ingenios que requiere cada profesión y diagnosticarlos y que es necesario hacerlo para que cada uno ejecute sólo aquel arte para el cual tenga talento natural y de las demás, para que el carpintero no haga obra tocante al oficio de labrador, ni tejedor del arquitecto, ni el jurisprorito cure, ni el médico abogue).

Desgraciadamente, estas ideas de Huarte de San Juan que son hoy, la base de la Psicología del Trabajo, ya que fueron totalmente olvidadas durante siglos. El desarrollo industrial y el crecimiento de las ciencias físicas hizo que se desatendiera totalmente el factor humano en el trabajo. Entonces, en las postrimerías del siglo XIX, cuando las empresas y patrones comienzan a interesarse por soluciones que es preciso dar a los problemas presentados.

Fue F.W. Taylor, ingeniero jefe de la fundición de hierro Midwale, en Estados Unidos, quien realizó el primer ensayo sistemático de utilización racional de factores humanos a finales del siglo XIX. El taylorismo constituye la primera

manifestación valiosa del deseo de mejorar la organización industrial y el trabajo por medios técnicos. Taylor se dedica al análisis de los métodos de mejorar el rendimiento, a la organización de oficinas de preparación del trabajo, a la distribución más adecuada de los talleres y maquinaria, al estudio y puesta en práctica de nuevas formas de salario. Taylor es considerado por ello como el padre de la organización científica del trabajo.

El Taylorismo es la ciencia matemática aplicada a la organización del trabajo y la industria, valiéndose del estudio de tiempos y movimientos, se utilizará más racionalmente una industria y se obtiene de la mano de obra el mayor rendimiento posible. Esta mano de obra se le paga según su rendimiento, naciendo con ello el sistema de destajos o primas.

Taylor creía firmemente que la racionalización del trabajo llevaría, de manera indirecta, a un orden, también matemático en las relaciones entre patrones y obreros. Consideraba que el orden laboral había de salir necesariamente del orden social. Los acontecimientos posteriores vinieron a demostrar lo equivocado que estaba.

Alrededor de 1910 empiezan en diversas empresas las primeras manifestaciones contra el sistema de Taylor. Los trabajadores sólo veían en él un perfeccionamiento en los métodos de explotación de la mano de obra por el capital. Al reducirse los tiempos se incrementaba efectivamente el rendimiento pero a costa de la fátiga y el desgaste del operario, por otra parte, al planificarse los trabajos se reducía a cero el papel mental del obrero.

Como consecuencia del clima existente se realiza, en 1915, la llamada encuesta Hoxia, organizada por la Cámara de Representantes Americana y encomendada a un Comité para las Relaciones Industriales. La encuesta se realiza en 35 factorías designadas previamente por el mismo Taylor entre las que aplicaban sus sistemas. El resultado obtenido de las opiniones consultadas resalta los inconvenientes morales, psicológicos y sociales del sistema. En ella se refleja que en la obra de Taylor se ignora el factor humano; no hay en ella manifestación alguna relacionada con la selección psicológica del personal, con la orientación profesional, con la economía individual, con la satisfacción en el trabajo, etc. Se ha tratado al hombre como una máquina más.

Los experimentos, que tuvieron su origen en 1924, se sucedieron luego ininterrumpidamente del año 1927 al 1932. Se realizaron con obreros de ambos sexos de la factoría y estuvieron a cargo del Departamento de Relaciones Industriales de la Western Electricy del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, dirigido por Elton Mayo, profesor de psicología de dicha universidad que gozaba ya de merecido prestigio por sus estudios en el campo de la psicología industrial.

En estas experiencias se sometió a distintos grupos de trabajo a cambios en diferentes condiciones de trabajo como iluminación, distribución de jornadas, primas, trabajo en equipo, etc. Todas ellas con infinidad de pruebas e investigaciones, que sirvieron para comprobar científicamente la existencia de multitud de factores puramente psicológicos o sociales que tiene la industria una importancia tan estimable o más que la relación puramente técnica y matemática de Taylor y sus seguidores.

En una primera etapa la naciente psicología del trabajo estudia las aptitudes, la fátiga y los aspectos individuales del aprendizaje profesional. Es, por tanto, una etapa en la que domina el aspecto productivo y en la que persigue como fin seleccionar y formar el personal lo mejor posible, para conseguir un alto rendimiento sin excesiva fátiga.

La segunda etapa que comienza alrededor de 1920 se caracteriza por una mayor atención a los aspectos personales y sociales del trabajo. En esta nueva etapa, sin desatender los temas del anterior, la Psicología del Trabajo comienza a ocuparse de los incentivos del trabajo, de las relaciones interpersonales en la empresa, con el fin de conseguir que el trabajo será esa situación humana descrita anteriormente, que ofrezca al hombre la posibilidad de realizar una positiva aportación a la sociedad y a través del cual pueda a su vez expresar y desarrollar sus capacidades y personalidad.

1.1 Situación Actual.

Encaminada ya la Psicología del Trabajo por el campo de la investigación social, ha continuado hasta nuestros días ampliando cada vez más su campo de estudio y ocupándose tanto del comportamiento humano individual como de grupo, de la selección del personal, de la formación de todos sus aspectos, de las actitudes, de la motivación, de los estudios de la personalidad etc.

De aquél primitivo concepto liberal de la empresa que existía en los principios de la industrialización hasta el concepto que rige en la actualidad, han tenido

que pasar casi doscientos años de lenta evolución, realizada sobre todo en Europa, de forma dramática, de conflictos y pasiones que amenazaron muchas veces con romper la estructura social.

Afortunadamente el mundo actual ha comprendido que la empresa industrial tiene dos funciones primordiales: una es producir, crear un producto. La segunda distribuir satisfactores entre sus miembros, que la empresa industrial y las relaciones laborales no pueden seguir siendo un elemento desintegrador en la sociedad sino todo lo contrario, que el futuro de la empresa industrial depende más aún que de sus resultados económicos actuales, de su capacidad de integrar un conjunto de hombres con una finalidad común.

1.2 Motivación de logro y satisfacción en el trabajo.¹

La motivación es un factor importante en todos los aspectos de la vida del hombre, no solamente desde el punto de vista del trabajador sino en sus relaciones familiares y sociales. Sin motivación el organismo no se comportaría, sería una masa inerte prácticamente no haría nada.

La motivación es el proceso que determina la búsqueda constante de la actividad humana; es la razón, el interés que tiene el hombre en la vida para obtener con mayor éxito una serie de satisfactores. La motivación debe ser constante y permanente para que el individuo cada día vaya alcanzando las

¹ Nosotros preferimos denominarla así, en lugar de utilizar el término más usado de Psicología Industrial, por considerar que el estudio del hombre que trabaja no puede reducirse a la industria sino a toda posible actividad laboral, sea industrial, comercial, artística, etc.

metas y objetivos que se haya fijado; ya que si no fuera así la conducta del ser humano se iría extinguiendo poco a poco.

Mediante una motivación adecuada el hombre no ve el trabajo como una rutina monótona; sino como un instrumento en el cual puede obtener una serie de satisfactores a las necesidades tanto grupales como individuales.

Por ilógico e irrazonable que parezca, el comportamiento de otras personas siempre tienen una causa, toda la gama de la conducta humana tiene propósitos y significado siempre que la comprendamos desde el punto de vista de la persona cuyas acciones estamos observando. Pudiera ser que esa persona no comprende conscientemente sus acciones, pero muy hondo dentro de la compleja maraña de los sentimientos y de las ideas existe un principio.

Para decirlo con más sencillez se resume así: toda acción humana ya sea efectiva o no en cuanto al logro de su objetivo está motivada por el ansia de satisfacer una necesidad.

CAPÍTULO II

CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

El concepto de motivación es definido por los autores de diferentes maneras, como el fin de tener un concepto más amplio anotamos en seguida algunas definiciones:

Chruden/Sherman 1989: Como el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

Mauro Rodríguez (1989) designa una fuerza motriz y se define como “el conjunto de razones que explican los actos de un individuo”, o bien; “la explicación de motivo o motivos por los que se hace una cosa”.

Autores varios CUALES la definen como todas aquellas fuerzas internas capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo.

Young (1989) considera a la motivación como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad.

2.1 Importancia de la motivación

Toda motivación es interna, tiene sus raíces en la personalidad del individuo. La motivación es lo más parecido a lo que los griegos llamaban PHILOTOMO, que literalmente significa “amor a sí mismo”, pero en un sentido más amplio en la respuesta a un reto, es el orgullo que siente el hombre cuando logra algo y una vez más, este orgullo, esta respuesta, son interiores.

El hombre es un todo integrado no existe “hombre exterior y “un hombre interior”: su personalidad es una unidad integrada, pero su patrón de conducta lo determina una mezcla compleja de fuerzas internas e influencias del exterior.

Una persona no será nadie si no existe un motivo que explique su conducta o comportamiento, es por esto que se dice que una persona está motivada cuando tiene deseos de mejorar, de crear, de hacer un trabajo constructivo es decir, *el hombre es motivado instintivamente por su naturaleza misma.*

2.1.1 La motivación es personal

Dentro de ciertos límites razonables, las necesidades, los deseos e impulsos de todos los hombres son más o menos universales, nuestra conducta es el acto que realizamos para satisfacer un deseo o necesidad aunque las distintas personas toman diferentes caminos para alcanzar sus metas. Dos individuos, por ejemplo, podrían adoptar una conducta idéntica para alcanzar sus metas

opuestas, o comportarse diametralmente opuesta para alcanzar la misma meta u objetivo.

Los patrones de conducta de que dispone el hombre son innumerables, cada hombre tiene su propia serie de metas consciente e inconscientemente y estas metas o necesidades motivan su patrón de conducta por lo tanto, decimos que la motivación es personal, es decir que para saber lo que se necesita para motivar a un hombre debemos conocerlo y comprenderlo como persona, ya que tiene necesidades que debe satisfacer y actuará cuando sus necesidades subconscientes se conviertan en necesidades conscientes.

Cuando la persona satisface cualquiera de estas necesidades, es todo él, en su totalidad, quien siente la satisfacción y no una parte de su organismo: esa satisfacción repercute sobre cada una de sus funciones, con la exaltación de las emociones, haciendo que el pensamiento sea más lúcido y dinámico.

2.1.2 Teorías motivacionales en la industria

Las teorías motivacionales se encuentran clasificadas en tres grandes modelos: el modelo tradicional, el modelo de las relaciones humanas y el modelo de los recursos humanos.

1. **Modelo tradicional:** se encuentra representado por Frederick Taylor (1856-1915) con la escuela de Administración Científica. Básicamente este modelo refería que el trabajo intrínsecamente disgusta a la mayoría de las personas y que por muy pocos eran capaces de realizar labores que

requerían cierta creatividad o dirección de sí mismos. En este modelo se utilizaron sistemas de incentivos de remuneración para motivar al trabajador, es así que a mayor producción, mayor jornal.

2. Modelo de las Relaciones Humanas: empieza con los estudios realizados en la empresa Western Electric Companys Hawthorne Woks en 1927, tendientes a descubrir cómo influían las condiciones del trabajo en la productividad del trabajador. Elton Mayo (1960), junto con otros investigadores, se dio cuenta de que además del enfoque tradicional en la motivación de los empleados tenían gran importancia las relaciones sociales en el trabajo; donde el tedio y la monotonía de las tareas impedían que éstas se realizaran eficazmente. Proponía que además de motivar al empleado había que hacerlo sentir útil e importante, lo cual se lograba concediéndoles libertad en las decisiones de su propio trabajo, además se le otorgaría reconocimiento a los grupos informales dentro de la organización y se proporcionaría información a los empleados sobre las intenciones de la administración con la posibilidad de que éstos manifestaran sus opiniones respecto a sus planes.

3. Modelo de los Recursos Humanos: algunos investigadores como McGregor (1906-1964) y Maslow (1954) criticaron el modelo de las relaciones humanas porque veían en él una clase de manipulación hacia los empleados al señalar que sólo el dinero era un factor motivante, ya que para el modelo de los recursos humanos existen elementos internos que llevarán al individuo a alcanzar diferentes metas y que se identifican como motivos.

Howell (1979) señala que éstas teorías tienden a dar énfasis a situaciones motivacionales y que en base a éstas es que el trabajador va a desempeñarse mejor o peor en su labor.

Por otra parte, explican la ejecución a nivel industrial, además de que tienen una clara orientación hacia la inversión.

2.1.3 Teoría de la conducta

La teoría de la conducta o del comportamiento (teoría behaviorista) de la administración vino a significar una nueva dirección y un enfoque dentro de la teoría administrativa: el estudio de las ciencias del comportamiento (behavioral sciences approach) y el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia).

La teoría behaviorista de la administración no debe ser confundida con la escuela behaviorista que se desarrolló en la Psicología a partir de los trabajos de Watson. Las dos se fundamentan en el comportamiento. Sin embargo, el behaviorismo que Watson fundó, trajo a la Psicología una metodología objetiva y científica basada en la comprobación experimental, en oposición al subjetivismo de la época, pero centrándose en el individuo estudiando su comportamiento (aprendizaje, estímulos, hábitos y reacciones de respuestas, etc.) en una forma concreta y real en el laboratorio y no a través de ciertos conceptos subjetivos y teóricos (como sensación, emoción, percepción, etc.). El behaviorismo individual de Watson desembocó en una etapa más avanzada

enfocada hacia el análisis del comportamiento de los grupos humanos y el intento de formar grupos simulados para estudiar la previsibilidad del comportamiento, a través de los trabajos de Allport (1937).

Allport se preocupó por una psicología global que tomara la personalidad como un todo integral. Pero el behaviorismo de la Psicología es inadecuado e insuficiente para el tratamiento de la situación estructural y organizacional con que se enfrenta en la teoría de las organizaciones.

Se trata aquí más del comportamiento humano propiamente dicho, aunque esto no se haya dejado de lado.

La teoría behaviorista tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simón, profundamente inspirado en Chester Barnard, Douglas McGregor, Resis Likert, Chis Argyris y Elliot Jacques.

Estrictamente dentro del campo de la motivación se destacan Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

2.1.4 Nuevas Propuestas sobre la motivación humana.

Uno de los temas fundamentales de la teoría behaviorista de la administración fue exactamente la motivación humana. Es en este campo donde surgió una serie de nuevas propuestas que revolucionaron la teoría administrativa y formularon nuevos patrones de administración.

2.1.5 El Enfoque de MacGregor.

Douglas Macgregor (1906-1964)² el más influyente teórico del comportamiento humano en la organización fue el autor que divulgó y popularizó la teoría de la motivación como la base de toda actividad administrativa.

Cupo a McGregor ser el pionero de una nueva teoría administrativa extremadamente democrática y basada en nuevos conceptos de la motivación humana.

Para McGregor el hombre es un animal complejo dotado de necesidades. Cuando una necesidad se satisface, surge otra en su lugar, dentro de un proceso continuo que no tiene fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Son las necesidades las que motivan el comportamiento humano dándole dirección y contenido.

Las necesidades humanas están organizadas en niveles en una jerarquía de importancia y de influencias. En el nivel más bajo, pero de vital importancia, están las necesidades fisiológicas: de alimentación, de sueño, de abrigo, de sexo, etc. Cuando alguna de estas necesidades fisiológicas no está satisfecha ella domina la dirección del comportamiento. El hombre con el estómago vacío no tiene otra preocupación que alimentarse. Sin embargo, cuando come regularmente y de manera adecuada, el hombre deja de ser una motivación importante. Toda necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento.

² Profesor y asesor en asuntos de administración Industrial del Massachusetts Institute of Technology.

Cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, las necesidades localizadas en el nivel inmediatamente superior comienzan a dominar el comportamiento del hombre, o sea, comienzan a motivarlo. Son las necesidades de seguridad o de estabilidad: comprenden las necesidades de protección contra el peligro, contra la amenaza o contra la privación. Las necesidades de seguridad tienen mucha importancia en el comportamiento humano ya que todo empleado está siempre en una relación de dependencia con la empresa, debido a las acciones administrativas arbitrarias y a las decisiones desconocidas que pueden provocar incertidumbre en cuanto respecta a su permanencia en el empleo. Si esas acciones o decisiones reflejan favoritismo, discriminación o alguna política administrativa imprevisible, puedan convertirse en poderosos activadores de necesidades, de seguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Destaca McGregor (op.cit. 1964) que, cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas y el individuo no se inquieta por su bienestar surgen las necesidades sociales como importantes motivadoras del comportamiento: son las necesidades de participación, de asociación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios de amistad y de afecto. Cuando esas necesidades no son satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil y se comporta de manera opuesta al logro de los objetivos de la organización. Más aún, dice McGregor, ese comportamiento es consecuencia y no causa. Las necesidades sociales no motivan a menos que las necesidades biológicas estén razonablemente satisfechas. Por encima de las necesidades sociales están las necesidades del ego, de mayor importancia para la administración y para el propio hombre y están divididas en dos clases:

- a) necesidades relacionadas con el amor propio.- como autoconfianza, realización, competencia, conocimiento, independencia.
- b) necesidades relacionadas con la propia reputación.- como status, reconocimiento, aprobación, respeto.

