

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

ESTUDIO VERIFICATIVO DE LA TEORIA DE
F. HERZBERG ENTRE EL PERSONAL DE UNA
DEPENDENCIA OFICIAL Y EL DE UNA INSTI-
TUCION PRIVADA EN MEXICO.

TESIS PROFESIONAL

Para obtener el título de:
Licenciado en Administración

PRESENTAN:

Adriana María Sánchez Arzate

Alma Luz Medina Avalos

María Eugenia Araceli Mijangos Alcaraz

DIRECTOR: LIC. FRANCISCO GAONA LOPEZ.

México, D. F.

1977

8851



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mis padres

A mis tíos

A mi abuela

I N D I C E

	Página
I INTRODUCCION	1
II FUNDAMENTOS Y ANTECEDENTES DE LA TEORIA DE FREDERICK HERZBERG	3
III DEFINICIONES Y CONCEPTOS PRINCIPALES	23
IV LA TEORIA MOTIVACION - HIGIENE	38
V METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	50
a) APLICACION EN LOS SECTORES PUBLICO Y PRIVADO	
b) OBSERVACIONES	
c) ORGANIGRAMAS	
d) CUESTIONARIO	
VI ANALISIS DE LOS DATOS RECABADOS	62
a) SECTOR PUBLICO	
b) SECTOR PRIVADO	
c) EN AMBOS	
d) OBSERVACIONES	
e) CONCLUSIONES	
f) GRAFICAS	
RESUMEN	103
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFIA	110

I. INTRODUCCION

En la presente investigación nos propusimos hacer el análisis de la Teoría Motivación-Higiene de F. Herzberg, que se basa en el concepto de que el hombre tiene dos necesidades perfectamente definidas: como animal evitar el dolor y como ser humano desarrollarse psicológicamente.

Esto fué lo que nos motivó a realizar el presente trabajo.

Sin duda alguna, la motivación ha ido tomando importancia, debido a las exigencias y tecnología de las empresas, ya que es de vital necesidad motivar al individuo para obtener un mayor rendimiento en las tareas que realiza conjuntamente en la organización.

Previamente al trabajo de Herzberg, muchos otros científicos del comportamiento estaban preocupados por la motivación del trabajador.

El propósito de esto es dar una respuesta a la especialización exagerada que había caracterizado a muchas organizaciones industriales. Se daba por sentado que un empleado obtendría una satisfacción mayor en el trabajo si éste era "enriquecido", es decir, si aumentaba el número de operaciones en las que él estuviera comprometido.

Nosotros consideramos que aún cuando dicha teoría no comprende cabal y exhaustivamente la verdad absoluta sobre los factores de motivación del ser humano en el trabajo, lo cual es lógico suponer, ya que

ninguna teoría podrá comprenderla absoluta y totalmente, ésta responde a las exigencias fundamentales del hombre.

Para el desempeño del mismo abarcamos los dos sectores donde podría ser aplicada dicha teoría, que son: la iniciativa privada y el sector público, para ello elaboramos un cuestionario que aplicamos en tres Sucursales del Banco Comercial Mexicano, S. A., (iniciativa privada) y en la Dirección General de Inspección de Impuestos Especiales, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (sector público), con los resultados que se mencionan en el desarrollo de nuestra investigación. El objetivo que perseguimos fué el de percatarnos de la validez de la Teoría Motivación-Higiene de F. Herzberg, lo que se demuestra en las conclusiones.

Hacemos partícipe de nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que colaboraron en una u otra forma en la presente investigación para establecer una comparación entre el personal de una Dependencia Oficial y el de una Institución Privada en México.

II FUNDAMENTOS Y ANTECEDENTES DE LA TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Frederick Herzberg nacido en Lynn, Massachusetts, en el año de 1923; sufrió el impacto y la crueldad de la guerra cuando sirvió como sargento de una unidad de reconocimiento del Ejército Norteamericano durante la Segunda Guerra Mundial.

Como si fuera poco en 1945 lo destinaron a un campo de concentración recién liberado. Las "zonas de experimentación" y las "cámaras de exterminio de Dachau" lo impresionaron vivamente. "¿Qué fenómeno puede producir semejante atrocidad?" se preguntó airado.

Herzberg es actualmente uno de los más distinguidos científicos de la conducta de los Estados Unidos de Norteamérica y todavía se hace la misma pregunta. Los años de guerra le dejaron una marca indeleble, pero también lo incitaron a profundizar sobre las mutaciones del orden social.

"La respuesta yace, más que en la persona misma, en las mudanzas de las instituciones que configuran la sociedad", concluyó Herzberg, en la actualidad profesor en los cursos de administración en la Universidad de Utah Salt Lake City. "El comportamiento individual está condicionado por la geografía del ámbito vital, y ésta afecta mucho más la conducta humana que las mismas circunstancias individuales. Puesto que nos movemos en una sociedad organizada, las instituciones son factor vital en la determinación de ese ámbito".

