



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

ACTITUDES GERENCIALES Y MOTIVACION  
ENTRE GRUPOS DE GERENTES DE NIVEL  
MEDIO EN LOS SECTORES PUBLICO Y PRI-  
VADO EN MEXICO, D. F.

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

*Doctor en Psicología*

P R E S E N T A :

LUIS FERNANDO ARIAS GALICIA



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.

## I N D I C E

1. Las Teorías Gerenciales.	1
2. La Motivación.	25
3. Metodología.	58
4. Resultados e Interpretación.	74
5. Conclusiones.	131
6. Referencias.	137
Anexo 1. Forma original de alternativas para que los estudiantes escogieran las más representativas de las Teorías X y Y.	149
Anexo 2. Formas 1 y 2 y A y B para estudiar la confiabilidad.	150
Anexo 3. Forma final del cuestionario.	155

## INTRODUCCION.

Una de las principales tareas de los Gerentes es la de coordinar el esfuerzo humano, lo implica, por supuesto, tener que tratar con las personas. El puesto de Gerente es muy similar seguramente en todo el mundo: las ideas y los principios de la teoría clásica de la organización están ampliamente difundidos. Sin embargo, el conjunto de expectativas y creencias que se refieren a las personas está culturalmente determinado. Desde un principio el niño aprende mé todos que aprueba la sociedad, a través de la socialización, de manejar las relaciones interpersonales. Los paradigmas de la socialización son generalizados a la vida adulta; por tanto, se espera que dentro de las organizaciones de trabajo aquellas experiencias tempranas conformen las suposiciones y las expectativas de los Gerentes -- con referencia a los subordinados. Por ende es de esperarse que diferentes culturas promuevan diferentes enfoques respecto a la organi zación. Por ejemplo, se espera que los Gerentes provenientes de una cultura tradicional y autoritaria respalden primordialmente una orga nización autoritaria. Además, ya que la cultura determina en gran medida los valores y las actitudes, se espera también que los Gerentes perciban diferentemente las oportunidades para satisfacer sus ne cesidades y la importancia que conceden a esas necesidades de acuerdo a las formas que la cultura les ha provisto.

Malra, Ghiselli y Portes (1966) condujeron una encuesta en 14 -

países a fin de determinar hasta qué punto la cultura afecta las per  
cepciones de los gerentes respecto a sus necesidades así como sus ac  
titudes y supuestos en relación a sus subordinados. Los principales  
resultados de ese estudio pueden resumirse en la forma siguiente:

1. Existe una gran similitud entre las actitudes de los Gerentes en las culturas diferentes, tal vez por que las tareas de los Gerentes son también muy similares.
2. Sin embargo, algunas diferencias pueden ser atribuidas a -- factores culturales y
3. Hay una contradicción en términos gerenciales respecto a -- los supuestos de los Gerentes en relación a la naturaleza humana; es decir, los Gerentes no creen muy intensamente en que sus subordinados tengan iniciativa y capacidad para dirigir a otras personas pero, por otro lado, aprueban métodos participativos de dirección que implican, desde luego, una confianza en que los seres humanos podrán beneficiarse de esos métodos.

Las necesidades mas insatisfechas son las de autonomía y las de autorrealización, las mismas necesidades son consideradas como las más importantes por los gerentes encuestados.

Ahora bien debido a su herencia india modificada en muchos casos y reforzada en otros por la cultura española que fué introducida por los conquistadores, México presenta una serie de características que hacen interesante explorar el pensamiento gerencial en este país. Es interesante preguntar cuestiones tales como ¿los gerentes mexicanos-

respaldan un enfoque tradicional a la organización por sus supuestos rasgos autoritarios de la cultura nacional? ¿la jerarquía de necesidades propuestas por Maslow es también válida para los gerentes mexicanos? ¿cuáles necesidades se perciben como más insatisfechas por los gerentes mexicanos dentro de sus organizaciones?

Por otro lado, dentro de una cultura se localizan diversas sub-culturas ocupacionales e institucionales. Así pues, caben también las preguntas siguientes: ¿la profesión de diversos gerentes implica diferentes supuestos y expectativas en relación a la naturaleza humana? ¿alguna profesión tiene algunas necesidades más satisfechas? -- ¿la sub-cultura de las instituciones del sector público influye para que los gerentes adopten posturas diferentes, en cuanto a la naturaleza humana, en comparación con los gerentes del sector privado? ¿la sub-cultura institucional del sector público permite mayor satisfacción a algunas necesidades? o, por el contrario, ¿los gerentes del sector privado se encuentran más satisfechos?

El estudio presente es un intento de exploración de las respuestas a las preguntas formuladas en los párrafos anteriores. No se pretende que sea un estudio definitivo y completo al respecto sino una limitada contribución al estudio de las actitudes de los gerentes mexicanos.

Ha sido muy numeroso el grupo de personas que bondadosamente han contribuido con su esfuerzo para que este trabajo quedase terminado. Mi agradecimiento a Elisa, mi esposa, y a Fernando y Ricardo, mis hijos, quienes me auxiliaron con la tabulación de los datos. La Srta.

Olivia Salas participó también en la tabulación. El C.P. Javier Belmares Sánchez me ayudó revisando el manuscrito. La Sra. Celia García de De la Torre tomó a su cuidado la mecanografía del original. - El Dr. Rogelio Díaz Guerrero fungió como mi Director de Tesis. Los gerentes que se prestaron a contestar la cédula de investigación: do naron su tiempo y su esfuerzo para recopilar los datos que aquí se estudian. A todas las personas mencionadas manifiesto mi agradecimiento más sincero y las ~~ex~~onero de cualquier omisión o error, cuya responsabilidad me corresponde por completo.

México, D. F. Diciembre de 1974.

FERNANDO ARIAS GALICIA.

## CAPITULO 1.

### LAS TEORIAS GERENCIALES.

#### 1.1 INTRODUCCION

Muy probablemente desde que el hombre comenzó a vivir en grupos se planteó la siguiente pregunta: ¿quién debe mandar, quién obedecer, y por qué?

Antiguamente no existían organizaciones lucrativas tal como las conocemos hoy en día; la mayor era el estado, por lo que muchos autores, como se verá en el punto 1.2 se plantearon estas preguntas, cuyas respuestas, en algunos casos, dieron origen a diversas formas de gobierno. Sin embargo, estas mismas interrogantes han empezado a inquietar a los teóricos de la administración en los últimos años. En las organizaciones existe la autoridad y, por tanto, relaciones de mando y subordinación entre diversas personas. No obstante, la autoridad puede ser empleada en diversas formas, con diferentes resultados; en este capítulo nos ocuparemos de su papel dentro de las organizaciones.

#### 1.2 CONCEPTO DE TEORIA GERENCIAL

Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, es decir de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de estos. A fin de lograr lo primero precisa diseñar una serie de procedimientos y para -



lo segundo, una serie de premios y sanciones, etc. Ahora bien, ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana. Evidentemente, si cree que la mayoría de las personas son deshonestas, diseñará un sistema rígido y estricto de controles y verificaciones, con lo cual esperará que la deshonestidad no pueda causarle daños. El conjunto de suposiciones (o postulados), políticas, procedimientos y expectativas que sostienen los gerentes se denomina teoría gerencial.

Tomando como base una estructura lógica, los postulados constituyen los cimientos sobre los cuales va a fundamentarse la estructura de una teoría; en otras palabras, los postulados constituyen los elementos básicos de la armazón teórica que fundamentará el posible conocimiento y marcará las consecuencias para la acción. Los postulados constituyen suposiciones que pueden ser o no ciertas, además, quizá no son demostrables. El caso más conocido es el de la geometría de Euclides, quien partió de una serie de postulados que nunca se preocupó en demostrar y que, sin embargo, sirvieron para construir una geometría que por muchos siglos se tuvo como absolutamente "verdadera, hasta que en 1830, Ricman, Lobachevsky y Bolyai demostraron que si se partía de otra serie de postulados, se llegaría a otros axiomas, y por tanto, a otra geometría. En otro lugar (Arias, 1974) se han explicado las interrelaciones entre los postulados, las hipótesis, los hechos, las teorías y el afán de explicación que tiene el hombre y la forma en que este marco teórico le sirve para predecir los fenómenos.

Para el administrador resulta fundamental adoptar una postura -

respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las políticas, es decir, -- las normas de acción, y los procedimientos de la organización, deberán basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana. De hecho, cada uno de nosotros adopta una postura aunque no siempre se haga esto en una forma explícita; puede incluso suceder, como lo ha mostrado Miles (1964) que todos los elementos de la ideología no sean consistentes entre sí, lo que puede dar lugar a conflictos.

#### 1.2 BREVE REVISIÓN HISTÓRICA DE LOS ANTECEDENTES CULTURALES SOBRE EL HOMBRE Y EL TRABAJO.

Los postulados sobre la naturaleza humana reflejan creencias y actitudes, las cuales, a su vez, tienen una raíz cultural. Afín de comprender mejor las teorías gerenciales actuales es, pues, conveniente pasar una breve revista a los antecedentes culturales en cuanto a la naturaleza humana y el trabajo.

Desde la antigüedad el hombre ha inquirido sobre su propia naturaleza; se ha planteado los problemas inherentes sobre su propio existir, el significado y el objetivo del mismo. Aunque esta es una vena riquísima de varias escuelas filosóficas, para este trabajo examinaremos solo algunas corrientes respecto a los supuestos sobre la naturaleza del hombre. Puede decirse que las opiniones se han dividido en dos grandes sectores; uno, que denominaremos "optimista", piensa que el hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza; es decir, toma como punto de partida rasgos considerados como cualidades en nuestra cultura. Cicerón pertenece a este sector y -

apunta: "... este ser apto para prever y para deducir; complejo, do-  
tado de penetración y de memoria, lleno de razón y de inteligencia,  
que nosotros denominamos el hombre, ha sido creado en unas condicio-  
nes excepcionales por la divinidad suprema. El es, en efecto, el -  
único que, en medio de tantos seres de toda la especie y de toda --  
naturaleza, participa de la razón y la reflexión, mientras que to--  
dos los demás seres están privados de ellas... (pág. 47) "... la vir-  
tud que hay en el hombre es la misma que hay en Dios y no se encuan-  
tra en ninguna otra especie. Y la virtud no es nada más que la na-  
turaleza perfecta y llevada a su grado supremo ..." (pág. 49, 1966)  
(Cicerón, Sobre las leyes. Buenos Aires: Aguilar, 1966.) John Locke  
afirma que el estado natural en que se encuentran todos los hombres  
es el de "perfecta libertad para ordenar sus acciones y disponer -  
de sus personas y bienes... sin pedir permiso o depender de la vo-  
luntad de hombre alguno" (1941). La otra rama, que llamaremos "pe-  
simista", proclama, por lo contrario, que el hombre es perezoso, --  
irresponsable y malo por naturaleza. Recordemos que Maquiavelo, en  
El Príncipe, afirma que "... el partido más seguro es ser temido, -  
primero que amado...", y agrega, puede decirse, hablando generalmen-  
te, que los hombres son ingratos, volubles, disimulados; que huyen-  
de los peligros y son ansiosos de ganancias". Y Napoleón añade a -  
la afirmación anterior: "Querían engañar a los príncipes, los que -  
decían que todos los hombres son buenos" (1967). Así tenemos dos -  
puntos de vista diametralmente opuestos en referencia a la naturale-  
za humana.

Probablemente la opinión pesimista es la que ha imperado. En-

La tradición cristiana el trabajo ha sido visto como un castigo divino ("ganarás el pan con el sudor de tu frente") y, por tanto, como algo desagradable.

### 1.3 LAS TEORÍAS GERENCIALES EN LA ACTUALIDAD

#### 1.3.1 Teoría X o tradicional (Mc Gregor, 1960); o sistema autoritario explotativo (Likert, 1967)

##### 1.3.1.1 Postulados

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

##### 1.3.1.2 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.

##### 1.3.1.3 Expectativas

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

Como puede verse fácilmente si se piensa en que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando

se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. Este tipo de pensamiento, entonces, da origen a una organización centralizada en la cual exista uno o pocos centros de decisión. El jefe será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características -- también indicadas por él. Desde luego no se preocupará por informar a sus subordinados las razones de esa orden y cómo esta se en--garza dentro del cuadro general de la organización. Dicho jefe será un autócrata. Desea tomar él solo todas las decisiones, lo que probablemente lo haga trabajar más de la cuenta y, ocasionalmente así, -- que algunos asuntos se retrasen. Mucho más importante es el hecho de que, preocupado por la atención que requieren muchos detalles cotidianos, pierde la oportunidad de planear; su máximo interés radica en el control.

Este sistema ha recibido el nombre de tradicional porque es el que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial. Bien entrado el siglo XX seguía imperando en muchas organizaciones; incluso en nuestros días continúa vigente con múltiples lados. Esta teoría pertenece al bando pesimista.

Existe una variante, la cual podríamos denominar Teoría X', o paternalista. Likert (1967) 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, despenas 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 despensas 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 mal trato no conduce a nada y que se logrará menos resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales.

Si se analiza la legislación mexicana se verá que en el fondo campea este tipo de filosofía.

1.3.2 Teoría Z (Strauss y Sayles, 1969), o de relaciones humanas -- (Miles, 1966).

A partir de los famosos experimentos Hawthorne, de los últimos años veinte, un nuevo enfoque empezó a tomar cuerpo; este ha prevalecido desde entonces y todavía es muy fuerte. Es el movimiento de las "relaciones humanas".

1.3.2.1 Postulados

- a) La gente quiere sentirse importante;
- b) ser informada;
- c) pertenecer a grupos;

d) que se le reconozcan sus méritos.

#### 1.3.2.2 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.

#### 1.3.2.3 Expectativas

- a) Un trabajador satisfecho producirá más.
- b) Los subordinados cooperarán 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, (ver Cap. 2)

Obsérvese que los supuestos de la teoría X no han sido cambiados sino simplemente se les ha agregado un componente social del -- cual carecían. Ahora la tarea fundamental es "vender la idea"; dicho en otros términos, el jefe es quien tiene la capacidad para pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento, aunque aquel obtendrá mejores resultados si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso; estará entonces "motivado". El jefe no debe "empujar" a sus subordinados, como en la teoría X, sino, - digamos, "jalarlos" hacia su lado.

Tal enfoque está expresado perfectamente por Figors y Myers ---  
(1969):

"El manejador hábil, el ejecutivo o el supervisor que consciente o inconscientemente sigue los principios de la buena administración de personal, obtiene resultados efectivos con los demás -- sí, mediante una buena dirección -no coacción, ni despotismo-, logra obtener de ellos sus mejores esfuerzos. Establece un pequeño número de estándares u objetivos menores que deben alcanzarse si es que quiere obtener el fin principal de la organización. Imparte instrucciones claras y proporciona entrenamiento efectivo, de manera que los demás sepan y sean capaces de ejecutar lo que de ellos se espera. Y de cuando en cuando verifica sus actuaciones para indicarles qué tan bien están cumpliendo con los estándares. Constantemente está tratando de obtener ejecuciones mejores, no "con el uso del látigo", sino estimulando y alentando en sus subordinados la voluntad del -- trabajar."

Este enfoque propugna el modelo de la figura 1.1 para expresar las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. La conclusión es que un trabajador "contento" produce más; -- por ende, se precisa satisfacer las necesidades a fin de obtener mayor productividad.

Estas relaciones se tenían casi como artículo de fe; sin embargo, en 1955, Brayfield y Crockett publicaron un estudio en el cual establecieron que no encontraron la relación preconizada por el en-



emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a medida que acumula años, a:

- a) Desarrollarse desde un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a - - otras personas, hacia un estado de relativa independencia.
- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta. Cuando niño, existe sólo un equipo limitado de pautas del comportamiento.
- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas en las cuales la atención es errática y casual.
- e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo, en comparación a las etapas infantiles (en las cuales se percibe el presente casi con exclusividad).
- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición cuando niño era de subordinación.
- g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio, dice este autor, las organizaciones de trabajo resultan tan incongruentes con esas características saludables de la persona, pues requieren que sus miembros se comporten en una forma inmadura. De acuerdo a las reglas de la administración tradicional, el ambiente de las empresas demanda que las personas que laboran ahí:

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

La conclusión es, desde luego, que se precisa cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones.

Mc Gregor, Likert y Miles entran a escena haciendo notar la importancia de los supuestos sobre la naturaleza humana en las organizaciones. Frecuentemente se adjudica a Mc Gregor la creación de la teoría Y, lo cual es inexacto según lo visto en el punto 1.2 de este capítulo; el mérito del autor citado consiste en haber concretado - las teorías X e Y y haberlas rotulado con esas letras.

Vamos a referirnos ahora, como en el caso de las otras teorías, a supuestos, políticas y expectativas.

#### 1.3.3.1 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 empleando actualmente en su trabajo.

### 1.3.3.2 Políticas

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

### 1.3.3.3 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 (vease, P. E., Schultz, 1968; Blaug, M., 1970; Wykstra, 1971; Thurow, -- 1970; Corvea, 1970; y Boon, 1970), 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 todas sus potencia-

lidades.

La relación entre satisfacción y producción es también totalmente revertida respecto a la teoría de las relaciones humanas, como se muestra en la figura 1.3.

Participación → Mayor Producción → Satisfacción

Figura 1.3. Relación entre producción y satisfacción según la teoría de los recursos humanos.

Aquí la satisfacción es la consecuencia, no el antecedente, de la mayor productividad, ya que esta última es el resultado de poner en juego todas las potencialidades del individuo.

La adopción de esta postura implica descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones. Incluso se han propuesto nuevas formas de organización. Las ideas anteriores empezaron a causar revuelo en los círculos empresariales de Estados Unidos. Un artículo publicado por Kuriloff (1967) denominado: "Un experimento de administración: La teoría Y sometida a prueba", desencadenó una ola de curiosidad. En ese artículo se narra el caso de una empresa que adoptó la teoría Y completamente. Los resultados indicaron un descenso en la producción que algunos meses después fué totalmente superado, logrando niveles muy superiores a los iniciales y a un aumento radical de la calidad de los productos.

Ese artículo y los atractivos valores humanos implícitos en es

ta postura han desencadenado en los Estados Unidos crecientes olas de entusiasmo que paulatinamente, se han ido extendiendo a otros países.

#### 1.3.4 Críticas a la teoría Y, o recursos humanos.

Sin embargo, claro está, no faltan autores que duden de la eficacia de este sistema. Dubin (1968) dice que la mayoría de las personas toma su trabajo como un tipo de conducta necesaria más que voluntaria y que tal labor no constituye un interés central en su vida. Strauss, uno de los más persistentes críticos, (1968a, 1968b, 1964), indica que los propugnadores de la teoría Y no son optimistas sino utópicos, ya que no solo desean cambiar las organizaciones sino que, además, piensan que pueden hacerlo. Los puntos de su argumento son básicamente:

a) La hipótesis de Argyris sobre el conflicto entre la personalidad y la organización en todo caso sería aplicable a cualquier organización (familia, sociedad, estado) y no solo a las industriales. Es el viejo conflicto entre "deseo y realidad, ego y superego". Incluso, dice Strauss, las ideas de Argyris tienen un sabor nihilista, anarquista y sobrestiman la libertad individual. La madurez significa, afirma este crítico, un ajuste a las restricciones impuestas y no una total liberación de ellas.

b) Se ha enfatizado mucho en que el trabajo industrial moderno no proporciona tantas satisfacciones como aquel del artesano en épocas anteriores; sin embargo, define, la minoría de la población tenía ocupaciones artesanales; duda que el siervo medieval o el esclavo

vo egipcio ejercitaran mucho su sentimiento de independencia o de creatividad.

c) La teoría Y supone que todo mundo tiene una gran necesidad de autoexpresión; pero esto no siempre es cierto. El profesor universitario, el académico, el científico, sí requerirán independencia y libre oportunidad de actuación. Empero no puede pensarse que todo mundo posea los mismos valores. Strauss dice (1969) que en una ocasión tuvo oportunidad de realizar un estudio en una fábrica, que no ha sido publicado. Laboraban en un departamento varias mujeres; había dos tareas, una altamente repetitiva y otra bastante creativa. Se dió oportunidad a las trabajadoras de escoger libremente su puesto; se analizaron después las características de las obreras y se encontró que las que sentían una vida feliz habían preferido los puestos rutinarios porque eso les permitía pensar en su hogar, su esposo y sus hijos; mientras las solteras, las divorciadas y las casadas infelices, habían preferido los puestos que requerían mayor creatividad. Este sería un dato a favor de Dubin también.

d) La mayoría de las personas requiere contar con un contexto de situaciones seguras en las cuales conozcan los límites de su actuación. En los grupos de sensibilización resulta frecuente que al iniciarse nadie se conozca entre sí ni conozca quién va a ser el entrenador. Llegan todos a la primera sesión, se sientan y esperan a que suceda algo y, frecuentemente, esta situación es muy angustiosa para muchas personas porque estas no tienen un rol asignado ni conocen el de las demás. Volviendo a Strauss, ese autor afirma que aún el científico desea que su coche arranque cuando lo necesita y que su secretaria --

acuda cuando la llama para dictarle una carta.

e) Un punto central en las objeciones de Strause es que para que la teoría Y funcione, precisa que exista un consenso absoluto en tre todos los integrantes del grupo y esto es difícil de lograr; fre cuentemente es necesario negociar y ceder un tanto hasta llegar a un acuerdo. De cualquier manera, las discusiones conducen a una insatisfacción porque no todos los integrantes del grupo quedan convencidos de que la decisión tomada sea la mejor; además, intervienen factores políticos y personales. Hasta aquí las críticas de Strauss. A mayor abundamiento cabría recordar dos sentencias: La primera: "un camello es un caballo diseñado por un comité". Segunda, se afirma que Porfirio Díaz solía decir:

Cuando quiero que algo se haga, se lo encargo a una persona; -- cuando es necesario que se haga a medias, se lo encargo a dos personas; y cuando necesito que no se haga, se lo encargo a un comité.

Puede verse, en la implantación de un sistema Y, un esfuerzo -- por parte de la gerencia, para aprovecharse de los recursos que poseen los trabajadores al permitirles participación en todo, excepto en la propiedad de la organización y sus utilidades; los trabajadores no tardarán en advertir esto y su motivación decaerá si se dan cuenta que su esfuerzo rinde ganancias para otros, pero no para ellos en la misma proporción.

Aquí cabría preguntarse si el hecho de que en las empresas industriales de las sociedades capitalistas y comunistas, los trabajadores de las mismas no son dueños de ellas tiene un papel importante

que jugar. El Estado es dueño de las empresas en Rusia, que es un "Estado de los trabajadores", la "dictadura del proletariado". Existe participación de los trabajadores, pero no dejan de verse limitados -- por los factores burocráticos y políticos (Granick, 1960). Existen Comités de Fábrica del Partido, estableciéndose una serie de compromisos entre la gerencia <sup>y</sup> los Comités.

Recordemos que Yugoslavia se sigue el método de la autogestión, -- con aparente buen resultado; en tal modalidad los obreros tienen voz y voto en las decisiones de la compañía, ya sea directamente o por medio de representantes; también reciben una parte de las utilidades de su -- empresa (ver: Oficina Internacional del Trabajo, 1962 y Djorjevic, -- 1966). Sin embargo, parece que los mismos trabajadores ven pocas oportu-- nidades de participar. En efecto, en un estudio realizado en 4 fá-- bricas yugoeslavas (Kavcic, Rus y Tannbaum, 1971) se encontró que -- los respondientes a un cuestionario indicaron que quienes más influencia tenían en los asuntos de la fábrica eran los gerentes, seguidos -- por el Consejo de Administración, el Consejo de Trabajadores, los Je-- fes de Departamento, los Supervisores y por último, los propios traba-- jadores. Las respuestas a la pregunta "¿Cuanta influencia deben tener esos grupos sobre lo que ocurre en la empresa?" señalaron casi el mis-- mo nivel entre los grupos mencionados. Las respuestas a otro cuestio-- nario sitúan a las fábricas mencionadas entre la gerencia benevolente-- autoritaria (X') y la consultativa, de acuerdo a la terminología de Li-- kert, pero sin llegar a la participativa. En Alemania ya se ha instala-- do también desde hace unas décadas un sistema semejante.

Este método es el de la co-gestión, en la cual los sindicatos tie-- nen una representación en el Consejo de Administración pero no necesar--



riamente participan en la propiedad de la empresa (Klein, 1965). Otro país que ha puesto en marcha sistemas participativos totales (decisión y propiedad) es Israel. Los Kibutzin son entidades participativas.

En Perú (3 de Septiembre de 1970) se decreta por ley que la mitad de la propiedad de las empresas debe pasar a manos de los trabajadores (término que incluye desde el gerente hasta el obrero más modesto). En Colombia, ese mismo día se presentó al Congreso un proyecto de ley para que los trabajadores adquirieran el 20% de las nuevas emisiones de acciones. En México existen las cooperativas de productores. La Ley General de Sociedades Cooperativas, del 11 de enero de 1938, marca en su artículo 59 que deberá haber una comisión de control técnico integrada por los elementos especializados que designe el consejo de administración y con delegados "de cada uno de los departamentos en que esté dividida la unidad productora, incluyendo las secciones... La comisión de control técnico será de consulta necesaria en todos los casos en que se proponga el cambio de los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas..." En Latinoamérica se han efectuado diversos experimentos exitosos en la participación total de los trabajadores en las empresas (Ruiz-Marcos, J. M., 1967, ofrece una lista parcial de ellos).