Las necesidades del ego raramente son satisfechas. El individuo busca indefinidamente más satisfacción para esas necesidades. Sin embargo, al igual que las sociales, sólo surgen de manera más significativa cuando todas las necesidades básicas han sido satisfechas.

Subraya McGregor (1969) que la organización industrial típica ofrece muy pocas oportunidades de satisfacción de las necesidades principalmente para los individuos ubicados en los niveles más bajos de la jerarquía de la organización.

En la cima de la jerarquía de las necesidades humanas, están las necesidades de autorealización. Son las necesidades que tiene cada uno de realizar su propio potencial, de estar en continuo autodesarrollo de ser creador en el sentido más elevado. Generalmente, la privación en cuanto a las necesidades de nivel inferior desvía la energía de los individuos a la lucha por la satisfacción. De esta manera, las condiciones de la vida moderna dan poquísimas oportunidades para que las necesidades de autorealización obtengan expresión.

2.1.6 Las necesidades según McGregor.

Si la insatisfacción de las necesidades fisiológicas trae consecuencias sobre el comportamiento, lo mismo ocurre con la insatisfacción de las necesidades de niveles más altos. Así, formas de comportamiento como pasividad o rechazo de la aceptación de responsabilidades son generalmente síntomas de una enfermedad: la insatisfacción de necesidades sociales y del ego. Para McGregor, el hombre cuyas necesidades de seguridad, asociación, independencia o status no son satisfechas, está tan enfermo como el hombre anémico. Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad son satisfechas, el énfasis de la motivación se transfiere a las necesidades sociales y, tal vez a las del ego. Si en el trabajo no existen oportunidades para la satisfacción de esas necesidades más elevadas, los individuos se sentirán privadas e insatisfechos y su comportamiento reflejará esa insatisfacción. De modo que si la administración hace énfasis únicamente en las necesidades fisiológicas de sus empleados otorgándoles sólo beneficios primarios (buenas comidas, transporte adecuado, tiempo de descanso, condiciones ambientales adecuadas de trabajo, etc.), sus esfuerzos de obtención de buenos resultados pueden no tener éxito. Puede ocurrir inclusive que los empleados inicien una campaña de aumento salarial, pidiendo más dinero, como compensación por las necesidades no satisfechas, si el dinero es el único medio disponible de proporcionar alguna satisfacción.

2.1.7 La jerarquía de las necesidades según Maslow.

Abraham H. Maslow presenta una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de valor o de preeminencia, o sea en una pirámide: la manifestación de una necesidad surge después de la satisfacción previa de otra más importante o más preminente. La necesidad más importante monopoliza la conciencia del individuo y tiende automáticamente a organizar la movilización de diversas facultades del organismo. De esta forma, las necesidades menos importantes tienden a quedar reducidas al mínimo o simplemente negadas. Apenas cuando se satisface la necesidad más importante, surge la siguiente en importancia y pasa a dominar la vida consciente y a centralizar la organización del comportamiento.

La teoría de la motivación humana de Maslow se basa en las siguientes suposiciones:

- a) Es una teoría dinámica y general que concibe el organismo como un todo.
- b) Se preocupa por objetivos finales o básicos y no por objetivos parciales o superficiales, esto es, se basa sobre objetivos y no sobre medios para alcanzarlos.
- c) Los objetivos más básicos e inconscientes son más fundamentales que los objetivos conscientes y específicos.
- d) Cada acto humano puede tener más de una motivación. Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales pueden ser expresadas o satisfechas simultáneamente.

- e) Todo estado del organismo es motivado o motivador.
- f) Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de valor o de importancia: una necesidad sólo se manifiesta cuando la necesidad más importante ha sido satisfecha. Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades.
- g) Una clasificación de motivaciones debe siempre considerar los niveles de especificidad o generalización de los motivos.
- h) La teoría de la motivación debe centrarse en el hombre no en el animal.
- i) La situación o el medio deben ser interpretados en función del organismo.
- j) La teoría de la motivación no es sinónimo de teoría del comportamiento. Las motivaciones constituyen sólo una de las clases de determinación en el comportamiento.

La teoría de motivación de Maslow establece una jerarquía o pirámide de necesidades, en la cual existen cinco series de objetivos, denominados necesidades fundamentales, a saber.

El modelo de la jerarquía de las necesidades según Maslow es el siguiente:

Auto-realización
Estima
Asociación
Seguridad
Necesidades fisiológicas

En donde:

1. **Las necesidades fisiológicas:** constituyen el punto de partida para el estudio de la motivación. Para el autor, es imposible e inútil establecer una lista de necesidades fisiológicas fundamentales. Además no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas.

El hambre, el cansancio, el sueño, el deseo sexual, la actividad en sí constituyen presiones fisiológicas de base semántica o sea, las necesidades fisiológicas más comúnmente encontradas. Son las más importantes de todas las necesidades fundamentales y pueden servir de canales para todas las otras necesidades. Así una aparente necesidad de alimento (hambre) puede ser, en realidad una necesidad de confort o de dependencia.

Por otro lado, la necesidad de alimentación puede ser satisfecha, en parte, por otras actividades, como beber agua o fumar cigarrillos.

Cuando todas las necesidades humanas están satisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas. El comportamiento tendrá la finalidad de encontrar alivio.

2. **Necesidad de seguridad:** una vez satisfecha las necesidades fisiológicas, surgen las de seguridad o la búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, hacen que ciertas personas se preocupen por un mundo previsible o bien ordenado.

Todo lo dicho sobre las necesidades fisiológicas se aplica en menor grado a las necesidades de seguridad. Cuando está dominado por ellas, el organismo actúa como un mecanismo de búsqueda de seguridad y las necesidades de seguridad funcionan como organizadores casi exclusivos de comportamiento. Cuando el hombre está seguro, se siente fuera de peligro, de la misma forma que un hombre alimentado no siente hambre.

- 3. Necesidades de asociación:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y las de seguridad, surgen las necesidades de asociación, de amor, de afecto y de participación. La falta de amigos, de parientes, de relaciones de amistad, de un lugar en el grupo se presenta entonces, de modo más apremiante que la sensación de hambre o peligro.

En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y de afecto conducen a la falta de adaptación social. La necesidad de dar y de recibir afecto son importantes fuerzas motivacionales del comportamiento humano.

- 4. Necesidades de estimación:** son las necesidades relacionadas con la autoevaluación estable, firme y generalmente, alta, así como de autoestima y de respeto por parte de otras personas. La autoestimación fuerte es aquella basada en la capacidad real, en las realizaciones o incluso en el respeto de terceros. Entre las necesidades de estimación están el sentimiento de fortaleza, realización, adecuación, confianza frente al mundo, independencia y libertad. La necesidad de auto-estimación cuando es satisfecha lleva a sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad desamparo, que a su vez, pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

5. **Necesidades de auto-realización:** se relacionan con el deseo de cumplir la tendencia de aprovechar todo el potencial personal. Esa tendencia generalmente se expresa a través del deseo de la persona de ser siempre más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser.

Esas necesidades toman formas que varían enormemente de persona a persona.

La necesidad de auto-realización (término creado por Kurt Goldstein) (1939) surge apenas cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y de estimación, las personas que logran satisfacer dichas necesidades quedan fundamentalmente satisfechas y es en ellas en quienes puede surgir plenamente la facultad creadora.

2.1.8 Teoría de los dos factores (el abordaje de Herzberg)

Frederick Herzberg (1959) afirma que tradicionalmente, en el estudio de la motivación de los empleados, sólo han sido destacados el ambiente en que el empleado trabaja y las circunstancias que lo envuelven, o sobresalen sólo las condiciones que lo rodean y aquello que él recibe externamente a cambio de su trabajo.

Herzberg destaca que esa preocupación limitada y restringida únicamente al medio ambiente no es suficiente: el estudio de la motivación exige también la consideración del propio trabajo que el empleado realiza y las tareas que ejecuta. Destaca el autor que el trabajo era antiguamente considerado como una actividad desagradable, pero imprescindible.

De ahí el hecho de que la administración han otorgado incentivos a las personas por medio de premios , de castigos , coacciones o incluso por ambos medios.

Al contrario, el trabajo constituye por sí mismo un importante factor de motivación que tal vez no ha sido muy bien aprovechado por el hecho de que la mayoría de las tareas no son estimulantes o interesantes y se ha hecho imperiosa alguna forma de presión externa sea positiva o negativa, para que las personas las ejecuten.

Muchas tareas aún hoy en día mantienen un carácter desagradable, sin embargo, siempre que alguna propicie oportunidades de satisfacción personal y de desarrollo profesional surgirá una poderosa fuerza motivacional.

Factores higiénicos: corresponden a la perspectiva ambiental y se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja. Abarcan, por ejemplo, las condiciones físicas de trabajo, los salarios, los beneficios sociales, las políticas de supervisión, el clima de relación entre la dirección y los empleados, el reglamento interno, etc.

Los factores de higiene, por lo tanto, significa aquellos factores utilizados tradicionalmente para conseguir motivación. Con todo, destaca Herzberg, los factores higiénicos son limitados en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados. Herzberg escogió la expresión higiene para referirse a estos factores, porque ellos son esencialmente preventivos y se destinan a remover fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Sus investigaciones demuestran que, cuando tales factores son deficientes, es muy probable que los empleados se vuelvan insatisfechos y lleguen a manifestar esa insatisfacción por medios que perjudiquen la organización, como por ejemplo, a través de reivindicaciones laborales, disminución de la productividad y hasta huelgas.

Cuando las deficiencias son encomendadas, la productividad vuelve al nivel normal, pero es poco probable que sobrepase este nivel. Para Herzberg, cualquier inversión en higiene podrá eliminar un déficit, pero no generará una ganancia. Además, la satisfacción de los deseos de higiene no es permanente y, con el transcurrir del tiempo, vuelve a surgir un sentimiento de deficiencia. Si una comida no impide a un hombre volver a tener hambre, un aumento salarial no le impedirá volver a quedar insatisfecho, en el futuro, con este nuevo nivel salarial.

Factores motivacionales: son aquellos relacionados con la ejecución de las tareas, o sea, con el contenido del cargo. Los factores motivacionales son los que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad hasta niveles óptimos, o sea, por encima de los niveles "normales". Herzberg emplea el término "motivación" en un sentido

restringido, refiriéndose sólo a los tipos de sensaciones que producen satisfacción continuada y no usa el término en su sentido más general que incluye influencias cuyo efecto es de poca duración. El término motivación, para Herzberg, incluye los sentimientos de realización, de crecimiento profesional y de reconocimiento profesional, que se manifiestan en el ejercicio de tareas que ofrecen suficiente desafío y significado al trabajador.

El análisis de Herzberg enfoca principalmente la naturaleza de las tareas. Por lo general, las tareas son originalmente definidas con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía. Este tipo de enfoque tiende a dejar en el vacío los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad del contenido de las tareas. Por lo general, las tareas son originalmente definidas con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía. Este tipo de enfoque tiende a dejar en el vacío los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad del contenido de las tareas. Estas han llegado a presentar un efecto de “desmotivación”. Esto es, la apatía y el mero esfuerzo son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar. Los factores de higiene podrán evitar que él se queje, pero no harán que quiera trabajar más o con mayor eficiencia. Si se ofrece aún más higiene en forma de premios o pago de incentivos-los efectos son transitorios. De acuerdo con Herzberg, las inversiones en higiene alcanzan rápidamente el punto de disminución de retorno y no representan, por lo tanto, una sólida estrategia de motivación.

Herzberg propone el “enriquecimiento de las tareas” (job enlargement), con miras a introducir una mayor dosis de motivación al trabajo. El “enriquecimiento de las tareas” consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. Es diferente de la “rotación de cargos” (job rotation), que consiste en mover al individuo de una a otra tarea, sin aumentar necesariamente sus responsabilidades.

Herzberg detectó que, como el elemento de motivación, la “rotación de cargos” es insatisfactoria. Afirma haber conseguido impresionantes resultados con la aplicación del “enriquecimiento de tareas”: después de un ciclo inicial de ajustes, durante el cual la productividad cae transitoriamente, la eficiencia tiende a subir a niveles superiores de los obtenidos hasta entonces y, lo que es aún más importante, se mantiene elevada.

La observación de estos fenómenos en el comportamiento de los empleados hizo que Herzberg llegara a la conclusión de que el principal afecto de la remuneración es el de crear insatisfacción (y esto ocurre cuando el individuo se ve como víctima de un tratamiento salarial injusto) y que el principal efecto de los aumentos salariales es el de eliminar insatisfacción no de crear satisfacción. Por lo tanto, salario y remuneración desempeñan apenas función de higiene y no se debe esperar que sean suficientes, en sí, para la obtención de eficiente motivación. Herzberg investigó a doscientos empleados de los más variados niveles respecto de los periódicos de trabajo durante los cuales se habían sentido más felices y más infelices. Comprobó que los factores que permitían períodos felices eran relacionados con el contenido del trabajo y que estaban bajo el control del empleado. Los períodos infelices se relacionaban

con las circunstancias del trabajo como el salario, las condiciones de trabajo y el tratamiento dado por los superiores y que estaban bajo control de organización.

Herzberg (1973) analizó los factores motivadores (factores del contenido del trabajo) y los factores del contexto (factores de higiene, que no garantizaban la satisfacción, pero ayudaban a evitar la insatisfacción): los factores motivadores satisfacían las necesidades de auto-realización, en tanto que los factores de higiene estaban relacionados con las cuatro primeras necesidades citadas por Maslow.

Para Herzberg (1973) el hecho de que una empresa decida pagar buenos salarios y asegurar buenas condiciones de trabajo para sus empleados no basta para producir entusiasmo y elevada motivación.

El entusiasmo proviene del propio tipo de trabajo que el empleado realiza. De ahí la preocupación por el enriquecimiento del cargo (job enlargement), uno de los aspectos más marcados de la obra de ese autor. Herzberg parte del hecho de que un operario necesita algo más que simplemente el dinero y condiciones de trabajo. Mientras que Taylor dividió el trabajo en tareas limitadas y repetitivas, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que es justamente lo contrario de aquel autor clásico, pues trata de integrar el trabajo de cada operario, de modo que deba cumplir una diversidad de tareas relacionadas con su satisfacción personal. A medida que cada empleado se desarrolla, la empresa debe eliminar las tareas más simples de su cargo y

agregar paulatinamente tareas más complejas, acompañando su desarrollo profesional y dándole siempre condiciones de desafío y de satisfacción en el cargo. No hay duda de que, al fragmentar el trabajo para evitar errores y gastos, a la vez que asegurar una forma rígida de control, las empresas cortan la iniciativa de empleados y restringen su actividad a un contenido del cargo, previamente fijado y poco flexible.

En esta forma el empleado tiende a disminuir su esfuerzo o pasar a buscar satisfacciones en otras actividades ajenas a su cargo y a los objetivos de la empresa. Al contrario de dejar al empleado buscar satisfacciones fuera de su cargo, ¿porqué no transformarlo en una actividad que le dé satisfacción?

El enfoque de Herzberg, sin embargo, presenta algunos aspectos bastante discutibles y criticados por innumerables autores, a saber:

- a) su metodología de investigación es errónea;
- b) los resultados de su investigación original no fueron confirmados por investigadores posteriores, principalmente el papel del salario como agente de mantenimiento;
- c) su teoría es evasiva en cuanto a la explicación de los factores motivacionales provocan la motivación.

De esta manera, el enfoque de Herzberg es mucho más una teoría de satisfacción en el trabajo que propiamente una teoría motivacional. Y más cuando ciertos autores no lograron la comprobación de que exista alguna relación directa entre la satisfacción y la motivación en el trabajo.