Es precisamente por su estudio profundo de las relaciones entre individuos e instituciones que Herzberg logró una influencia decisiva en los medios gerenciales.

Herzberg debe su amplio renombre a su teoría sobre los "factores motivadores y de higiene", aunque manifiesta extrañeza porque sus estudios sobre las zonas de conflicto dentro de las instituciones todavía no sean lo suficientemente conocidos.

La satisfacción e insatisfacción personal en el ambiente laboral, según él se deben a dos factores: los que denomina "factores de higiene" no garantiza la satisfacción, pero ayudan a evitar la insatisfacción, como el aumento del salario, por ejemplo. Los "factores motivadores", por su parte, satisfacen las que Herzberg llama necesidades del contenido del empleo y tienen una relación intrínseca con éste. Los factores de higiene se refieren a su contexto, es decir, a las circunstancias en que la tarea se cumple.

La escuela más importante de la teoría de los "dos factores" es que los higiénicos erradican o previenen fricciones incómodas en la vida del trabajo, mientras los motivadores tienen una importancia trascendental, ya que la gerencia sólo puede influir en el mejor desempeño de su personal enriqueciendo el contenido de su empleo.

Herzberg amplió esa concepción al distinguir entre "cargas horizontales y verticales" de trabajo. Las primeras hacen la tarea más

excesiva y penosa. Las otras la enriquecen convirtiéndola en más atractiva y deseable.

También enriqueció la lexicografía administrativa con un concepto pintoresco y novedoso: KITA, sigla de Kick In The Ass ("Patada en las posaderas") su descripción caústica del sistema utilizado tradicionalmente por la gerencia para "motivar" a su personal.

KITA es además un curioso indicador de que no todo en la vida y obra del incansable estudioso es un aburrido y apostólico empeño de mejorar el mundo.

Herzberg hace gala permanente de su humor dando a sus respuestas un carácter de "fuertes punzadas", lo que en parte explica el éxito de sus teorías en medios empresariales. Esa agridulce mezcla de verdades dichas en formas divertidas y con el lenguaje más llano y comprensible las hace muy atractivas.

Paradójicamente sus conclusiones deben tomarse en serio. Por eso no es tan popular entre sus colegas, especialmente los psicólogos, quienes critican duramente sus métodos investigativos y el marco académico y científico en que exhibe sus teorías.

Esa misma actitud despectiva hacia la psicología motivó su traslado a principios del año de la Universidad de Case Western Reserve, Ohio, a la Universidad de Utah. En la primera presidía el departamento de psicología, dirigía un programa sobre salud mental para graduados.

En Utah ostenta el título de profesor distinguido de administración en el Colegio de Negocios.

El exceso de trabajo también precipitó el cambio. Fuera de los programas de envergadura que le tocaba orientar, tomaba parte activa en proyectos externos muy exigentes: miembro de la directiva de varias empresas y compromisos a granel para dictar conferencias. Estaba metido en mil cosas, se lamenta, "Y es más fácil complicarse la vida que salir de ellas".

Realmente la mudanza significó cambio de ambiente y compromisos. Herzberg dicta una conferencia semanal a varios grupos de universitarios y supervisa como "tutor" a un número reducido de alumnos. Eso por lo que toca a los compromisos oficiales, ya que su actividad en general sigue siendo excepcional para una persona normal.

El Dr. W. J. Paul, su discípulo y más tarde profesor en el departamento de psicología regentado por Herzberg en Case Western, comenta: "Compartir la oficina con Fred es asunto serio. Nueve cosas distintas se entrecruzan. Nada de la quieta vida contemplativa que la gente se imagina en las universidades. Pero es lo que fascina y ese estímulo cons tante activa el hervidero de sus ideas y su estimulante inquietud".

La incansable actividad de Herzberg, hecha raíces donde quiera que se mueve no hay duda, está de moda. Y aunque no le ha llegado su hora todavía, el camino está despejado. La industria refleja hoy un vivo

interés por las relaciones humanas y Herzberg se ha convertido en su principal adalid.

Herzberg se considera un "solitario". Una de las paredes de la planta baja de su casa está recubierta por numerosas fotografías.

"La muralla del ego", según el tratadista, reforzada con una cadena iconográfica que eslabona su infancia, su juventud de sacrificios y la época que lo vé convertido en una celebridad en asuntos de administración. La muralla comienza con la foto de Herzberg el día de su bar mitzvah (la mayoría de edad Judía), tomada poco después de cumplir los 13 años. En esa época decidió abandonar la casa paterna y se dirigió al sur de los Estados Unidos.