Strauss y Rosenstein (1970) después de pasar revista a diversas experiencias en Francia, Yugoslavia, Alemania, Israel y Estados Unidos llegan a la conclusión que la Teoría Y no es una panacea y que -- puede funcionar en algunos casos y que en otros su aplicación, puede ser dañina a los intereses tanto de la gerencia como de los trabajadores.

Estos mismos autores afirman que, al menos en parte, las razones para introducir la participación hay que buscarlas en el intento de tratar de reconciliar, de una manera simbólica, las contradicciones ideológicas más que en la intención de resolver los problemas cotidianos prácticos que se presentan en el trabajo. Dicen que, en general, el ímpetu de la participación ha venido de parte de los intelectuales y los políticos más que de peticiones de los trabajadores.

#### 1.4 SUPERVISIÓN CENTRADA EN EL TRABAJO Y SUPERVISIÓN CENTRADA EN LA PERSONA.

Como es fácil notar, la teoría X pone el énfasis en el trabajo: no importa la persona. En cambio, la teoría Y toma en cuenta primordialmente al individuo. El interés fundamental está en el hombre -- mientras el buen trabajo que se dice se obtendrá, vendrá a ser una consecuencia del interés en la persona. Likert (1961), (1967), ha realizado diversos estudios en los cuales existe una relación entre la elevada producción y el interés que demuestran los supervisores en sus subordinados. Esto, arguye, es un síntoma que denota la superioridad de este tipo de supervisión; sin embargo, cabe aquí preguntarse cuál es la causa y cuál es el efecto: ¿los departamentos estudiados tienen mayor producción porque despliagan supervisión centrada en la persona, o bien pueden darse el lujo de contar con una supervisión centrada en las personas una vez que han alcanzado una producción alta? Pudiera ser que lograda una alta producción, las tensiones y presiones a que está sometido el supervisor se relajasen y entonces pudie

ra dedicar más tiempo a las personas.

#### 1.5 EFECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS TEORIAS GERENCIALES.

Las filosofías gerenciales adoptadas, ya sea explícita e implícitamente, pueden dar lugar a organizaciones diferentes. Evidentemente, el gerente X diseñará una organización con un centro de decisión en la cumbre. Creará probablemente una organización vertical; es decir, una pirámide muy alta, con un elevado número de jerarquías, cada una de las cuales sirve de control a la anterior. La rigidez caracterizará a tal estructura; no puede haber cambios en los sistemas, sin que antes sean aprobados por la superioridad.

En cambio, es probable que el gerente Y diseñe una organización horizontal, con pocos niveles y varios centros de decisión. La unidad tenderá a una gran flexibilidad, pero corre el riesgo de caer en la incoordinación. Las comunicaciones juegan un papel más importante que en el otro tipo de organización aunque son más difíciles y requieren más tiempo.

#### 1.6 ANALISIS DE LAS TEORIAS GERENCIALES EN MEXICO.

Claro, uno puede perderse en argumentaciones en favor y en contra de la teoría Y. Las ya mencionadas hacen referencia a "la" naturaleza humana; sin embargo es necesario tomar en cuenta el ambiente cultural. Entendemos aquí por cultura un patrón de modos de comportamiento aprendido. Cada medio cultural enseña a sus miembros cómo hay que conducirse, así como ideas sobre la naturaleza del hombre. Hay -

entonces culturas, como la norteamericana, donde opera un mayor índice de determinación individual; en cambio, existen otras culturas tradicionalistas en las cuales el padre asume un rol autocrático; en este medio el niño tiene menor autonomía y, cuando adulto, estará menos acostumbrado a ejercerla.

Se dice que la cultura mexicana es tradicionalista, patriarcal; la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor; por eso "el niño aspira a ser grande y fuerte como su padre". (Ramírez, 1957). Sería de esperarse que la actitud de los jefes en las empresas mexicanas los hiciera partidarios de la teoría X o de la X<sup>B</sup>.

Haire, Ghiselli y Porter\* (1966) realizaron una encuesta en catorce países para determinar las creencias de los gerentes en la iniciativa de las personas, el valor de dar información a los subordinados, de permitirles su participación y de su control interno; encontraron que los gerentes norteamericanos tuvieron un mayor promedio en la creencia en la iniciativa de las personas, seguidos por los japoneses, los hindúes, los chilenos, los ingleses, los argentinos, los dinamarqueses, los noruegos, los franceses, los italianos, los alemanos y -- suecos en ese orden. Arias (1969) con el mismo cuestionario de Ghiselli, Haire y Porter\* hizo una encuesta con 99 gerentes mexicanos de sucursales bancarias, de una compañía productora de máquinas para oficinas y de otra firma productora de artículos para la industria petrolera. De acuerdo con lo dicho en párrafos anteriores, la hipótesis a plantear indicaría la presencia de un elevado índice de autocratismo; sin embargo, comparados con los grupos de los demás países, los mexicanos estarían colocados en tercer lugar en la creencia respecto a la-

iniciativa de las personas; en tercero, también, en cuanto a la creencia en que las personas actúan por su propia responsabilidad (control interno); en el duodécimo lugar respecto al valor de compartir la información y en decimotercero con referencia a la participación. Puede verse un patrón totalmente inverso al de las relaciones humanas. Los gerentes encuestados en México mostraron unos supuestos tipo teoría Y pero no se mostraron partidarios de sus políticas. Esto nos habla de la necesidad de adecuar los sistemas a los patrones culturales. Datos preliminares de una investigación en proceso indican que el respaldo por los supuestos no es consistente sino que depende del sentido afirmativo o negativo de la oración. Desde luego, antes de generalizar a partir de los datos anteriores es necesario efectuar más investigaciones en nuestro país.

Dentro del término cultura se comprende también la subcultura profesional. En cada ocupación existen pautas de conducta. Si es cierta la hipótesis de que la mayor parte de las personas se dedican al trabajo para el cual tienen mayores posibilidades intelectuales y que a mayor inteligencia corresponde mayor necesidad de autoexpresión, la conclusión sería que no todas las personas ni en todas las ocupaciones se verían impulsadas por un deseo de participación. Los profesionistas exigirán una mayor intervención que los barrenderos. ← *Wolby*

Fiedler (1967) después de una investigación extensa llega a la conclusión de que para algunos grupos es mejor una dirección autocrática y para otros una democrática. Así pues, la presente investigación tiene por objeto explorar las teorías gerenciales atendiendo a -

dos sub-culturas: por una parte, la profesional, y por otra la organizacional. Para lo primero se comparan tres profesiones (ingeniería, contaduría y administración) y para lo segundo se comparan organizaciones del sector privado y del público en México.

## CAPÍTULO 2.

### LA MOTIVACION.

#### 2. LA MOTIVACION

La psicología estudia la conducta de los organismos y sus experiencias íntimas, la relación entre ambas; es decir, la relación entre la conducta y los mecanismos biológicos, así como la influencia recíproca tanto del organismo como del ambiente. Ahora bien, si nos detenemos a observar la conducta de diversas personas puede advertirse que aunque en un momento dado este comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos del mismo pueden ser diferentes. Por ejemplo: una joven se casa por amor, mientras otra lo hace por "interés" económico. La historia nos habla de muchos matrimonios efectuados -- por razones políticas. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella; así pues, vamos a estudiar en esta sección el concepto de motivación o sea todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

#### 2.1 BREVE REFERENCIA HISTORICA

El hombre siempre se ha interrogado sobre los motivos que guían-

su acción. Los filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas: (ver Frost, 1958 y Coffer y Appley, 1972, cap. 2).

a) Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad, para él, es un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que éstas son caducas y van y vienen; en cambio, la felicidad interior nadie puede quitársela.

b) Epicuro, por otra parte, pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deban buscar los placeres mentales más que los físicos.

c) Para Sócrates el bien máximo que debe buscar el hombre es el conocimiento.

d) El hombre persigue la felicidad, de acuerdo a Aristóteles (Ética Nicomaquea, 1970), y ésta debe consistir en lograr la virtud perfecta.

e) Muchos siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre. Ya se encuentra aquí una estrecha liga con lo que posteriormente se catalogaría como uno de los instintos, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debía ser racional.

f) Para Nietzsche es el deseo de poder la causa principal de la acción humana.

g) Para otros filósofos, el amor constituye el motor que mueve a los hombres.

Durante muchos siglos surgieron diversas escuelas filosóficas -- que ofrecieron diversas explicaciones para tratar de entender la con-



ducta humana; sin embargo, no pasaron del terreno meramente especulativo.

## 2.2 INSTINTO

El primer enfoque al problema de la motivación es del instinto, aunque existen muchas definiciones al respecto, una de las más aceptadas es la que asienta que instinto es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación ambiental. En esta definición se menciona que el instinto es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse con éxito a un problema de supervivencia que le marcaba el ambiente. Así, por ejemplo, encontramos que las aves migratorias se dirigen a sus puntos de destino, por instinto. ¿Podríamos pensar entonces que en el hombre existe un instinto de trabajo? Federico Engels (1971) pensó que el trabajo tenía un gran papel dentro de la evolución de la humanidad. Para él, el hombre fue creado por el trabajo; sin embargo, no desarrolló totalmente sus ideas porque murió antes de terminar un manuscrito en el cual expresaba esto. Podría, siguiendo esta línea de pensamiento, pensarse entonces en que el trabajo humano está basado en el instinto; pero uno de los requisitos para que podamos calificar de instintiva una conducta, es que sea común a todos los individuos de una especie. Así, por ejemplo, el hecho de que las aves migratorias vayan de una parte a otra y puedan dirigirse con precisión, no es privativo de dos, tres, cinco o de un grupo de ellas; por lo contrario, todos los individuos de esa especie

poseen tal capacidad. Esta característica indudablemente que no se cumple en el ser humano, pues no podemos pensar que exista un instinto para archivar, uno para escribir a máquina, uno de tornero, o uno de barrendero, porque, indiscutiblemente, dicha característica de uniformidad deja de funcionar, se trata de actividades y estas no son de ninguna manera ejecutadas y efectuadas por todos los individuos de la especie humana.

### 2.3 LA TEORÍA PSICOANALÍTICA Y LA MOTIVACION

Aunque no es posible ofrecer una visión completa de la teoría psicoanalítica en unos cuantos párrafos, en las líneas siguientes se intenta describir sus notas sobresalientes.

El psicoanálisis freudiano se basa precisamente en la vida instintiva. Según esta teoría, existe un aparato intrapsíquico con tres instancias: ello, yo, y super yo. El "ello" permanece en un nivel inconsciente. Nacemos con un equipo instintivo que se localiza en el "ello". Los instintos pueden resumirse en dos: Eros (amor, sexo) y Tánatos -- (muerte). A medida que crecemos el medio social va impidiendo la libre expresión de los instintos. El "yo" les impide salir; después es reforzado por el "superyo" (normas éticas) con lo cual los instintos tienen que ser reprimidos, al menos parcialmente. Se establece así una lucha entre los instintos que combaten por salir y el medio, que lo impide; pueden expresarse algunas veces estos pero, frecuentemente, bajo un "disfraz"; por ejemplo, alguien puede tener una gran carga de instintos agresivos aunque no por esto se convierte en asesino; mejor se dedica a carnicero, lo cual sí es socialmente aceptado. Esta decisión

sería totalmente inconsciente; es decir, tomada fuera del conocimiento del individuo. Otros disfraces son los sueños y los síntomas neuróticos (fobias, manías, alcoholismo, etc.) y las psicosis. Si lo reprimido (compuesto por los aspectos instintivos más otras experiencias consideradas dolorosas; es decir, por cosas pasadas) alcanza grados elevados, pueden sobrevenir neurosis y psicosis, de acuerdo a esta teoría. (ver Thompson, 1951, y Appley y Cofar, 1972, cap. 12).

Nótese que para Freud casi toda la conducta está basada en la vida instintiva; que la conducta debe ser interpretada para entenderla (es decir, urge quitarle ese "disfraz" a fin de conocer lo que realmente hay en el fondo) y que casi todas sus motivaciones son desconocidas para el individuo, pues éstas permanecen en un nivel inconsciente. Con algunas variantes, especialmente en lo que se refiere al aspecto instintivo, casi todas las demás escuelas psicoanalíticas se basan en los mismos principios: preponderancia del nivel inconsciente en la determinación de la conducta y necesidad de "interpretar" ésta a fin de entenderla.

Se han erigido severas críticas a la teoría psicoanalítica que aquí se mencionan, sin entrar aquí en un tratamiento más profundo: a) No tiene en cuenta otros factores, por ejemplo, la inteligencia, la imaginación, etc. b) No sólo el pasado cuenta en la vida del hombre según se asienta en él; en algunos casos, el futuro determina en gran parte la conducta; por ejemplo, la planeación, o, lo que es lo mismo, adelantarse a los hechos, influirá en gran medida la conducta de los administradores y del resto del personal de una organización. c) Nie

ga al libre albedrío; pero, si éste no existiera, todas las "decisiones" del hombre estarían determinadas por la totalidad de lo reprimido en el "ello". d) Tiene inconsistencias lógicas muy graves. e) No hay forma de asegurarse que sus "interpretaciones" de la conducta son correctas. f) No tiene en cuenta hechos verdaderamente culturales; por ejemplo, el complejo de Edipo (o sea la atracción que el niño experimenta hacia la madre con rechazo del padre) es tomado como un fenómeno universal, cuando en realidad no se presenta en muchas culturas, etcétera. (Ver Allera, 1958).

De cualquier forma, de ser cierta esta teoría, el administrador estaría totalmente desarmado, pues no tendría el entrenamiento adecuado para interpretar la conducta y conocer así las motivaciones de las personas dentro de la organización, y de aquellas otras conectadas con ella de alguna manera (por ejemplo, clientes). Sin embargo, aunque existen grandes debates en torno a la teoría psicoanalítica - no es posible desconocer que al menos parte de nuestra conducta está determinada por motivaciones inconscientes. En términos generales, puede decirse que entre más sana mentalmente esté una persona, entre más normal sea, menor será la parte inconsciente de su conducta. Y es precisamente la gente normal quien, en términos generales, trabaja en las organizaciones y es capaz de relacionarse con otras personas. Es esta parte de la población la que interesa a la psicología de las organizaciones.

#### 2.4 LA HOMEOSTASIS

Sin duda el ser humano se encuentra inmerso en un medio circun-

dante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos a la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento, es decir, hacia un satisfactor. Ahí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; - en otras palabras, el organismo mantiene un estado homeostático; es decir, un estado uniforme, constante, hacia el que tendemos siempre y que pudiera denominarse "ideal", que sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Tenemos aquí un ejemplo de cómo el organismo está atado a los aspectos biológicos y cómo el comportamiento, que en este caso sería ir a buscar alimento, se basa frecuentemente en los estados fisiológicos. A medida que transcurre el tiempo, el estómago queda vacío y aumenta la sensación que es displacentera; se ha roto el equilibrio. Por tanto, estamos más motivados para buscar alimento. Una vez que el satisfactor adecuado es proporcionado, pasamos a un estado de placer o euforia ("pancita llena, corazón contento"); hemos restaurado el estado "ideal". Si en ese momento nos dan más alimento, lo rechazamos; ya no estamos motivados para comer. Pasa el tiempo y vuelve a iniciarse el ciclo. Pueden establecerse ciclos semejantes para otras motivaciones. Obsérvese que

se trata igualmente de un proceso cibernético semejante al del calentador automático de agua; existe un estado ideal (o parámetro) que es necesario conservar; a mayor desviación (estómago vacío) serán puestos en juego mecanismos para restaurar el estado homeostático; una vez alcanzado esos mecanismos dejan de operar hasta que surge otra desviación. (ver Appley y Caper, 1972, cap. 7).

## 2.5 CONCEPTO DE MOTIVACION

Es tiempo ya de dar un concepto de motivación; puede decirse que está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Harper, 1962). En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que ésta provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado; si tenemos mucha hambre no se nos ocurre de ninguna manera ponernos a estudiar la lección de psicología administrativa, ni pensamos en ponernos a resolver algunos problemas de matemáticas; por lo contrario, tenemos hambre y vamos al alimento; es decir, la motivación nos impela a satisfacer esa necesidad.

Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc., así como factores de tipo psicológico y aun de tipo social y cultural. Como se verá más adelante, la cultura (entendiendo por tal, todo lo creado por el hom-

bre: herramientas, costumbres, ritos, valores, etc.) condiciona también la conducta humana. Volviendo al caso del hambre, todo ser humano la experimenta, pero la cultura moldea las formas en que puede ser satisfecha; así, por ejemplo, mientras en la capital, cuando sentimos hambre, vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, a nadie se le ocurre satisfacer su hambre comiendo, pongamos por caso, perros; sin embargo, en China el perro constituye un manjar exquisito; allí puede satisfacerse perfectamente el hambre comiéndose uno de tales animales. En nuestra cultura esa situación no está permitida.

## 2.6 MOTIVACIÓN ADQUIRIDA

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos sí, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades; por ejemplo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas; hay que sentarse de cierta manera, etc., para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante muy lujoso.

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es el siguiente a muy grandes rasgos:

- a) Se presenta un estímulo (no olvide el lector que este término significa factor capaz de producir una reacción).
- b) La persona responde ante el estímulo.

c) Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.

d) En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio); si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo). La recompensa debe ser apropiada al individuo que se trata de enseñar y debe ser dada un corto tiempo después de que ocurre el comportamiento en cuestión.

e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y, por tanto, aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje. La recompensa transmite una información; dice a la persona que trata de aprender que sus respuestas son las esperadas. Muchas veces, el simple hecho de que esta se dé cuenta que está aprendiendo, es un incentivo en sí mismo. A veces, también la ausencia de castigo puede tomarse como una recompensa.

f) El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es específica; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice por qué. Sin embargo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

g) El aprendizaje, entonces, consiste en adquirir nuevos tipos - actuales o potenciales de conducta. Este esquema no solo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia (Harper, 1962).



Un ejemplo aclarará lo anterior: un profesor quiere enseñar a sus estudiantes el proceso de aprendizaje descrito en los incisos anteriores. Lo explica en clase (estímulo) y pide después que hagan un trabajo en el cual expliquen el proceso y pongan ejemplos. Los trabajos bien hechos contarán algunos puntos (recompensa) para la calificación final. En otra clase, aplica un ejercicio sobre el proceso de aprendizaje y proporciona las contestaciones. Después, en el examen, pone algunas preguntas sobre esto, etc. Cada vez insiste, está causando un reforzamiento.

Una vez que hemos aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro equipo conductual. Si los reforzamientos son numerosos, realizados por muchos miembros del grupo y van acompañados de intensas cargas afectivas, esos tipos de conducta pasan a formar parte de diversos mecanismos psicológicos: de nuestros valores (situaciones que la sociedad considera apreciables o deseables) y normas (reglas de conducta que regulan la conducta) y, por tanto, de nuestros factores motivacionales adquiridos a través del aprendizaje. Por ejemplo, el niño pequeño no tiene el concepto de la propiedad: si algo le parece atractivo, lo toma; pero -- los padres y los parientes lo refuerzan negativamente (sanciones) en el hogar, y cuando el niño asiste a la escuela se encargarán del refuerzo negativo los profesores y los compañeros. Aprende así una norma: no tomar objetos que no son suyos; y después, valores: honradez, honestidad, etc. Es necesario aclarar que el aprendizaje no sólo requiere de sanciones y recompensas. El fenómeno psicológico denominado aprendizaje es muy complejo y para que llegue a efectuarse se precisa tener en cuenta diversas variables: nivel de inteligencia, motivación y antecedentes

escolares y biológicos de la persona; espaciamiento o aglutinación de los refuerzos, grado de dificultad de lo que hay que aprender, información que dan los refuerzos a los sujetos, etc.

El aprendizaje puede afectar incluso la percepción de los estímulos. Después de haber aprendido algo, ya no vemos el mundo con los mismos ojos; he aquí un ejemplo burdo: si ya adolescentes o adultos alguien nos propone arrebatar a un niño su golosina, esa idea nos repugnerà. Cuando niños, tal vez lo hubiéramos hecho.

Vemos entonces cómo la motivación es extraordinariamente compleja. A ella concurren tres grandes vertientes: biológica (incluyendo los instintos), psicológica (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes etc.) y cultural (valores, normas, etc.).

## 2.7 LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO.

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más." Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que "motivar". Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la "motivación hacia el trabajo"; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no puede

mos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por lo contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio; el trabajo.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es muy común caer en el error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas, muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadoras a fin de lograr mayores niveles de producción. Empero, la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo, tal como se aprecia en la figura 2.1.

El individuo desarrolla un esfuerzo ( es decir, manifiesta una conducta ) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. Por ejemplo: un obrero puede estar motivado para alcanzar una producción elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tiene materia prima, entonces no logrará esa elevada producción. Si trabaja a un ritmo impuesto por la línea de montaje ( tecnología ) su motivación elevada no servirá de nada. Volviendo al esfuerzo, éste tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo (si es que lo hay). Por ejemplo: si una muchacha busca trabajo en un banco sólo por huir de los quehaceres domésticos, su escaso esfuerzo contribuirá muy raramente a alcanzar los objetivos de la organización; éstos últimos la tienen

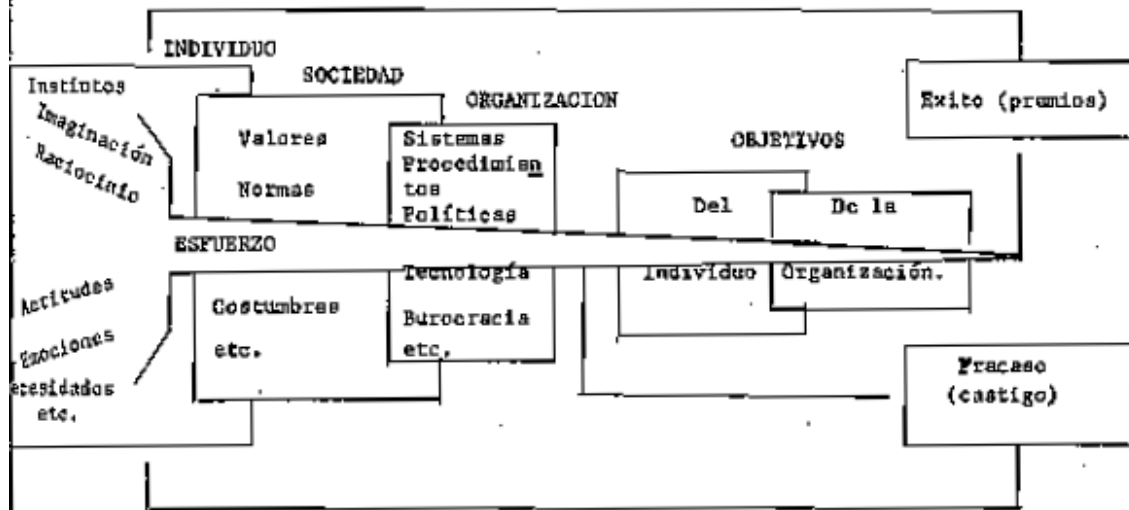


Figura 2.1 El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización; está en relación a los objetivos individuales y de la organización y puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos futuros a través de la motivación.

sin cuidado. Si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.) pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc.) Tanto los premios como las puniciones van a redundar en su motivación.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización e fin de desterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje -

efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para -- los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales.

Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemen -- te, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin -- embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a to -- dos los hombres o bien recurriendo al concepto de cultura, podemos -- pensar en encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden re -- ducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que -- esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad. Aunque se han ofrecido muchas teorías de la motivación, aquí sólo -- nos ocuparemos de tres que actualmente están en boga en relación a -- las organizaciones de trabajo.

#### 2.7.1 Teoría de Maslow

El doctor Abraham Maslow (1954) postuló que el hombre posee una escala de necesidades, a saber:

##### Fisiológicas ( o primarias )

Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la -- conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden -- saciarse, a diferencia de las secundarias. Estas últimas son especi -- ficamente humanas:

##### De seguridad

El hombre desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovi

sionamiento de satisfactoras, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias; necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

#### Sociales

Para sobrevivir, el ser humano, necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

#### De estima

Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía. Dentro de la sociedad existen status adscritos y status adquiridos.

#### De autorrealización

El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse -- con sus congéneres, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; asimismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un

obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

Es importante hacer notar que en las brevísimas descripciones--anteriores se han tomado las generalidades, dejando a un lado las excepciones. Conviene asentar, igualmente, que la satisfacción de estas necesidades no se distinguía diáfanomente en muchas ocasiones, - sino se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas éstas en gran parte por la sociedad. Además, precisa enfatizar que las necesidades secundarias se manifiesten en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades. Un niño no siente con la misma intensidad que un adulto la urgencia de autoexpresión. Un pintor, motivado preponderantemente por la misma necesidad, puede llegar incluso a ver disminuidas las otras a un nivel mínimo, como nos da claros ejemplos la historia (Van Gogh, Rem--brandt, etc.).

Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consciente; en ocasiones, alguna o algunas, por diversos mecanismos psicológicos cuya complejidad está fuera de esta tesis, funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente, - cuyo estudio pertenece a la psicología patológica y cuya importancia resulta mayor entre mayor sea el desajuste entre el individuo y su medio.

Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de prepotencia. Según él, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo. El tercer grupo de necesidades no es prepotente sino hasta que el segundo está razonablemente satisfecho, y así sucesivamente. En otras palabras, se establece una jerarcho.

quía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción. Maslow, dice, a guisa de ejemplo, que un ciudadano norteamericano típico tendría satisfechas sus necesidades en los siguientes porcentajes: necesidades biológicas, 85%; de seguridad, 70%; sociales, 50%; de estima, 40%; y de autorrealización, 10% (1964).

#### 2.7.1.1 Críticas

Una salvedad enderezada contra la teoría de Maslow es que no ha sido probada. Se haría necesario realizar un estudio longitudinal - en el tiempo con diversos grupos de personas y determinar si a medida que se van satisfaciendo sus necesidades se cumple el principio de prepotencia. De hecho, existe un estudio en este sentido que no ha probado la veracidad de la teoría. (Hall y Nougain, 1968) aunque un investigador acucioso puede sentir muchas dudas sobre la propiedad de la metodología empleada; sin embargo, antes de descartar la teoría, es requisito contar con un mayor número de investigaciones - en este sentido.

Otra crítica a esta teoría es que las definiciones de las necesidades no son operacionales; en otras palabras; que no presentan -- las operaciones y manipulaciones necesarias para obtener las necesidades. Probablemente esta crítica es muy extremista, pues eso requeriría una manipulación experimental, en el laboratorio, de seres humanos. Por su propia naturaleza el ser humano presenta innumerables factores que impiden un estudio de esta naturaleza.



### 2.7.2 Teoría de Herzberg

Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman (1959) pidieron en una ocasión a doscientas personas, entre ingenieros y contadores, que describieran brevemente un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo (señalando si esto los había llevado a laborar con mayor intensidad, con menor o con igual intensidad), y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio (señalando también el nivel de trabajo posterior).

Después de estudiar sus datos, llegaron a establecer una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos, que ha sido ampliada posteriormente por Herzberg (1966).

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

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que, por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual.

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones

nes de tipo social (seguros de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.) y el modelo de supervisión basado en las "relaciones humanas" y enfatizado por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que deban ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, solo tenderían a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción; para llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa, etc.

#### 2.7.2.1 Crítica a la teoría

Aunque no deja de ser atractiva para muchas personas, la teoría dual de Herzberg ha sido muy combatida, especialmente en el aspecto metodológico.

En primer lugar, se le censura que los resultados solo pueden ser obtenidos si se sigue el método descrito; (Hoos y Wigdor (1967) eso equivale a decir que hay únicamente un camino para llegar a Roma. Lo ideal es, por lo contrario, que atacando un problema de conocimiento desde distintos puntos, pueda llegarse a resultados semejantes. -- Otro argumento esgrimido contra la teoría y para el cual existen muchas comprobaciones en la vida cotidiana, así como experimentos (ver por ejemplo, Johnson y Nawrock, 1967), es que tendemos a adjudicarnos el crédito por los éxitos y, en cambio, a culpar a alguien por los fracasos ajenos a nosotros. En este caso, los sujetos tenderían a indicar que la satisfacción se debió a que pudieron poner en juego algún aspecto personal, mientras tenderían a arrojar la responsabi-

dad de su insatisfacción a los compañeros, al supervisor, a las políticas de la empresa, etcétera; es decir, a factores existentes en el medio.

Por otro lado, algunos críticos han hecho notar que Herzberg y sus seguidores han pasado por alto y aparentemente no se han preocupado por el hecho de que, tanto en los estudios de Herzberg como en otros, algunos factores intrínsecos han sido señalados como fuentes de insatisfacción en un porcentaje mayor que factores extrínsecos. Por ejemplo, Myers (1964) realizó un estudio para confirmar la teoría dual. Los resultados se acoplaron a ella, pero un examen cuidadoso de los datos revela que, por ejemplo, el trabajo en sí mismo es citado el 8% como fuente de satisfacción mientras se menciona el 18% como fuente de insatisfacción, contrariamente a lo esperado por la teoría. Un resultado similar fue obtenido por Wolf (1967) que, estudiando 344 empleados en una compañía, encontró que relacionaban factores intrínsecos y extrínsecos en la misma proporción con la insatisfacción. Lo más curioso de esta inconsistencia es que fue reconocida por Herzberg y sus asociados. En la página 80 de su libro, escribieron: "evidentemente estos tres satisfactores (se refiere al reconocimiento, al trabajo en sí y a la oportunidad de ascenso) no son tan unidireccionales en su efecto..." Sin embargo, como ya se mencionó antes, en lugar de explorar más a fondo esta cuestión, simplemente la pasaron por alto.

Algunos críticos se quejan también de que el método de clasificación de respuesta es muy subjetivo y que por tanto pueden verse resultados viciados por los prejuicios de los investigadores.

Tal vez entre todas las teorías de la motivación ninguna se ha visto envuelta en tantas polémicas como la teoría dual de Herzberg.

### 2.7.3 Teoría de McClelland

Es ya clásica la exploración que realizó Weber (1958) sobre la ética protestante y el capitalismo. Como es bien sabido, éste arguye que uno de los factores básicos en la formación de grandes capitales en los países sajones se debió al ascetismo de las sectas protestantes, especialmente el calvinismo. Afirma Weber que los calvinistas adictos a este grupo creían que una vida de frugalidades aunada a un trabajo intenso constituía un pasaporte seguro para la salvación. De tal suerte, el calvinista demuestra que es uno de los elegidos -- porque lava el pecado original precisamente cumpliendo con el castigo del trabajo: entre más trabaje más pío será. Por otro lado, la salvación no se logra, como en el catolicismo, aislándose del mundo sino luchando en él. Por ende, el trabajo intenso y la vida ascética conducen a la acumulación de capitales. Dichos estudios los prosiguió Tawney (1958), llegando a conclusiones semejantes.

McClelland (1962) recoge estas ideas y formula su teoría sobre motivación; para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y -- otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, -- con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación, están-

más interesados en establecer contactos personales cálidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Por ejemplo, un gerente quiera imponer ciertas normas de producción y lucha por lograrlo, aunque ello implicase ganarse algunas antipatías. Los realizadores son los jefes de empresas, los ejecutivos interesados en lograr ganancias, en establecer compañías bien acreditadas, en fincar industrias, etc., según este autor. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre las demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país, lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean. Este autor hace del factor "logro" el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo de poder.

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

que en los primeros (1962).

Aún más, ha encontrado que en los Estados Unidos los ejecutivos-  
relatan mayor número de historias con contenidos de realización que -  
las personas que ocupan puestos inferiores (1964). Todo esto, arguye  
McClelland, es prueba de su teoría.

#### 2.7.4.1 Críticas

Uno de los puntos débiles del método de ese autor es precisamen-  
te el de la interpretación del contenido de las historias. Este cons-  
tituye el mismo problema de todas las técnicas proyectivas empleadas-  
en psicología y aunque dicho autor ha desarrollado un larguísimo cues-  
tionario que pretende garantizar la objetividad de la interpretación,  
la verdad es que simplemente hace más sofisticada la subjetividad de-  
las interpretaciones.

El hallazgo de que los gerentes denotan mayor número de historia-  
tas con contenido de logro que los subordinados, plantea un interroga-  
nte muy especial. Cabe preguntarse si la mayor motivación del logro -  
los hizo llegar a ocupar puestos elevados en la jerarquía de las em-  
presas; o bien, si, por contrario, las presiones a las que se ven so-  
metidos en esos puestos los hace fantasear con un contenido de logro-  
o realización. En otras palabras, se encuentra aquí el problema del-  
huevo y la gallina. Un dato curioso que contradice su teoría y que -  
no ha explorado más a fondo, es que en sus investigaciones McClelland  
ha hallado que los más altos ejecutivos denotan menos motivación de -  
logro que algunos de sus subordinados. Si la teoría fuera válida, a-

quello deberían denotar un mayor índice de motivación de logro. Este autor señala que llegar a la cumbre indica que pueden ya tomar un respiro y, por ende, desciende su motivación de logro.

En su teoría McClelland (1964) está afirmando que para lograr el desarrollo económico es necesario inyectar la motivación del logro en los individuos de los países subdesarrollados, y a tal efecto ha diseñado algunos cursos aparatosos e impresionantes que son empleados por diversas instituciones en un gran número de países. Esto también ha servido para que muchas personas lo acusen de ser un "imperialista mental" puesto que trata de introducir patrones de conducta y valores típicos de los Estados Unidos. (McClelland et al., 1970).

En sus escritos McClelland dice que logro y afiliación son opuestos; en otras palabras, el realizador es un individuo aislado afectivamente. Entonces, precisa ser individualista, de acuerdo a este autor. Del individualismo al liberalismo económico (con sus anexos de libre competencia, supervivencia del más apto, estado gendarme; en fin, el sistema económico y social de los Estados Unidos); no hay sino un paso. En efecto, McClelland asienta que a fin de lograr el desarrollo económico, urge romper con todo lo tradicional, las mujeres deben trabajar y debe incrementarse un respecto "impersonal" hacia los demás miembros del grupo; es decir, dado que del ambiente cultural el individuo aprende sus pautas de conducta y sus motivaciones, para inyectar la motivación de logro que dará como resultado el desarrollo económico, es necesario cambiar la cultura. Muchos críticos ven en los escritos de este autor el deseo de que la cultura estadounidense sea adoptada por los países subdesarrollados.

Sin embargo, ¿por qué hacer opuestas afiliación y logro? ¿No -- pueden ser complementarios? Por una parte, las organizaciones requie-  
ren del esfuerzo coordinado de sus miembros; luego entonces en el gru-  
po está la materia prima de las organizaciones y, naturalmente, si es-  
tas son productivas el nivel general económico de un país puede ele-  
varse. El individualismo en las organizaciones y en los grupos aca-  
rraría solamente desintegración y mal funcionamiento de las mismas, -  
con las consecuencias económicas de esta situación. Por otro lado, -  
¿no es posible lograr un desarrollo armónico, es decir, social y eco-  
nómico al mismo tiempo? ¿No es posible buscar el desarrollo teniendo  
en mente precisamente el conjunto social? En definitiva, para muchas  
personas el lograr situaciones económicas, políticas, etcétera, ade-  
cuadas a la sociedad, será una motivación válida, y tal vez más atra-  
ctiva que el solo aspecto económico por sí mismo. El empresario, pues,  
no tiene por qué ser un hombre motivado exclusivamente por el afán de  
lucro; puede al igual buscar el desenvolvimiento integral de los miem-  
bros de su colectividad, sintiendo que su papel entraña también una -  
responsabilidad social. En este caso, la motivación de logro y afi-  
liación no son opuestas sino definitivamente complementarias. Parece  
que el mismo McClelland ha caído ya en cuenta de esta situación, pues  
en un artículo reciente (1971) relata cómo en una aldea de la India -  
los empresarios promovieron algunos negocios al mismo tiempo que obras  
de beneficio comunitario. Por otro lado, afiliación y logro son in-  
dispensables al funcionario público. McClelland se refiere constante-  
mente a los negocios (con lo que reafirma su tendencia norteamericana)  
pero olvida a los funcionarios públicos. Para el avance integral de-



un país, ¿no es necesario que sus gobernantes estén motivados tanto por el logro como por la afiliación? Esa doble motivación permitiría la realización de obras en beneficio de la sociedad. Tal vez si el gobernante está motivado sólo por el logro, busque únicamente el provecho personal. El hombre público motivado por el poder y la realización creará un régimen totalitario, de acuerdo a la teoría de McClelland.

#### 2.7.5 La Situación en México

En las breves descripciones anteriores se pone de manifiesto que las teorías en boga en el campo de la administración han surgido en los Estados Unidos. Infortunadamente, muchas personas aceptan lo dicho en estas teorías, sin tratar de detenerse a pensar cuál es la situación cultural en México que, sin duda, deberá ser considerada para un tratamiento serio de este problema.

En México no existe el cúmulo de investigaciones que se han realizado en otras partes; sin embargo, trataremos de pasar una breve revista a los pocos datos existentes para determinar cuál es nuestra situación respecto a las teorías expuestas.

En primer lugar, diversos resultados indican que la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es diferente en México. Dos investigaciones realizadas por Arias (1964 y 1966) indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo, respectivamente. (Ver tabla N.1.)

Si pensamos que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y, por tanto, la de más intensa motivación sería la de estima, seguida por la de seguridad. En otro estudio del mismo autor, con gerentes (1969), estos mostraron -- sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo, lo -- cual es sorprendente si se tiene en cuenta que debido al desarrollo -- económico del país existe una demanda muy superior a la oferta de ejecutivos. En segundo y tercer lugar de insatisfacción estuvieron la -- necesidad de autonomía y la de autorrealización respectivamente. (Ver tabla 2.2.) Se empleó la escala de Maslow, modificada, para incluir una necesidad de "autonomía" pues se supone que los gerentes deben tomar decisiones y para ello requieren cierta libertad.

En un estudio realizado por Arias (1964) con empleadas de oficina y obreras, el interés máximo de la muestra estudiada fué tener un jefe comprensivo y justo para las primeras, mientras las segundas acentuaron la seguridad de contar con su empleo. (Ver tabla 2.1) Zablak (1962) encontró en un estudio efectuado en la ciudad de Monterrey, en una muestra de 144 obreras de la industria del vestido, que el aspecto "buenas condiciones del lugar de trabajo" ocupó el primer lugar en su interés.

En una investigación realizada por Slocum (1971) entre obreros de una firma productora de vidrio cuya matriz está en los Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, -

mientras los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia -- que los norteamericanos a todas las necesidades.

Los resultados de los estudios mencionados parecen indicar que la escala de necesidades válida para México es diferente a la que propugna Maslow en los Estados Unidos. Todavía falta realizar muchos estudios sobre este campo en México, pues el reducido número de investigaciones citadas hace imperioso tomar con cautela los resultados obtenidos. Sin embargo, urge enfatizar dos aspectos importantes en los estudios citados: los factores más importantes oscilan de acuerdo a las variables personales (sexo y ocupación) y los factores psicológicos juegan un papel preponderante sobre el salario, siempre que este sea suficiente para subvenir a las necesidades primarias.

Por lo que se refiere a la teoría de Herzberg, el autor de esta tesis no conoce investigación alguna al respecto realizada en México; sin embargo, en experimentos informales realizados de manera ilustrativa en clase, los resultados se conforman bastante a los obtenidos por Herzberg. Empero, en virtud de las serias deficiencias metodológicas ya señaladas, antes de aceptarlas totalmente precisa meditar -- profundamente sobre ellas.

En lo tocante a la teoría de McClelland parece que México representa una excepción que contradice precisamente la teoría. Muchos autores han encontrado que en México las personas están notablemente motivadas por la afiliación que en los Estados Unidos. Solo citaremos dos trabajos de los varios que existen al respecto; Zurcher (1968) en-

TABLA A - 1

m de importancia adjudicado por diversos grupos de trabajadores a ocho factores que pudieran tener en el empleo. (Tomado de Arias, 1964 y Arias, 1966).

Factores	Orden de importancia				
	Hombres			Mujeres	
	Obreros	Empleados de oficina	Vendedores	Obreras	Empleadas de oficina
Tener un jefe comprensivo y -- justo.	3	3	4	5	1
Disfrutar más días de descanso y vacaciones.	8	8	8	7	7
Obtener un salario muy supe- rior a sus propias necesidades	6	4	5	4	5
Trabajar en un lugar limpio y protegido contra accidentes	1	6	6	2	4 <sup>+</sup>
Trabajar con compañeros simpá- ticos y afables	7	7	7	8	6
Tener oportunidad para poner - en práctica las propias ideas en el trabajo	5	1	2	6	
Tener un trabajo que dé oportu- nidad de destacarse y sobresa- lir	4	2	1	3	2
Tener la seguridad de conser- var el trabajo, siempre que se haga bien	2	5	2	1	4 <sup>+</sup>

+ Supata.

contró en un estudio realizado en tres bancos, uno en México y dos en Es-  
tados Unidos, que los empleados y los funcionarios mexicanos considera--

ron significativamente más valiosas las obligaciones de amistad que los empleados y funcionarios México-norteamericanos y que éstos, a su vez, consideran más valiosa la amistad que los norteamericanos. McGinn, Haraburg y Ginsburg (1965) hallaron en un estudio realizado con dos grupos de estudiantes preparatorianos, uno de Michigan y otro de Guadalajara, que los elementos de Michigan mostraron, al responder a un cuestionario, una tendencia mayor que los mexicanos, a romper las amistades en caso de desacuerdo con ellas. Los mexicanos en cambio, dijeron estar más dispuestos a cambiar de opinión antes que romper las amistades; sin embargo, esta afiliación no ha sido obstáculo para que el desarrollo económico de México haya sido notable, aunque no suficiente, en las últimas décadas.

TABLA 2 - 2

Orden de insatisfacción de las necesidades, en un grupo de gerentes del sector privado de México, D.F. (escala de Maslow, modificada). (Tomado de Arias, 1969)

NECESIDADES	ORDEN DE INSATISFACCION
Seguridad	1
Sociabilidad	4
Estima	5
Autonomía	2
Autorrealización	3

1 = más insatisfecha

5 = menos insatisfecha

En una investigación tendiente a verificar la teoría de McClelland en México, Virginia López Navarrete (1967) pidió a un grupo de supervisores de un banco, que calificaran a sus empleados como "altos" y "bajos" en rendimiento. Después, siguiendo la técnica de McClelland, pidió a los empleados que relataran historias sobre láminas con escenas de trabajo. Esas historias fueron calificadas de acuerdo a una escala. Según McClelland, los empleados más altos en la motivación de logro deberían ser los más altos en rendimiento -- también; sin embargo, López Navarrete no encontró esa supuesta relación.

#### 2.7.6 A manera de colofón

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador; sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización. Los sistemas teóricos que se han expuesto son intentos de entender el porqué del comportamiento humano. No se deberá tomar tal o cual sistema sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo; aún más, deberá tenerse precaución, ya que comúnmente se tiende a extrapolar los resultados obtenidos en otros países y específicamente en Estados Unidos, al medio mexicano. El administrador nacional deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas que vayan de acuerdo a nuestra realidad y al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee una fisonomía; todo país, ciertas características; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar un campo de investigación motivacional propio que deberá quedar a cargo de los psicólogos de las organizaciones. Recuérdese que la motivación es muy compleja y comprende factores biológicos, psicológicos (tanto conscientes como inconscientes) y sociales. Generalmente solo se estudian los aspectos conscientes denominados: opiniones y actitudes.

Se entiende por actitud "la suma total de las inclinaciones y sentimientos, prejuicios o preferencias, nociones preconcebidas, ideas, temores, amagos, y convicciones de un individuo respecto a cualquier tópico específico", (Thurstone, 1970) y su correspondiente expresión verbal, o sea, la opinión.

Se decidió emplear la escala de Maslow para investigar en este estudio las posibles semejanzas y diferencias entre tres sub-culturas profesionales (contador público, administrador o ingeniero) y en dos climas organizacionales diferentes: sector privado y sector público en México, D. F. En virtud de que se estudiarían niveles gerenciales intermedios, se decidió eliminar las necesidades primarias del cuestionario, y agregar otra, intermedia entre estima y auto expresión, denominada autonomía, siguiendo un estudio realizado en 13 países por Maire, Ghiselli y Porter (1966). Se piensa que una de las labores fundamentales de todo gerente es tomar decisiones y, por ende, resulta interesante estudiar la forma en que éstos perciben autonomía, o sea, la posibilidad de poner en juego sus propias ideas en el trabajo.

Vertical line on the left side of the page.



## CAPITULO 3

## METODOLOGIA.

## 3.1 CUESTIONARIO

A fin de probar las hipótesis que se describirán más adelante, se hizo necesario construir un instrumento de medición. Aunque se han ideado técnicas muy complejas para medir las actitudes (véanse por ejemplo, Summers, 1970; Manning y Rosenstock, 1971; Edwards, - - 1957) se decidió la construcción de un instrumento sencillo, que pudiese ser calificado en el acto a fin de retroalimentar los resultados a los participantes en el estudio, en virtud de que éstos forman grupos de gerentes que asistieron a cursos de entrenamiento. Así -- pues, el investigador construyó primeramente una lista de oraciones-descriptivas de las 3 teorías gerenciales tratadas anteriormente y pidió a 50 estudiantes de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas que señalaran aquéllas que mejor describían las teorías. Se seleccionaron así las afirmaciones más representativas de cada -- teoría. (Ver anexo I).

Las oraciones seleccionadas se estructuraron de manera que exis tieran dos para cada uno de los siguientes tópicos relativos a las - teorías gerenciales: iniciativa, labor fundamental del jefe, partici pación, forma de motivar y papel del trabajo. Una de las oraciones- (forma 1) de cada tópico se redactó en forma que la persona al estar

de acuerdo resultaba partidario de la teoría X y la otra mostraría - su grado de desacuerdo con la teoría Y. En otras palabras, las oraciones tenían sentidos opuestos, a fin de estudiar la consistencia - entre las diversas oraciones. Se empleó una escala tipo Likert (Cap. 7, en Summers, 1970).

Se asignó una clave a cada una de las oraciones, como se describe a continuación. La forma 1 retrata la Teoría Gerencial X y la -- forma 2 se refiere a la Teoría Gerencial Y.

Papel del Trabajo:

- T 1 - La mayoría de las personas preferiría no tener que trabajar - si tuviera otra fuente de ingresos que le permitiera cubrir - sus necesidades.
- T 2 - La mayoría de las personas trabajarían con gusto y entusias - mo si pudieran poner en juego la iniciativa y las capacida - des de que son capaces.

Papel del Jefe:

- J 1 - La tarea básica del jefe consiste solamente en vigilar que - sus subordinados cumplan con el trabajo que les ha sido asig - nado.
- J 2 - La tarea básica del jefe consiste en crear el ambiente neces - sario para que los subordinados pongan en juego sus habilida - des, beneficiando así a la organización y a los subordinados

mismos.

Participación:

- P 1 - El jefe debe dar a sus subordinados solamente la información necesaria para que éstos puedan desarrollar su trabajo inmediato.
- P 2 - El jefe debe permitir a sus subordinados que tomen parte en las decisiones importantes puesto que las decisiones serán mejores por las decisiones de ellos.

Forma de motivar:

- M 1 - La mejor forma de lograr que las personas trabajen mejor es dándoles más dinero.
- M 2 - El mejor método para lograr que los subordinados trabajen mejor es logrando que pongan en juego sus propias capacidades.

Iniciativa:

- I 1 - La mayoría de la gente carece de iniciativa y prefiere que se le den instrucciones precisas sobre lo que debe hacer en el trabajo.
- I 2 - La mayoría de la gente posee más iniciativa y habilidades de las que están empleando en sus trabajos.

Para el estudio de la escala de Maslow se diseñó un instrumento que contenía una pregunta para cada necesidad pero con dos escalas, -

la primera en relación al nivel actual de satisfacción y la otra -- con relación al nivel de aspiración, es decir, al grado en que la persona debería encontrar en su trabajo los satisfactores a esas necesidades. Para estudiar la confiabilidad, se diseñaron dos formas: A y B. En la forma A se incluyeron las alternativas en una escala tipo Likert con la siguiente graduación: nada, poco, regular, mucho y lo máximo. En la forma B se emplearon números en lugar de palabras: 1, 2, 3, 4 y 5.

Se estructuró entonces un conjunto de formas que se mezclaron en el siguiente orden: Teorías forma 1, Necesidades forma A, Teorías forma 2 y Necesidades forma B. Se anexó una hoja recabando los datos del respondiente a fin de darle validez aparente (Anastasi, 1961) al cuestionario (anexo 2) aunque no se analizaron los datos obtenidos. Se aplicó a 52 gerentes que asistieron a una conferencia relativa a la motivación.

### 3.1.1 Confiabilidad

Aunque se intentaba tener un instrumento sencillo, de calificación fácil e inmediata para fines demostrativos, no se quiso hacer a un lado la confiabilidad del instrumento por lo cual se aplicó a los 52 ejecutivos mencionados en el párrafo anterior y se correlacionaron sus respuestas entre las dos formas; se trataba de seguir el método de las formas equivalentes (Anastasi, 1960, p. 119-120; Cronbach, 1960, p. 137).

En virtud de que las mediciones se localizan en una escala ordinal (Siegel, 1970, p. 44) se decidió el empleo de pruebas no para

métricas de significación estadística. Se empleó la prueba de los signos (Siegel, Op. Cit. p. 91) para estudiar los cambios ocurridos, o la permanencia de la opinión, ante las dos formas equivalentes de los cuestionarios relativos a las Teorías Gerenciales.

En cada caso, se establecieron dos hipótesis, como se muestra a continuación en forma general, y se escogió un nivel de significación del 5%, o sea un riesgo igual a .05 de rechazar equivocadamente la hipótesis nula.

Hipótesis nula;  $H_0$ : No hay diferencia estadísticamente significativa entre la forma 1 y la 2.

Hipótesis alterna:  $H_a$ : Sí hay diferencia estadísticamente significativa entre la forma 1 y la 2.

Los resultados se muestran en la tabla 1.