2.1.9 Las teorías gerenciales en la actualidad.

Teoría x o tradicional (McGregor, 1969) o sistema autoritario explorativo (Likert, 1968)

Supuestos

- a) A las personas no les gusta trabajar.
- b) La gente trabaja solo por dinero.
- c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Políticas

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios

Expectativas

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.

Esta teoría pertenece al bando pesimista. Existe una variante, la cual podríamos denominar teoría x, o paternalista. Likert (1968) la rubrica como autoritaria-benevolente. Los supuestos, las políticas y las expectativas siguen siendo los mismos, aunque ahora se agregan dos políticas más:

a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses, entonces, parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despensas familiares, seguros de vida, etc.

b) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos

En estas dos políticas se está reflejando el nuevo pensamiento: en el fondo los trabajadores no son malos sino un tanto inmaduros e irresponsables, por ello es necesario protegerlos de sus mismas “locuras” para que el día de pago no se embriaguen; es mejor darles parte del salario en especie, en la forma de despensa familiares, (el autor conoció una empresa en donde las despensas eran entregadas a la esposa en su propia casa, a fin de evitar que el trabajador pudiera venderlas) o rentas, etc.

Por otro lado, se reconoce que el maltrato no conduce a nada y que se logrará menos resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales.

Teoría Z. (Strauss y Sayles, 1968), o de relaciones humanas (Miles, 1966)

Supuestos

- a) La gente quiere sentirse importante:
- b) Ser informada;
- c) pertenecer a grupos;
- d) que se le reconozcan sus méritos.

Políticas.

- a) Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- b) Informar a los subordinados.
- c) Lograr que la gente se sienta importante.
- d) Establecer un espíritu de “gran familia”.
- e) Vender las ideas.
- f) El jefe debe explicar el “porqué” de las órdenes.

Expectativas.

- a) Un trabajador satisfecho producirá más.
- b) Los subordinados cooperaran de buen grado.
- c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Es de observar también que el enfoque paternalista se ha ampliado ahora para incluir las necesidades sociales y de estima preconizadas por Maslow.

Teoría Y (McGregor, 1969); sistema participativo (Likert, 1968) o de recursos humanos (Miles, 1966).

Supuestos

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable;
- b) quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos;
- c) es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección;

d) posee más habilidades de las que está empleado actualmente en su trabajo.

Políticas

a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencia a la organización.

b) Los subalternos deben participar en las decisiones.

c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplien las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

Expectativas.

a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados;

b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización;

c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Como es fácil apreciar, esta postura es radicalmente opuesta a las anteriores. Tomando las ideas de los economistas. Actuales se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables; alega que frecuentemente los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De

esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y estos a su vez ponen en juego todos sus potencialidades.

2.2.0 El enfoque de McClelland

David McClelland identifica tres importantes motivos en la dinámica del comportamiento humano:

- a) necesidad de realización (need for achievement ou N-Ach): es la necesidad de buen éxito competitivo, métrico en relación con un patrón personal de excelencia.
- b) necesidad de afiliación: es la necesidad de relaciones calurosas, cordiales y compadecidas con otros individuos.
- c) necesidad de poder: es la necesidad de controlar o influir sobre otras personas.

Diferentes individuos tienen diferentes niveles de estos motivos. Algunos individuos tienen mayor o menor volumen de cada una de esas necesidades. Aunque algún motivo sea predominante en cierto individuo, esto no significa que los otros motivos sean inexistentes; ellos serán menos importantes. Un individuo con elevado nivel de realización está más preocupado por saber si su desempeño fue bueno que por la recompensa recibida, aunque no la rechace. Un ejecutivo de alto nivel de realización será feliz en una organización de alto nivel de realización, pero puede no ser eficiente en otras situaciones, en las cuales intentará canalizar su nivel de realización hacia afuera de su tarea o simplemente abandonarla.

Estos tres motivos definidos por McClelland están relacionados íntimamente con la necesidad de solucionar problemas. Como cada individuo está

continuamente enfrentado a sus problemas, algunos comportamientos se muestran reiteradamente adecuados, o sea que propician soluciones para los problemas con los cuales se enfrenta el individuo. Como resultado, cada vez que el individuo tenga que solucionar un problema intentará nuevamente el mismo patrón de comportamiento. El éxito llevará al individuo a confiar en aquel patrón de comportamiento. Si una persona se motiva para competir y luchar teniendo presente un patrón de excelencia (necesidad de realización) o si tiene una necesidad fuerte de relaciones cordiales y calurosas (necesidad de afiliación), como resultado de dicho proceso de aprendizaje, desarrollará diferentes patrones de esos motivos.

La necesidad de realización fue la que recibió mayor atención por parte del autor. Campbell (1950) la define como una disposición relativamente estable para el éxito. Aunque generalmente es aprendida en la infancia, McClelland sugiere que también es aprendida por adultos. A la par de la necesidad de realización, Atkinson (1951) formula complementariamente el miedo al fracaso (motivo que lleva al individuo a evitar las experiencias dolorosas o desagradables). De esta forma, se supone que el individuo con elevada motivación de realización desempeñará mejor aquellas tareas que juzgue de dificultad intermedia y con probabilidades de éxito o fracaso más o menos iguales.

Por otro lado, un individuo con miedo al fracaso será atraído por tareas que solamente impliquen una alta probabilidad de ser realizadas.

McClelland (1951); ha definido al motivos de logro como: “una orientación hacia alcanzar cierto estándar de excelencia, es decir, la organización, la manipulación y el dominio del medio físico y social, la superación de obstáculos y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo; la competencia mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como la rivalidad y la superación de los demás.

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

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

Al trabajar con hombres de empresa (particularmente ejecutivos), McClelland y colaboradores han identificado algunas características de las personas altamente motivadas al logro. Estos individuos desean lograr cosas; se plantean metas que persiguen en forma persistente y realista. Cuando se encuentran con un obstáculo de manera práctica y determinada, aún cuando a veces tengan que hacer “trampa” (Jonhson, 1981).

El motivo de logro puede activarse tanto en situaciones favorables para alcanzar la meta como en circunstancias adversas; éstas, en ocasiones pueden

ser el ingrediente indispensable para el surgimiento de la conducta orientada hacia la obtención de metas con un grado de dificultad valorado positivamente por el sujeto.

Teevan et al (1986) han identificado que las personas orientadas a logro tienden a poseer un mayor status socioeconómicos, receptividad social y número de elecciones recíprocas en un test sociométrico.

Una vez que un sujeto con alta necesidad de logro inicia una actividad necesita saber qué tan bien lo está haciendo y por esa razón prefiere aquellas tareas cuya retroalimentación sea frecuente y precisa para poder así intentar estrategias de automejoramiento (Lindgren et.al, 1986).

Las personas con alta orientación al logro buscan que la actividad emprendida conlleve un nivel medio de dificultad y que implique, por tanto, un riesgo moderado. El fundamento para esto es que los sentimientos de logro serán mínimos en casos de pequeños riesgos, y el logro de la meta probablemente no ocurra en caso donde la probabilidad de fracaso es muy alta (Korman, 1974). En este sentido; McClelland (1953) argumenta que: “Una continua confirmación de expectativas de éxito muy probablemente aburre, mientras que cierta incertidumbre con respecto a una expectativa permite, tras la confirmación, estado afectivo suficiente para que se le tome como satisfactoria... (estos individuos) deben trabajar con objetos o situaciones cada vez más complejas que permiten utilizar ampliamente su destreza, ya que de trabajarse demasiado en cualquier nivel particular de dificultad, se harían ciertas sus expectativas con la que se llegaría al aburrimento.

Por otro lado, quienes poseen una alta orientación al logro gustan de las situaciones que implican responsabilidad personal de encontrar soluciones a los problemas. El fundamento de eso es que una persona orientada al logro querrá estar segura de que ella y no alguien más obtiene el crédito por la tarea.

2.2.1 Motivación y Frustración.

En tiempos pasados, 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 vemos situaciones en la vida en las que, por alguna razón, la meta que normalmente satisfaría una necesidad queda bloqueada; por ejemplo, sea una persona que siente una gran necesidad de prestigio y que desea convertirse en cirujano (la meta) como medio para satisfacer esta necesidad; sin embargo, supóngase también que sus calificaciones no son lo suficientemente buenas para ser aceptado en la escuela de medicina. Estas calificaciones constituyen una barrea que impide lograr la meta.

Cuando una persona se le bloquea en esta forma una meta deseada decimos que se 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.

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

Respuestas de ajuste: la persona puede encontrar una forma nueva y aceptable de reducir la necesidad - es decir, una meta sustituta aceptable que pueda obtener.

Respuestas de desajuste: la persona puede seguir tratando de alcanzar la meta imposible o puede darse por vencido en cualquier intento de relación con cualquier otra meta. Una de las respuestas normales del desajuste a la frustración es la agresión.

2.2.2 Hipótesis de la frustración-agresión

Esta hipótesis propuesta primeramente por Dollard y otros en Yale (Dollard y colaboradores: 1939) establece que “la agresión es siempre una consecuencia de la frustración, más específicamente, la proposición indica que la ocurrencia de la conducta agresiva presupone siempre la existencia de frustración y a la inversa, que la existencia de la frustración deduce siempre a una forma de agresión” P.

Esta hipótesis se ha sometido a ciertas revisiones en años recientes, debido al conjunto de pruebas de investigaciones que se han venido acumulando. En su forma actual, 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 se consideran ahora en cuatro tipos básicos:

respuesta de evitación
respuestas de limitación

respuestas de ataque
respuestas de sustitución

2.2.3 Importancia de la frustración en la industria.

Evidentemente, todo el mundo encuentra que su trabajo es a veces frustrante, en efecto, muchas personas pueden decir incluso que este mismo hecho de sentirse frustrado hace que valga la pena *conservar el trabajo*. Para ellos, el reto de hallar una forma para resolver efectivamente cualquier barrera a la que se enfrenten mientras luchan por alcanzar una meta particular es lo que proporciona la “pimienta” a su trabajo.

En realidad, llegar incluso hasta esperar estos obstáculos y si no se producen, es probable que encuentren que el trabajo resulta muy aburrido y cansado.

Lo importante es que algunos pueden resolver bien el caso, mientras que para otros, el hecho de carecer de frustraciones constituye la mayor frustración de todas.

La evidencia que se ha encontrado para esta idea es realmente muy sustancial, sobre todo en el dominio de las tareas que son de tipo repetitivo o poco alentadoras.

Los trabajadores descubren casi siempre que estos trabajos son poco satisfactorios, fastidiosos y por ende, muy frustrantes.

Scott: 1966, revisó recientemente estos datos y sugirió que la teoría de activación es un modelo muy apropiado para comprender la conducta en este tipo de ambiente de trabajo.

El autor Mora, A. (1990) menciona que la inquietud por motivar a los trabajadores es un fenómeno relativamente nuevo, se puede considerar que sólo ha transcurrido una generación desde que las investigaciones de los científicos especialistas en conducta, empezaron a demostrar que la motivación del personal es efectiva.

Las pruebas que aportan los teóricos Abraham Maslow, Frederik y David McClelland, en sus estudios y experiencias demuestran que para lograr trabajadores motivados dependerá de los factores motivantes, entre los que están los deseos y necesidades de los trabajadores.

Asimismo, que al surgir algún problema de baja eficiencia del personal, se planeen sistemas que permitan alterar el comportamiento en el sentido deseado, entre éstos se encuentran los sistemas de incentivos que suelen ser muy variados.

En resumen, la teoría de la activación establece que el organismo humano requiere estimulación y variedad en su ambiente; sin esto la motivación sufrirá y se producirá la frustración. Entonces, en el mismo grado que las barreras y

los obstáculos para las metas proporcionarán variedad y estimulación al trabajador, pueden en realidad tender a reducir la frustración general experimentada.

CAPÍTULO III

EL TRABAJO

El trabajo es un fenómeno sumamente complejo en la etapa actual del desarrollo tecnológico. Para comprender el trabajo, es necesario reconocer esto, más que sostener un concepto excesivamente simplificado. El trabajo puede ser una tarea, un deber o un logro; puede ser mental, físico o ambos y puede ser repetitivo o creativo; incluso puede ser algo ingrato o algo personalmente satisfactorio y sus resultados también pueden ser obvios o sutiles. Su producto final suele evaluarse en una forma diferente de acuerdo con la persona que lo haga. En otras palabras, el trabajo adopta significados distintos y el más importante es el significado intrínseco que tiene para el trabajador individual y para el grupo con quien él se identifica.

Prescindiendo de su significado, 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, con la compañía y con la comunidad.

Eliminar del trabajo estos atributos equivale a reducirlo a los aspectos mecánicos de una máquina automática, y esto no se puede hacer si se desea comprender su significado. El trabajo tiene un aspecto económico y otro mecánico; pero también tiene un lado psicológico. Los intentos realizados para hacer caso omiso de esta característica han dado como resultado una simplificación excesiva que ha llevado a la incomprensión.

La opinión de que ciertos incentivos originan incrementos en la producción no siempre se ha 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. A través de los años, la producción ha aumentado debido a muchas razones, además de los incentivos particulares ofrecidos y a veces, muy a pesar de ellos.

3.1 La identificación con el empleo.

El trabajo puede ser una fuente muy importante de satisfacción para las necesidades de origen social y, en consecuencia, un medio para alcanzar la satisfacción en la vida en general. Sin embargo, el empleo no es, de ninguna manera, el único medio de satisfacer tales necesidades. Entre otras fuentes para la gratificación de esas necesidades se pueden contar la familia, la iglesia, la logía, etc.

A la importancia del trabajo para la estimación propia o sentido de valer de una persona se le llama "identificación con el empleo". La persona que está identificada con su trabajo es aquella para quien el empleo forma una parte muy importante de la vida; por consiguiente, le afecta de manera considerable todo lo que sucede en el trabajo. En contraste, el trabajador no identificado con el empleo vive la mayor parte de su vida alejado del trabajo. Su imagen propia no resulta afectada de una manera significativa por el tipo de trabajo que ejecuta ni por la perfección con que lo hace. Es probable que la diferencia en lo que se refiere a la identificación con el empleo se puede demostrar que

proviene de las orientaciones del valor hacia el trabajo que se aprendieron en el curso de la socialización¹ y se asimilaron como elementos determinantes de la conducta.²

La importancia del proceso de socialización como determinante para la identificación con el empleo resulta evidente por las diferencias que se han observado en el significado del trabajo como una función del sexo. Si se les considera como grupo, es más probable que los hombres aprecien más el trabajo que las mujeres aparte de su importancia como medio de ganarse la vida. Para ellos es importante el papel de productor para mantener su sensación de bienestar general.³ La mayoría de las mujeres, además del de proveedoras, tienen otros papeles que desempeñan, y otros medios importantes para obtener satisfacciones personales fuera del ámbito de su trabajo.

Las personas que se caracterizan por un elevado grado de identificación con el trabajo es posible que también se identifiquen con la organización; es decir, que sean ambiciosas, estén más satisfechas con el trabajo, y se sientan optimistas en lo que se refiere a la promoción. Dicha relación presenta un problema de causalidad sin resolver. Se puede aducir que la ambición, la satisfacción con el empleo y el movimiento de ascensión son corolarios de la identificación con el empleo, con toda esta constelación de características personales basadas en los principios de la socialización. Y, de manera alterna, se puede formular un caso para el efecto de las condiciones organizativas

¹ T. M. Lobdahl, "Patterns of Job Attitudes in Two Assembly Technologies", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8 (1964). Págs. 482-519.

² R. Dubin, *Human Relations in Administration* (Englewood Cliffs, N. S.: Prentice-Hall, Inc., 1961), págs. 51-53.

³ Nancy Morse y R.S. Weiss, "The Function and Meaning of Work and the Job", *American Sociological Review*, Vol. 20 (1955), Págs. 198.

locales (tales como la oportunidad de promoción y el reconocimiento de los méritos personales), en lo que se refiere a realzar o reducir el nivel de identificación que el empleado siente para con el empleo desde un principio. Parece probable que estas dos posturas sean correctas: que la identificación con el empleo refleje la interacción de las experiencias iniciales y actuales y que, a su vez, ejerza cierto efecto sobre el desempeño del empleado dentro de la organización.

3.1.1 SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO Y DESEMPLEO DEL TRABAJO

Ya hemos dicho que la correlación entre la satisfacción en el empleo y los criterios del desempeño, tales como la productividad, la proporción de accidentes, el ausentismo y la rotación de empleos tienden a ser endebles. Este hallazgo es contrario a lo que el sentido común nos induce a esperar.