Al llegar a Nueva York residió en una alcoba alquilada a una familia, mientras terminaba sus estudios preparatorios y el programa de no-graduados del City College de Nueva York (CCNY). Otra foto lo muestra en traje de futbol, y corresponde a la época en que defendía los colores de su colegio. Inicialmente se dedicó a estudiar historia, recuerda "mi primer amor verdadero", pero pronto se desencantó con los sistemas de enseñanza.

"Una secuencia sosa de acontecimientos, despersonalizada, sin color. Los seres humanos son quienes hacen la historia por eso me dediqué a estudiar psicología, para comprenderlos bien y poder entender así el sentido de la historia "comenta.

Desprovisto de dinero cuando culminaba sus estudios, se alistó en el ejército. Sus años de servicio militar afianzaron su vocación por la psicología "Lo que ví en Dachau arraigó mi inclinación por la historia y la psicología. Buscaba fervorosamente respuestas que pudieran explicarme las abominaciones que en cierto momento puede producir un sistema social".

Terminada la guerra completó sus estudios en City College de Nueva York y debutó su Master y Doctorado en la Universidad de Pittsburgh. A mediados de los cincuenta ingresó a la sección de investigaciones y proyectos del servicio de salud pública estadounidense.

✓ "Mis ideas básicas fueron el resultado de estudios sobre salud mental e industrial. Al tratar el problema de la salud mental social, aplicábamos los mismos conceptos sobre salud mental empleados en psicología clínica. Distinguía entonces entre enfermedad mental y salud mental como elementos no contrapuestos si se emplean en terrenos de salud pública. Así nació posteriormente mi teoría".

En esencia, sostuvo que la enfermedad mental y la salud mental son como el dolor y el placer: actúan en planos diversos. Pero el hecho de eliminar las fuentes de sufrimiento en la persona produce automáticamente placer. Herzberg presentó su teoría de que eliminar las causas de la insatisfacción laboral no necesariamente trae la satisfacción absoluta con el trabajo que se tiene.

Durante un breve periodo, Herzberg trabajó en terapia psicológica clínica y más tarde dirigió la sección de investigaciones de una importante organización de consulta psicológica sin ánimo de lucro. Como punto de partida en sus esfuerzos preliminares para trasladar sus conceptos al mundo empresarial, Herzberg integró con sus colaboradores un compendio bibliográfico de 2,500 libros y artículos sobre psicología industrial, publicados entre 1900 y 1950.

Se titula "Job Attitudes: Review of Research and Opinion" y fué publicado en 1957. "Examiné de cerca el material. Con pocas excepciones era pobre y su contenido esencial tenía más relación con un sistema prevalente de valores que con la verdadera disciplina científica", comenta al respecto el autor.

Dos años más tarde publicó "Motivation to Work", un informe sobre sus estudios y los de sus colaboradores en relación con actitudes hacia el trabajo en que además formula su tesis básica de la motivación y la higiene.

Su grupo de colaboradores entrevistó a 200 ingenieros y contadores, representantes de todas las actividades industriales de Pittsburgh. Se les pidió describir las situaciones en que se hubieran sentido particularmente felices en su trabajo, examinando luego los motivos precisos para esa reacción. Más adelante se les pidió evaluar ese sentimiento de bienestar individual. El mismo método se aplicó a las situaciones opuestas de carácter negativo.

Habiendo determinado la naturaleza dual del ser humano y por lo tanto su estructura bidimensional de necesidades, Herzberg elaboró su teoría de "Motivación - Higiene".

Mediante la investigación basada en preguntas abiertas a ingenieros y contadores, descubrió que los factores o eventos que los entrevistados describieron como grandes determinantes de la satisfacción en el trabajo eran:

1. - Logro
2. - Reconocimiento por el logro
3. - Reconocimiento
4. - Trabajo en sí mismo
5. - Promoción
6. - Posibilidades de Desarrollo
7. - Consecuencias de la Motivación
8. - Responsabilidad

En cambio, los factores descubiertos como determinantes de la insatisfacción en el trabajo fueron:

1. - Políticas Institucionales
2. - Supervisión
3. - Condiciones de Trabajo
4. - Relaciones Interpersonales
5. - Seguridad en el Trabajo

6. - Salario
7. - Sentimiento de Grupo
8. - Consecuencias

Ambos tipos de factores son unidimensionales, es decir los factores determinantes de la satisfacción no intervienen en la insatisfacción y los factores determinantes de la insatisfacción no intervienen en la satisfacción.

Esto se debe a que los factores determinantes de la satisfacción se refieren a la relación del hombre con sus actos: logros, la naturaleza de su trabajo, su responsabilidad, el reconocimiento a sus logros y su desarrollo intelectual. En cambio los factores determinantes de la insatisfacción en lugar de referirse a los actos que el hombre realiza, se refieren al contexto o medio ambiente en el que la persona hace su trabajo.