El coeficiente phi de correlación (Walker y Lev, 1953, p. 272) se empleó para medir el grado de equivalencia entre las formas A y B de necesidades, tanto en el nivel actual como en el de aspiración. Los resultados se muestran en la tabla 2.

Tabla 1.

Resultados de la prueba de los signos aplicada a las formas 1 (Teoría X) y 2 -  
(Teoría Y) y su significación estadística.

FACTOR	SIGNIFICACION	HIPOTESIS QUE SE ACEPTA
Trabajo	$p < .002$	Alternativa
Tarea del Jefe	$p = .76$	Nula
Participación	$p = .054$	Nula
Forma de motivar	$p = .584$	Nula
Iniciativa	$p = .007$	Alternativa

Tabla 2.

Coefficiente phi entre las formas A (números) y B (palabras) del cuestionario de necesidades y su significación estadística.

NECESIDAD	NIVEL	Phi	$\chi^2$	SIGNIFICACION
Seguridad	Actual	.76	38.76	$p < .001$
	Aspiración	.31	15.81	$p < .001$
Social	Actual	.88	44.88	$p < .001$
	Aspiración	.82	41.82	$p < .001$
Estima	Actual	.67	34.17	$p < .001$
	Aspiración	.45	22.95	$p < .001$
Autonomía	Actual	.76	38.76	$p < .001$
	Aspiración	.38	19.38	$p < .001$
Auto-realización	Actual	.62	31.62	$p < .001$
	Aspiración	.24	12.24	$p < .001$

En este caso, se establecieron las hipótesis generales indicadas a continuación:

Hipótesis nula:  $H_0$ : No hay diferencia estadísticamente significativa entre la forma A y la B.

Hipótesis alterna:  $H_A$ : Sí hay diferencia estadísticamente significativa entre la forma A y la B.

Como puede apreciarse, los resultados de la tabla 1 indican que en dos factores (trabajo e iniciativa) debe rechazarse la hipótesis nula y aceptarse la alterna; en otros términos, el análisis estadístico de esos factores implica que la opinión de los respondientes en cuanto a los mismos no fué consistente. De esta suerte, se decidió tomar al azar solamente una de las formas en aquellos factores en los cuales se aceptó la hipótesis nula y conservar las dos formas en los factores en los cuales se rechazó esta hipótesis. Para la construcción del cuestionario definitivo se mezclaron todos los factores al azar.

Por lo que toca a la escala de necesidades se aceptó en todos los casos la hipótesis nula. Puede verse que la equivalencia entre ambas formas es muy elevada en términos del coeficiente phi, especialmente en relación al nivel actual; es menor, aunque no lo suficiente para tener diferencias estadísticamente significativas, en relación al nivel de aspiración. No existiendo, pues, diferencias notables entre ambas formas, se decidió adoptar la forma A (palabras) para recabar la información. Las necesidades se mezclaron al azar, para evitar tendencias, especialmente en cuanto a la jerarquía

teórica de las mismas.

El cuestionario final quedó integrado tal como se muestra en el Anexo 3. Se incluyó una hoja para recolectar datos demográficos de los participantes.

### 3.2 MUESTRAS

El estudio de diversos fenómenos dentro del campo de las ciencias del comportamiento se ve con frecuencia limitado por la problemática impuesta a los investigadores por las dificultades, en múltiples ocasiones insuperables, a las que se enfrenta para contar con muestras aleatorias representativas. Estrictamente hablando, la inferencia estadística solamente puede fundamentarse en el muestreo -- probabilístico en el cual "cada elemento de la población (en la cual estamos interesados) tiene una probabilidad conocida y no nula de -- ser seleccionado" (Kish, 1972, p. 41). En el caso presente, referido a las actitudes y opiniones de los gerentes del sector privado y los del sector público, pretender contar con una muestra probabilística implicaría el tener listas de todos los gerentes en ambos sectores para tomar de ahí casos al azar. Tan sólo la recopilación de ta las listas necesitaría de todo un equipo de investigadores. Así pues, en virtud de tales dificultades, se decidió seguir otro procedimiento, al cual deben de recurrir constantemente los científicos del comportamiento, al cual consiste en estudiar grupos de personas a los cuales tienen acceso fácil. Es de notarse que en tales casos los resultados pueden solamente hacerse válidos para los grupos estudiados sin que pueda garantizarse la propiedad de una generalización más amplia a --



otros grupos semejantes. En otros términos, existe una limitación, - en estos casos, a una de las tareas básicas de la ciencia que consiste en inferir las características y atributos de grupos numerosos a partir de muestras representativas. Sin embargo, las dificultades - prácticas, como quedó anotado, de tener muestras probabilísticas en forma absoluta resultaron extraordinariamente elevadas en este caso - y tuvo que recurrirse al estudio de grupos a los cuales el investigador tuvo acceso. El lector debe tener muy en cuenta esta limitación en el momento de la interpretación y la generalización de los resultados.

Los grupos de la muestra estuvieron compuestos por gerentes que asistieron a diversos cursos de capacitación en los cuales participó el investigador como conferencista, durante el año de 1971. Se estudiaron un total de 103 gerentes provenientes de organizaciones de la iniciativa privada y 99 gerentes del sector público (Secretaría de Estado y Empresas Paraestatales), con un total de 202 individuos. En la tabla 3 se anotan los diversos grupos profesionales de la muestra.

Se analizaron las diferencias entre las muestras del sector público y del privado y, además, entre las profesiones de ingeniería, - contaduría y administración, en virtud de ser las que más número de casos tuvieron en cada uno de los sectores.

Las muestras de las 3 profesiones citadas se estudiaron en relación a las siguientes características demográficas: ingreso mensual, edad, experiencia, tamaño de la organización y jerarquía. No se analizaron las muestras totales en virtud de que se pensó era más conve

Tabla 3

Número de casos en las muestras, por profesiones.

PROFESION	SECTOR PRIVADO	SECTOR PUBLICO	TOTAL
Abogacía	2	14	16
Economía	4	6	10
Administración	30	8	38
Contaduría	21	30	51
Ingeniería	19	17	36
Psicología	2	--	2
Rel. Industriales	3	1	4
Otras	2	--	2
Sin profesión	20	22	42
T o t a l	103	98	201

niente mantener constante la variable ocupación que determina, en -- gran parte al menos, la variable ingresos. En las Tablas 4 a 8 se presentan los resultados.

Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para poner a prueba la hipótesis nula de que no existen diferencias entre los garentes del sector público y los del privado en cada una de las características demográficas. Se empleó la aproximación de  $\chi^2$  (Siegel, 1970, p.163). Con una sola excepción (la edad en el caso de los contadores) las diferencias no fueron significativas.

La tabla 4 se refiere a los ingresos mensuales, en donde se han redondeado los promedios a la decena más próxima.

Tabla 4

Promedios de ingreso mensual de los profesionistas de la muestra en el sector público y en el privado.

Profesión	Promedio de Ingreso		$\chi^2$	Significación
	Sector Público	Sector Privado		
Administradores	\$ 5,000.00	\$ 6,710.00	2.77	$p > .05$
Ingenieros	\$ 7,430.00	\$ 8,660.00	1.0574	$p > .05$
Contadores	\$ 7,230.00	\$ 7,200.00	.4080	$p > .05$

Nota: Para rechazar  $H_0$  al nivel de 5% se requiere que  $\chi^2 \geq 6.00$ .

Tabla 5

Promedios de edad de los profesionistas de la muestra en el sector público y en el privado.

Profesión	E D A D		$\chi^2$	Significación
	Sector Público	Sector Privado		
Ingenieros	28.59	29.32	0.3157	$p > .05$
Administradores	24.25	27.17	2.27	$p > .05$
Contadores	36.75	29.25	8.8572	$p < .001$

Nota: Para rechazar  $H_0$  al nivel del 5% se requiere que  $\chi^2 \geq 6.00$ .

El caso de los contadores es el único en el cual existe una diferencia significativa entre las muestras del sector privado y del público. En este último sector el promedio de edad de los contadores es superior. Sin embargo, como se verá más adelante, el hecho pareció no afectar de manera alguna los resultados.

Tabla 6

Promedio de experiencia, en años, de los profesionistas de la muestra en el sector público y en privado.

Profesión	EXPERIENCIA		$\chi^2$	Significación
	Sector Público	Sector Privado		
Ingenieros	6.97	6.65	1.0766	$p > .05$
Administradores	3.50	5.34	1.9098	$p > .05$
Contadores	10.20	9.42	.2166	$p > .05$

Nota: Para rechazar  $H_0$  al nivel 5% se requiere que  $\chi^2 \geq 6.00$

En lo relativo a las características de experiencia, no existieron diferencias entre los grupos de la iniciativa privada y el sector público. Es necesario aclarar que la experiencia no se refirió exclusivamente al tiempo laborado dentro de sus respectivas especialidades, sino que se relacionan al período laborado en total, en virtud de que se pensó que este contacto total con el trabajo y las organizaciones condicionaría las actitudes de los integrantes de las muestras. Los datos se encuentran en la Tabla 6.

Se estudió el tamaño de las organizaciones en las cuales laboraban los participantes en investigación. Puede decirse que la mayoría trabajaban en organizaciones con un cierto ingrediente de burocracia, a juzgar por el tamaño de las mismas. La única excepción está constituida por los contadores de la iniciativa privada, entre los cuales el 84% se encontraba prestando sus servicios en empresas con menos de 500 empleados.

Tabla 7

Porcentaje de los profesionistas mencionados que laboran en organizaciones con más de 1,000 empleados.

Profesionistas	PORCENTAJES		$\chi^2$	Significación
	Sector Público	Sector Privado		
Ingenieros	76	52	2.0348	$p > .05$
Administradores	50	24	1.6753	$p > .05$
Contadores	97	16	30.4260	$p < .001$

Nota: Para rechazar  $H_0$  al nivel del 5% se requiere que  $\chi^2 \geq 6.00$

Se estudió el tamaño de las organizaciones en las cuales laboraban los participantes en investigación. Puede decirse que la mayoría trabajaban en organizaciones con un cierto ingrediente de burocracia, a juzgar por el tamaño de las mismas. La única excepción está constituida por los contadores de la iniciativa privada, entre los cuales - el 84% se encontraba prestando sus servicios en empresas con menos de 500 empleados.

Para determinar la jerarquía que tenían los integrantes de las muestras, se emplearon dos preguntas. En la primera se inquirió cuántos niveles existían por encima de su puesto en la organización donde prestaban sus servicios y la otra investigaba el número de niveles que existían debajo de su puesto en el departamento donde laboraban. A la primera variable se la denominó E y a la segunda D. Ghiscelli (sin -

fecha) ha propuesto una fórmula para evaluar con estos datos la posición jerárquica de un individuo dentro de la organización. Sin embargo, el investigador decidió adoptar otra fórmula, en virtud de -- que la propuesta Ghiselli resulta un tanto ilógica en algunos casos. Por ejemplo, en una organización en donde existan dos niveles y ninguno por encima del individuo cuyo nivel se quiere evaluar, la fórmula de Ghiselli arroja un porcentaje de 75 de "posición". La fórmula empleada en la investigación presente es:

$$\text{Jerarquía} = \frac{E}{E + D + 1} \times 100$$

en donde:

E = Número de niveles que existen por encima del individuo en la organización.

D = Número de niveles que existen por debajo del individuo en el departamento.

Se tiene así una "distancia", expresada en porcentaje, entre el puesto del individuo y el nivel más alto de la organización. En la Tabla 8 se dan los niveles jerárquicos de los profesionistas de las muestras. En el sector público se encontró una mayor jerarquía que en el privado en los casos de las muestras. De cualquier manera, si se considera que pueda catalogarse como "gerencia media" el intervalo entre el 25 y el 75% de la jerarquía, resulta que la muestra está localizada precisamente dentro de este ámbito.

Para resumir este punto, puede decirse que las muestras entre el sector público y el privado son equivalentes puesto que en las características demográficas no mostraron diferencias significativas,

excepto en dos casos: edad y tamaño de la organización entre los con-  
tadores.

Tabla 8

Niveles jerárquicos (en porcentajes) de los profesionistas de las --  
muestras.

Profesionistas	Porcentaje de Jerarquía		$\chi^2$	Signifi- cación
	Sector Público	Sector Privado		
Ingenieros	44	43	0.4025	$p > 0.05$
Administradores	50	38	4.0732	$p > 0.05$
Contadores	40	35	2.5291	$p > 0.05$

Nota: Para rechazar  $H_0$  al nivel del 5% se requiere que  $\chi^2 \geq 6.00$ .

### 3.3 PRUEBAS DE SIGNIFICACION ESTADISTICA.

En virtud de que el instrumento empleado para medir las actitudes y las necesidades está constituido en una escala ordinal o de rango (Siegel, 1970, Págs. 44 a 47), se decidió emplear pruebas no-paramétricas para poner a prueba las hipótesis respectivas. En cada caso se indica aquella prueba que se empleó.

Si bien es cierto que los datos demográficos se miden en escala de proporción, tampoco se empleó la estadística paramétrica al analizar los porque no se pueden garantizar algunas de las suposiciones que su empleo requiere (Siegel, 1970, p. 39) como por ejemplo: que la pobla

ción esté distribuida normalmente, que tenga la misma varianza, etc. De hecho, es conocido que la población no se distribuye normalmente cuando se considera la variable "ingresos" sino que la curva resultante es muy asimétrica, localizándose el grueso de las observaciones hacia la izquierda. Basta revisar el último censo de población de 1970 para constatar que la curva de ingresos resulta marcadamente asimétrica positiva. Así pues, se decidió emplear pruebas no-paramétricas también con estos datos para poner a prueba las hipótesis. En cada caso se ha indicado la prueba utilizada.

En términos generales se emplearon pruebas de dos extremos, en virtud de no predecir cuál de las muestras obtendría una puntuación mayor o menor. Si en alguna prueba se empleó solamente un extremo, se hará notar así.



## CAPITULO 4.

## RESULTADOS E INTERPRETACION.

En este capítulo se presentan, al unísono con los comentarios -- pertinentes, los resultados obtenidos, primeramente en cada una de las profesiones y después en la muestra total.

## 4.1 INGENIEROS

## 4.1.1 Teorías Gerenciales.

En términos generales, los ingenieros se muestran partidarios de la Teoría Y (ver tabla 9). Sin embargo, es de notarse la incongruencia entre la variable Iniciativa I (que se refiere a la carencia de iniciativa en la mayoría de las personas) y las demás. En esta variable los ingenieros del sector público califican dentro de la Teoría X y los del sector privado apenas rebasan el límite de la Teoría Y.

A mayor abundamiento, se establecieron tres hipótesis nulas:

$H_{01}$ : No existen diferencias entre I1 e I2

$H_{02}$ : No existen diferencias entre T1 y T2

$H_{03}$ : No existen diferencias entre T1 e I1

Estas tres hipótesis tienden a aceptar o rechazar la conjetura de que existe consistencia entre las opiniones de los ingenieros en cuanto a la iniciativa de las personas y el valor del trabajo. Se establecieron sobre la base de los resultados obtenidos durante la fase

de construcción del cuestionario (Ver punto 3.1.1). Las hipótesis-alternas consistieron en afirmar que existen diferencias significativas entre las variables mencionadas.

Tabla 9.

Teorías gerenciales de los ingenieros en los sectores público y privado. Medianas.

Ítem	SECTOR		D	Significación
	Público	Privado		
Iniciativa 1	- .19	.06	.220	- -
Trabajo 1	1.06	.54	.318	- -
Participación	.21	.42	.201	- -
Iniciativa 2	.41	.50	.053	- -
Trabajo 2	.32	.23	.075	- -
Tarea del Jefe	.81	.61	.201	- -
Dinero como motivador	.46	.47	.053	- -

Nota: Los signos negativos indican preferencia por la Teoría X.

D = Diferencia máxima de acuerdo a la prueba de Kolmogorov-Smirnoff

Para verificar las hipótesis se empleó la prueba de los signos (Siegel, 1970, Págs. 92 a 99) que tiene por objetivo estudiar los cambios - ocurridos entre dos diferentes tratamientos experimentales a un grupo - de sujetos. Las comparaciones, con sus correspondientes probabilidades se dan en la tabla 10. Se empleó una prueba de un extremo.

Tabla 10

Comparación entre los ítems referidos a Iniciativa y Valor del Trabajo.  
Ingenieros. Sectores Público y Privado.

Ítems	PROBABILIDAD	
	Sector Público	Sector Privado
Iniciativa 1 Vs. Inicistiva 2	p = 0.020 *	p = 0.090
Trabajo 1 Vs. Trabajo 2	p = 0.019 *	p = 0.062
Iniciativa 1 Vs. Trabajo 1	p = 0.003 *	p = 0.031 *

\* Significativa al nivel del 5%.

Puede observarse que en cuatro de las comparaciones se rechaza la hipótesis nula y que en los dos restantes la probabilidad es muy cercana a 0.05. Puede decirse, entonces, que los ingenieros estudiados notienen una opinión consistente en cuanto a la iniciativa de las personas y en cuanto al valor que éstas conceden a su trabajo. Existe la --tendencia a mostrar un acuerdo con las afirmaciones contradictorias so--bre estos factores. En la tabla 9 puede verse que entre los ingenie--ros del sector público, la mediana del ítem "la mayoría de las perso--nas carece de iniciativa y prefiere que se le den instrucciones preci--sas sobre lo que debe hacer en el trabajo" (Variable Iniciativa 1) tie--ne signo negativo (indicador de la preferencia por la teoría X) mien--tras el ítem "la mayoría de las personas posee más iniciativa y habili--dades de las que están empleando en sus trabajos" (Iniciativa 2) tie--ne signo positivo. En otros términos, la mayoría de los ingenieros--

están de acuerdo con ambas afirmaciones, pero ambas son contradictorias. Las medianas respectivas en el sector privado son .06 y .50, encontrándose una menor inconsistencia por lo cual no pudo rechazarse la hipótesis nula, aunque por un escaso margen.

En lo tocante al trabajo, la primera afirmación dice que "la mayoría de las personas trabajarían con gusto y entusiasmo si pudieran poner en juego la iniciativa y las habilidades de que son capaces" -- (Trabajo 1), mientras la segunda (Trabajo 2) reza: "La mayoría de las personas preferiría no tener que trabajar si tuviera otra fuente de ingresos que le permitiera cubrir sus necesidades". Las medianas de los ingenieros del sector público son 1.06 y .32 respectivamente en estos ítems. Aunque las preferencias se inclinan en el sentido de la Teoría Y, la mediana disminuyó notablemente en cuanto a la segunda afirmación. Las medianas respectivas para los ingenieros de la iniciativa privada resultaron .54 y .23, observándose el mismo fenómeno. -- Las diferencias son significativas en el sector público y sólo por 12 milésimos dejan de serlo en el sector privado. Tampoco se observa, -- pues, una consistencia en las opiniones.

Se estableció también una comparación entre las variables Iniciativa 1 y Trabajo 1, encontrándose igualmente diferencias muy significativas (ver tabla 10), denotando nuevamente, una falta de consistencia en las opiniones.

Es necesario hacer resaltar dos puntos importantes. En primer lugar, entre los ingenieros del sector público se nota una mayor pesimismo en cuanto a la iniciativa de las personas, aunque las diferencias entre los ingenieros de cada sector no son estadísticamente sig-

nificativas, podría pensarse que en las organizaciones gubernamentales existe una mayor burocracia y que, de acuerdo a la patología burocrática (Merton, 1968) este pesimismo es mayor. aunque, se insiste, -- las diferencias no son significativas.

Otro punto importante, es precisamente el de la falta de consistencia en las opiniones. Tal parece que no ha existido una reflexión previa que haya inducido a los gerentes a adoptar una postura definida en cuanto a la "naturaleza" humana. Para decirlo con otras palabras, la carencia de una reflexión anterior las lleva a mostrarse partidarios, al mismo tiempo, de afirmaciones contrarias entre sí. Es posible también que se deba esta contradicción a la evocación de "incidentes críticos" en uno y otro sentido o sea a la rememoración de casos concretos que se catalogaban dentro de cada una de las afirmaciones encontradas. Lo anterior indica, por una parte, que no puede hablarse de una "naturaleza" humana. Son de recordarse aquí los resultados obtenidos por Strauss (1969) en un estudio inédito; encontró que las mujeres casadas que eran felices preferían labores rutinarias que demandaran poca iniciativa en tanto que las solteras, las divorciadas y las casadas no-felices preferían lo contrario. Así pues, es posible que el grado de iniciativa requerido en un puesto sea satisfactorio para unas personas pero que cause inquietud e insatisfacción en otras. Es posible que lo anterior esté relacionado con los niveles jerárquicos: a mayor nivel, mayor deseo de poder poner en juego la iniciativa. Sin embargo, es necesario todavía realizar muchos estudios al respecto. Empero, es importante enfatizar que el no tomar --

una postura puede llevar a establecer políticas, procedimientos y objetivos contradictorios en las organizaciones. Si éste es el caso, - las personas que laboran en ellas percibirán estas incongruencias y - se incrementará su grado de incertidumbre, estando frustrada su necesidad de seguridad, con las consecuentes reacciones ante ella. Es importante, pues, lograr una conjugación entre las diversas políticas, - tomando una postura (cualquiera que ésta sea) frente al dilema planteado por la "naturaleza" humana, lo cual permitirá enmarcar las actividades y expectativas de las personas dentro de un marco organizacional de congruencia y seguridad.

Es de notarse también que, aunque las diferencias no son significativas, los ingenieros del sector público tendieron a mostrarse menos inclinados a dejar que los subordinados participen en las decisiones importantes. Esta situación puede deberse a una mayor rigidez de las organizaciones de este sector.

#### 4.1.2 Necesidades.

Los resultados en cuanto a la escala de Maslow se presentan en la Tabla II. En virtud de que el cuestionario se construyó tomando como base una escala ordinal, la medida de tendencia central más apropiada es la mediana. Así pues, en las tablas donde se presentan resultados del tópico relativo a las necesidades, se empleará la mediana para representar a la distribución obtenida.

Se aplicó a las distribuciones de frecuencias la prueba de Kolmogorov-Smirnoff (Siegel, 1970, Págs. 155-165) para probar la hipótesis nula de que no existieron diferencias significativas entre los ingenieros del sector público y los del privado en cada una de las necesi-



dades y en cada uno de los dos niveles: de aspiración y actual. En ningún caso se rechazó la hipótesis de nulidad. Empero, es importante realizar algunos comentarios generales sobre los resultados.

Tabla II

Medianas de los niveles actual y de aspiración en la escala modificada de Maslow. Ingenieros.

NECESIDAD	NIVEL	SECTOR	MEDIANA	D	SIGNIFICACION
Seguridad	Actual	Público	3.32	.179	- -
		Privado	3.11		
	Aspiración	Público	3.57	.189	- -
		Privado	3.80		
Social	Actual	Público	3.00	.102	- -
		Privado	2.88		
	Aspiración	Público	3.43	.248	- -
		Privado	3.80		
Estima	Actual	Público	2.90	.105	- -
		Privado	3.00		
	Aspiración	Público	4.11	.105	- -
		Privado	3.77		
Autonomía	Actual	Público	3.25	.198	- -
		Privado	3.13		
	Aspiración	Público	4.20	.062	- -
		Privado	4.00		
Autorrealización.	Actual	Público	3.00	.251	- -
		Privado	2.50		
	Aspiración	Público	4.00	.161	- -
		Privado	4.33		

\*  $p < .05$

En primer lugar es de hacerse notar el hecho de que los ingenieros del sector público denotan más altos niveles actuales en todas las necesidades, con excepción de la de Estima, que los ingenieros del sector privado. Tal parecería que, en comparación a sus colegas del sector privado, se sienten un tanto devaluados, aunque este sentimiento sería mínimo y no significativo. Es probable que se encuentre aquí la devaluación encontrada generalmente en cuanto al término "burócrata", así como el deseo de regresar a la profesión "libre". Es bien sabido que la medicina, la abogacía y la ingeniería han sido consideradas tradicionalmente como profesiones "libres", es decir, ejercidas en forma independiente. El encontrarse dentro de enormes organizaciones burocráticas puede explicar esta disminución de la propia estima. Es también notable el hecho de que, en relación al nivel de aspiración, los ingenieros del sector privado se muestran más ambiciosos que sus contrapartes del sector público, con excepción de las necesidades de estima y autorrealización, en las cuales los últimos obtuvieron puntajes más elevados. Tal parecería que los ingenieros del sector público tienen más deseos de contar con satisfactores a estas necesidades, en virtud de la privación que experimentan ante ellas, especialmente ante la de estima.

En la tabla 12 pueden compararse los rangos de las diversas necesidades con la distribución teórica de Maslow. Se empleó la prueba de Kolmogorov-Smirnoff. En aquellos casos en donde ha existido una "liga" entre dos rangos, se ha seguido el procedimiento usual de indicar el promedio de los rangos (Siegel, 1970, p. 100) -



que les hubieran correspondido si no existiesen tales ligas. Es importante hacer algunas consideraciones respecto a los rangos. En primer lugar, debe recordarse que Maslow propone una jerarquía de necesidades, con su correspondiente prepotencia (Ver punto 2.7.1). Al comparar las jerarquías obtenidas con la propuesta por Maslow se notan varios aspectos importantes. Los ingenieros tanto del sector público como del privado denotan una escala actual de satisfactores significativamente diferente de la propuesta por el autor citado.