La productividad

Un número considerable de investigadores han relacionado una medida de la satisfacción en el empleo con apreciaciones de la ejecución de los trabajadores, realizadas por los supervisores, y se han visto obligados a llegar a la conclusión de que no existe una relación especial entre estos dos factores. Las correlaciones obtenidas efectivamente para grupos de dependientes de oficina, por ejemplo, variaban entre -0.06 y + 0.13.⁵ De igual modo, se han recibido informes de valores bajos para los aprendices de plomero, los agricultores, operadores de IBM,⁶ vendedores al detalle,⁷ y otros grupos de empleados. La correlación mediana de que se informó en un reciente resumen de varios estudios que abarcaban muchos grupos laborales fue apenas de 0.14.⁸

⁵ Brayfield y Crockett, op.cit.

⁶ M.s. Gadel y P.H. Kriedt, "Relationship of Aptitude, Interest, Performance and Job Satisfaction of IBM Operators", *Personnel Psychology*, Vol. 5 (1952), págs. 207-

⁷ A.C. Mossin, *Selling Performance and Contentment in Relation to school Background* (New York: Bureau of Publications, Teachers' College, Columbia University, 1949).

⁸ Vroom, op.cit.

Dichos estudios están sujetos a cierto grado de crítica debido a la naturaleza del criterio que utilizan para juzgar la ejecución de los empleados. Las apreciaciones de ejecución realizadas por los supervisores dejan mucho que desear en cuanto a confiabilidad y validez. El volumen de ventas, que constituye un criterio objetivo, fue correlacionado con resultados positivos con un índice de satisfacción en el empleo para agentes de seguros. Las dos medidas arrojan un coeficiente de correlación de 0.26.⁹ A pesar de que éste no es un valor elevado, proporciona cierto apoyo a la pretensión de que existe una ligera tendencia en favor de que produzcan más los empleados satisfechos que los descontentos. Sin embargo, ni siquiera esta relación positiva tan ligera se obtiene con regularidad cuando se hace uso de un criterio objetivo de desempeño. Por ejemplo, sólo se ha reportado una correlación de apenas 0.22 entre la satisfacción en el empleo y el desempeño de los que ocupan un cargo.¹⁰

Factores que influyen sobre la relación.

Sería un error sacar en conclusión de lo dicho antes que la satisfacción con el empleo no es un factor de importancia en la industria, y que no se puede mejorar a pesar de los esfuerzos que la gerencia hace por lograrlo. El hecho es sencillamente que las motivaciones humanas son complejas. Semejante complejidad hace difícil generalizar acerca de los factores que contribuyen a la satisfacción tanto como a la insatisfacción con el empleo, así como también

⁹ B. Baxter, A.A. Taaffe, y J.F. Hughes, "A training Evaluation Study", *Personnel Psychology* Vol. 6 (1953) págs. 403-17

¹⁰ F.C. Mann, B.P. Indik, y C.H. Vroom. *The Productivity of Work Groups* (Ann Arbor, Mich; University of Michigan, Institute for Social Research, Survey Research Center, 1963).

acerca de la influencia que tales actitudes ejercen sobre el desempeño del trabajo.

Diferencias individuales de la motivación. Son muy comunes las diferencias individuales entre los empleados en lo que se refiere a las metas que persiguen (escalas individuales de necesidades) y, por lo tanto, en lo que se refiere a la eficacia de los factores específicos como elementos que determinan la satisfacción y la conducta en el empleo. Además, tal como ya se ha señalado, las escalas de las necesidades son extremadamente flexibles, puesto que reflejan las valencias que se conceden en el momento a los resultados potenciales.

Esta situación es absolutamente análoga a la experiencia personal en el ámbito educacional. Es poco probable que la cantidad de esfuerzo que ha gastado en un curso determinado sea afectada únicamente por sus sentimientos acerca de dicho curso. Sin tomar en cuenta que el individuo se sienta feliz o desgraciado en el curso, y que haya elegido tomarlo o se haya visto obligado a hacerlo para llenar un requisito de la universidad, el sujeto presionado, en cierto modo, para producir (es decir, ganar el año) con el objeto de poder graduarse.

También los empleados laboran bajo condiciones de coacción. Es posible que para ellos no sea el objetivo final la productividad o la estabilidad del empleo, como tampoco lo es pasar satisfactoriamente de grado. Para algunos empleados, una alta productividad o la estabilidad del empleo puede significar un medio de alcanzar la realización de ciertas metas, tales como una buena posición o la adquisición de un nuevo carro. etc. Cuando la presión de la

producción es fuerte, es posible que el empleado ejecute su trabajo eficientemente, ya sea sin obtener una verdadera satisfacción en su empleo o aún cuando en realidad se sienta muy descontento. (Triandis 1959)---

Además, es ingenuo dar por sentado que las metas de la gerencia y las de los empleados siempre coinciden. Mientras que es posible que la gerencia conceda gran importancia a la eficiencia de la productividad, hay al menos algunos empleados que se sienten atraídos hacia otros objetivos que también se pueden satisfacer dentro del ámbito laboral. Por ejemplo, el trabajador que experimenta un elevado grado de motivación derivado del deseo de verse aceptado socialmente por sus compañeros de trabajo es posible que en realidad experimente una creciente satisfacción al limitar su productividad si con ello consigue ser aceptado por el grupo.

3.1.2 CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELACIONADAS CON LA SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO.

El Sexo.

Se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres. Por lo general, el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la comunidad.

También se ha investigado las diferencias en la importancia relativa concedida por hombres y mujeres a ciertos aspectos específicos del empleo. Una muestra de trabajadores llenó un cuestionario en que se presentaron los cinco factores siguientes en varias combinaciones de pares: ascenso, horas de trabajo, salario, seguridad y supervisión. Se les pidió a los sujetos que marcaran el punto de cada par de aseveraciones que ellos (o ellas) consideraban el más importante en un empleo. En el siguiente cuadro se resumen, de acuerdo con el sexo y el estado civil, las preferencias expresadas en términos de porcentajes del número total de selecciones posibles.

Los hombres les concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario. Por otra parte, al supervisor le pareció que era más importante la satisfacción en el empleo de las mujeres que en los hombres.

ACTITUD HACIA DIVERSOS INCENTIVOS SEGUN EL SEXO Y EL ESTADO CIVIL.

	HOMBRES			MUJERES		
	Casados	Solteros	Total	Casadas	Solteras	Total
Salario	46%	46%	46%	34%	36%	39%
Seguridad	76	65	69	65	73	72
Supervisor	32	34	33	51	45	45
Horas de trabajo	13	16	15	29	18	21
Ascenso	83	89	87	71	78	76

Las respuestas de las mujeres solteras correspondieron, en ciertos aspectos, más estrechamente a las de hombres que a las de las mujeres casadas. Esto se nota especialmente en las apreciaciones adjudicadas al supervisor, a las horas de trabajo y a la promoción. Por consiguiente, estos datos señalan algunas diferencias fundamentales en las satisfacciones que los empleados persiguen en sus empleos y en el papel que el trabajo juega en la adaptación general en la vida como función del sexo y del estado civil.

La edad. Existe cierta evidencia que indica que con la edad del empleado aumenta su satisfacción en el empleo. Se ha atribuido esta relación a una combinación de factores, incluso el abandono del empleo por los empleados de mayor edad insatisfechos y una especie de conservatismo o

resignación a las realidades de la vida y al empleo que acompañan a la edad avanzada. Además, algunos de los factores responsables por el descontento en el empleo, tales como la falta de oportunidad para el ascenso y el salario bajo, tienen un grado menor de importancia para los trabajadores de mayor edad que para los empleados más jóvenes, que tienen una familia que criar.

La inteligencia.

El nivel de la inteligencia no parece ser en sí un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado sí tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor. La implicación de esta relación para la instrumentación de procedimientos adecuados de selección del personal, es evidente por sí misma.

La experiencia.

La experiencia en el trabajo está relacionada con la satisfacción de una manera bastante interesante. Como es de esperarse, los empleados nuevos tienen tendencia a sentirse satisfechos con su trabajo. Sin embargo, la “luna de miel” termina después de cierto tiempo, a menos que el empleado sienta que está realizando progresos constantes hacia el logro de sus necesidades profesionales y sociales.

Casi toda compañía tiene empleados que, después de varios años con la organización, sienten que no ascienden ni obtienen aumento de salario con suficiente regularidad y que están desempeñando una labor sin futuro. El efecto que esto tiene es provocar un descenso en el nivel de satisfacción prevaleciente durante varios años después del principio del empleo. El nivel de satisfacción parece aumentar de nuevo después de seis o siete años y alcanza su máximo para los trabajadores que han permanecido en la compañía alrededor de 20 años. Esto se debe indudablemente a que los empleados más descontentos han buscado otro empleo, ya sea voluntaria o involuntariamente. Además, los empleados que se han sentido animados a quedarse con la compañía tanto como 20 años, han recibido probablemente la clase de estímulos que provocan sensaciones de satisfacción en el empleo.

3.1.3 FACTORES DE SITUACIÓN RELACIONADAS CON LA SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO.

Uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. En la tabla A-2 se presentan los 10 factores considerados como los de mayor importancia por los empleados de seis compañías. En esta tabla se presentan también las expectativas de los funcionarios ejecutivos y de los líderes laborales referentes a los rangos que los empleados les adjudicarían a estos factores.

Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios, es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales, comprenden bien las necesidades de los empleados. Por ejemplo, el factor “información referente al éxito o al fracaso en el empleo” le adjudicaron los trabajadores un rango muy importante, pero los funcionarios ejecutivos y los líderes gremiales lo excluyeron de los que esperaban ver entre los 10 primeros rangos. El último grupo en particular, se inclinaba a sobreestimar el grado de interés de los empleados por los asuntos gremiales.

El rango que los empleados adjudican a cualquier factor del empleo depende, naturalmente, de los factores específicos que se les pide que consideren. Es también función del cargo del empleado y del contenido del empleo. Así, por ejemplo, una clasificación por rangos de la importancia de varias características del empleo para los inspectores industriales difería en

muchos aspectos importantes de los rangos (Grunfield; 1962) que aparecen para los empleados de línea en la primera columna A-2. Los inspectores incluían, entre las características importantes, a varias que encajaban en la clasificación establecida por los empleados de línea; por ejemplo, una mayor responsabilidad personal y mayores oportunidades para actuar independientemente. Los inspectores también asignaron a algunas características, como los beneficios marginales, rangos más bajos que los empleados de línea. Sin embargo, ambos grupos de trabajadores consideraron que las condiciones de trabajo eran las características de menor importancia y la seguridad y la oportunidad de ascenso las de mayor importancia.

Tabla A-2 los 10 factores más importantes que influyen en la satisfacción en el empleo, de acuerdo con los rangos adjudicados por empleados, funcionarios ejecutivos y líderes laborales.

Rangos	Estimación de los empleados.	Expectación de los funcionarios ejecutivos.	Expectación de los líderes gremiales.
1	Seguridad	Pago	Pago
2	Promoción	Seguridad	Seguridad
3	Pago	Vacaciones	Horas
4	Provechos	Promoción	Condiciones de trabajo.
5	Información referente al éxito o fracaso en el empleo.	Condiciones de trabajo.	Gremios
6	Clase de trabajo.	Actitud de la compañía.	Actitud de la compañía.
7	Práctica de vacaciones y días festivos.	Clase de trabajo.	Modo de atender las quejas.
8	Supervisión	Provechos	Vacaciones
9	Reparto de utilidades	Supervisión	Relaciones gremiales administrativas.
10	Condiciones de trabajo	Horas	Programas de evaluación de empleos.

L. W. Gruenfield, "A study of Motivation of Industrial Supervisors", *Personnel Psychology*. Vol. 15 (1962), págs. 303-14.

Factores de situación específicos.

El pago. En la tabla A-2 se ve con claridad que la administración tiene la tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. Se han desarrollado sistemas muy detallados de pago como incentivos, con base en la producción (ya sea individuales o en grupos) o en otros criterios por el estilo. Sin embargo, es raro que los empleados consideren el pago como el factor más importante de su satisfacción en el empleo.

La importancia relativa que los trabajadores le conceden a este factor es indudablemente una función del salario que reciben corrientemente en relación con el que se les paga a otros que desempeñan trabajos similares o que requieren de instrucción y experiencia similares. La importancia que le conceden es también función de las necesidades de los empleados en relación con lo que pueden adquirir con lo que ganan.

Los resultados proporcionados por un gran número de trabajadores, que se ofrecen en la tabla A-3, ponen de manifiesto que con frecuencia los empleados consideran los factores relacionados con la propia satisfacción y el reconocimiento de los méritos personales más importantes en el salario.

Naturalmente, sería un error sostener que el monto del salario no está relacionado con la satisfacción en el empleo. Sin embargo, el asunto consiste en que, una vez que el empleado rebasa cierto límite de ingresos, su punto de

vista respecto del empleo tiende a reflejar hasta que grado éste satisface ciertas de sus necesidades de origen social. Por lo tanto, las recompensas monetarias no se pueden considerar como una panacea, ni siquiera como el incentivo más importante que rige la motivación del empleado.

La seguridad del empleo. La importancia que los empleados conceden al factor seguridad se puede observar con claridad en la tabla A-3 y ha sido confirmado por otras investigaciones de naturaleza similar.

La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales, varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo. Es probable que los empleados que no están bajo la posible amenaza de un despido precipitado, consideren otros factores además de la seguridad, como de importancia primordial. Sin embargo, hay muchos empleados que recuerdan el abundante desempleo y los aprietos económicos de la depresión y, por consiguiente, le adjudican una importancia muy grande a la seguridad del empleo.

Tabla A-3 Importancia de diversos factores, según opinión de los empleados.

	Porcentaje de 7000 trabajadores que incluyeron este punto entre los cinco primeros.	Porcentaje que le adjudicó el primer lugar.
Un empleado permanente.	61.9%	36.1%
Escala de pagos.	52.6%	7.2%
Oportunidad de ascender.	41.9%	6.9%
Un jefe equitativo.	39.6%	4.8%
Trabajar en el empleo que se refiere.	35.3%	15.2%
Reconocimiento de la labor que se hace.	29.6%	2.2%
Vacaciones y días festivos.	21.5%	0.4%
Compañeros de trabajo amigables.	21.3%	0.7%
Prestaciones médicas y de salud.	20.8%	0.6%
La pensión.	9.7%	7.1%

Origen: R. Stagner. "Psychological Aspects of Industrial Conflict. II: Motivation". Personnel Psychology, Vol. 3 (1950). págs. 1-16.

Participación y reconocimiento personal. Los mejoramientos de la eficiencia industrial vienen a menudo acompañados de una fragmentación de la tarea realizada por cada empleado. La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleo del presente tiene la misma necesidad que

su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo, y valía personal. La importancia de estos factores se manifiesta en los altos rangos que consistentemente les adjudican los trabajadores en los cuestionarios a los ítems, tales como “oportunidad de utilizar sus propias ideas” y “crédito por el trabajo realizado”.

Horas y condiciones de trabajo. Resulta interesante observar que, en general, los empleados no consideran las horas trabajadas ni las condiciones en que se ejecuta el trabajo como factores de importancia determinante en la satisfacción en el empleo. El bajo valor que consistentemente se asigna a estos factores indica probablemente que la mayoría de los empleos se realizan con horarios tolerables y en condiciones de trabajo que ofrecen, siquiera, un mínimo de comodidad.

Posición profesional. Se ha calculado que aproximadamente el 13% de los empleados están descontentos de su empleo. Este porcentaje representa un valor mediano basado en los resultados de un número considerable de estudios acerca de la satisfacción en el empleo que abarca muchos años.

Aún cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuando más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas motivaciones que poseen los empleados. En sentido estricto, esas motivaciones tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

No obstante, un método más completo requiere que se incluyan muchos factores adicionales, antes de poder entender completamente la satisfacción en el trabajo. Deben tenerse en cuenta factores tales como la edad del trabajador, su salud, su temperamento, sus deseos y el nivel de sus aspiraciones. Además, sus relaciones familiares, su posición social, sus recreaciones y sus actividades en organizaciones laborales, políticas o puramente sociales contribuyen, finalmente, a la satisfacción en el trabajo.

En resumen, la satisfacción en el trabajo es una motivación general, como resultado de muchas motivaciones específicas en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo.

CAPÍTULO IV

LAS MUJERES EN LA INDUSTRIA

Un industrial dijo: No será muy exagerado decir que si todas las mujeres que están empleadas en la industria permanecieran fuera el resto de la semana, sufriríamos un desastre económico. Todo lo que uno puede deducir de tales opiniones es que las mujeres están desempeñando papeles cada vez más significativos en la industria.

Casi una tercera parte de la fuerza laboral de nuestro país esta formada por mujeres. Por fuerza laboral entendemos todos los que trabajan a sueldo, ya sea como obreros de una fábrica, como oficinistas o en tareas profesionales, como médicos o ingenieros.

Hoy, el tema de la mujer en la industria interesa más a los universitarios que en ningún otro tiempo. Un número creciente de mujeres jóvenes casadas o solteras, están entrando a la industria después de su graduación universitaria. Las mujeres mayores, incluyendo muchas que no necesitan trabajar para vivir, viviendo o volviendo a la industria cuando sus responsabilidades familiares son menos solicitadas.

4.1 Una experiencia histórica.

El rápido progreso de la mujer en la industria ha coincidido en el crecimiento de nuestra economía de producción masiva. Los siguientes cambios en las costumbres y modos de vivir han sido importantes para las trabajadoras. La revolución social que a principios de siglo llevó la joven soltera a la oficina, le dio cierta independencia económica. También dio nueva vida a una multitud de industrias, tales como fábricas de vestidos, institutos de belleza y revistas femeninas. La expansión en la fabricación y transporte, fue seguida por el crecimiento del comercio, los negocios y los servicios. Pero la dramática aparición durante la Segunda Guerra Mundial de las mujeres soldadoras, conductoras de camiones, y mecánicas, dirigió la atención hacia las habilidades de las mujeres en ocupaciones que nunca habían sido consideradas adecuadas para ellas. Los adelantos técnicos han hecho que sean menos importantes las diferencias de fuerza existentes entre los sexos. Por ejemplo, el uso de camiones grúa permite a las mujeres realizar muchas de las cargas pesadas que sólo realizaban los hombres. En los tres años que siguieron a Pearl Harbour 1943, más de seis millones de mujeres entraron por primera vez a formar parte de la fuerza laboral.

Las mujeres en la segunda guerra mundial. Antes de la segunda guerra mundial, en las fábricas de acero se aceptaba generalmente que las faldas traen mala suerte; esta clase de trabajo es jurisdicción del hombre. Pero durante la guerra, las mujeres desempeñaron todos los trabajos anteriormente hechos por los hombres en las mismas fábricas de acero y astilleros excepto los trabajos que requieren esfuerzo físico duro, o muchos años de entrenamiento y

experiencias. Por ejemplo, durante el año 1944, casi 40,000 de 315.000 empleados de una gran industria del acero, eran mujeres.

Aproximadamente 15.000 de éstas trabajan en oficinas 15.000 se ocupaban directamente en la industria de guerra. Estas mujeres procedían de toda clase de ocupaciones; anteriormente habían sido madres de familia, dependientas, mecanógrafas, maestras, músicos. Una agencia de esta empresa registró que las mujeres provenían de 275 empleos distintos.

4.1.1 El lugar de la mujer ha cambiado.

La mayoría de los observadores de la historia económica, posiblemente coinciden en que las vidas de muchas mujeres han transcurrido tradicionalmente con una gran variedad de retos. Por muchos años, fue un grupo dominado principalmente por hombres que creían que “el lugar de la mujer era el hogar”. Esta mentalidad parece haber disminuido considerablemente. El estereotipo de la mujer delicada también se ha reducido en algún grado. Por ejemplo, los libros de texto de la universidad se han dirigido por mucho tiempo al público masculino, pero finalmente los autores se han dado cuenta de que las mujeres al igual que los hombres, leen libros. Del mismo modo, las escuelas primarias, están tratando de seleccionar libros que eviten el “síndrome del rosa y el azul”, en donde el rosa siempre había igualado al azul en el 60%. Los negocios como las tiendas Safewy, han contribuido a tener una opinión más amplia de la mujer, enfatizando su interés en prácticas justas de trabajo.

Las presentaciones estadísticas a menudo parecen ser frías, pero las estadísticas de la Oficina de Trabajo de los Estados Unidos de América, proporcionan algunos hechos importantes concernientes a la mujer en su participación en la fuerza de trabajo.

1. Para el año 2000, el 80% de las mujeres en edad de trabajar, estarán en la fuerza de trabajo. Las mujeres formaran la mitad del total de la fuerza de trabajo, comparado con sólo el 30% en 1950.

2. Aproximadamente el 60% de todas las mujeres en 1989, estaban trabajando o buscando empleo, contra el 50% en 1979 y el 40% en 1969.
3. La mayoría de las mujeres casadas con hijos 65% estaban trabajando en 1988, arriba del 50% en 1978, el 37% en 1968 y sólo el 27% en 1960.
4. Cerca del 40% de las madres trabajadoras son solteras, viudas, divorciadas o casadas con personas que perciben un salario de menos de 15 000 dólares al año.
5. Como consecuencia de que la fuerza laboral está creciendo con mayor lentitud, más mujeres serán contratadas en el futuro. Dos tercios de todas las personas contratadas durante 1990, fueron mujeres.
6. Al fin, por primera vez, las mujeres en 1989, avanzaron al lado de los hombres graduándose en escuelas veterinarias y en universidades: el 50.04 fueron mujeres, comparado con el 2.5% de los 20 años anteriores.

Pero, por otro lado...

Seguramente, muchas barreras han sido derivadas y un gran progreso se ha realizado en las recientes décadas, pero ustedes los hombres pónganse por un momento en los zapatos de una mujer. Si fuera una mujer, ¿estarían satisfechos realmente con las siguientes estadísticas?

Si usted fuera una trabajadora común de tiempo completo, descubriría que la brecha entre los sueldos de los hombres y el suyo, era el mismo en 1990 que en 1955. En 1955, usted ganaban un poco menos de 64% de salario de los hombres. Después se deslizó al 59% en 1980, y una vez más ganó unos cuantos puntos, cerca del 64% de los salarios de los hombres en 1990.

Estos zapatos que está usando, fabricados con empatía genuina, posiblemente estén empezando a lastimarle los pies, ¿no es cierto, señores? sin embargo, aquí tenemos otra nota trágica, que le podrá sacar una ampolla en el dedo gordo: si usted fuera una abogada, ganaría un promedio del 37% menos que los abogados y si fuera una analista de sistemas de computadora, le iría un poco mejor, pero aún así, recibiría un 17% menos que sus compañeros del sexo masculino, y si fuera una mujer en el nivel de vicepresidencia o mayor, le sería pagado un sueldo de 42% menos del salario anual de los hombres. Además, en algunas ocupaciones continúan grandemente segregadas. La Oficina de Censo de Estados Unidos de América reporta sólo el 2% de ingenieros civiles, al 13% de físicos y 4% de dentistas, del sexo femenino. Menos del 6% de todos los miembros del consejo de administración, son mujeres y aún el 99% de todas las secretarías, son mujeres.¹³

Y seguimos con otro pellizco a sus dedos: de acuerdo con un estudio del Consejo Directivo, la mayor parte de los trabajadores domésticos, son efectuados por mujeres; incluso hasta las familias donde ambos trabajan; este estudio revela que el hombre de la casa, raramente hace la limpieza, y además no lava la ropa, ni ayuda en la cocina. Poco menos del 30% de todos los

¹³ Michel McQueen, "A pesar de las victorias de trabajo, la segregación sexual prevalece, EUA dice "Wall Street Journal, septiembre 4, 1987, p. 24. "Los salarios de las mujeres".

hombres, lavan los platos con frecuencia y solamente un 25% cocina.¹⁴ De acuerdo con el economista Fabián Linden del Consejo Directivo, “en la actualidad una esposa que trabaja tiempo completo y cuya madre solía trabajar una semana laboral de 25 horas, ha sido aparentemente liberada con una semana laboral de 50 horas”. ¡tal parece que lo que necesita toda mujer que trabaja es una esposa! (la encuesta señaló que los varones entre 20 y 30 años ayudan a los quehaceres de la casa, un poco, sólo un poco más que los hombres mayores. Quizá esto constituya cuando menos un pequeño paso hacia la igualdad). Ahora, caballero, quítese sus zapatos femeninos, descanse sus pies y concentre un poco su mente tratando de averiguar algo más acerca del trato que ha recibido en el pasado y sobre como podría ser tratada en el futuro.

4.1.2 Mujeres en la gerencia.

Actualmente, las mujeres ocupan muchas más posiciones ejecutivas, que las que tenían en el pasado. En 1968, las mujeres formaban una tercera parte de los graduados en escuelas de administración y tenían el 35% de las posiciones ejecutivas administrativas y gerenciales de Estados Unidos de América, el cual aumentó de un 18% que se tenía en 1972. Pero el techo de vidrio que se ha mencionado previamente, continúa existiendo en muchas organizaciones. *Muchas mujeres continúan atrapadas en trabajos con poca autoridad y con un pago realmente bajo, aunque la suite ejecutiva, que originalmente parecía estar a su alcance, aún ellas encuentran barreras que les impiden alcanzar posiciones más altas.* También en 1984, sólo el 2% de los puestos de director general estaban ocupados por mujeres un poquito mejor que quince años atrás. Sólo 15

¹⁴ “Cocinar y limpiar son todavía trabajos femeninos”. Insight, julio 13, 1987, “No hay descanso en el hogar para la cansada esposa que trabaja”, Business Week, junio 22, 1987, p. 32.

de 599 directores de administración en 5 de los más prominentes bancos, eran mujeres. Entre las 250 compañías industrializadas más importantes, solamente una, tenía como director financiero, a una mujer.

Una proporción más alta de posiciones gerenciales, ha sido ocupada por mujeres en industrias como ventas al menudeo, bancos y compañías de publicidad. Esto es probablemente natural, ya que existe una mayor cantidad de mujeres en las industrias.

4.1.3 La mujer empleada.

Un porcentaje cada vez mayor de nuestro potencial laboral está formado por mujeres, solteras y casadas, cuyo número tiende, además, a aumentar. Por tanto, es cada día más importante conocer las implicaciones que esta tendencia de la población laboral va a tener para el rendimiento y la satisfacción en las organizaciones.

Tal vez lo mejor es comenzar reconociendo que en nuestra sociedad siempre se ha juzgado de distinta manera la conducta del hombre y la de la mujer. Una de estas normas diferentes es, evidentemente, la que afirma que el varón debe ser el cabeza de familia y debe estar siempre orientado al trabajo, en tanto que la mujer debe ser ama de casa y no estar orientada a la obtención de un empleo. Aunque siempre ha habido mujeres que trabajan, no ha sido sino en estos últimos años cuando, bajo la presión de las exigencias de iguales derechos para la mujer y de la extensión de los gustos propios de la clase media, las mujeres han invadido el mercado del trabajo.

Una de estas consecuencias parece ser una posible disminución del nivel de aspiraciones laborales en los miembros de las organizaciones, ya que el rol femenino en nuestra cultura parece caracterizarse, incluso hoy día, por unos intereses vocacionales muy similares a los del varón doctor en Medicina, y aunque los intereses de una mujer contable sean muy semejantes a los del varón contable, los datos parecen indicar que son pocas las mujeres que tienen intereses de una clase determinada. Más bien los intereses ocasionales de la mayoría de las mujeres pueden en general situarse a lo largo de una dimensión

que podríamos llamar “intereses por reuniones agradables, por trabajos tranquilos y por la posibilidad de tratar con varones”, y no a lo largo de dimensiones propias de una actividad vocacional concreta. Este descubrimiento, publicado por vez primera por Crissey y Daniel en 1939, parece que todavía actualmente tiene validez, según un reciente estudio de Dunteman (1966).

4.1.4 Diferencias en el trabajo entre hombres y mujeres.

Diferentes actitudes. De varios estudios realizados como los de Bernard M. (1989) para comparar la satisfacción en el trabajo de hombres y mujeres, algunos indican que las mujeres están más satisfechas que los hombres; otros muestran lo contrario; y otros no indican diferencias. Cualitativamente, las mujeres parecen pronunciarse con más facilidad, en comentarios escritos o entrevistas, por cosas tales como la limpieza de los lugares de trabajo, lo agradable de las relaciones sociales en el trabajo y el trato de los mandos intermedios. Las mujeres hablan con más sinceridad que los hombres, pero muestran menor interés por los pagos, los programas benéficos y las oportunidades de progresar.

Recientemente, el (Bernard 1989) autor tuvo la oportunidad de hacer una buena comparación entre las actitudes de los hombres y de las mujeres que trabajan junto en los mismos tipos de trabajo en una empresa, empleando casi igual número de individuos de cada sexo. En respuesta a una pregunta acerca de qué les gustaba menos de su trabajo, dos terceras partes de los hombres mencionaron el poco sueldo pero muy pocas mujeres mencionaron el dinero, a

pesar de que su salario era más bajo que el de los hombres. En un ítem referente a las condiciones de trabajo en cafeterías, 600 mujeres hicieron una queja específica, la cual sólo fue hecha por 2 hombres. En las respuestas al cuestionario se encontraron notables diferencias entre las mujeres y los hombres en lo relacionado con los mandos intermedios y la limpieza de los lugares de trabajo; las mujeres eran mucho más sensibles que los hombres. En las preguntas concernientes a un proyecto de instalación de máquinas automáticas, los hombres expresaron el temor de perder sus empleos, mientras que las mujeres, aparentemente, no se interesaron por el problema.

Problemas de adaptación. La mujer empleada, que tiene que repartir sus energías entre el mundo de trabajo y su papel tradicional como mujeres, se enfrenta con problemas de adaptación peculiares de su sexo. La mujer casada tiene la responsabilidad del hogar y del trabajo, algo diferente de las de su oponente masculino. En la mujer soltera, las presiones sociales y psicológicas le complican sus actividades hacia el matrimonio, hacia el trabajo y hacia sus compañeros. Para una joven soltera, tiene una gran importancia la elección de trabajo por las oportunidades que éste le pueda ofrecer de encontrar un hombre casadero.

Trabajadoras casadas. Las mujeres difieren de los hombres en sus actitudes hacia el trabajo. Hoy muchas jóvenes trabajan hasta casarse, o unos pocos años después. Las casadas prefieren dejar el trabajo durante los años en que sus hijos pequeños necesitan cuidados. Muchas vuelven al trabajo cuando sus hijos han crecido y ya no necesitan una atención constante. A causa de este ciclo la inmensa mayoría se sitúa, en la fuerza laboral, entre las edades de 20 a

24 años; la proporción disminuye de los 25 a los 34, y aumenta de nuevo alrededor de los 35.

Estudios estadísticos muestran que están entrando en la industria un número creciente de mujeres casadas. El trabajo ahora es más solicitado por las mujeres que por los hombres, ya que las mujeres necesitan frecuentemente combinar un trabajo retribuido con los cuidados de la casa. Los datos muestran que el 60 por ciento de todos los trabajadores por horas son mujeres, la mayoría casadas y mayores de 35 años. Por lo general hacen el mismo tipo de trabajo que los empleados de horario fijo. Aparentemente el trabajo por horas es consecuencia de las necesidades normales de la dirección, y no un mero resultado del pleno empleo. Las mujeres trabajan por horas debido a la necesidad de aumentar o complementar los ingresos familiares, o por otras razones. La dirección las utiliza, durante los períodos de gran actividad, en inventarios o en puestos temporales agobiados.

Obstáculos para el empleo. Las mujeres, para emplearse, deben hacer frente a las barreras de la edad antes que los hombres. Opiniones del personal de agencias de colocaciones indican que las mujeres de unos 35 años encuentran dificultades para encontrar trabajos equivalentes a los conseguidos por hombres de 45 a 50 años.

4.1.5 Tareas Femeninas.

En la industria, casi dos terceras partes de las mujeres (21 millones) están empleadas en la fabricación, venta o servicios personales. La mayoría

desempeñan tareas administrativas y mecánicas, pero sólo unas pocas ocupan cargos directivos. Alrededor de una cuarta parte de las obreras están en fábricas, principalmente de vestidos textiles o alimenticias. Casi una cuarta parte de los empleados en la administración del Gobierno Federal son mujeres.