En términos generales, las escalas relativas a los niveles de aspiración se acercan más a la estructura de necesidades propuestas por Maslow. Las diferencias son menores, como puede verse en la tabla 12. La adecuación no es perfecta, debido a las circunstancias particulares pero sí existe una semejanza general. Por ejemplo, hablando de los niveles de aspiración, las necesidades bajas en términos de Maslow permanecen en los niveles bajos y las necesidades superiores se localizan en los estratos altos de los niveles de aspiración. La única excepción es el nivel de aspiración de la necesidad de estima en el sector privado, que permanece en el rango inferior de la jerarquía.

A mayor abundamiento, las necesidades de seguridad, con el rango más bajo en la escala, tienen un rango actual más elevado y un nivel de aspiración bajo. La necesidad de autorrealización tiene un nivel actual bajo y permanece en un nivel elevado de aspiración. En estas dos necesidades extremas puede verse que se cumple la Teoría de Maslow en términos generales.

Tabla 12

Comparación entre la escala de Maslow (modificada) y los rangos en los niveles actuales y de aspiración en los ingenieros de la muestra.

Nivel	Sector	NECESIDADES.					Diferencia	Significación
		Seguridad	Sociales	Estima	Autonomía	Auto-realización		
Actual	Público	5	2.5	1	4	2.5	.300	*
	Privado	4	2	3	5	1	.266	- -
Aspiración	Público	2	1	4	5	3	.133	- -
	Privado	2.5	2.5	1	4	5	.133	- -
Escala de Maslow (modificada)		1	2	3	4	5	-	-

Nota: El número 1 indica el nivel más bajo y el 5 el más alto.

\*  $p < .05$

Es interesante hacer notar que ambos grupos marcaron con los máximos rangos en el nivel de aspiración aquellas necesidades con niveles actuales más bajos (estima en el caso del sector público y auto-realización en el privado), lo cual concuerda perfectamente con las teorías homeostáticas (del equilibrio) de la motivación (Cofler y Appley, 1972, Págs. 785 y Ss.) o sea que al percibir una disminución en el equilibrio busca compensarse automáticamente.

Parecen existir, si la teoría es correcta, dos niveles de equilibrio: uno bajo para las necesidades inferiores y otro más elevado para las necesidades superiores. Estos dos niveles de equilibrio explicarían el hecho de que las necesidades con niveles actuales más -

bajos (autorrealización y estima), ambas de jerarquía superior mostraron las dos mayores elevaciones en cuanto al rango del nivel de aspiración. Por otro lado, en relación a las necesidades inferiores (seguridad), se encuentran con rangos elevados actuales y con rangos inferiores de aspiración. Así pues, parece existir un doble nivel de equilibrio en la escala de las necesidades.

Un hecho que merece destacarse es el del bajo nivel actual de autorrealización. Este hecho concuerda con la hipótesis de Maslow de -- que el ciudadano promedio tiene más satisfechas sus necesidades inferiores y menos las superiores (Maslow, 1967, p. 21).

Otro hecho que merece atención es el del bajo nivel de autorrealización que marcaron los ingenieros de la iniciativa privada. Quizá -- se debe a que laboran en compañías transnacionales ( el 32% prestaba -- sus servicios en empresas que contaban entre 501 y 1,000 empleados y -- el 52% trabajaba en empresas con más de 1,000 empleados, o sea que resultan empresas "grandes" ) en las cuales las patentes, los procedi- -- mientos y los estándares están determinados en las matrices, sin dejar oportunidad de que las filiales realicen innovaciones. De Rossi - - - ( 1971, Págs. 126 y Ss. ) encontró en una encuesta efectuada entre 143 empresas que operan en México que el 85 % de ellas depende en un grado elevado de compañías extranjeras en lo relativo a adquisición de materia prima, partes, asistencia técnica y licencias. Otro dato que -- viene a confirmar la poca ingerencia de los ingenieros de la iniciati- -- va privada en la toma de decisiones dentro de su área es el de -- las patentes. De 1965 a 1972 no pasó del 10 % del total de pa- -- tentes solicitadas, el número de patentes solicitadas por nacionales (Se

pólveda y Chumacero, 1973, p. 99). De esta manera, no es extraño que esta necesidad tenga el nivel actual inferior entre los ingenieros de la iniciativa privada.

Recuérdese que la pregunta clasificada como autorrealización habla de la posibilidad de emplear todas las habilidades y capacidades en el puesto. Por lo tanto se encuentra aquí también el choque entre la mística de las profesiones liberales y la organización. En términos generales, las profesiones que tradicionalmente pueden ser ejercidas en forma independiente (medicina, abogacía, ingeniería, etc.) están imbuidas de lo que podría denominarse una "mística" profesional - que podría resumirse en los siguientes puntos:

- a) El profesionista tiene una obligación moral hacia la persona que atiende, es decir, su cliente. Tiene una independencia de juicio.
- b) El trabajo del profesionista solamente puede ser juzgado por sus colegas.
- c) La conducta debe guiarse por hechos, más que por reglas abstractas, especialmente en las profesiones científicas.
- d) El profesionista, especialmente en las ocupaciones científicas tiene como uno de sus valores la libre discusión y crítica.
- e) El profesionista, especialmente en las ocupaciones científicas, reclama la libertad de investigación.

Esta mística profesional a menudo choca, dentro de las organizaciones, con reglas establecidas, jerarquías administrativas, etc., -- dando por resultado un conflicto entre la mística y los deberes hacia la organización. Etzioni (1964, p. 76) describe este enfrentamiento.

Smith (1964) describe un caso concreto en un hospital en el cual -- existían dos sistemas jerárquicos de autoridad (uno médico y otro -- administrativo) y las frecuentes fricciones entre ambos. Parece -- pues que en la presente investigación se pone de manifiesto nueva-- mente la problemática, del profesional enclavado dentro de una orga-- nización burocrática, de acuerdo a las características enunciadas -- por Dubin (1968, p. 144 y Ss.), sin que este término tenga anexa -- una connotación peyorativa.

Parece ser, además, que los ingenieros del sector público es-- tán concientes de las limitaciones impuestas por la organización bu-- rocrática a su auto-expresión pues otorgan el rango intermedio del-- nivel de aspiración a esta necesidad. En cambio, los del sector -- privado le dan el máximo rango.

Lo afirmado en los dos párrafos anteriores puede verse con ma-- yor claridad al consultar la tabla 13, en la cual se indican las di-- ferencias entre las medianas del nivel de aspiración y el actual. Siguiendo a Haire, Ghiselli y Porter (1966, p. 79) se denomina "in-- satisfacción" al resultado de restar el nivel actual del nivel de -- aspiración. Es pertinente aclarar que los autores citados, emplean -- de un cuestionario construido en forma similar al de la presente in-- vestigación, restaron en cada una de las preguntas el nivel actual-- del nivel de aspiración y obtuvieron las medias aritméticas, proce-- dimiento obviamente inadecuado pues no trabajaron con escalas de in-- tervalo ni de proporción, sino con escalas ordinales, las cuales no -- permiten realizar las operaciones aritméticas con ellas. Al presen

te investigador le pareció más adecuado establecer la diferencia entre las medianas de los grupos, en virtud de que estas medidas de -- tendencia central representan mejor las medidas de las escalas ordinales (Siegel, 1970, p. 45). Resulta obvio que las diferencias mencionadas no reflejan estrictamente los valores de la insatisfacción, al no emplear escalas de intervalos iguales ni de proporción para medir las necesidades, sino escalas ordinales y que las diferencias sólo indican una relación asimétrica y transitiva, esto es, sólo indican que el nivel de insatisfacción de una necesidad es mayor que otro, pero no indican la magnitud de la diferencia, aunque parece indicar lo el empleo de cifras decimales. Por esta razón se indican también los rangos de insatisfacción.

Tabla 13

Nivel de insatisfacción en las necesidades de la escala de Maslow (modificada) entre los ingenieros.

Sector	NECESIDADES					Concepto
	Seguridad	Sociales	Estima	Autonomía	Autorrealización	
Público	.25	.42	1.21	.95	1.00	Insatisfacción
	1	2	5	3	4	Rango
Privado	.69	.92	.77	.87	1.83	Insatisfacción
	1	4	2	3	5	Rango

Nota: El rango número 1 indica la menor insatisfacción y el 5 la mayor.

Puede verse que la necesidad de seguridad es, en ambos grupos la más satisfecha. Entre los ingenieros del sector público siguen en orden de insatisfacción: sociales, autonomía autorrealización y estima. En los del sector privado: estima, autonomía, sociales y autorrealización. Ya se explicaron anteriormente las posibles razones de la insatisfacción en relación a la necesidad de estima entre los ingenieros del sector público y de autorrealización en ambos sectores. En seguida se ofrece una interpretación a los demás resultados en relación a la insatisfacción.

Es de hacerse notar un aspecto importante. Entre los ingenieros del sector privado se nota una marcada insatisfacción en el caso de las necesidades sociales. Quizá opere aquí el fenómeno competitivo, es decir, dentro de la doctrina del liberalismo, la competencia entre los individuos dará pautas para seleccionar a los más aptos, los cuales obtendrán mejores posiciones. Así pues, la competencia implica poca cohesión grupal. En cambio, en el sector público se siguen normas rígidas de ascenso en los puestos de "base" (controlados por el sindicato), mientras en los de "confianza" se forman cliques cohesionados de mutua protección y ayuda. En cada caso, la competencia individual intergrupal es reducida.

## 4.2 CONTADORES.

### 4.2.1 Teorías Gerenciales

Los profesionistas de la contabilidad se muestran partidarios, -

en términos generales, de la Teoría Y (Ver tabla 14). Se nota, al igual que en el caso de los ingenieros, una contradicción entre su postura frente a la afirmación de que "la mayoría de las personas carecen de iniciativa", variable denominada Iniciativa 1, y la variable Iniciativa 2, o sea que "la mayoría de las personas poseen más iniciativa y habilidades de las que están empleando actualmente en sus trabajos", y lo mismo ocurrió con las variables T1 y T2, o sea, respectivamente, que "la mayoría de las personas trabajaría con gusto y entusiasmo si pudiera poner en juego la iniciativa y las habilidades de que son capaces" y "la mayoría de las personas preferiría no tener que trabajar si tuviera otra fuente de ingresos que le per-

Tabla 14

Teorías Gerenciales de los contadores en los Sectores Público y Privado. Medianas.

I t e m	S E C T O R		D	Significación
	Público	Privado		
Iniciativa 1	-.30	-.04	.143	- -
Trabajo 1	.60	.92	.176	- -
Participación	.37	.50	.133	- -
Iniciativa 2	.47	.71	.166	- -
Trabajo 2	.06	.31	.133	- -
Tarea del Jefe	1.12	1.25	.100	- -
Dinero como motivador	.36	.46	.143	- -

Nota: Los signos negativos indican preferencia por la Teoría X.

D = Diferencia máxima, de acuerdo a la prueba de Kolmogorov-Smirnoff.



mitiera cubrir sus necesidades". Se establecieron las mismas hipótesis que en el caso de los ingenieros y se empleó la misma prueba de significación estadística (ver punto 4.1). En la tabla 15 se dan los resultados de las comparaciones entre las variables citadas en el párrafo anterior.

Tabla 15

Comparación entre los ítems referidos a Iniciativa y Valor del Trabajo. Contadores. Sectores Público y Privado.

Í t e m s	P R O B A B I L I D A D	
	Sector Público	Sector Privado
Iniciativa 1 Vs. Iniciativa 2	$p < .001$ **	$p < .004$ **
Trabajo 1 Vs. Trabajo 2	$F = .006$ **	$p = .018$ *
Iniciativa 1 Vs. Trabajo 1	$p < .001$ **	$p = .002$ **

\* Significativa al nivel del 5%.

\*\* Significativa al nivel del 1%.

En todos los casos se rechaza la hipótesis nula de que no existen diferencias entre las variables y se acepta la hipótesis alterna de que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables bajo estudio. En otros términos, se demuestra que la opinión de los contadores, al igual que la de los ingenieros, no es consistente en cuanto al valor del trabajo ni en cuanto al grado de iniciativa que poseen las personas. Los contadores, al igual que los ingenieros, tienen la tendencia a estar de acuerdo con afirmaciones contrarias entre sí en relación a estos dos factores a conside--

rar en el diseño de las organizaciones. Lo anterior se comprueba haciendo referencia a la Tabla 14. En ella se observa que la mediana de los contadores del Sector Público es de  $-.30$  y de  $-.04$  la de los del privado en el ítem "la mayoría de las personas carecen de iniciativa y prefieren ser dirigidas" (el signo negativo se refiere a que califican dentro de los márgenes de la Teoría X) y, después, la mediana de los contadores del sector público resulta de  $.47$  y de  $.71$  la del privado en el ítem contrario: "La mayoría de las personas tienen más iniciativa de la que están empleando actualmente en sus trabajos".

El mismo fenómeno se observa en cuanto al valor del trabajo. Los contadores del sector público obtienen una mediana de  $.60$ , y los del privado de  $.92$ , en la afirmación "la mayoría de las personas trabajaría con gusto y entusiasmo si pudieran poner en juego la iniciativa y las habilidades de que son capaces", o sea, una afirmación optimista y que da un valor positivo al trabajo, mientras las medianas se reducen a  $.06$  y  $.31$  respectivamente cuando se dice que "la mayoría de las personas preferirían dejar de trabajar si tuviesen otra fuente de ingresos", o sea una calificación negativa y pesimista, que considera al trabajo como una carga desagradable.

La misma inconsistencia se nota en cuanto a la comparación entre las variables Iniciativa y Trabajo.

Las consecuencias de esta inconsistencia de opinión han sido ya mencionadas en el punto 4.1. Se insiste aquí, sin embargo a que pueden llevar al diseño de políticas y procedimientos contradictorios -- dentro de las organizaciones que incrementarían las posibilidades de-

confusión y disminución de la coherencia intergrupal y la integración psicológica de los miembros de la organización.

#### 4.2.2 Necesidades.

Para el análisis de los resultados del grupo de contadores se siguieron los mismos procedimientos descritos en el punto 4.1. Los resultados se presentan en la tabla 16.

Son de hacerse notar los resultados en cuanto a las necesidades de: seguridad (nivel actual), autonomía y autorrealización (nivel aspiración). Refiriéndose en primer lugar a la necesidad de seguridad, se nota una diferencia estadísticamente significativa entre los contadores de ambos sectores, teniendo los del público un grado menor. Seguramente se refleja aquí el cambio periódico del personal dentro del sector público, especialmente al término de cada período presidencial. Los contadores, en virtud de sus tareas, están estrechamente ligados a las labores de procesamiento de información que se toma como base para la toma de decisiones, así como con las tareas que tienen implícita la función de control. Ambos tipos de tareas conllevan la posibilidad de una crítica a las decisiones. Así pues, los contadores forman parte de los equipos de "confianza" de los funcionarios públicos.

Es bien conocido el hecho de que cuando un funcionario es cambiado en sus funciones, sea o no el término del período presidencial, lleva consigo a su nueva posición a su equipo de "confianza", entre ellos el contador. Dentro del sector público entran en juego las --

presiones "políticas", dando por resultado que no es extraña la renuncia de funcionarios. En esos casos se acostumbra que todo el equipo presente su renuncia, quedando a juicio del nuevo funcionario la

Tabla 16

Medianas de los niveles actual y de aspiración en la escala modificada de Maslow. Contadores.

NECESIDAD	NIVEL	SECTOR	MEDIANA	D	SIGNIFICACION
Seguridad	Actual	Público	2.41	.470	*
		Privado	3.45		
	Aspiración	Público	3.63	.318	—
		Privado	4.31		
Social	Actual	Público	2.39	.063	—
		Privado	2.43		
	Aspiración	Público	3.39	.163	—
		Privado	3.33		
Estima	Actual	Público	3.11	.204	—
		Privado	3.38		
	Aspiración	Público	3.79	.318	—
		Privado	4.46		
Autonomía	Actual	Público	3.22	.179	—
		Privado	2.88		
	Aspiración	Público	3.75	.404	(a)
		Privado	4.36		
Auto-realización	Actual	Público	2.96	.112	—
		Privado	3.45		
	Aspiración	Público	3.86	.389	(a)
		Privado	4.43		

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

(a) Se aproxima al valor crítico (.418) del nivel de significación al 5% de confianza.

aceptación de ellas. Por ende, esta situación de inseguridad es percibida por el contador del sector público.

Las mismas tareas le hacen convertirse en indispensable dentro del sector privado. El manejo de la información y su análisis le convierten en piedra angular dentro de la organización privada. No obstante la necesidad de seguridad mantiene el rango más alto del nivel actual (Ver tabla 17).

Tabla 17

Comparación entre la escala de Maslow (modificada) y los rangos en los niveles actuales y de aspiración entre los contadores de la muestra.

NIVEL	SECTOR	NECESIDADES					DIFERENCIA	SIGNIFICACION
		SEGURIDAD	SOCIALES	ESTIMA	AUTONOMIA	AUTORREALIZACION		
Actual	Público	2	1	4	5	3	.133	--
	Privado	4.5	1	3	2	4.5	.233	--
Aspiración	Público	2	1	4	3	5	.066	--
	Privado	2	1	5	3	4	.133	--
Escala de Maslow (modificada)		1	2	3	4	5	-	--

Nota: El número 1 indica el rango más bajo y el 5 el más alto.

En el nivel de aspiración de las necesidades de autonomía y autorrealización, los contadores del sector privado se muestran más ambiciosos que los del sector público. Las diferencias se aproximan al nivel del 5% de confianza. Tal pareciera que los contadores del sector público están concientes de las limitaciones impuestas en estas necesidades por las grandes organizaciones burocráticas (si se -

consulta la tabla 7 se apreciará que el 97% de los contadores de este sector laboran en organizaciones con más de 1,000 empleados) y pueden aspirar a menos.

En la tabla 17 se proporcionan los rangos de las diversas necesidades, tanto en el nivel actual como en el de aspiración, y en ambos sectores. En el público, los niveles actuales, en orden ascendente son: sociales, seguridad, autorrealización, estima y autonomía. En el privado: sociales, autonomía, estima, y, en el mismo grado, autorrealización y seguridad. Las necesidades con menor nivel actual en ambos sectores son las sociales. Cabe preguntarse aquí si esta situación es un reflejo del rol del contador que asume la función de control y se apega a reglas estrictas en los procedimientos y que ocasiona un alejamiento emocional de los demás miembros de la organización.

En términos generales los niveles de aspiración siguen un patrón semejante al propuesto por Maslow: las necesidades inferiores en la jerarquía cuentan con rangos menores en los niveles de aspiración, y viceversa.

El análisis de la tabla 17 ofrece también otra confirmación a la idea de que existen dos niveles de equilibrio, expuesta anteriormente (ver punto 4.2). En efecto, en ambos sectores las necesidades más bajas en la escala de Maslow (seguridad y sociales) tienen los niveles actuales y de aspiración inferiores. En cambio, las necesidades de los estratos superiores mantienen un nivel de aspiración elevado. Lo anterior se comprueba también consultando la tabla 18. Puede verse ahí que en el sector público la mayor insatisfacción se localiza en

la necesidad de seguridad pero ésta, sin embargo, de acuerdo a los datos de la tabla 17 tiene el rango 2 en el nivel de aspiración y no el más elevado. En este mismo sector la siguiente necesidad insatisfecha es la social y sin embargo recibió el rango 1, o sea el más bajo, en el nivel de aspiración. Dentro del sector privado la necesidad insatisfecha es la autonomía, que recibió el rango 3 en el nivel de aspiración. Por otro lado, en ambos sectores, la necesidad de autorrealización tiene el rango intermedio de insatisfacción pero los rangos más elevados en el nivel de aspiración. Así pues, los datos corroboran la hipótesis de que existen dos niveles de equilibrio.

Dentro de la iniciativa privada, la mayor insatisfacción se observa en la necesidad de autonomía, mientras es la menos insatisfecha en el sector público. Parecería encontrarse un contrasentido en virtud de que podría esperarse una mayor burocratización dentro del sector público, que restringiera la iniciativa personal. Seguramente este resultado se debe a que la muestra del sector público es sesgada. En efecto, el 43% de los contadores de este sector mencionaron la auditoría como su actividad principal, mientras sólo el 14% de los de la iniciativa privada se dedican a ella. De este último sector, el 62% se dedica a la contabilidad. Entonces, los contadores de esta muestra en el sector público, por razón de sus tareas, se ven menos constreñidos a seguir procedimientos estrictos en su actuación y tienen una mayor posibilidad de emplear su criterio personal en sus labores. Esto mismo justificaría el bajo grado de insatisfacción en la necesidad de estima y el medio en la de autorrealización.

Tabla 18

Nivel de insatisfacción en las necesidades de la escala de Maslow. -  
(modificada) entre los contadores.

SECTOR	NECESIDADES					CONCEPTO
	SEGURIDAD	SOCIA- LES	ESTIMA	AUTONOMIA	AUTORREALI ZACION	
Público	1.22	1.00	.68	.53	.90	Insatisfacción
	5	4	2	1	3	Rango
Privado	.86	.90	1.05	1.48	.98	Insatisfacción
	1	2	4	5	3	Rango

Nota: El número 1 indica la menor insatisfacción y el 5 es la mayor.

Es de notarse también el alto grado de insatisfacción que tienen los contadores del sector privado en la necesidad de estima. A esta necesidad le otorgan el rango más alto en su nivel de aspiración. -- Puede pensarse en que uno de los valores del contador público es el de contar con su propio despacho y atender a una serie de clientes y que el verse inmerso en una organización lucrativa ajena a su propiedad le resta mérito ante sus propios ojos. Otro factor agravante podría ser el de que en múltiples ocasiones se considera a la contabilidad como un mal necesario dentro de las organizaciones, lo cual, -- desde luego, le restaría una apreciación positiva de su propia ocupación.

#### 4.3 ADMINISTRADORES

##### 4.3.1. Teorías gerenciales.



Al igual que en los casos anteriores, en términos generales los administradores se denotaron partidarios de la Teoría Y (Ver tabla 19). Vuelven a encontrarse las contradicciones entre las variables Iniciativa y Trabajo. Se siguieron los métodos descritos en el punto 4.1. En efecto, si se atiende a la tabla 19, podrán constatarse las inversiones de opinión que se pronosticaron en las hipótesis correspondientes.

Tabla 19

Teorías gerenciales de los administradores en los sectores público y privado. Medidas.

I T E M	S E C T O R		D	Significación
	Público	Privado		
Iniciativa 1	-.20	0	.266	- -
Trabajo 1	.67	.87	.092	- -
Participación	.60	.63	.042	- -
Iniciativa 2	.50	1.06	.283	- -
Trabajo 2	.20	.36	.083	- -
Tarea del Jefe	.75	.93	.92	- -
Dinero como motivador	.50	.73	.175	- -

Nota: Los signos negativos indican preferencia por la Teoría X.

D = Diferencia máxima, de acuerdo a la prueba de Kolmogorov Smirnov.

En el sector privado, aunque las probabilidades se encuentran en la dirección prevista no alcanzan a ser significativas. Seguramente-

juega en este hecho un papel importante el reducido número de casos -- (8) de este sector.

En el caso de los administradores resultan de mayor gravedad las contradicciones encontradas pues serán ellos los encargados de diseñar los sistemas administrativos, incluyendo políticas, incentivos, procedimientos, etc. en las organizaciones. Si su opinión no es consistente, se corre aún mayor peligro al diseñar sistemas con elementos no sólo incongruentes sino hasta contradictorios que ocasionan de sajustes emotivos entre los miembros de la organización, así como fallas en la eficiencia.

Tabla 19 bis.

Comparación entre los Items referidos a Iniciativa y Valor del Trabajo. Administradores. Sectores Público y Privado.

I T E M S	P R O B A B I L I D A D	
	Sector Público	Sector Privado
Iniciativa 1 Vs. Iniciativa 2	p = .188	p = .002 **
Trabajo 1 Vs. Trabajo 2	p = .20	p = .021 **
Iniciativa 1 Vs. Trabajo 1	p = .109	p < .001 **

\* Significativa al nivel del 5%.

\*\* Significativa al nivel del 1%.

### 3.2 Necesidades

Los resultados obtenidos con la escala modificada de Maslow se muestran en la tabla 20.

Tabla 20

Medianas de los niveles actual y de aspiración en la escala modifica  
da de Maslow. Administradores.

NECESIDAD	NIVEL	SECTOR	MEDIANA	D	SIGNIFI- GACION.
Seguridad	Actual	Público	3.30	.150	- -
		Privado	3.12		
	Aspiración	Público	3.62	.216	- -
		Privado	3.95		
Social	Actual	Público	3.12	.142	- -
		Privado	2.94		
	Aspiración	Público	3.50	.400	- -
		Privado	3.83		
Estima	Actual	Público	3.13	.3166	- -
		Privado	3.54		
	Aspiración	Público	3.64	.508	*
		Privado	4.24		
Autonomía	Actual	Público	3.50	.183	- -
		Privado	3.17		
	Aspiración	Público	3.90	.225	- -
		Privado	4.19		
Autorrealización	Actual	Público	2.83	.333	- -
		Privado	3.10		
	Aspiración	Público	3.88	.366	- -
		Privado	4.31		

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

Tabla 21

Comparación entre la escala de Maslow (modificada) y los rangos en los niveles actuales y de aspiración entre los administradores de la muestra.