Tradiciones y discriminaciones. Aún existen muchos prejuicios y discriminaciones tradicionales contra las mujeres en las tareas febriles, pero se han roto las suficientes tradiciones para mostrar qué cambios pueden hacerse. Pequeñas cosas, tales como cambiar las condiciones físicas del trabajo y establecer unos horarios que concedan a las mujeres el tiempo suficiente para hacer su trabajo doméstico pueden reducir el ausentismo femenino por debajo del masculino. En los trabajos más profesionales (contabilidad, ciencias, ingeniería, matemáticas), que antes se pensaba eran territorio exclusivo de los hombres, las mujeres han sido bastante aceptadas. Algunos autores opinan que nuestra escasez de científicos y técnicos puede ser superada parcialmente seleccionando y adiestrando a más mujeres.

Aunque las mujeres se están introduciendo en muchas profesiones de hombres, la proporción aún es pequeña. La mayor parte de las graduadas que trabajan, entran en los tradicionales empleos de mujeres. Las mujeres constituyen casi el 90 por ciento de todos los bibliotecarios, el 60 por ciento de todos los trabajadores sociales y el 80 por ciento de todos los maestros de escuelas públicas.

En otros niveles, las mujeres encuentran grandes dificultades para situarse ejerciendo algún oficio especializado. La falta de facilidades de

formación es una parte del problema, pero su mayor dificultad es que tienen que luchar contra la tradición y la política sindical en las épocas de pleno empleo. Por ejemplo, los estudios han demostrado que, entre los productores de herramientas y matrices, dos de cada tres hombres se introducían en el oficio por aprendizaje; entre los matriceros el 57 por ciento entró de esta manera. Durante el pleno empleo, a mediados de 1950, sólo había 90 aprendices por cada 100 obreros empleados en las industrias metalúrgicas y ninguno era mujer. Por otro lado, las mujeres no se han adaptado del todo a la estructura sindical.

Mientras las mujeres pueden ser emprendedoras y animosas en las situaciones emocionales tales como las huelgas, se toman poco interés por los asuntos rutinarios del sindicato. Muestran poco interés en el pago de las cuotas y en la lucha por las reivindicaciones. Algunos jefes sindicales han expresado su preocupación por los posibles peligros que ésta actitud femenina plantea al sindicalismo empleos de nivel superior. Aparentemente se necesita largo tiempo para establecer una tradición favorable a las mujeres en los más altos escaños de la industria. En las oficinas de las compañías de seguros, las mujeres sólo tienen un 2 por ciento de los puestos de mando intermedios; y en los bancos, el número es más bajo. Ambas industrias emplean una gran proporción de mujeres. Dos terceras partes de todos los empleados de las compañías de seguros, son mujeres. En los bancos, constituyen casi la mitad del número de empleados. En los almacenes sólo se encuentra una distribución parecida de hombres y mujeres en los llamados puestos de alto nivel. Aquí las mujeres constituyen dos terceras partes del total de empleados.

En la industria, las mujeres con mando superan el 4 por ciento del total. Sólo unas pocas ocupan cargos directivos. En las operaciones de producción se encuentran muy pocas mujeres ejerciendo como encargados. Aparte de los prejuicios, se han citado como principales razones de que las mujeres no progresen, la carencia de cultura y de formación profesional. Un autor resumió el problema señalando que la mujer joven hace prácticas especializadas porque teme que se desperdicien en un mercado hóstil, de forma que tienen poca oportunidad de ascender porque carece de práctica. Seguramente este círculo vicioso puede ser evitado si nuestra economía continúa su curso previsible. Las mujeres que ocupan puestos de mando intermedio sin poseer más que unos estudios de enseñanza media son generalmente mayores que las que carecen de mando, y la mayoría de ellos son solteras. Las mujeres dedicadas a personal, formación profesional, edición, exámenes laborales, servicio social, ciencias e ingeniería, generalmente son licenciadas.

En el nivel administrativo, las oportunidades para las mujeres están aumentando en sectores tales como investigación bancaria y de seguros, comerciales, relaciones públicas, publicidad y personal. Sin embargo, muy pocas mujeres ocupan, en cualquier campo que sea, los empleos directivos superiores. Una revista comercial estimó que no se podía encontrar más de cinco mil mujeres en el cuarto de millón de directivos reales. Un estudio de mercado de las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en la industria y el comercio indicó que la manera como se comportan en el trabajo, es un determinante más importante de aceptación como administradoras que el modo como realizan las operaciones técnicas. Aparentemente hay una creencia

muy difundida de que las mujeres son demasiado emotivas o demasiado personales para desempeñar tareas de mando intermedio o puestos directivos.

4.1.6 Las mujeres en una economía de expansión.

Es de esperar que continúen las innovaciones tecnológicas. Traen consigo el desarrollo de nuevas experiencias, algunas de las cuales podrán ser aceptadas generalmente como trabajos para mujeres. Da fe de ello, por ejemplo, el modo como las mujeres se han desenvuelto en el campo relativamente nuevo de calculadoras eléctricas. En nuestras escuelas, los planes de estudio y las asignaturas empiezan a no estar de acuerdo con los viejos patrones de empleo de las mujeres y a dirigirse a satisfacer las necesidades de la tecnología moderna.

Examinemos ahora varias de las razones que deban los empresarios en el pasado para conceder o rehusar el empleo a las mujeres a menudo, en ciertas ramas de la fabricación, en determinadas profesiones y en los trabajos de ventas, algunos empleos se niegan a las mujeres porque se da por supuesto que deberían ser ocupados por los hombres. Esta creencia ha estado tan generalizada que algunos empresarios dicen que las mujeres inducirían a reacciones negativas no sólo a los inspectores masculinos, a los compañeros de trabajo y a los compradores, sino también al público en general. A menudo, el mero hecho de que un cierto cargo haya sido ocupado tradicionalmente por un hombre o una mujer, determina quién tendrá el empleo cuando sea necesario una sustitución.

Ciertas pautas culturales ayudan a decidir quién obtendrá determinado trabajo, la idea de que las mujeres deberían hacer las tareas más cómodas, más limpias, más ligeras, ha formado parte del patrón de caballerosidad masculina.

Algunos empresarios admiten francamente que el factor económico juega en las asignaciones laborales. Las mujeres pueden ser empleadas por menos dinero que los hombres, de aquí que ciertos trabajos sean considerados propios de mujeres y que los hombres tiendan a evitarlos.

Si los empresarios establecen unos requisitos más bien elevados de adecuación para sus nuevos empleados, muchos hombres no son aptos para empleos para los que las mujeres están preparadas. Los exámenes de selección profesional en los niveles más técnicos y el hecho de que las mujeres tengan más oportunidades para introducirse en los nuevos trabajos técnicos, crean en el momento, actúan mayores posibilidades de empleo para las mujeres que a ningún otro tiempo de nuestra historia industrial.

Una pauta que cambia. Otro factor que favorece la entrada de más mujeres en la industria, es la aceptación de la edad. Que aún existen prejuicios contra el empleo de la trabajadora de edad, ha aumentado el porcentaje de mujeres mayores en la fuerza laboral.

En el año 1890, el 70 por ciento de todas las trabajadoras eran solteras, y más de la mitad tenían menos de 25 años de edad. En el campo, trabajan menos del 3 por ciento de las esposas blancas. En dicho año, la mitad de las mujeres campesinas nunca habían trabajado cobrando. La mayoría de la otra

mitad dejaban de trabajar a sueldo cuando se casaban y no volvían a trabajar a menos que sus maridos murieran o quedaran impedidos. La mayor parte de las mujeres que seguían un patrón distinto, eran inmigrantes, hijas de inmigrantes o negras. Éstas se concentraban principalmente en unas cuantas localidades.

Hoy las condiciones son bastante diferentes. Más de la mitad de las trabajadoras están casadas y son mayores de cuarenta años de edad. Ahora encontramos a la esposa trabajadora en todas las comunidades y en todos los grupos sociales, raciales y étnicos. Actualmente, un número creciente de mujeres permanecen en la fuerza laboral durante la mayor parte de su vida adulta, salvo en cortos períodos para dar a luz y criar los niños. En algunos círculos este futuro laboral incluso está poniéndose de moda para las esposas de hombres económicamente dotados.

Varias circunstancias han sido responsables de este cambio. El empleo de mujeres durante el tiempo de guerra destruyó, al menos en parte, algunas actitudes opuestas al trabajo de las mujeres en la industria. Pero, lo que es más importante, nuestra economía de expansión ha aumentado sus demandas de abastecimiento de trabajo los cambios técnicos han creado la necesidad de personal más calificado. Mientras la automatización tendrá probablemente poca influencia en los principales campos del empleo femenino (enseñanza, en cuidado de niños, servicio doméstico, venta, industria del vestido , estan surgiendo muchas tareas nuevas para las mujeres en la industria electrónica.

El National Manpower Council predice que la razón de emplear a las mujeres, tendrá cada vez menos relación con su sueldo bajo y su posición

social. El número de familias de ingresos medios continúa creciendo y las mujeres de los grupos de renta media y alta están llenando a trabajar en número constantemente creciente. En el futuro, pocas mujeres trabajarán por necesidad económica sino que esta vez lo harán más por su gusto. Aunque aún de forma limitada, las mujeres tienen ahora una mayor libertad para elegir por sí mismas la clase de empleo que mejor satisfaga sus propias necesidades.

En el pasado, las muchachas fueron rechazadas en sus primeras oportunidades de empleo a causa de su falta de formación del 45 por ciento de todas las muchachas, comparado con casi el 30 por ciento de todos los chicos, terminan la educación en las escuelas de enseñanza media. Esto ha servido para limitar las clases de tareas que pueden encontrar. Sólo un 10 por ciento de todas las mujeres pasan a estudios superiores.

4.1.7 El papel femenino en el futuro.

Es cierto que en el futuro habrá una utilización más eficaz del trabajo acompañada de los siguientes fenómenos:

1. Las actitudes respecto a las trabajadoras y las actitudes de las trabajadoras en la industria sufrirán más cambios.
2. Muchas mujeres parecen estar satisfechas de combinar el trabajo a sueldo con las funciones del hogar. Se harán las modificaciones pertinentes para permitirlo.

3. La discontinuidad en el empleo cuando las mujeres lo dejan temporalmente para criar a sus hijos, plantea el problema del mantenimiento de la capacidad laboral. Se tomarán las medidas necesarias para volver a adiestrar a la mujer mayor cuando vuelva al trabajo.
4. La escasez de personal calificado dará oportunidades excelentes a las mujeres que estén preparadas para una tarea especial o una profesión.
5. Las limitaciones de sexo tenderán a desaparecer cuando las mujeres puedan mostrar lo que son capaces de hacer. Los adelantos tecnológicos ayudarán a darles la oportunidad.
6. Las tareas no industriales del Estado y las fuerzas armadas colaborarán en la ruptura de las barreras de la tradición desfavorables para las mujeres.
7. La creciente preocupación de los sindicatos por aumentar el sueldo de las mujeres tenderá a nivelar en ciertas tareas a las mujeres y los hombres.
8. El temor creciente a la inseguridad puede motivar que las mujeres desarrollen su capacidad para un empleo determinado aun cuando proyecten casarse.
9. La independencia creciente de las mujeres aumentará sus oportunidades en la industria.
10. La fuerte tendencia actual hacia el matrimonio precoz, llevará a más mujeres a trabajar a fin de ayudar a sostener el presupuesto familiar.

Nosotros creemos que son fundamentales tres de los varios factores relacionados con la predicción de que las mujeres desempeñarán papeles cada vez más importantes en la industria. Primero, excepto en períodos de reajustes económicos, las mujeres serán más necesarias que nunca en la industria. Segundo, los adelantos técnicos crearán tareas muy apropiadas para las

mujeres. Finalmente, las mujeres están adquiriendo gradualmente una mayor categoría en la industria, y esto hará que trabajen más mujeres.

4.1.8 El éxito un resultado feliz.

El mero hecho de que en 1970 sea todavía necesario hablar de un éxito específico de las mujeres, muestra que la cuasi-igualdad que existe, de derechos, entre ambos sexos, está lejos de realizarse siempre de hecho.

Una cuestión de actualidad.

La abundancia de obras, artículos, o estudios consagrados a la condición femenina desde hace veinte años, ilustra la importancia, tanto sociológica como psicológica, alcanzada por esta cuestión en las preocupaciones de los especialistas y del gran público. Sin embargo, puede decirse que se ha dado un gran paso, el más importante sin duda: igualdad ya no significa para la mujer imitación del hombre o identificación con él. Todos los días se demuestra que cada uno puede asumir, según su propia personalidad, idénticos derechos y deberes.

Ya no se trata para las mujeres de triunfar a pesar o en contra de los hombres. Este éxito se convierte en el de un ser humano en un mundo de seres humanos, sin que exista ya un **apartheid** sexual.

(apartheid: discriminación entre los seres humanos basada en la raza, color u origen étnico. En el contexto discriminación establecida a partir de la diferencia de sexo).

La noción de éxito.

La palabra éxito expresa un resultado feliz, un triunfo final. De esta palabra se desprende simultáneamente una noción de felicidad y una idea de resultado, de culminación, como lo muestra el gráfico, formado a partir de definiciones dadas por diferentes diccionarios. Los dos puntos claves del gráfico son “resultados” y “acontecimiento final”, que además se define el uno por el otro, mientras que el triunfo aparece como más episódico: un general puede haber tenido muchos triunfos militares y, sin embargo, no haber tenido éxito en su empresa.

El éxito aparece pues como el acontecimiento final de una serie más o menos larga, de la que cada uno de los elementos ha podido ser un triunfador o un fracaso, “por haber tan poco éxito fáciles y fracasos definitivos”, escribía Marcel Proust.

“El éxito, es estar bien consigo mismo”

El éxito implica el juicio retrospectivo del que, llegado a un momento de su vida, considera el camino recorrido, pese la situación en la que se encuentra, y, sintiéndose íntimamente satisfecho, se dice: “creo que he tenido éxito”.

Fontenelle (1983) dice que “el éxito es estar bien consigo mismo”. En este sentido, el éxito es más que personal, es subjetivo porque está ligado para el individuo a la consecución de los fines, ha de hacerse de un modo voluntario y conciente. No diríamos que ha tenido éxito alguien que hubiera recibido por algún golpe de varita mágica, todo aquello a lo que aspira; diríamos más bien que ha sido colmado por la fortuna la diosa que para los antiguos personificaba el azar, y se ha convertido en un nombre común. Hablando de una de sus heroínas, Roger Martin du Gard escribía: “Tenía conciencia de que su éxito era obra propia” todo éxito humano nos parece ser una realización plena y subjetivamente satisfactoria de sí mismo, un fruto incontestable y definitivo del esfuerzo personal.

4.1.9 La mujer moderna.

Cuando se habla del éxito femenino, conviene precisar ante todo un hecho importante. La mujer moderna, en sus esfuerzos de superación, ha de evolucionar en un mundo que no ha sido organizado por ella, y en el que sus ambiciones no han sido tomadas en cuenta. Su éxito ha de insertarse en un contexto definido por su compañero masculino que, desde los comienzos de la Historia de la Humanidad, ha esculpido el mundo a su medida, definiendo él solo los papeles de cada uno, incluyendo el de la mujer. Cuando el hombre delimitó las fronteras del campo de actividades de la mujer, ignoraba que llegaría el día en el que ella tendría la posibilidad de ocupar un lugar tan importante como el suyo. Se originaron de ello estructuras patriarcales, de las que todavía quedan hoy hábitos de vivir y pensar. Concretamente, el hábito de la mujer de situarse en función del hombre. Este hábito impregna todavía tanto

la mentalidad de la mujer, que todo su comportamiento actual está impregnado de ambigüedad.

La igualdad con los hombres.

Para muchas mujeres, triunfar profesionalmente, significa “ocupar una situación reservada hasta entonces a los hombres”, “alcanzar un status reservado a los hombres”, “estar en igualdad con los hombres”.

El éxito profesional parece constituir el medio más seguro para una mujer de demostrar que poseen las mismas cualidades que los hombres, que es igual que ellos. Las expresiones más fuertes, en este campo, las emplean mujeres que han trabajado. Se nota, en ellas un deseo profundo de ser admiradas por su marido, mejor considerada por su familia, demostrar que no se es una idiota.

Se siente muy claramente que el éxito profesional de la mujer rara vez es considerado con un fin en sí, sino con mayor frecuencia como un medio de valorizarse ante los ojos de los hombres y de obtener así un status de igualdad.

4.2.0 Éxito femenino y éxito masculino.

Se planteaba la cuestión de saber si las mujeres concebían al éxito profesional masculino de un modo diferente al suyo.

No, en lo que se refiere al tema más importante, a saber, el interés por el trabajo.