Nivel	Sector	NECESIDADES					Diferencia	Significación
		Seguridad	Sociales	Estima	Autonomía	Autorrealización		
Actual	Público	4	2	3	5	1	.267	$p < .05$
	Privado	3	1	5	4	2	.200	$p > .05$
Aspiración.	Público	2	1	3	5	4	.067	$p > .05$
	Privado	2	1	4	3	5	.067	$p > .05$
Escala de Maslow. (modificada)		1	2	3	4	5	- -	- -

Nota: El número 1 equivale al rango menor y el 5 al mayor.

Puede verse en la tabla 20 que no existen diferencias significativas entre los administradores del sector público y los del privado, -- con excepción de la necesidad de estima en su nivel de aspiración. Los administradores del sector privado se muestran más ambiciosos en esta necesidad que los del público. Este resultado es desconcertante pues es la necesidad que mayor nivel actual tiene en el sector privado y a la cual se le adjudica también el 2° lugar del superior hacia abajo, -- en nivel de aspiración. (Ver tabla 21). Los administradores del sector público la colocan en el medio tanto del nivel actual como del de aspiración. Tal vez se deba a que los administradores tienen la idea,

cuando estudiantes, de que están preparándose para ser gerentes generales de las empresas privadas. Los gerentes de la muestra se encuentran en la gerencia media pero desean llegar a puestos más elevados y por ende, se sienten con un gran nivel actual de estima pero desean más.

Es notable el hecho de que la necesidad de autorrealización se localiza entre los más bajos niveles actuales en ambos grupos. Es la necesidad más insatisfecha (Ver tabla 22) tanto en el sector público como en el privado.

Tabla 22

Nivel de insatisfacción en la escala de necesidades de Maslow (modificada) entre los administradores,

Sector	NECESIDADES					Concepto
	Seguridad	Sociales	Estima	Autonomía	Autorrealización.	
Público	.32	.38	.51	.40	1.05	Insatisfacción
	1	2	4	3	5	Rango
Privado	.83	.89	.70	1.02	1.21	Insatisfacción
	2	3	1	4	5	Rango

Nota: El número 1 corresponde al rango inferior y el 5 al superior.

Destaca igualmente el hecho de que la necesidad de seguridad se encuentra bastante satisfecha. En el sector público es una de las que

mayor nivel actual tienen. En el sector privado se encuentra en el medio de la escala en cuanto a los niveles actuales. Se nota aquí nuevamente el esfuerzo de las organizaciones por proporcionar a sus miembros con factores higiénicos, de acuerdo a la terminología de Herzberg, Mausner y Snyderman (1965).

Otro hecho que merece ser destacado es el de la autonomía, que se encuentra también en los más altos niveles actuales, especialmente en el público, en donde podría esperarse que, al tratarse de organizaciones muy burocratizadas, la iniciativa personal se viese frenada.

Puede encontrarse aquí el efecto de la "Reforma Administrativa" emprendida en el Gobierno Federal, que busca "... incrementar la eficiencia y eficacia de las entidades gubernamentales mediante el mejoramiento de sus estructuras y sistemas de trabajo, a fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta el Estado; agilizar y descentralizar los mecanismos operativos de esas entidades, acelerando y simplificando los trámites; tener en el personal público una adecuada conciencia de servicio, así como una actitud innovadora, dinámica y responsable, y fortalecer la coordinación, la colaboración y el trabajo en equipo como política de Gobierno" (Carrillo, 1973, p. 131). Seguramente en estas labores tienen gran ingerencia los administradores, lo cual les permite poner en juego su iniciativa e independencia. No obstante, parece que lo anterior no es suficiente para satisfacer sus necesidades de auto-realización.

#### 4.4 COMPARACION ENTRE LAS TRES PROFESIONES.

#### 4.4.1 Teorías Gerenciales.

Se llevó a cabo una comparación en los resultados de las tres -- profesiones, en ambos sectores. Las tablas 23 y 24 contienen las medianas de las afirmaciones correspondientes a las teorías gerenciales. Se efectuó un análisis de la varianza de una clasificación por rangos, de acuerdo al método de Kruskal-Wallis (Siegel, 1970, p. 215 y Ss.). Se establecieron las siguientes hipótesis generales, y se fijó un límite del 5% de confianza para aceptarlas o rechazarlas:

$H_0$ : No existen diferencias significativas entre los ingenieros, los contadores y los administradores.

$H_a$ : Sí existan diferencias significativas entre los grupos mencionados.

En la Tabla 23 puede verse que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los tres grupos de profesionistas, en el Sector Público, por lo que se acepta  $H_0$ .

En cambio, en la tabla 24 puede apreciarse que sí existen diferencias significativas entre los tres grupos de profesionistas del sector privado, con excepción de los ítems referentes a la participación y el segundo relativo al valor del trabajo, aunque en este último caso se aproxima en forma considerable al valor crítico de 6.00 -- que debe tener el estadístico  $H$  del análisis de la varianza para rechazar  $H_0$ . En esa tabla puede verse que los contadores se mostraron más de acuerdo que los otros profesionistas estudiados con la afirmación de que "la mayoría de las personas carece de iniciativa y prefiere ser dirigida". Puede decirse que los contadores resultaron los --

más autoritarios e inclinados a la Teoría X. Los menos inclinados a aceptar esta afirmación fueron los ingenieros, aunque es preciso recordar aquí las contradicciones que se mencionaron anteriormente en relación a estas afirmaciones. En efecto, en el ítem relativo a la variable Iniciativa 2, contrario al anterior, y que afirma que "la mayoría de las personas tiene más iniciativa de la que está empleando actualmente en su trabajo", los más proclives a aceptarla fueron los administradores, quedando los contadores en segundo lugar y terminando los ingenieros. En ambos casos, las diferencias entre las tres profesiones son significativas al nivel del 5%.

Tabla 23

Comparación entre los ítems de las Teorías Gerenciales en las tres profesiones. Sector Público.

Í t e m	P R O F E S I O N E S			H	Signifi- cación
	Ingenie- ros	Contado- res	Adminis- tradores		
Iniciativa 1	-.19	-.30	-.20	.5342	- -
Trabajo 1	1.06	.60	.67	3.159	- -
Participación	.21	.37	.60	1.2828	- -
Iniciativa 2	.41	.47	.50	.5681	- -
Trabajo 2	.32	.06	.20	2.9941	- -
Tarea del Jefe	.81	1.12	.75	3.0936	- -
Dinero como motivador	.46	.36	.50	.8792	- -

H = Estadístico empleado en el análisis de la varianza de una clasificación por rangos de Kruskal-Wallis.



En los ítems relativos al valor del trabajo se encuentra que nuevamente los contadores se mostraron más adeptos que los otros profesionistas a la idea de que "la mayoría de las personas trabajarían -- con gusto y entusiasmo si pudieran poner en juego la iniciativa y las habilidades de que son capaces", o lo que es lo mismo, fueron los más inclinados hacia el extremo de la Teoría Y, seguidos por los administradores y después por los ingenieros. Es evidente otra vez la serie de inconsistencias de opinión. En un ítem, los contadores se muestran como los más autócratas y en el siguiente como los más demócratas. Desde luego, los otros profesionistas estudiados siguen tendencias análogas. En el ítem referente al deber del jefe de "crear el ambiente necesario para que los subordinados pongan en juego sus habilidades", califican los contadores nuevamente como los más demócratas, pero resultan los más autócratas (Teoría X) en la mejor forma de motivar a los subordinados: dándoles más dinero.

Es interesante recalcar que en los profesionistas del sector público no se encontraron diferencias significativas mientras entre los del sector privado se encontraron 5 diferencias significativas y 1 -- que se aproxima mucho, entre 7 posibilidades. En otros términos, existe mayor uniformidad entre las opiniones de los profesionistas del -- sector público. ¿A qué se debe este hecho? Una posible explicación sería la de que se trata probablemente de profesionistas que laboran en organizaciones más burocratizadas y que las estructuras burocráticas producen una serie de formas de relaciones interpersonales así como un medio circundante que conforman una sub-cultura ocupacional en-

la cual las conductas son parecidas y conducen, por lo tanto, a opiniones semejantes. En las organizaciones del sector privado se encontraría una mayor diversificación de actividades, recompensas, procedimientos, y conductas que conducirían a una mayor diversificación de opiniones en lo relativo a la "naturaleza humana".

Tabla 24

Comparación entre los ítems de las Teorías gerenciales en las tres profesiones. Sector Privado.

Ítem	PROFESIONES			H	Significación
	Ingenieros	Contadores	Administradores		
Iniciativa 1	.06	-.04	0	6.1471	*
Trabajo 1	.54	.92	.87	6.2034	*
Participación	.42	.50	.63	1.8545	-
Iniciativa 2	.50	.71	1.06	7.7819	*
Trabajo 2	.23	.31	.36	5.8438	(a)
Tarea del Jefe	.61	1.25	.93	14.1993	**
Dinero como motivador	.47	.46	.73	7.5456	*

H = Estadístico empleado en el análisis de la varianza de una clasificación por rangos de Kruskal-Wallis.

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

(a) Se aproxima a la significación. El valor crítico es de 6.00.

Nota: A mayor elevación del puntaje, más acuerdo se manifiesta con la Teoría Y.

#### 4.4.2 Necesidades.

La comparación entre las tres profesiones se realizó también por sectores, a fin de mantener constante esta variable, pero igualmente por nivel actual y de aspiración. Se realizó en cada caso un análisis de la varianza de una clasificación por rangos, de conformidad con el método ideado por Kruskal y Wallis (Siegel, 1970, p. 215 y Sa.). En términos generales se establecieron los dos tipos de hipótesis que se han venido empleando: a) hipótesis nula (no hay diferencias entre los grupos) y b) hipótesis alterna (sí hay diferencias entre los grupos). Se estableció el nivel de 5% de confianza para la aceptación de  $H_0$ .

En la tabla 25 se ofrecen las comparaciones entre los gerentes del sector privado, en relación al nivel actual de las necesidades. No se rechazó en ningún caso de nivel actual la hipótesis nula. Sin embargo, en dos necesidades el valor del estadístico  $H$  que se obtiene en el análisis de la varianza se aproximó al valor crítico para aceptar  $H_a$  en lugar de  $H_0$ . De hecho, en ambos casos es significativa la diferencia al nivel del 10% de confianza. Las necesidades referidas son las de seguridad y la de autorrealización. En la primera, el nivel actual de los contadores sobresale sobre el de las otras dos profesiones. En la segunda, el nivel actual de los ingenieros es notablemente inferior al de las otras profesiones. La explicación ofrecida anteriormente parece válida nuevamente: los contadores manejan y controlan la información necesaria para tomar decisiones, por ende, constituyen elementos indispensables dentro de la empresa privada.

Además, conocen las modalidades específicas de la entidad económica para cumplir con las obligaciones fiscales. De ambas situaciones surge el papel de trabajadores casi insustituibles y, por ende, su mayor sentimiento de seguridad. Por otro lado, los ingenieros del sector privado no tienen grandes oportunidades de poner en juego sus conocimientos y habilidades pues se encuentran dentro de empresas en las cuales la tecnología es extranjera y tanto los materiales, las especificaciones, los procedimientos, etc. están determinados exteriormente.

Tabla 25

Comparación entre los niveles actuales de las necesidades en las tres profesiones. Sector Privado.

Necesidades	M E D I A N A S			H
	Ingenie- ros	Contado- res	Administra- dores	
Seguridad	3.11	3.45	3.12	5.39 *
Sociales	2.88	2.43	2.94	0.10
Estima	3.00	3.38	3.54	3.56
Autonomía	3.13	2.88	3.17	1.56
Autorrealización	2.50	3.45	3.10	4.64 *

El valor de H debe ser 5.99 para rechazar  $H_0$  al nivel del 5%.

\*  $p < .10$ .

Es también notorio el bajo nivel actual con que están satisfechas las necesidades sociales en los tres grupos, en relación con los niveles actuales de otras necesidades. Puede traerse nuevamente a cola-

ción el que existe el valor de la competencia individual como factor determinante para obtener ascensos y mejores puestos.

Tabla 26

Comparación entre los niveles de aspiración de las necesidades en las tres profesiones. Sector Privado.

Necesidad	M E D I A N A S			H	Significa ción
	Ingenie- ros	Contado res	Administra dores		
Seguridad	3.80	4.31	3.95	3.94	- -
Social	3.80	3.33	3.83	3.80	- -
Estima	3.77	4.46	4.24	3.90	- -
Autonomía	4.00	4.36	4.19	0.2854	- -
Autorrealización	4.33	4.43	4.31	0.4025	- -

El valor de H debe ser 5.99 para rechazar  $H_0$  al nivel del 5%.

En lo tocante al nivel de aspiración que marcaron los profesionistas del sector privado, en relación a las diversas necesidades, no existen diferencias significativas entre los grupos. Vuelven a notarse las tendencias señaladas anteriormente: los niveles de aspiración son mayores en cuanto a las necesidades catalogadas en los estratos más elevados de la escala, y a la inversa. Es curioso que, aunque se insiste en que las diferencias no son significativas, los contadores marcaron el nivel de aspiración más alto en relación a la necesidad de se

guridad, pase a que tienen también el nivel actual más alto. ¿Es este hecho un reflejo de su "deformación" \* profesional propia? Es -- bien conocida la situación de que en términos generales los contadores requieren que todas las transacciones y comunicaciones dentro de la organización se encuentren documentadas, conteniendo todas las firmas autorizadas requeridas, etc. Necesitan estar al amparo de cualquier duda o contingencia. ¿Esta deformación profesional le hace -- ser ligeramente más inseguro que los profesionistas de otras ramas? Para dar respuesta a esta interrogante se requieren investigaciones adicionales.

La tabla 27 contiene las comparaciones en cuanto al nivel actual de las necesidades, entre los profesionistas del sector público que integraron las muestras. Con los datos se analizó la varianza, de acuerdo con el método de Kruskal - Wallis, el cual se refiere a una clasificación y a los rangos.

En la mencionada tabla destaca inmediatamente una situación que contrasta dramáticamente con la del sector privado. Mientras en éste, los contadores tienen el nivel actual más alto en la necesidad -

\* El término "deformación" no debe considerarse una expresión peyorativa. Se refiere al hecho de que la educación es fragmentaria y no integral. Al profesionista se le prepara para ver el mundo por medio de los lentes de la especialización y no de una manera integral e interdisciplinaria. Los fenómenos que ocurren en el universo no son especializados sino que tienen repercusiones sobre una pléyade de fenómenos conexos. Pero al profesionista se le prepara para estudiar un cierto tipo de fenómenos, perdiendo de vista las repercusiones sobre otros. Recuérdese el dicho "Una forma de ver, es también una forma de dejar de ver".

Tabla 27

Comparación entre los niveles actuales de las necesidades en las --  
tres profesiones. Sector Público.

Necesidad	M E D I A N A S			H	Significa ción
	Ingenie- ros	Contado res	Administra dores		
Seguridad	3.33	2.41	3.30	9.4154	*
Social	3.00	2.39	3.12	3.23	--
Estima	2.90	3.11	3.13	.1761	--
Autonomía	3.25	3.22	3.50	.2813	--
Autorrealización	3.00	2.96	2.83	.7196	--

El valor de H debe ser 5.99 para rechazar  $H_0$  al nivel de 5%.

\*  $p < 0.001$ .

de seguridad, en el sector público tienen el inferior, considerando las tres profesiones tomadas en cuenta en el estudio. En el sector público la diferencia resulta altamente significativa (la probabilidad es inferior al 1 al millar). La explicación dada anteriormente parece cobrar más fuerza. El contador controla la información. Esta información es la base para tomar decisiones, pero dentro del sector público reviste características más importantes desde el punto de vista político. De ahí que los funcionarios integran equipos de profesionistas, consejeros, etc. de su absoluta confianza, que, en caso de que el funcionario en cuestión sea removido, presentan automáticamente sus renuncias. La permanencia en el empleo en muchas -- ocasiones no está sujeta al profesionalismo o a la preparación sino.

a los vaivenes políticos. Además, a lo anterior se agrega la certeza de que cada seis años, al término del período presidencial, los funcionarios cambiarán y los contadores deberán renunciar, sin estar seguros de que puedan seguir en funciones. De ahí el notorio nivel inferior actual de esta necesidad.

En el resto de las necesidades no existieron diferencias significativas. La que más se aproxima al nivel de significación es la social, en la cual el contador vuelve a ocupar el nivel más bajo. Probablemente sea el reflejo, nuevamente, de su deformación profesional. Seguramente parte de sus funciones consisten en verificar que los documentos que respaldan las transacciones cumplan con los requisitos establecidos, que sigan los cauces establecidos, que se cumplan las normas administrativas, etc., con lo cual se convierten, ante los ojos de los demás, en representantes de la burocracia, estableciéndose fricciones y debilitamiento de las relaciones interpersonales.

Tabla 28

Comparación entre los niveles de aspiración de las necesidades en las tres profesiones. Sector Público.

Necesidad	M E D I A N A S			H
	Ingenieros	Contadores	Administradores	
Seguridad	3.57	3.63	3.62	.1372
Social	3.43	3.39	3.50	4.56
Estima	4.11	3.79	3.64	3.218
Autonomía	4.2	3.75	3.90	2.17
Autorrealización	4.00	3.86	3.88	.2863

El valor de H debe ser 5.99 para rechazar  $H_0$  al 5%.



En lo tocante a los niveles de aspiración, no se encuentran diferencias significativas en ninguna de las necesidades. Vuelve a notarse la mayor importancia adjudicada a las necesidades consideradas superiores en la escala de Maslow. En éstas, los ingenieros denotaron mayor ambición, aunque las diferencias no son significativas. Los esquemas de aspiración de los contadores y los administradores son muy semejantes.

#### 4.5 MUESTRAS DEL SECTOR PÚBLICO Y DEL PRIVADO.

Después del análisis realizado con los representantes de las tres profesiones y que se ha descrito en los puntos 4.1 a 4.4 anteriormente, se procedió a sumarizar los resultados, agregando los datos provenientes de las demás profesiones cuyo número de casos no fué suficiente para establecer comparaciones con las tres profesiones mencionadas. De esta manera, sólo se atendió a la variable "sector" y se efectuaron análisis en cuanto a la dicotomía entre el sector público y el privado. Tal sumariazación pareció justificada al investigador por no haberse encontrado, salvo las excepciones mencionadas, diferencias significativas entre las tres profesiones. Se establecieron las hipótesis generales que se han venido empleando en los anteriores análisis:

- a) Hipótesis de nulidad: no existen diferencias entre los gerentes del sector público y los del privado ( $H_0$ ).
- b) Hipótesis alterna: sí existen diferencias entre los gerentes de ambos sectores ( $H_a$ ).

## 4.5.1 Teorías Gerenciales.

Los gerentes del sector público denotan una menor tendencia hacia los supuestos de la Teoría Y, tal como se puede apreciar en la Tabla 29. Las diferencias son significativas en cuanto a la suposición de que "la mayoría de las personas poseen más iniciativa y habilidades de las que están utilizando actualmente en sus puestos". Aquí -- los gerentes del sector público se mostraron más conservadores en apoyar esta afirmación. Igualmente, estos mismos gerentes se mostraron partidarios de la Teoría X en cuanto a la suposición de que "la mayoría de las personas carecen de iniciativa y prefieren ser dirigidas".

Tabla 29

Teorías Gerenciales de los gerentes en los sectores público y privado.  
Medianas.

I t e m	S E C T O R		D	Signifi- cación
	Público	Privado		
Iniciativa 1	-.28	.08	.14	(a)
Trabajo 1	.66	.75	.05	-
Participación	.34	.47	.11	-
Iniciativa 2	.49	.76	.18	*
Trabajo 2	.13	.24	.09	-
Tarea del Jefe	.94	.93	.03	-
Dinero como motivador	.32	.55	.16	(a)

Nota: Los signos negativos indican preferencia por la Teoría X.

D = Diferencia máxima, de acuerdo a la prueba de Kolmogorov-Smirnoff.

\*  $p < .05$

(a) Se aproxima al nivel de significación. El valor crítico de D es de .17 para rechazar  $H_0$ .

En este ítem, las diferencias no son significativas entre ambos sectores pero el valor del estadístico D, la diferencia máxima de acuerdo a la prueba de Kolmogorov-Smirnoff, se aproxima mucho al valor crítico de .17 para rechazar la hipótesis de nulidad. La desigualdad es solamente de tres centésimos, así que para efectos prácticos podría considerarse rechazada también la hipótesis de nulidad. En ambos ítems se encuentra involucrada la iniciativa y los gerentes del sector público se muestran menos optimistas en cuanto a la posesión, por parte de las personas, de esta característica. Evidentemente están reflejándose aquí las vivencias cotidianas de los gerentes de este sector. La mayoría inmensa labora en grandes organizaciones, en las cuales impera la burocracia, no en el sentido despectivo del término sino en el que se le otorga dentro de la terminología de la teoría de las organizaciones y que se basa primordialmente en los estudios de Max Weber (1944, p. 85-130) al respecto. Las características de las organizaciones burocráticas son entre otras: a) primacía de las reglas, b) delimitación precisa de las responsabilidades y los campos de acción; c) ordenación de las relaciones de mando y subordinación; d) estructura jerárquica; e) substitutibilidad de personas; f) selección y ascensos de acuerdo a la calificación profesional, etc. Lo anterior conduce a un grado elevado de formalización (Mayntz, 1967, p. 144 y Ss.). Las grandes organizaciones se enfrentan a tres problemas básicos, que son factores generadores de la burocracia (Dubin, 1968, p. 147): a) el tamaño de la organización, b) el propósito limitado de la misma, y c) la heterogeneidad de --

las personas que la integran. Podría afirmarse que a mayor tamaño de la organización, mayor burocracia. Los gerentes del sector público laboran en grandes organizaciones que, a juzgar por lo dicho, cuentan con un mayor nivel de burocratización. Ahora bien, entre las muestras de la patología burocrática descrita por Merton (1968) se encuentra el sometimiento excesivo a las reglas. Merton explica el proceso de la siguiente manera: "(1) Una burocracia efectiva demanda confiabilidad de las respuestas y devoción estricta a los reglamentos. (2) Tal devoción a los reglamentos los lleva a transformarse en absolutos; ya no se consideran en relación a un grupo determinado de objetivos. (3) Esto interfiere con la fácil adaptación a condiciones especiales no previstas claramente por quienes establecieron las reglas generales...", es decir, el sometimiento excesivo a las reglas erosiona la iniciativa individual. Los gerentes del sector público están manifestando esta situación en su mayor tendencia a la Teoría X.

Otro síntoma de la tendencia mencionada en el párrafo anterior está constituida por la opinión relativa al papel del dinero como fuerza motivadora en el trabajo. El ítem relativo dice "la mejor forma de lograr que las personas trabajen mejor es dándoles más dinero". Los gerentes del sector privado denotaron un mayor desacuerdo con esta afirmación que los del sector público. Dimock y Hyde (1968, p. 159 y ss.) señalan que una característica de la burocracia, es el bajo nivel de moral de trabajo existente entre los miembros de la misma. Existen muchas definiciones del término moral de trabajo pero pueden resumirse en la siguiente: "Moral de trabajo es el grado en

el cual se satisfacen las necesidades de un individuo y el grado en el cual éste percibe que esa satisfacción surge de la situación total de su trabajo" (Guion, 1962, p. 48). Por ende, en la burocracia las personas tienen ínfimos niveles de satisfacción por lo que, de acuerdo a la opinión de los gerentes del sector público, es necesario ofrecerles el dinero como incentivo. Existe un centésimo de diferencia en el estadístico D entre el valor obtenido y el requerido para rechazar  $H_0$ , por lo que para efectos prácticos puede rechazarse efectivamente y aceptarse  $H_a$ , indicadora de una diferencia entre los gerentes del sector público y los del privado.

Se aplicó la prueba de los signos (Siegel, 1970, p. 91 y Ss.) para determinar si existían variaciones en las opiniones relativas a las afirmaciones relativas a la iniciativa de las personas y al valor del trabajo. Al igual que en los grupos de profesionistas estudiados anteriormente, se encontraron tendencias contradictorias muy intensas. Los resultados de estas comparaciones se proporcionan en la tabla 30. La hipótesis nula se refiere a que no existen diferencias significativas en la opinión de los gerentes del sector público y los del sector privado en cuanto a las variables Iniciativa 1 (la mayoría de las personas carece de iniciativa) e Iniciativa 2 (la mayoría de las personas tiene más iniciativa de la que emplea en su puesto); entre las variables Trabajo 1 (la mayoría de las personas trabajarían con gusto si pusiesen en juego las habilidades que poseen) y Trabajo 2 (la mayoría de las personas preferirían no tener que trabajar si tuvieran otra fuente de ingresos), así como entre las variables Iniciativa 1 y Trabajo 1. La hipótesis alterna consistió en --

afirmar que existen diferencias significativas.

Tabla 30

Comparación entre los ítems relativos a Iniciativa y valor del trabajo. Muestras totales de los sectores público y del privado.

Í t e m s	P R O B A B I L I D A D	
	Sector Público	Sector Privado
Iniciativa 1 Vs. Iniciativa 2	$p < .00001$	$p < .00001$
Trabajo 1 Vs Trabajo 2	$p < .00001$	$p < .00001$
Iniciativa 1 Vs. Trabajo 1	$p < .00001$	$p < .00001$

Como puede verse en la tabla 30, las probabilidades son inferiores a 1 en diez mil de cometer el error tipo I, o sea de rechazar  $H_0$  cuando ésta es verdadera (Hays, 1965, p. 280). Por ende, se acepta  $H_A$ . En otros términos, los gerentes estudiados no conservan una constancia de opiniones en cuanto a las suposiciones de las teorías gerenciales. Tienden a estar de acuerdo con afirmaciones contrarias entre sí. Desde luego, esta inconsistencia de opiniones, como se anotó anteriormente puede dar lugar a establecer políticas, procedimientos opuestos, ocasionando incertidumbre e inseguridad entre los miembros de la organización, y conflictos entre los mismos gerentes al tomar decisiones tomando como base elementos diferentes.

Estos resultados no son sorprendentes. En un estudio Yoder - (1962) descubrió también inconsistencia entre las ideas de los gerentes en relación al trabajo, a la organización, a la gerencia, a los-

sindicatos y a la intervención del gobierno en las empresas. A juicio del presente investigador, ha existido una gran preocupación por los aspectos técnicos y materiales de las organizaciones, con un de cuido evidente de los humanos. Tal parece que los gerentes han estado tan ocupados con los aspectos cotidianos de sus actividades que no han tenido oportunidad de reflexionar sobre los tópicos mencionados en este trabajo. Por otro lado, la humanidad ha venido buscando fórmulas que permitan coordinar los esfuerzos de la manera más eficiente posible y, como se hizo notar en el capítulo 1, establecer relaciones de poder y sin embargo, todavía no se han encontrado métodos prácticos que permitan lograrlo. Existen y han existido múltiples teorías. Dentro de la teoría de las organizaciones en los últimos años ha tomado una gran preeminencia, por las obras de autores tales como Mc Gregor (1960), Argyris (1957), Likert (1961 y 1967), Scheine, Bennis (1965) y otros, la postura calificada como optimista. No han faltado críticos, como por ejemplo Dubin (1968) y Strauss (1964, - - 1968 a, 1968 b, 1970) primordialmente. Sin embargo, es procedente pensar en generalizaciones, en el sentido de que un tipo de organización es mejor que otro, en todos los casos? Algunas evidencias parecen indicar que no. Vroom y Mann (1960) encontraron que dos grupos de trabajadoras, caracterizados por tareas diferentes, tenían actitudes diferentes hacia el grado de supervisión que debería ser ejercido con ellos. Un grupo, constituido por choferes, trabajando individualmente, prefirieron supervisores más autocráticos, en tanto que un grupo de trabajadoras que, laborando en grupo, se encargaban de acomodar y ordenar los paquetes que entregaban los choferes menciona

dos, prefirieron supervisores democratas. Vroom (1959) mismo, en otro estudio, encontró que las personas con una gran necesidad de independencia y un reducido autoritarismo eran afectadas más favorablemente por su participación en la toma de decisiones y afectadas más negativamente por la falta de participación. Morse y Lorsch (1973) estudiaron cuatro divisiones de una misma empresa. Dos se caracterizaban por la determinación y rutinización de sus tareas pues eran productoras en serie, mientras las otras dos eran laboratorios de investigación. Uno de los laboratorios era altamente eficiente y una de las fábricas también, mientras las otras dos divisiones eran consideradas de bajo rendimiento. Encontraron que la organización, es decir, el ordenamiento, la jerarquización, etc. de las interacciones era apropiada a la tarea específica de la división efectiva. En otros términos, en la fábrica eficiente existía un esquema de relaciones formales, contenidas en organigramas y manuales de organización, existían reglas procedimientos y sistemas de medición; mientras en la fábrica poco eficiente existía una estructuración menos rígida de todo lo anterior. Por el contrario, en el laboratorio eficiente no existía una estructura formal, existían pocas reglas, procedimientos y controles, en tanto que el grado de formalización era mayor en el laboratorio menos eficiente. Los individuos que laboraban en las divisiones efectivas estaban más motivados, en forma significativa, que las personas que trabajaban en las unidades menos eficientes. Smith y Taunnenbaum (1963) estudiaron 200 unidades organizacionales tanto lucrativas como de afiliación voluntaria. Los esquemas de control existentes y deseados por los miembros -



de ellas fueron diferentes en ambos tipos de organización. Encontraron que un elevado grado de control (definido como cualquier proceso - que determina o afecta intencionalmente las actividades de una persona o grupo) ejercido por los jefes y los miembros de la organización denota una gran correlación con la eficiencia en la mayoría de las organizaciones estudiadas; descubrieron también que existía una relación en-

Tabla 31

Niveles actuales y de aspiración en la escala de necesidades de Maslow (modificada). Sectores público y privado. Medianas.

Necesidades	NIVEL ACTUAL			NIVEL DE ASPIRACION		
	Sector Público	Sector Privado	D	Sector Público	Sector Privado	D
Seguridad	2.86 (2)	3.19 (4)	.18 (a)	3.63 (2)	4.10 (2)	.18 (a)
Social	2.49 (1)	2.58 (1)	.04	3.47 (1)	3.58 (1)	.06
Estima	3.10 (4)	3.28 (5)	.09	3.94 (3)	4.12 (3)	.09
Autonomía	3.27 (5)	2.95 (3)	.14 (a)	4.03 (4.5)	4.15 (4)	.08
Autorrealización	2.98 (3)	2.75 (2)	.14 (a)	4.03 (4.5)	4.19 (5)	.10

Nota: Se consignan entre paréntesis los rangos. El número 1 indica el inferior.

\* Significativa al nivel del 5%.

(a) Se aproxima al valor crítico (.19) del estadístico D para rechazar  $H_0$ .

entre el grado de control total y la eficiencia, por un lado, y entre el control y las actitudes positivas de los miembros de la organización. Todo lo anterior conduce a una consideración circunstancial de las teorías gerenciales. Es decir, la tarea y las características personales (escolaridad, valores, etc.) de los miembros de la organización deben ser las variables determinantes del diseño organizacional y de la teoría gerencial a seguir.

#### 4.5.2 Necesidades.

La comparación entre los niveles actual y de aspiración entre los sectores público y el privado se ofrece en la tabla 31. En ella se expresan las medianas de las necesidades, así como, entre paréntesis, -- los rangos de cada una.

Merecen destacarse varios hechos. El primero de ellos es el de la diferencia en el nivel actual de la necesidad de seguridad entre ambos sectores. Los gerentes del sector público se muestran menos seguros en sus empleos que los del sector privado. Ya antes se interpretó este fenómeno en el sentido de que, de hecho, los gerentes del sector público están sujetos a los vaivenes de las situaciones políticas. Empero, los gerentes del sector privado marcan un mayor nivel de aspiración, al igual que en las demás necesidades; los gerentes del sector público desean más seguridad pero en un grado menor al de los del sector privado. Estos últimos tienen bastante satisfecha la necesidad de seguridad, pues ocupa uno de los más altos rangos en el nivel actual.

Por otra parte, los gerentes del sector privado denotan una menor autonomía y autorrealización que los del sector público. Seguramente se debe a la ingerencia de las compañías transnacionales. Tal como se explicó anteriormente, es muy probable que los gerentes del sector privado se vean restringidos en sus posibilidades de acción y de poner en juego sus conocimientos y habilidades en virtud de que en las compañías transnacionales ocurren varios hechos: a) el personal directivo es de origen extranjero, lo que equivale a decir que el personal nacional sabe que, por más esfuerzos que despliegue, le están vedados los niveles más altos de la organización, en términos generales. Shearer (1971, p. 186) encontró en una encuesta entre 17 empresas filiales de empresas extranjeras que el 70% no había cambiado su política de contratación de personal extranjero para puestos directivos, el 12% manifestó haber aumentado considerablemente la proporción de extranjeros en los puestos directivos y el 18%, haberlos disminuido. De Rossi (1971, p. 85) señala que en las inversiones conjuntas, los extranjeros generalmente quedan a cargo de los aspectos técnicos y administrativos (en los cuales se localizan las profesiones de la muestra) y los mexicanos se encargan de la función de ventas y de relaciones públicas. Ya antes se mencionó que en la misma obra de Flavia de Rossi se localiza el dato de que de 143 empresas estudiadas, el 85% depende del exterior para adquirir materias primas, partes, asistencia técnica y licencias. Los datos anteriores constituyen una explicación del bajo nivel actual de las necesidades de autonomía y de autorrealización entre los gerentes del sector privado.

Es importante señalar que estos hallazgos no confirman la hipótesis de que las organizaciones burocráticas restringen la autonomía de los profesionistas que laboran en ellas (Ver. p.e., Etzioni, 1964, cap. 8) y que frecuentemente existen choques entre la autoridad lineal, administrativa, y los valores de la profesión. Smith, ( ) por ejemplo, encontró en un hospital que existían dos líneas de autoridad: una, profesional, y administrativa o burocrática la otra, y que se manifestaban conflictos entre ambas. En los resultados obtenidos en la presente investigación, se insiste, los gerentes del sector público manifestaron tener más autonomía y mayores sentimientos de auto-realización que sus contrapartes en el sector privado, lo cual va en contra de la hipótesis mencionada arriba. En un estudio realizado entre médicos, Engel (1970) estudió las supuestas relaciones inversas entre autonomía y burocratización: a mayor burocracia, menor autonomía. Estudió a médicos que tenían su propio consultorio (baja burocracia), a otros que laboraban en hospitales privados (burocracia media) y otros más en los hospitales públicos (alta burocracia). No encontró tal relación inversa. Así pues, los presentes resultados arrojan dudas sobre la comparación con las privadas. Es, desde luego, necesario profundizar este hallazgo mediante estudios adicionales antes de poder generalizar estos resultados. Por otro lado, Lauterbach (1966) informa que encontró en entrevistas con 15 funcionarios públicos mexicanos, frecuentemente expresiones de satisfacción por el hecho de sentir que estaban trabajando directamente por el bienestar del país. Ambas situaciones pueden explicar el mayor nivel actual de auto expresión sentida por los gerentes del sector público.

Es interesante el hecho de que las necesidades sociales son las que más bajo nivel actual conservan en ambos grupos y que también son las que más bajo nivel de aspiración denotaron. Lo anterior puede ser un reflejo del valor individualista del liberalismo político y económico. Se tiene, por ende, el valor de que las mejores posiciones en la jerarquía de las organizaciones, se obtiene por la competición contra todos los demás. Parecería, entonces, que la idea de la cooperación, raigambre necesario de las organizaciones, no tendría vigencia entre los gerentes estudiados. Sin embargo, hacen falta más estudios antes de poder aceptar o rechazar esta conjetura.

En términos generales, los gerentes del sector privado se encuentran más insatisfechos que los del sector público, como se aprecia en la Tabla 32. Como puede verse, del examen de esta tabla y de la 31, esta insatisfacción está dada por los mayores niveles de aspiración que se marcaron en el sector privado. Podría decirse que los gerentes de este último sector son más ambiciosos y que esperan más en este sentido, que sus contrapartes del sector privado. Sin embargo, las diferencias no son significativas.

En otros estudios (ver, por ejemplo Rhinehart et al., 1969 y Paine et al., 1966) se ha encontrado que los gerentes medios en el Gobierno de los Estados Unidos estaban significativamente más insatisfechos que aquellos que laboraban en las empresas privadas. En el presente estudio, los resultados son inversos. ¿A qué puede deberse este hecho? Es necesario tomar en cuenta dos elementos : -  
 a) los gerentes del sector público reportan un nivel actual inferior a los del sector público en tres necesidades (seguridad, social y es-

tina); b) los gerentes del sector privado manifiestan niveles de aspiración superiores en todas las necesidades a los gerentes del sector público. Por ende la insatisfacción (definida como la diferencia entre el nivel aspirado y el nivel actual) es superior en el sector privado. En una investigación Buchanan (1974) halló que los gerentes del sector privado se encontraban más interesados e involucrados y tenían actitudes -- más favorables hacia sus empleos que los gerentes del sector público -- en los Estados Unidos. Parece que la misma situación prevalece en México pues los gerentes del sector privado esperan más (mayor nivel de aspiración) que los del sector público; éstos últimos se han resignado a una menor posibilidad de satisfacción y, por ende, se encuentran menos insatisfechos.

Tabla 32

Nivel de insatisfacción en la escala de necesidades de Maslow (modificada). Gerentes de los sectores público y privado.

Sector	NECESIDADES					Concepto
	Seguridad	Social	Estima	Autonomía	Autorrealización	
Rango	.77	.98	.66	.76	1.05	Insatisfacción
	3	4	1	2	5	Rango
Privado	.91	1.00	.84	1.20	1.44	Insatisfacción
	2	3	1	4	5	Rango

Nota: El número 1 corresponde al rango inferior.

Puede verse en la tabla 32 que la necesidad de estima es la menos insatisfecha, lo cual se debe a los elevados niveles actuales que am-

Los grupos tienen en esta necesidad, cuyo nivel de aspiración la cataloga en un nivel intermedio en la jerarquía de las necesidades. La más insatisfecha, también en ambos grupos es la necesidad de auto-expresión, debido a que fué la que ocupó los niveles más altos de aspiración y la que cuenta con niveles actuales bajos, en el sector privado, y medios en el público.

Puede verse en la tabla 31 que los niveles de aspiración, en ambos grupos son casi idénticos, en cuanto a los rangos, y que se aproximan bastante a la escala de Maslow. Se estableció la hipótesis de que no existían diferencias entre ésta y los resultados encontrados ( $H_0$ ). Después de los cálculos respectivos, empleando la prueba de -- Kolmogorov-Smirnoff (Siegel, 1970), se aceptó la hipótesis nula en -- cuanto a los niveles de aspiración.

Estos resultados son congruentes con un estudio realizado por -- Ghiselli (1968) quien encontró que los integrantes de la gerencia media, en comparación con los niveles inferiores, tienen un menor deseo de seguridad y de recompensas económicas y un mayor nivel de aspiración en cuanto a la auto-realización. Encontró igualmente, que los -- gerentes exitosos se conforman más a este esquema. En cambio, los p<sub>o</sub> exitosos valúan más la seguridad y las remuneraciones.

Se probó la misma hipótesis en cuanto a los niveles actuales y se rechazó en el sector privado en donde se encuentra una diferencia significativa, debido al poco nivel actual en las necesidades de autorrealización y de autonomía y al alto nivel en la necesidad de seguridad. Así pues, se confirma en este estudio la escala de necesidades propuesta por Maslow. Sin embargo, es necesario insistir en que los indivi-

duos de la muestra pertenecen al nivel de gerencia media. ¿La escala de Maslow es válida en los niveles operativo y el de alta gerencia? - para responder a esa pregunta son necesarios estudios adicionales.

Tabla 33

Rangos en la escala de necesidades de Maslow (modificada) en los gerentes del Sector Público y del Privado.

Nivel	Sector	NECESIDADES					D
		Segu- ridad	Social	Estima	Auto- nomía	Autorrea- lización	
Actual	Público	2	1	4	5	3	.13
	Privado	4	1	5	3	2	.26*
Aspira- ción.	Público	2	1	3	4.5	4.5	.06
	Privado	2	1	3	4	5	.06
Escala de Mas- low (modificada)		1	2	3	4	5	--

Nota: El número 1 corresponde al rango inferior.

\*  $p < .01$ .

Es importante realizar dos consideraciones adicionales. En primer lugar, puede inferirse por los resultados de la presente indagación que existen dos niveles de equilibrio: uno, inferior, para las necesidades consideradas en los estratos bajos de la jerarquía de necesidades, y otro, elevado, para las necesidades "altas". De esta manera, las necesidades "altas" con un nivel actual bajo, mantienen un elevado nivel de aspiración (p. e. autorrealización) mientras las necesidades "bajas" con un nivel actual bajo, mantienen un nivel bajo -



de aspiración (p. E. sociales). Las necesidades "bajas" con un alto nivel actual, mantienen un nivel bajo (p. E. seguridad en el sector privado) y las necesidades "altas" con un elevado nivel actual, se sostienen en un alto nivel de aspiración (p. E. autonomía en el sector público).

Por otro lado, los resultados parecería confirmar, al menos en parte, la teoría de Herzberg (1966). En efecto, las dos primeras necesidades encuentran sus satisfactores en el medio circundante, son factores extrínsecos al puesto. En cambio, las tres últimas necesidades encuentran sus satisfactores primordialmente dentro del trabajo - en sí mismo. La auto-estima por desempeñar un puesto, la posibilidad de tomar decisiones y de poner en práctica las propias ideas (autonomía) y la autorrealización, son factores intrínsecos. Los resultados confirman que éstos últimos son más importantes (al tener un nivel de aspiración más elevado) que los anteriores. Desde este punto de vista, la teoría de Herzberg se ve confirmada, sin olvidar que está restringida a la circunstancia específica de los gerentes de jerarquía media, cuya mayoría tiene una profesión de nivel universitario. No debe generalizarse al personal de otras categorías. El estudio no fué diseñado para poner a prueba toda la teoría mencionada en el párrafo anterior por lo que otros elementos de la misma tales como la dualidad entre factores higiénicos y motivadores, la hipótesis de que la presencia de los primeros no ocasiona satisfacción, etc. no se relacionan con los resultados.

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 En los últimos años, ha tomado gran impulso la teoría gerencial participativa. Por los valores humanos implícitos en ella, ha sido -- aceptada y propagada profusamente por los académicos. Sin embargo, es tá por demostrarse todavía que es efectiva en todos los casos. Algunos estudios han mostrado que algunos grupos trabajan mejor y se sienten más satisfechos con una dirección más centralizada. No puede generalizarse.

5.2 Han surgido, en los Estados Unidos de Norteamérica, diversas -- teorías de la motivación. Pocos estudios se han publicado en México -- al respecto. Es probable que las diferencias culturales, económicas, y políticas existentes entre ambos países, impliquen diferencias en -- los factores motivantes dentro de las organizaciones. Por otro lado, las situaciones ambientales pueden implicar diferencias también.

5.3 Se diseñó un cuestionario que cubría dos finalidades: por una -- parte, estudiar las opiniones de gerentes en el sector público y en -- el privado sobre las teorías gerenciales y sobre la escala de necesidades de Maslow (modificada); y, por otra parte, retroalimentar los -- resultados en forma inmediata para que los propios gerentes, que tomaron parte en diversas sesiones de capacitación, pudieran tener oportunidad de reflexionar sobre ellos.

5.4 En todos los grupos estudiados se encontraron fuertes contradicciones entre las opiniones referentes a la iniciativa de los subordinados y al valor del trabajo, lo cual puede conducir a la implantación de políticas y procedimientos opuestos en las organizaciones. Si este fuese el caso, la inseguridad de los miembros de las mismas se vería incrementada. Parte de la tarea para lograr esa congruencia es hacer conscientes, a los propios gerentes, de la misma a fin de que, mediante una reflexión, puedan establecer conjuntos coordinados de su puestos, políticas y expectativas. e-ojo

5.5 Es necesario entrenar a los gerentes en la metodología de la investigación, a fin de que puedan identificar las situaciones concretas en las que se desarrollarán sus actividades y, por ende, puedan adoptar estilo de dirección adecuado a las circunstancias. En otras palabras, la teoría gerencial (supuestos, políticas y expectativas) debe ser apropiada a las circunstancias a fin de lograr efectividad en la tarea del gerente. 50 →

\* 5.6 Se estudiaron las opiniones de tres profesiones: contaduría, ingeniería y administración, tanto en el sector público como en el privado. Se tuvieron muestras no aleatorias, con un total de 202 casos que pueden catalogarse dentro de la gerencia media de las organizaciones. Pueden considerarse comparables las muestras de los dos sectores: público y privado. Los resultados deben ser considerados válidos para las muestras estudiadas, pero no deben generalizarse indiscriminadamente.

5.11 No se encontraron diferencias en cuanto al nivel de aspiración en la satisfacción de necesidades entre los profesionistas mencionados del sector privado.

5.12 Los ingenieros y los administradores del sector público desean más seguridad que los contadores. Las diferencias son significativas al nivel del 1%. La explicación dada en el punto 5.9 cobra más fuerza.

\* 5.13 En las muestras totales del sector público y del privado, los gerentes del primer sector mencionado se muestran, en términos generales, más tradicionales (autócratas) que los del sector privado. Parece ser que las organizaciones más burocratizadas les hacen ser más pesimistas en cuanto a la naturaleza humana.

5.14 En relación a la escala de Maslow (modificada), los gerentes -- del sector público denotaron un menor nivel actual en la necesidad de seguridad. Puede explicarse este hecho por las contingencias políticas a que está sujeto dicho sector y al cambio periódico de funcionarios.

5.15 Los gerentes de la muestra total del sector público mostraron un nivel actual superior a los del sector privado en las necesidades de autonomía y autorrealización. Este hecho contradice la hipótesis de que existe una contradicción básica entre la mística profesional y las reglas en las organizaciones burocratizadas.

5.16 En cuanto al nivel de aspiración, los gerentes del sector privado desean un nivel más elevado que los del sector público en la necesidad de seguridad. Parece que éstos últimos están conscientes y aceptan el grado de inseguridad que implica su empleo.

5.17 Los resultados apoyan la teoría de Maslow en cuanto al establecimiento de niveles en las necesidades. Se encontró que las necesidades inferiores (seguridad y sociales) aunque no están satisfechas totalmente, no condujeron a niveles de aspiración elevados. Por el otro lado, las necesidades superiores (autonomía y auto expresión) aunque en algunos casos conservaban niveles actuales altos, de cualquier manera seguían conservando un alto nivel de aspiración.

5.18 Los resultados también confirman, al menos en parte, la teoría de Herzberg, aunque no se hizo el intento de probar específicamente algunas hipótesis que se desprenden de la misma, en virtud de que los niveles de aspiración más altos corresponden a factores intrínsecos al puesto, y los menores niveles de aspiración corresponden a factores extrínsecos (seguridad y sociales). Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que estos resultados corresponden a gerentes de nivel medio que cuentan, en su inmensa mayoría, con profesiones de nivel universitario.

5.19 El conocimiento de estos resultados por parte de los propios gerentes pueda ayudarles en su formación profesional.

5.20 Es necesario realizar investigaciones adicionales para poder generalizar con mayor seguridad los resultados obtenidos en el presente estudio.

REFERENCIAS

Y

ANEXOS

## A

- Allers, R. El psicoanálisis de Freud. Buenos Aires: Troquel, 1958.
- Anastasi, Anna. Psychological testing. Nueva York: Mc. Millan, 1961.  
2a. ed.
- Argyris, C. Personality and organization. Nueva York: Harper, 1957.
- Arias, G. F. Una encuesta sobre intereses laborales en algunos grupos de trabajadores de México, D. F. Revista del Instituto Técnico Administrativo del Trabajo, 1964, 28, 7-69.
- Arias, G. F. ¿Qué buscan en su trabajo los vendedores? Revista Mexicana de Psicología, 1966, 8, 702-711.
- Arias, G. F. Managerial thinking in México. Tesis inédita para obtener el grado de Master of Business Administration. Universidad de California, Berkeley, 1969.
- Arias, G. F. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Trillas, 1974. 3a. ed.
- Arias, G. F. et al. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas: 1975.
- Aristóteles. Ética nicomaquea y Política. México: Porrúa, 1970.

## B

- Riaug, M. Economics of education. Middlesex, Engl.: Penguin, 1968, --  
2 vols.
- Boon, G. K. Factores físicos y humanos en la producción. México: Fon



do de Cultura Económica, 1970.

- Brayfield, A. H. y Crockett, W. M. Employee attitudes and employee performance. Psychological Bulletin, 1955, 52 (5), 396-424.
- Buchanan, B. H. Government managers, business executives, and organizational commitment. Public Administration Review, 1974, 34 (4), 339 - 347.

## C

- Carrillo, C.A. La reforma administrativa en México: Instituto de -  
Administración Pública, 1973.
- Ciccrón, Sobre las Leyes. Buenos Aires: Aguilar, 1966.
- Coper, C. N. y Appley, M. H. Psicología de la motivación. México: Trillas, 1972.
- Correa, H. Economía de los recursos humanos. México: Fondo de --  
Cultura Económica, 1970.
- Cronbach, L. J. Essentials of psychological testing. Nueva York: Harper y Row, 1960, 2a. ed.

## D

- De Rossi, Flavia. The mexican entrepreneur. Paris: Development -  
Centre of the Organization for Economic Co-operation -  
and Development, 1971.
- Dimock, M. E. y Hyde, H. K. Bureaucratic problems in business --  
organizations, en Dubin, R. (comp.) Human relations in admn

nistration. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, --  
1968, 3a. Ed.

Dubin, R. Human relations in administration. Englewood Cliffs, N. J.:  
Prentice - Hall, 1968, 3a. Ed.

## E

Edwards, A. L. Techniques of attitudes scale construction. Nueva York:  
Appleton, Century Crofts, 1957.

Engel, Gloria V. Professional Autonomy and bureaucratic organization.  
Administration Science Quarterly, 1970, 15 (1), 12-21.

Engels, F. El papel del trabajo en la transformación del mono en hom-  
bre. En Marx y Engels, Obras escogidas. Moscú: Edito-  
rial Progreso, 1971.