Triunfar, para un hombre, dicen las mujeres, es hacer un trabajo que le guste, tener una profesión humana y no una profesión de robot, tener una profesión que le agrade y que desempeñe a gusto cada día, tener un empleo que corresponda a su gusto y a sus aptitudes, sentirse bien en su lugar, un hombre puede realizarse perfectamente en la profesión que haya elegido, aunque no gane mucho dinero.

Sí, cuando se trata de atribuciones específicas del papel masculino en nuestra sociedad. El hombre es el que gana la vida de su familia, y habrá triunfado profesionalmente si tiene una situación que le permita ofrecer a su familia una vida confortable, si tiene un buen salario, de forma que pueda mantener a su mujer en el hogar y le permita educar a sus hijos. La felicidad de su mujer depende, en parte, de ello; será feliz si no conoce dificultades financieras... si los hijos pueden estudiar con más facilidad.

Creen las mujeres que triunfar profesionalmente es, para un hombre, realizar sus aspiraciones profundas, ver el resultado de sus esfuerzos, alcanzar su fin. Es, finalmente, ejercer una profesión que tenga responsabilidades, ser respetado y escuchado por todos como alguien que es técnicamente superior.

Las mujeres dicen además que, mucho más que para ellas, el éxito para un hombre se encuentra en la promoción: alcanzar un grado elevado en su profesión, alcanzar la cumbre de lo que la profesión elegida puede dar, triunfar

es progresar gradualmente. Es también muchas veces sinónimo de ascenso social: cuando un hombre ha llegado más arriba que su padre y su abuelo; o de éxitos financieros: en nuestra época, se tiende a asimilarlo a un negocio de mucho dinero, (García, Molina, 1981, pág. 33).

En resumen.

Debemos de tomar en cuenta que a la mujer a través del tiempo se le ha marginado a nivel laboral sin embargo se ha mantenido en una gran lucha constante para poder así lograr un lugar de trabajo digno e igualitario como el de los hombres, las perspectivas a futuro son alentadoras puesto que ya se ve en algunas áreas mujeres con puestos importantes que ocupaban anteriormente solo los hombres.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA

5.1 Importancia del Estudio.

El presente estudio tiene como finalidad estudiar la Motivación del Trabajo en dos grupos de mujeres y hombres que ocupan puestos profesionales y no profesionales, así como conocer los factores que han motivado o desmotivado a ambos grupos de los intereses de su trabajo de acuerdo con la teoría de los dos factores Frederick Herzberg (1923) en su investigación analiza los factores motivaciones que son aquellos seleccionados son la ejecución de las tareas del trabajador a los cuales nos referimos a continuación.

El interés por abordar este tema, es por la problemática que se vive en el país en relación al trabajo, la relación que hay entre el individuo y su trabajo, fue medir y analizar sus metas, logros y ambiciones que van paralelamente relacionados con la motivación de la cual se realizó la investigación.

La vida contemporánea en México a provocado que la mujer se adapte a la vida laboral enfrentándose a varios retos principalmente en empresas privadas como de gobierno, donde tienen que competir más con el sexo opuesto, lograr destacar en sus conocimientos teóricos como en su experiencia de trabajo, cabe señalar que aún en estos días vivimos en el mundo una clara división en lo que se refiere al sexo donde mayor importancia al sexo

masculino y donde la mujer tiene muy pocas oportunidades de adquirir un puesto alto.

Mi interés personal es que se realicen más investigaciones en México en relación a la motivación laboral, como a impactado la crisis que vive el país en relación al trabajador en su desarrollo profesional y no profesional en las empresas, como puede alcanzar sus metas y hasta que nivel, y darnos cuenta realmente de la problemática a la cual se enfrenta y poder así dar soluciones tanto al trabajador como a las empresas.

5.1.1 Planteamiento del problema.

¿Existirán diferencias motivacionales frente al trabajo entre los hombres (profesionistas y técnicos) y en las mujeres (profesionistas y secretarias) en su trabajo?

5.1.2 Las hipótesis de trabajo son:

HTI.- Si influye el sexo en la motivación.

HTII.- Si existen diferencias entre los dos grupos de hombres y mujeres en los factores de motivación.

HTIII.- Si influye el nivel de estudios en los factores motivacionales.

5.1.3 Segundo planteamiento del problema.

¿Cuáles son los factores que motivan a los hombres profesionistas y técnicos como a las mujeres profesionistas y secretarias a desempeñar su trabajo, de acuerdo con la teoría de los dos factores Frederick Herzberg.?

5.1.4 Variable dependiente.

- a) logro
- b) éxito
- c) trabajo desafiante
- d) desarrollo y adelanto
- e) seguridad
- f) sueldo
- g) ascensos
- h) prestigio
- i) relaciones interpersonales con el jefe

5.1.5 Variable de control.

Sector Privado y Sector Público.

5.1.6 Definición de variable.

Variable Independiente.

Escolaridad.- Que tengan título de nivel licenciatura y que tengan estudios técnicos, como secretarias con bachillerato, técnicos electricistas, mecánicos con bachillerato.

Sexo.- Entenderse como la diferencia física entre un hombre y una mujer.

5.1.7 Procedimiento.

Se aplicó el instrumento a 90 mujeres y 90 hombres, que cumplieran con las características propias para el estudio.

A continuación se presentan los pasos que se realizaron para la aplicación del instrumento.

1. Se les pidió su colaboración para la aplicación del instrumento.
2. Se visitaron 2 empresas grandes ubicadas en la zona Metropolitana.
3. En las cuales se localizaron a los trabajadores de dichas organizaciones, que reunieron las siguientes características: sean profesionistas y no profesionistas.
4. A quienes se les pidió que contestaran los reactivos de acuerdo a las instrucciones contenidas en los cuestionarios.

5. Anotando el sexo, nivel de estudios, dejando en anonimato el cuestionario, para que de esta manera lo contestaran lo más honestamente posible, posteriormente se les agradeció su colaboración.

5.1.8 Tratamiento Estadístico.

Estadística no Paramétrica.

Para una muestra o para dos o más muestras independientes, es la de Ji cuadrada X .

Se trata de una prueba que nos permite ver la realización que existe entre escalas nominales y cualquier número de categorías. Sirve para estudiar si las frecuencias obtenidas en cada una de estas categorías son iguales o diferentes de las frecuencias que hubieran sido esperadas con base en el azar. La X generalmente se emplea para analizar el cruce de dos variables de nivel nominal, así como sus diferentes categorías.

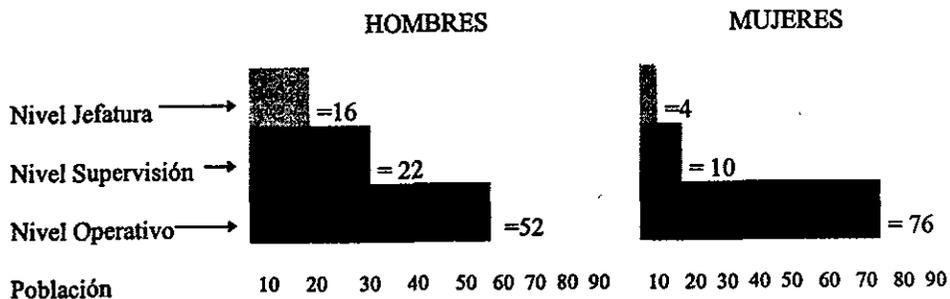
Cuadro 1-A

	CUADRO DE NIVEL DE ESTUDIOS							
	MUJERES				HOMBRES			
	a) Secretarias		b) Mujeres profesionistas		c) Técnicos		d) Profesionistas	
	Σx	$\frac{\%}{\frac{20}{100}}$	Σx	$\frac{\%}{\frac{60}{100}}$	Σx	$\frac{\%}{\frac{30}{100}}$	Σx	$\%$
Secundaria	14	46.66	0	0	10	33.33	0	0
Bachillerato	14	46.66	0	0	0	0	0	0
Carrera Técnica	2	6.66	6	10	20	66.66	2	3.33
Estudios Profesionales	0	0	54	%	0	0	58	96.66
Total	30	100	60	100	30	100	60	100

HT III.- Si influye el nivel de estudios en los factores motivacionales.

Interpretación de cuadro: El nivel de estudios es un motivador importante solamente en los profesionistas tanto hombres como mujeres porque tienen un tiempo más largo de preparación para mantenerse en un puesto importante.

TABLA COMPARATIVA 2-A DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO



HTI.- Si influye el sexo en la motivación.

Interpretación del cuadro: El sexo es determinante en el trabajo por lo que se observa que el hombre tiene más ventajas de lograr puestos importantes y mantenerse en éstos que las mujeres

Hipótesis	gl			Resultado
Hay diferencias significativas de prestigio.				
Entre: hombres profesionistas y mujeres profesionistas.	17.75	3.841	0.05	Existen diferencias significativas con respecto al prestigio. Afirmando que para los hombres es más motivante tener prestigio que en las mujeres, por lo tanto se acepta la hipótesis.
Entre: hombres no profesionistas y mujeres no profesionistas.	0.236	3.84	0.05	No existen diferencias entre hombres no profesionistas ni en mujeres no profesionistas. En estos niveles se observa que para ellos no es un factor de motivación el prestigio, por lo tanto se rechaza la hipótesis.
Hay diferencias de motivación de logro.				
Entre: hombres profesionistas y mujeres profesionistas.	20.68	3.841	0.05	Existen diferencias significativas con respecto al logro. Afirmando que para los hombres es más motivante el logro que en las mujeres, por lo tanto se acepta la hipótesis.
Entre: hombres no profesionistas y mujeres no profesionistas.	0.898	3.841	0.05	No existen diferencias entre hombres no profesionistas ni en mujeres no profesionistas. En estos niveles se observa que para ellos no es un factor motivante el logro, por lo tanto se rechaza la hipótesis.

Hipótesis				
<p>Hay diferencias significativas de motivación de seguridad.</p> <p>Entre mujeres profesionistas y hombres profesionistas.</p>	17.070	3.841	0.05	<p>Existen diferencias significativas con respecto a la seguridad. Afirmando que a las mujeres les interesa permanecer más tiempo en el trabajo que los hombres, por lo tanto se acepta la hipótesis.</p>
<p>Entre mujeres no profesionistas y hombres no profesionistas.</p>	0.073	3.841	0.05	<p>No existen diferencias significativas entre hombres ni mujeres. En estos niveles se observa que para ellos no es un factor motivante de seguridad en cuidar su trabajo, por lo tanto se rechaza la hipótesis.</p>
<p>Hay diferencias significativas de Motivación de Ascensos.</p>				
<p>Entre mujeres profesionistas y hombres profesionistas.</p>	11.336	3.841	0.05	<p>Existen diferencias significativas con respecto a los ascensos. Afirmando que a los hombres les motiva ascender a otros puestos que a las mujeres, por lo tanto se acepta la hipótesis.</p>
<p>Entre mujeres no profesionistas y hombres no profesionistas.</p>	0.0886	3.841	0.05	<p>No existen diferencias con respecto a obtener ascensos en estos niveles de secretarías y técnicos, por lo tanto se rechaza la hipótesis.</p>

Hipótesis	gl			Resultado
Hay diferencias significativas de Motivación en relación con el jefe.				
Entre mujeres profesionistas y hombres profesionistas.	17.46	3.841	0.05	Existen diferencias significativas con respecto a las relaciones con los jefes. Afirmando que a los hombres les motiva más relacionarse con sus jefes que las mujeres, por lo tanto se acepta la hipótesis.
Entre mujeres no profesionistas y hombres no profesionistas.	0.457	3.841	0.05	No existen diferencias en la relación con el jefe. En estos niveles no les motiva tener una relación con su jefe de trabajo, por lo tanto se rechaza la hipótesis.
Hay diferencias significativas de Motivación en relación al éxito.				
Entre mujeres profesionistas y hombres profesionistas.	48.040	3.841	0.05	Existen diferencias con respecto al éxito, ya que al hombre le motiva más obtener éxito en el trabajo, que a la mujer, por lo tanto se acepta la hipótesis.
Entre mujeres no profesionistas y hombres no profesionistas.	0.213	3.841	0.05	No existen diferencias en relación al éxito. En estos niveles no es motivante el poder obtener éxito en su trabajo, por lo tanto se rechaza la hipótesis.
Hay diferencias significativas de Motivación en el sueldo.				
Entre mujeres profesionistas y hombres profesionistas.	14.496	3.841	0.05	Existen diferencias significativas en relación al sueldo, porque a las secretarías les interesa ganar más dinero que a los técnicos, por lo

		tanto se acepta la hipótesis.		
Hipótesis	gl			Resultado
Entre mujeres no profesionistas y hombres no profesionistas.	8.066	3.841	0.05	
Hay diferencias significativas de Motivación al trabajo desafiante.				
Entre mujeres profesionistas y hombres profesionistas.	26.13	3.841	0.05	Existen diferencias en relación al trabajo desafiante, puesto que a los hombres les motiva realizar trabajos más complicados con más responsabilidad que a las mujeres, por lo tanto se acepta la hipótesis.
Entre mujeres no profesionistas y hombres no profesionistas.	0.653	3.841	0.05	No existen diferencias en relación al trabajo desafiante, en este nivel no les motiva realizar trabajos más complicados por lo tanto se rechaza la hipótesis.
Hay diferencias significativas de Motivación en el desarrollo y adelanto .				
Entre mujeres profesionistas y hombres profesionistas.	12.90	3.841	0.05	Existen diferencias significativas en el desarrollo y adelanto porque al hombre le interesa un poco más el tener un buen desarrollo en su trabajo y estar más actualizado que a la mujer, por lo tanto se acepta la hipótesis.
Entre mujeres no profesionistas y hombres no profesionistas.	0.322	3.841	0.05	No existen diferencias en el desarrollo y adelanto porque en estos niveles no les motiva el poder obtener algo mejor en su trabajo, por lo tanto se rechaza la hipótesis.

CONCLUSIONES.

Es importante mencionar que el cuestionario que se diseñó y se aplicó está basado en relación con la motivación de logro de acuerdo a las necesidades e inquietudes que demandan los encuestados, dando como resultado una información valiosa para el análisis y estudio de esta investigación.

Hablar del género femenino en relación al desarrollo de las mujeres que trabajan un mínimo de horas más a la semana que los hombres, además de las 30 o 40 horas que dedican semana a semana a aquellas actividades no remuneradas que están relacionadas con el hogar y la familia, son aspectos que hacen que la mujer tenga más motivaciones en tener más atención a la familia y hogar que al trabajo dejando en segundo o en tercer nivel el logro de una realización laboral. La mujer en el ambiente laboral no se percibe como triunfadora no tiene logro, éxito, seguridad, etc, no cubre realmente lo que su profesión le demanda y esto le genera una conformidad en el trabajo.

Hablar del género masculino tienen más interés al trabajo que la mujer es el que provee lo necesario para el sustento familiar, ellos pueden tener más motivaciones, desarrollo laboral, que las mujeres y poder lograr más metas en el ambiente laboral por lo tanto hombre y trabajo van relacionados directamente.

Nos apoyamos para la realización de esta investigación en la teoría de los dos factores (el abordaje de Herzberg) este autor analiza los problemas que vive el empleado en razón a sus necesidades de logro con respecto a la

motivación, enfocandolos en factores higiénicos que corresponden a la perspectiva ambiental y se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja.

Apoyándonos en la teoría de los dos factores con los siguientes cuadros. (nivel de estudios) tabla comparativa de motivación, factores que intervienen en la motivación y el sexo como otro factor de motivación, se analizó finalmente cada aspecto de motivación de los puntos mencionados.

a) El nivel de estudios es la base fundamental de logros y retos en la vida como se refleja en el cuadro 1A.

Analizando la diferencia que existe entre hombres profesionistas y no profesionistas y mujeres profesionistas y no profesionistas llegamos a la conclusión que los profesionistas tanto hombres como mujeres pueden alcanzar más logros y éxitos en el trabajo que los que ocupan puestos como son técnicos y secretarias, es importante mencionar que hoy en día el nivel de estudios es el motivador más importante en cuanto a logros en ambos casos.

b) *motivación en el trabajo*

(Ver tabla comparativa 2-A)

Como se habló de la motivación en el trabajo a partir de nuestro cuestionario dividimos la población general en hombres y mujeres, así mismo también dividimos los niveles de puestos de los cuales nos percatamos que los hombres escalan los mejores puestos importantes, sin embargo para las mujeres es más difícil obtener puestos altos, esto nos lleva

a la siguiente conclusión “el sexo es determinante si nos referimos a la motivación en el trabajo para lograr puestos importantes a diferencia de las mujeres.

c) Factores de Motivación.