Etzioni, A. Modern organizations. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-  
Hall, 1964.

## F

Fiedler, F. E. A theory of leadership effectiveness. Nueva York: Mc  
Graw - Hill, 1967.

Frost, S. E. Jr. Ideas of the great philosophers. Nueva York: Barnes  
& Nobb, 1958.

## G

- Ghiselli, E. E. Some motivational factors in the success of managers. Personnel Psychology, 1968, 21, 431-440.
- Ghiselli, E. E. The measurement of managerial success by means of -- progress in the organization. (Mimeografiado) Universidad de California, Berkeley, Sin fecha.
- Guion, R. M. Industrial morale: the problem of terminology, en Karn, H.W. y Von Haller-Gilmer, B. (comps.) Readings in industrial and business psychology. Nueva York: Mc Graw-Hill, 1962, 2a. ed.
- Granick, D. The red executive. A study of the organization man in - Russian industry. Nueva York: Doubleday, 1960.

## H

- Haire, M., Ghiselli, E. E. y Porter, L. W. Managerial thinking. An -- international study. Nueva York: Wiley, 1966.
- Hall, D. T. y Nougain, K. E. An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. Organizational behavior - and human performance, 3, 1968, 12-35.
- Harper, R. S. Introducción al psicología. México; CECSA, 1962.
- Hays, W. L. Statistics for psychologists. Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1965.
- Herzberg, F. Work and the nature of man. Nueva York: World Publishing, 1966.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, Barbara. The motivation to -- work. Nueva York: Wiley, 1959.

House, R. J. y Wigdor, L. A. Herzberg's dual theory of job satisfac- - tion and motivation: a review of the evidence and a criticism. Personnel Psychology, 1967, 20, 369-389.

## J

Johnston, W. A. y Nawrock, L. H. Effect of simulated social feedback-- on individual tracking performance. Journal of applied- psychology, 1967, 51 (2), 145-151.

## K

Kavcic, B., Rus, V. y Tannenbaum, A. S. Control, participation and - - effectiveness in four Yugoslav industrial organization. Administrative Science Quarterly, 1971, 16 (1), 74-86.

Kish, L. Muestreo de encuestas. México: Trillas, 1972.

## L

Lauterbach, A. Enterprise in Latin America. Business Attitudes in a- developing economy. Ithaca, N. Y.: Cornell University - Press, 1966.

Lickert, R. A technique for the measurement of attitudes, en Summers,- G. F. Attitude measurement. Chicago: Rand. McNally, 1970.

Locke, J. Ensayo sobre el gobierno civil. México: Fondo de Cultura Económica, 1941.

López, N. Virginia. Estilos de conducta y rendimiento en el trabajo. Tesis inédita para obtener el grado de Licenciado en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, 1967.

## M

Manning, S. A. y Rosenstock, E. H. Elaboración de escalas de actitudes y psicofísica clásica. México: Trillas, 1971.

Maquiavelo, N. El príncipe (comentado por Napoleón Bonaparte). Madrid: Espasa Calpe, 1967. 11a. ed.

Maslow, A. H. Motivation and personality. Nueva York: Harper & Row, 1954.

Maslow, A. H. A theory of human motivation, en Leavitt, H.J. y Pondy, L. R. (comps.) Readings in managerial psychology. Chicago: The University of Chicago Press, 1964.

Mc Clelland, D. F. The achieving society. Nueva York: Van Nostrand, 1962.

Mc Clelland, D. C. Business drive and national achievement, en Leavitt, H. J. y Pondy, L. R. (comps.). Readings in managerial psychology. Chicago: The University of Chicago Press, 1964.

Mc Clelland, D. C. et. al. Cómo se motiva el éxito económico. México: UTEHA, 1970.

Mayntz, Renate. Sociología de la organización. Madrid: Alianza Editor-

rial, 1967.

Mc Gregor, D. The human side of enterprise. Nueva York: Mc Brass-Hill, 1960.

Merton, R. K. The nature and sources of pathological bureaucratic behavior, en Dubin (comp.) Human relations in administration. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1968. 3a. ed.

Mc Ginn, N. F., Harburg, E. y Ginsburg, G. P. Responses to interpersonal conflict by middle-class males in Guadalajara and Michigan. American anthropologist, 1965, 67, (6, 1a. parte), 1483 - 1494.

Miles, R. E. Conflicting elements in managerial ideologies. Berkeley: University of California, Institute of Industrial Relations. Reprint 248, 1964.

Miles, R. E. Human Relations or human resources. Berkeley: University of California, Institute of Industrial Relations. Reprint 261, 1966.

Morse, J. J. y Lorsch, J. W. Beyond theory Y, en Jun, J. S. y Storm, W. B. (Comps.) Tomorrow's organizations: challenges and strategies. Glenview, Ill.: Scott y Foresman, 1973.

Myers, M. S. Who are your motivated workers? Harvard Business Review, 1964, 1, 73 - 98.

P

Paine, F. T., Carroll, S. J., Laeta, B. A. Need satisfaction of managerial level personnel in a government agency. Journal of -

applied psychology, 1966.

## R

Rhinehart, R. P., Barral, A. S., De Wolfe, J. E. y Spaner, F. E. Comparative study of need satisfaction in government and -- business hierarchies. Journal of applied psychology, -- 1969.

Ruiz- Marcos, J. M. Reforma de la empresa en América Latina. Hannover: Fundación Friedeich Ebert, 1967.

## S

Schein, E. H. y Bennis, W. G. Personal and organizational change through group method. Nueva York: Wiley, 1965.

Schultz, T. W. The economic value of education, Nueva York: Columbia-University Press, 1963.

Sepúlveda, B. y Chumacero, A. La inversión extranjera en México. México: Fondo de Cultura Económica. 1973.

Shearer, J. Personal de alto nivel en filiales del extranjero: experiencias en Brasil y México, citado por Yañez Ramos, A. " El aporte tecnológico de la inversión extranjera directa ", en Comité Bilateral de Hombres de negocios México- Estados Unidos, Inversiones Extranjeras Privadas en México co: autor, 1971.

- Siegel, S. Diseño experimental no-paramétrico. México: Trillas, 1970.
- Slocum, J. W. Jr., A comparative study of the satisfaction of American and Mexican operatives. Academy of Management Journal, 1971, 14 (1), 89 - 97.
- Smith, H. L. The hospital's dual system, en Simpson, R.L. y Simpson, Ida H. (comps.) Social organization and behavior. Nueva York: Wiley, 1964.
- Smith, C. G. y Tannenbaum, A. S. Organizational control Structure. A comparative analysis. Human relations, 16 (4), 1963, 299-316.
- Strauss, G. Some notes on power equalization. Universidad de California, Berkeley: Instituto de Relaciones, Industriales, 1964.
- Strauss, G. Human relations - 1968 style. Universidad de California, Berkeley: Institute de Relaciones Industriales, 1968 a.
- Strauss, G. The personality vs. organization theory, en Hampton, Summer y Weber (comps). Organizational behavior and the practice of management. Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1968 b.
- Strauss, G. Comunicación personal, 1969.
- Strauss, G. y Roscuscstein, E. Workers participation: a critical view. Industrial Relations, 9, (2), 1970, 197 - 214.
- Summers, G. F. (comp.) Attitude measurement. Chicago: Rand McNally, 1970.



## T

- Tawney, R. H. Religion and the rise of capitalism. Nueva York: Menfor, 1958, 9a. reimp.
- Thompson, Clara. El psicoanálisis México: Fondo de Cultura Económica, 1951.
- Thurow, L. Investment in human capital, Belmont, Cal.: Wadsworth, 1970.
- Thurstone, L. L. Attitudes can be measured, en Summers, G. F. Attitude measurement. Chicago: Rand Mc Nally, 1970.

## V

- Vroom, V. Some personality determinants of the effects of participation. Journal of abnormal and social psychology, LIX, 1959, 322-327.
- Vroom, V. H. y Mann F. G. Leader authoritarianism and employee attitudes. Personnel Psychology, 13 (2), 1960, 125 - 140.

## W

- Walker, Helen y Lev, J. Statistical inference. Nueva York: Holt, 1953.
- Weber, M. Economía y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica, 1944. 4 vol.
- Weber, M. The protestant ethic and the spirit of capitalism. Nueva York: Charles Scribner e hijos, 1958.
- Wolf, M. G. The relationship of contact pefors to attitudes toward company and job. Personnel psychology, 1967, 20, 121-132.
- Wykstra, R. A. Human capital formation and manpower development. Nueva York: The Free Press, 1971.

## Y

- Yoder, D. Management theories as managers see them. Personnel,  
1962, 39 (4), 25 - 30.

## Z

- Zablah, G. J. La motivación del trabajo femenino: estudio efectuado  
en las fábricas de ropa de la Cd. de Monterrey. Tesis  
inédita para obtener el título de Licenciado en Admi-  
nistración de Empresas. Instituto Tecnológico y de -  
Estudios Superiores de Monterrey, 1962.
- Zurcher, H. A. Particularism and organization position: a cross --  
cultural analysis. Journal of applied psychology,  
1968, 52 (2), 139 - 144.

## ANEXO 1.

Forma original de alternativas para que los estudiantes escogieran las más representativas.

En cada sección, marque usted con una X la frase que represente mejor la Teoría X y con una Y la que represente más adecuadamente a esta teoría. No hay respuestas buenas o malas. Solo nos interesa conocer su opinión sincera. Marque solamente una oración en cada sección.

Sección I.

- \_\_\_ La mayoría de las personas trabajan a gusto si son tratadas con cortesía y respeto.
- \_\_\_ La mayoría de las personas preferirían no tener que trabajar si tuvieran otra fuente de ingresos que les permitiera cubrir sus necesidades.
- \_\_\_ La mayoría de las personas trabajarían con gusto y entusiasmo si pudiesen poner en juego la iniciativa y las habilidades de que son capaces.

Sección II

- \_\_\_ La tarea básica del jefe es crear el ambiente necesario para que los subordinados pongan en juego sus habilidades, beneficiando así a la organización y a los subordinados mismos.
- \_\_\_ La tarea básica del jefe es vigilar que sus subordinados cumplan con el trabajo que les ha sido asignado.
- \_\_\_ La tarea básica del jefe es lograr que sus subordinados se sientan contentos, de manera que trabajen mejor.

Sección III

- \_\_\_ El jefe debe mantener informados a sus subordinados sobre los planes futuros de la organización, de modo que se sientan seguros y se eviten rumores.
- \_\_\_ El jefe debe permitir a sus subordinados que tomen parte de las decisiones importantes puesto que las decisiones serán mejores por las aportaciones de ellos.
- \_\_\_ El jefe debe dar a sus subordinados solamente la información necesaria para que éstos puedan desarrollar su trabajo inmediato.

Sección IV

- \_\_\_ La mejor forma de lograr que las personas trabajen mejor es dándoles más dinero.
- \_\_\_ El buen trato es el mejor método para lograr que las personas trabajen mejor.
- \_\_\_ El mejor método para lograr que los subordinados trabajen mejor es logrando que pongan en juego sus propias capacidades.

Sección V

- \_\_\_ La mayoría de la gente posee más iniciativa y habilidades de las que están empleando en sus trabajos.
- \_\_\_ La mayoría de la gente carece de iniciativa y prefiere que se le den instrucciones precisas sobre lo que debe hacer en el trabajo.
- \_\_\_ La mayoría de las personas prefiere encargarse de trabajos sencillos que requieran poca responsabilidad e iniciativa.

## A N E X O 2.

## Forma 1.

## CUESTIONARIO SOBRE OPINIONES.

Por favor NO escriba su nombre.

Nos interesa conocer su opinión sincera sobre los puntos expuestos a continuación. En cada oración marque Ud. mediante una X su acuerdo o desacuerdo. No hay respuestas buenas o malas.

Ejemplo: La persona que contestó a la siguiente oración estuvo muy en desacuerdo:

Es más fácil hacer trabajo de oficina en un clima frío que en uno caliente.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en ~~desacuerdo~~

AHORA, POR FAVOR, RESPONDA A LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

La mayoría de las personas preferirían no tener que trabajar si tuvieran otra -- fuente de ingresos que les permitiera cubrir sus necesidades.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

La tarea básica del jefe consiste sólomente en vigilar que sus subordinados cumplan con el trabajo que les ha sido asignado.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

El jefe debe dar a sus subordinados sólomente la información necesaria para que éstos puedan desarrollar su trabajo inmediato.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

La mejor forma de lograr que las personas trabajen mejor es dándoles más dinero.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

La mayoría de la gente carece de iniciativa y prefiere que se le den instrucciones precisas sobre lo que debe hacer en el trabajo.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

---

Revise por favor que todas las oraciones tengan una marca.

---

## FORMA A.

En las oraciones siguientes se pide su opinión sobre lo que tiene actualmente y lo que debería tener de varias cosas en su trabajo. Subraye la palabra en el paréntesis que refleje su opinión. Subraye solamente una palabra en cada línea.

1. La oportunidad de establecer amistades sinceras y firmes en mi puesto:
  - a) Tengo (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)
  - b) Debería tener (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)
  
2. La seguridad de contar con mi empleo:
  - a) Tengo (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)
  - b) Debería tener (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)
  
3. El sentimiento de auto-realización es decir, la sensación de poder utilizar completamente todas mis habilidades, de poder hacer uso de toda mi capacidad en mi puesto:
  - a) Tengo (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)
  - b) Debería tener (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)
  
4. El sentimiento de propia estima que se obtiene por desempeñar el puesto:
  - a) Tengo (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)
  - b) Debería tener (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)
  
5. La oportunidad de poner en prácticas mis propias ideas en mi trabajo:
  - a) Tengo (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)
  - b) Debería tener (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)

## F O R M A 2.

AHORA, POR FAVOR, RESPONDA A LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

La mayoría de las personas trabajarían con gusto y entusiasmo si pudieran poner en juego la iniciativa y las habilidades de que son capaces.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

La tarea básica del jefe es crear el ambiente necesario para que los subordinados pongan en juego sus habilidades, beneficiando así a la organización y a los subordinados mismos.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

El jefe debe permitir a sus subordinados que tomen parte de las decisiones importantes puesto que las decisiones serán mejores por las aportaciones de ellos.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

El mejor método para lograr que los subordinados trabajen mejor es logrando que pongan en juego sus propias capacidades.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

La mayoría de la gente posee más iniciativa y habilidades de las que están empleando en sus trabajos.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

---

Revise por favor que todas las oraciones tengan una marca.

---

## FORMA B.

En las oraciones siguientes pedimos su opinión sobre lo que tiene actualmente y lo que debería tener de varias cosas en su trabajo. Marque con una X el número - que refleje esas cantidades. Marque solamente un Número en cada inciso.

Ejemplo:

La oportunidad de viajar en mi trabajo.

	1	2	3	4	5
a) Tengo					
	-----			-----	
	(Mínimo)				(Máximo)
b) Debería tener	1	2	3	4	5
	-----			-----	
	(Mínimo)				(Máximo)

La persona del ejemplo calificó con 2 la cantidad que viaja actualmente en su trabajo y con un 4 la cantidad que en su opinión debería tener.

AHORA, RESPONDA POR FAVOR A LO SIGUIENTE:

1. La oportunidad de establecer amistades sinceras y firmes en mi puesto:

	1	2	3	4	5
a) Tengo					
	-----			-----	
b) Debería tener	1	2	3	4	5
	-----			-----	

2. La seguridad de contar con mi empleo:

	1	2	3	4	5
a) Tengo					
	-----			-----	
b) Debería tener	1	2	3	4	5
	-----			-----	

3. El sentimiento de auto-realización es decir, la sensación de poder utilizar completamente todas mis habilidades, de poder hacer uso de toda mi capacidad en mi puesto:

	1	2	3	4	5
a) Tengo					
	-----			-----	
b) Debería tener	1	2	3	4	5
	-----			-----	

4. El sentimiento de propia estima que se obtiene por desempeñar mi puesto:

	1	2	3	4	5
a) Tengo					
	-----			-----	
b) Debería tener	1	2	3	4	5
	-----			-----	

5. La oportunidad de poner en práctica mis propias ideas en mi trabajo:

	1	2	3	4	5
a) Tengo					
	-----			-----	
b) Debería tener	1	2	3	4	5
	-----			-----	

Le rogamos nos proporcione la siguiente información para ayudarnos en el análisis estadístico de los datos:

- 1.- Tipo de Empresa para la cual trabaja (Marque un renglón)
- \_\_\_\_ Transportes y Almacenaje
- \_\_\_\_ Correos, Telégrafos y Teléfonos
- \_\_\_\_ Fuerza, Luz y Electricidad
- \_\_\_\_ Comercio al menudeo
- \_\_\_\_ Comercio al mayoreo
- \_\_\_\_ Seguros
- \_\_\_\_ Finanzas - Bancos
- \_\_\_\_ Química - Petróleo
- \_\_\_\_ Minería
- \_\_\_\_ Acero - fabricaciones metálicas
- \_\_\_\_ Manufactura
- \_\_\_\_ Otro (especifique)
- 2.- Departamento al que Ud. pertenece dentro de su empresa (marque uno)
- \_\_\_\_ Producción
- \_\_\_\_ Ventas
- \_\_\_\_ Contabilidad o Finanzas
- \_\_\_\_ Personal o Capacitación
- \_\_\_\_ Compras
- \_\_\_\_ Mercados o Publicidad
- \_\_\_\_ Almacén
- \_\_\_\_ Otro (especifique)
- 3.- ¿Cuántos años tiene de estar trabajando en toda su vida? (marque un renglón).
- \_\_\_\_ 1 año o menos
- \_\_\_\_ 1 a 3 años
- \_\_\_\_ 3 a 5 años
- \_\_\_\_ 5 a 10 años
- \_\_\_\_ 10 a 20 años
- \_\_\_\_ más de 20 años
- 4.- ¿Aproximadamente cuántas personas trabajan en su empresa?
- \_\_\_\_ 100 o menos
- \_\_\_\_ 101 a 500
- \_\_\_\_ 500 a 1,000
- \_\_\_\_ más de 1,000
- 5.- Indique su edad en años cumplidos:
- \_\_\_\_\_
- 6.- Marque Ud. el nivel máximo de estudios que alcanzó:
- \_\_\_\_ Primaria
- \_\_\_\_ Secundaria
- \_\_\_\_ Preparatoria
- \_\_\_\_ 3 años o menos de Profesional
- \_\_\_\_ Profesional (pasante)
- \_\_\_\_ Profesional (recibido)
- \_\_\_\_ Estudios superiores a la profesional
- 7.- Especialidad en sus estudios profesionales, si los realizó.
- \_\_\_\_ Abogacía
- \_\_\_\_ Economía
- \_\_\_\_ Administración
- \_\_\_\_ Contabilidad
- \_\_\_\_ Ingeniería
- \_\_\_\_ Psicología
- \_\_\_\_ Relaciones Industriales
- \_\_\_\_ Medicina
- \_\_\_\_ Otra (especifique: \_\_\_\_\_)
- 8.- Ingreso Mensual actual \_\_\_\_\_
- 9.- Número de personas que dependen económicamente de Ud. \_\_\_\_\_
- 10.- ¿Cuántos niveles jerárquicos hay por encima de usted en su empresa hasta la autoridad máxima de la organización? Dé el número \_\_\_\_\_
- 11.- ¿Cuántos niveles jerárquicos hay por debajo de usted en su empresa? Anote el número \_\_\_\_\_

Agradecemos infinitamente su ayuda para realizar este estudio.



## A N E X O 3.

## Forma final del Cuestionario.

## CUESTIONARIO SOBRE OPINIONES.

Por favor NO escriba su nombre.

Nos interesa conocer su opinión sincera sobre los puntos expuestos a continuación. En cada oración marque Ud. mediante una X a su acuerdo o desacuerdo. - No hay respuestas buenas o malas.

Ejemplo: La persona que contestó a la siguiente oración estuvo muy en desacuerdo:

Es más fácil hacer trabajo de oficina en un clima frío que en uno caliente.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en ~~desacuerdo~~

AHORA, POR FAVOR, RESPONDA A LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

La mayoría de la gente carece de iniciativa y prefiere que se le den instrucciones precisas sobre lo que debe hacer en el trabajo.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

La mayoría de las personas trabajarían con gusto y entusiasmo si pudieran poner en juego la iniciativa y las habilidades de que son capaces.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

El jefe debe permitir a sus subordinados que tomen parte de las decisiones importantes puesto que las decisiones serán mejores por las aportaciones de ellos.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

La mayoría de la gente posee más iniciativa y habilidades de las que están empleando en sus trabajos.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

La mayoría de las personas preferirían no tener que trabajar si tuvieran otra -- fuente de ingresos que les permitiera cubrir sus necesidades.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

La tarea básica del jefe es crear el ambiente necesario para que los subordinados pongan en juego sus habilidades, beneficiando así a la organización y a los subordinados mismos.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo

La mejor forma de lograr que las personas trabajen mejor es dándoles más dinero.

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indeciso    En desacuerdo    Muy en desacuerdo.

En las oraciones siguientes se pide su opinión sobre lo que tiene actualmente y lo que debería tener de varias cosas en su trabajo. Subraye la palabra en el paréntesis que refleje su opinión. Subraye solamente una palabra en cada línea.

Por ejemplo:

La oportunidad de viajar en el desempeño de mi empleo:

- a) Tengo (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)  
 b) Debería tener (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)

AHORA, RESPONDA POR FAVOR A LAS SIGUIENTES CUESTIONES:

La oportunidad de establecer amistades sinceras y firmes en mi puesto:

- a) Tengo (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)  
 b) Debería tener (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)

La seguridad de contar con mi empleo:

- a) Tengo (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)  
 b) Debería tener (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)

El sentimiento de auto-realización es decir, la sensación de poder utilizar completamente todas mis habilidades, de poder hacer uso de toda mi capacidad en mi puesto:

- a) Tengo (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)  
 b) Debería tener (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)

El sentimiento de propia estima que se obtiene por desempeñar mi puesto:

- a) Tengo (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)  
 b) Debería tener (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)

La oportunidad de poner en práctica mis propias ideas en mi trabajo:

- a) Tengo (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)  
 b) Debería tener (nada) (un poco) (regular) (mucho) (lo máximo)

Pase por favor a la página siguiente.

Le rogamos nos proporcione la siguiente información para ayudarnos en el análisis estadístico de los datos:

- 1.- Tipo de Empresa para la cual trabaja (Marque un renglón)
- \_\_\_ Transportes y almacenaje
- \_\_\_ Correos, Telégrafos y Teléfonos
- \_\_\_ Fuerza, Luz y Electricidad
- \_\_\_ Comercio al menudeo
- \_\_\_ Comercio al mayoreo
- \_\_\_ Seguros
- \_\_\_ Finanzas - Bancos
- \_\_\_ Química - Petróleo
- \_\_\_ Minería
- \_\_\_ Acero - fabricaciones metálicas
- \_\_\_ Manufactura, excepto fabricaciones metálicas
- \_\_\_ Otro (especifique: \_\_\_\_\_)
- 2.- Departamento al que Ud. pertenece dentro de su empresa (marque uno).
- \_\_\_ Producción
- \_\_\_ Ventas
- \_\_\_ Contabilidad o Finanzas
- \_\_\_ Personal o Capacitación, Rel.Inds.
- \_\_\_ Compras
- \_\_\_ Mercados o Publicidad
- \_\_\_ Almacén
- \_\_\_ Otro (especifique: \_\_\_\_\_)
- 3.- ¿Cuántos años tiene de estar trabajando en toda su vida? (marque un renglón).
- \_\_\_ 1 año o menos
- \_\_\_ 1 a 3 años
- \_\_\_ 3 a 5 años
- \_\_\_ 5 a 10 años
- \_\_\_ 10 a 20 años
- \_\_\_ más de 20 años.
- 4.- ¿Aproximadamente cuántas personas trabajan en su empresa?
- \_\_\_ 100 o menos
- \_\_\_ 101 a 500
- \_\_\_ 501 a 1,000
- \_\_\_ más de 1,000
- 5.- Indique su edad en años cumplidos:
- \_\_\_\_\_
- 6.- Marque Ud. el nivel máximo de estudios que alcanzó:
- \_\_\_ Primaria
- \_\_\_ Secundaria
- \_\_\_ Preparatoria
- \_\_\_ 3 años o menos de Profesional
- \_\_\_ Profesional (pasante)
- \_\_\_ Profesional (recibido)
- \_\_\_ Estudios superiores a la profesional.
- 7.- Especialidad en sus estudios profesionales, si los realizó.
- \_\_\_ Abogacía
- \_\_\_ Economía
- \_\_\_ Administración
- \_\_\_ Contabilidad
- \_\_\_ Ingeniería
- \_\_\_ Psicología
- \_\_\_ Relaciones Industriales
- \_\_\_ Medicina
- \_\_\_ Otra (especifique: \_\_\_\_\_)
- 8.- Ingreso mensual actual \_\_\_\_\_
- 9.- Número de personas que dependen económicamente de usted \_\_\_\_\_
- 10.- ¿Cuántos niveles jerárquicos hay encima de usted en su empresa hasta la autoridad máxima de la organización? Dé el número \_\_\_\_\_
- 11.- ¿Cuántos niveles jerárquicos hay por debajo de usted en su departamento? Anote el número \_\_\_\_\_

Agradecemos infinitamente su ayuda para realizar este estudio.