Para la realización de esta investigación nos apoyamos en la teoría de los dos factores Frederick Herzberg (1923) que analizó los factores de motivación a nivel laboral de los cuales son:

c.1) Prestigio: Hay una diferencia significativa de prestigio, pudimos detectar que a los hombres profesionistas se les reconoce más su labor en el trabajo con respecto a las mujeres profesionistas, ya que a muy pocas se les reconoce su labor esto no quiere decir que las mujeres no tienen prestigio sino que para ellas es más difícil obtenerlo. En lo que se refiere a los niveles de los no profesionistas (técnicos y secretarias) no están interesados en obtener prestigio ya que su labor es más sencilla y nada más están preocupados por obtener un estatus de supervivencia.

c.2) Logro: El mencionar logro viene a la par con el factor anterior la diferencia entre mujeres profesionistas y hombres profesionistas se sigue manteniendo dando más facilidad a los hombres profesionistas para obtener sus logros y que tengan más facilidad para llegar a sus metas fijadas lógicamente muy pocas mujeres profesionistas obtienen sus logros.

Para los no profesionistas (técnicos y secretarias) el mencionar la palabra logro no tiene significado alguno, ellos consideran como logro el poder subsistir con lo necesario para salir adelante en la vida.

c.3) Seguridad en el trabajo: En la vida contemporánea para obtener un empleo resulta muy difícil, pero para mantenerse en él es más difícil aún y en lo que a seguridad en el trabajo se refiere, podemos darnos cuenta que para algunos profesionistas hombres esto no es muy importante porque ellos están en la continua búsqueda de llegar a empleos y sueldos mejores. Esto quiere decir que hay mucha rotación de empleos para lograrlo hay en esto una diferencia marcada con las mujeres profesionistas ya que ellas les interesa mantener seguro su puesto, para cubrir sus necesidades familiares y no tanto estar en la búsqueda de algo mejor. En los no profesionistas (técnicos y secretarios) no nos percatamos de alguna diferencia puesto que para ambos es de vital importancia dado su nivel social, mantenerse en los empleos, día con día el reto de cuidar su lugar de trabajo da pauta para cubrir sus necesidades.

c.4) Ascensos: Estos se consideran como uno de los motivadores principales, en especial para la gente con preparación como los profesionistas en general en la larga carrera para llegar a ser o tener puestos mejores, para los hombres profesionistas es un reto obtenerlos; la mujer profesionista le interesan los ascensos pero tienen la desventaja de competir con los hombres, en una sociedad latina como la nuestra es más fácil promover a un hombre que a una mujer. Los no profesionistas (técnicos y secretarias) el hablar de ascensos no es muy común ya que para ellos es muy difícil

escalar puestos altos y solo pueden lograr puestos como supervisores o jefes de área.

c.5) Relación con el jefe: Mantener una comunicación con el jefe es de primordial importancia para llevar a cabo los factores anteriores, en nuestra investigación nos percatamos que hay más trato del jefe con los hombres profesionistas ya que con ellos hay tal vez una relación más estrecha por lo que en algunos casos comparten el mismo nivel y las mismas inquietudes (si en este caso el jefe es hombre). En cambio una relación de mujer profesionista con un jefe masculino la relación no pasa de ser meramente por cuestiones de trabajo, en el caso de los no profesionistas podemos considerar también que la relación con el jefe es exclusivamente de trabajo.

c.6) Éxito. El éxito es considerado para todo ser humano la satisfacción de haber obtenido lo que deseamos en la vida. En nuestra investigación nos dimos cuenta que el éxito para los profesionistas hombres es más accesible por dos casos ya anteriormente mencionamos que estos van a la vanguardia para llegar a puestos más altos, la mujer profesionista en una cantidad mínima llega a obtener un éxito pleno en su trabajo. Los no profesionistas solamente llaman éxito al hecho de satisfacer sus necesidades principales (comer, dormir, vestir, etc.).

c.7) Sueldo: Motivador esencial para la sobrevivencia humana de estos tiempos, el sueldo es el pago de una jornada o tiempo en el cual se presta una persona a realizar un trabajo o tarea. Los profesionistas tanto hombres

como mujeres perciben un mejor sueldo con respecto a los no profesionistas, por lo general el hombre profesionista es el que recibe mejores pagos por sus servicios, en consecuencia hay una marcada diferencia con respecto a las mujeres profesionistas en cuanto a sueldo se refiere. No hay mucha diferencia entre técnicos y secretarias como ya sabemos la mayoría percibe unos sueldos muy bajos.

c.8) Trabajo desafiante: En algunos seres humanos consideran un desafío destacar diariamente en sus trabajos, la lucha diaria nos lo demuestra es decir que para la ejecución del trabajo se debe demostrar capacidad y experiencia para desarrollar ciertos trabajos y asignaciones. La diferencia existente en trabajo desafiante entre hombres profesionistas y mujeres profesionistas es muy relevante, para los hombres profesionistas es más importante el trabajo desafiante, estos tienen más facilidades para resolver sus retos. Para los no profesionistas prácticamente están limitados a desarrollar unas actividades específicas.

c.9) Desarrollo y Adelanto.

En las investigaciones se observó que ambos profesionistas están muy interesados por capacitarse y actualizarse sobre el trabajo que desempeñan como en su carrera, lo contrario ocurre con la gente no profesionista por su preparación y sus pocos recursos económicos es muy difícil que ellos logren desarrollar y conocer cosas nuevas de su trabajo.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Este cuestionario esta enfocado a experiencias de su actual empleo, y será empleado solo para fines de investigación.

La información que usted proporcione será confidencial. Por lo tanto no es necesrio escribir su nombre solo los datos que aparecen a continuación.

Escolaridad: _____

Sexo: _____ Edad: _____

Puesto que ocupa: _____

Tiempo que tiene en su puesto: _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta, escribiendo una (X) a la reespuesta que mejor exprese su sentir acerca de lo que se dice.

Trate de ser sincero consigo mismo y use su propio criterio, no deje de contestar ninguna pregunta.

1.-¿Usted alguna vez a recibido elogios y reconocimiento por un trabajo bien realizado?

si () no ()

2.-¿Su responsabilidad es básica para su jefe?

si () no ()

3.-¿Se siente usted estimado por su trabajo?

si () no ()

4.- ¿Su puesto es importante para los demás compañeros de su área de trabajo?

si () no ()

5.- ¿Las tareas que desempeña le facilitan el trabajo a su jefe?

si () no ()

6.-¿En los eventos sociales de su área es invitado frecuentemente a participar en ellos?

si () no ()

7.-¿El puesto que ocupa es de prestigio para la compañía en la cual trabaja?

si () no ()

8.-¿Con frecuencia hace sugerencias para introducir mejoras en el trabajo de su gerencia o departamento?

si () no ()

9.-¿Expresa con amplia libertad sus ideas sobre la forma en cómo realizar su trabajo?

si () no ()

10.-¿Siente que su trabajo sea el mejor que el de las demás personas de su departamento?

si () no ()

11.-¿Le gusta destacar en el trabajo?

si () no ()

12.-¿Le gusta lograr metas difíciles en relación a su trabajo?

si () no ()

13.-¿Le gusta escalar otros puestos más importantes?

si () no ()

14.-¿Le han propuesto el puesto que ocupa su jefe o de otros por su desempeño y logro?

si () no ()

15.-¿Su trabajo es de base?

si () no ()

16.-¿La compañía le proporciona prestaciones como el seguro social, servicio médico, pensión, guardería?

si () no ()

17.-¿Es fácil que sea despedido de la compañía en cualquier momento?

si () no ()

18.-¿Si solicita un permiso de 6 meses para no laborar está seguro su puesto en ese tiempo de ausencia?

si () no ()

19.-¿Cree que su estancia en la compañía está asegurada por mucho tiempo?

si () no ()

20.-¿Para asegurar su puesto en la compañía debe de trabajar horas extras?

si () no ()

21.-¿El ser responsable por el trabajo de su jefe hace que en cualquier momento pierda el empleo?

si () no ()

22.-¿Los cursos son básicos para tener un ascenso?

si () no ()

23.-¿La antigüedad es un requisito para lograr los ascensos?

si () no ()

24.-¿El realizar un trabajo sobre su puesto y presentarlo a la gerencia, esto puede ser parte de un ascenso?

si () no ()

25.-¿Le motiva el tener un puesto más alto?

si () no ()

26.-¿La compañía lo ha ascendido o dado una insignia por el servicio prestado por su trabajo?

si () no ()

27.-¿Es fácil que la compañía le de un ascenso?

si () no ()

28.-¿Por su capacidad de conocimientos y habilidades lo han ascendido?

si () no ()

29.-¿Su jefe le reconoce su trabajo?

si () no ()

30.-¿Espera de su jefe apoyo en los problemas laborales que se presentan?

si () no ()

31.-¿A veces siente que su trabajo cuenta poco para su jefe?

si () no ()

32.-¿Su jefe le hace saber lo que se espera de usted?

si () no ()

33.-¿Las relaciones con su jefe son buenas?

si () no ()

34.-¿Existen conflictos entre su jefe y usted?

si () no ()

35.-¿Le agradaría cambiar de jefe?

si () no ()

Si contesta esta pregunta negativamente no conteste las siguientes: 37, 38, 39,40,41 y 42.

36.-¿Se considera una persona con éxito?

si () no ()

37.-¿Considera usted su éxito en dinero?

si () no ()

38.-¿Considera usted su éxito en sus buenas relaciones?

si () no ()

39.-¿Considera su físico como un éxito?

si () no ()

40.-¿Considera sus conocimientos académicos como un éxito?

si () no ()

41.-¿El éxito esta relacionado con la posición de su trabajo?

si () no ()

42.-¿Considera que sus funciones son trascendentales para progresar dentro de esta compañía?

si () no ()

43.-¿El sueldo que recibe es inferior al que merece?

si () no ()

44.-¿Su sueldo es justo en comparación al que reciben otros miembros de la compañía?

si () no ()

45.-¿El sueldo es lo básico para desarrollar su trabajo?

si () no ()

46.-¿El sueldo que recibe cubre sus necesidades familiares?

si () no ()

47.-¿Aparte de su sueldo percibe otros ingresos?

si () no ()

48.-¿Lo ha considerado su jefe para aumentarle el sueldo?

si () no ()

49.-¿Es su sueldo competitivo con la economía actual?

si () no ()

50.-Siente que su trabajo es útil para las demás personas de el departamento?

si () no ()

51.-¿La carga de trabajo que realiza es fuerte y abrumadora?

si () no ()

52.-¿El trabajo que realiza lo considera creativo?

si () no ()

53.-¿El trabajo que realiza lo considera desafiante en relación a las tareas que realizan los demás?

si () no ()

54.-¿Sería usted capaz de realizar un trabajo con gran precisión donde se requiera su máximo esfuerzo?

si () no ()

55.-¿Competiría usted con otros para comparar si su trabajo es realmente importante?

si () no ()

56.-¿Le gustaría aceptar propuestas de trabajo para lograr mejoras personales?

si () no ()

57.-¿Su trabajo es poco interesante con respecto a sus conocimientos?

si () no ()

58.-¿El trabajo que realiza le resulta aburrido?

si () no ()

59.-¿Conoce con exactitud las funciones de su puesto?

si () no ()

60.-¿Sus ideas son acertadas para mejorar el desempeño de su trabajo?

si () no ()

61.-¿Ha utilizado el total de su preparación en el desempeño de su trabajo?

si () no ()

62.-¿Aceptaría propuestas para capacitarse?

si () no ()

63.-¿En su trabajo lo toman en cuenta para actualizar sus conocimientos?

si () no ()

Bibliografía.

1. Arias Galicia Fernando (1987). Administración de Recursos Humanos. Editorial: Trillas.
2. Aguilar Hernández Víctor, Díaz Trujillo Enrique (1989). Satisfacción en el trabajo. Tesis de licenciatura de Psicología, Universidad Autónoma de México.
3. Abraham H. Maslow. (1954). Motivación and Personality. Nueva York, Herper & Row.
4. Mossin, Selling Performance and Contentment in Relation to school Background. (1949). New York: Bureav of Publications, Teacher's Colleger, Columbia University.
5. Business Week. (1987). "No hay descanso en el hogar para la cansada esposa que trabaja". Editorial McGraw Hill.
6. Bernard M. Bass. (1972). Psicología de las Organizaciones. Editorial C.E.C.S.A.
7. Baxter, A.A. Taaffe, y S.F. Hughes, (1953) "A training Evaluation Study", Personnel Psychology. Editorial. McGraw Hill.
8. Chiavenato Idalberto. (1981). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill.
9. David C. McClelland. (1960). The Ahieving Society, Nova York, D. Van Nostrand.
10. Douglas Murray McGregor (1960) The Human Side of Enterprise, Nova York. McGraw-Hill.
11. Mann, B. P. Indik, y C.H. Vroom. (1963) The productivity of Work Groups (Ann Arbor, Mich; University of Michigan, Institute for Social Research, Survey Research).

12. Frederick Herzberg, Bernard Mausner & Barbara B. Snyderman. (1959). The motivation to work, Nova York, John Wiley.
13. Frederick Herzberg, (1966). Work and Nature Man Cleveland, Ohio, The World Publish.
14. Frederick Herzberg (1973) "O Conceito de Higiene como motivação e os problemas do Potencial Humano de Trabalho" in David R. Hampton Conceitos de comportamento na Administração, S. Pavlo, EPU, Editorial Pedagógica e Universitária.
15. García, M.L. (1981). La Mujer y la Motivación en el Trabajo. Tesis de Licenciatura de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
16. Gordon W. Allport. (1970) Desenvolvimento da Personalidade, Rio, Herder.
17. Herbert G. Hicks. (1982) Administración de Organizaciones. Editorial Continental.
18. Triandis (1959). "A critique and Experimental design for the study of the relationship between productivity and Job satisfaction", Psychological Bulletin. Vol. 56.
19. Herbert J. Cruden/Arthur W. Sherman, Jr. (1990). Administración de Personal o Editorial Madrid.
20. John B. Watson. (1979). Psychology from the standpoint of a Behaviorist, Filadelfia, J.B. Lipincott & John B. Watson, Behaviorism, Nova York, People's Institute Publish.
21. Kurt Goldstein, (1939). The organism, A Holistic Approach do Biology derived from pathological data in man, Nova York, American Book.
22. Korman, K. Abraham. (1978). Psicología de la Industria y de las Organizaciones. Editorial Marova.
23. Laurence Siegel, P.H.D. (1973). Psicología Industrial. Editorial Continental, S.A.

24. W. Gruenfield, (1962) "A study of motivation of industrial supervisors", *personnel psychology*. Vol. 15.
25. Lyman W. Porter & E.E. Lawler (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin. Donald P. Schwab & Larry Cunnings, "Theories of Performance and Satisfaction A Review" *Industrial Relations*, V. 9. 1970.
26. Michel McQueen. (1987) "A pesar de las victorias de trabajo, la segregación sexual prevalece, E.U.A dice "Wall Street Journal, los salarios de las mujeres".
27. Milton I. Blum-James C. Naylor, (1976). *Psicología Industrial*. Editorial Trillas.
28. Mora, A. (1990) *Satisfacción Laboral*. Tesis de Licenciatura de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
29. Gadel y P.H. Kriedt. (1952). "Relationships of Aptitude. Interest. Performance and Job Satisfaction of I.B.M Operators", *Personnel Psychology*. Vol. 5.
30. Downiel/R.W. Heath (1971). *Métodos Estadísticos Aplicados*. Editorial Harper & Row, Publishers INC.
31. Nancy Morse y R.S. Weiss (1955). "The function and Meaning of Work and the Job", *American Sociological Review*, Vol. 20.
32. Dubin , (1961). *Human Relations in Administration* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.).
33. Robert S. Wood Worth (1956). *Contemporary Schools of Psychology*, Londres, Methuen.
34. Robert House & Lawrence A. Wigdor. (1969). "Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and Criticism", en L.L. Cunnings & W.E. Scott (eds.) *Reading in Organizational Behavior and Human Performance*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin and Dorsey Press.

35. Stan Kossen (1995). Recursos Humanos en las Organizaciones. Editorial Harla.

36. M. Lobdahl. (1964) "Patterns of Job Aptitudes in two Assembly Technologies" Administrative Science Quarterly, Vol. 8.