Los factores determinantes de la satisfacción se relacionan con lo que la persona hace, en cambio los factores determinantes de la insatisfacción se refieren a la situación en que lo hace.

Debido a que los factores determinantes de la insatisfacción se refieren esencialmente al medio ambiente o contexto en que se realiza el trabajo, y sirven primordialmente para prevenir la insatisfacción, teniendo muy poco efecto en actitudes positivas hacia el trabajo, Herzberg los ha denominado "Higiénicos" por una analogía con el uso médico del término que significa preventivo y contextual.

Los factores determinantes de la satisfacción los denominó "Motivadores" debido a que son efectivos para motivar al individuo a realizar mayores esfuerzos e incrementar sus logros, obteniendo así una mayor productividad.

La propia ejecución del trabajo constituye el elemento de satisfacción más positivo de todos, cuando dicha ejecución se traduce en un sentimiento de logro y perfeccionamiento personal.

Los factores higiénicos no motivan en dirección positiva a los individuos, sino que eliminan la actitud negativa de éstos hacia el trabajo que podría suscitarse por las malas condiciones ambientales en la realización de sus labores.

Los factores higiénicos tienen un efecto preventivo de actitudes negativas hacia el trabajo por parte de los individuos, en cambio, los motivadores tienen un efecto impulsor, promotor, motivador en los individuos de desarrollar cada vez más sus capacidades y conocimientos, y por lo tanto, perfeccionar progresivamente tanto la ejecución de su trabajo como así mismos.

Herzberg concluyó entonces que el solo aumento del salario, sin que la empresa se preocupe por las condiciones del trabajo, no sirve para motivar. Y que la carencia de esos factores de higiene podría afectar negativamente el desempeño laboral, aunque su aplicación tenga efecto a corto plazo, si acaso el trabajador lo percibe.

Los factores de higiene son importantes, sostiene Herzberg, no solamente porque pueden evitar la insatisfacción sino también porque contribuyen a la auto-actualización del trabajador convirtiéndose en lo que él percibe que es capaz de convertirse.

Al sostener que los obreros no siempre piden reajustes salariales debido a necesidades económicas básicas, Herzberg lanzó una idea revolucionaria. Tradicionalmente se consideraba ese aumento como factor seguro para mejorar el desempeño de su trabajo, Herzberg advirtió que si el dinero se convertía en factor estándar en el proceso vital individual, perdía de inmediato su capacidad motivadora y engendraba una semilla peligrosa al trabajador que abraza siempre esperanzas más altas en el período venidero de reajustes.

Siete años más tarde en 1966, Herzberg publicó "Work and the Nature of Man", incorporando investigaciones ajenas y ampliando sus ideas básicas.

En este libro expone su ya célebre teoría sobre las dos fases de la naturaleza humana. Adán-Abraham. El hombre-Adán se asemeja a los animales y busca primordialmente satisfacer sus instintos básicos; alimentación, techo, seguridad y factores de higiene. El hombre-Abraham es un ser humano racional dotado de intelecto y busca sobre todo la realización de su naturaleza espiritual desarrollando el máximo de sus posibilidades a través de los factores motivadores. La aplicación última de sus teorías está condensada en un ensayo aparecido en 1968, en Harvard

Busines Review "Una vez Más, ¿cómo motiva usted a su personal?"

Aquí explica su teoría KITA, el gerente conservador y tradicionalista considera al hombre un Adán y lo castiga o estimula aplicándole en forma positiva o negativa la dosis de remedios rotulados como KITA, el KITA negativo es "violación" y el positivo "seducción y rapto".

Y se pregunta: "¿Porqué KITA no es motivación?. Si le doy una patada a un perro, se mueve. Pero ¿Qué hacer si deseo que se mueva de nuevo? Patearlo otra vez me imagino. Igual cosa sucede con el ser humano. Puedo cargar y recargar sus baterías haciendo que se mueva como un autómeta. Pero lo motivaré realmente si le instalo un generador propio. En eso consiste la motivación."

Una vez aplicada en forma acertada, ya no necesita estímulos externos. Querrá hacer las cosas por iniciativa propia y en forma constante.

Después analiza los diez aspectos básicos del enriquecimiento del empleo y distingue entre cargas horizontales y verticales en el trabajo.

Su primer libro recibió acogida calurosa. La muralla del ego lo muestra dictando conferencias por doquier.

Apareció el segundo y las cosas cambiaron. Una ola anti-Herzbergiana se desató. "El furor comenzó cuando la popularidad de mis teorías interesó a expertos desconectados con la psicología industrial. Las tomaron en serio, pero no como algo que pudiera favorecerlos. Se dedi-

caron a rechazarlas en una postura crítica política alejada de todo sentido constructivo", comenta.

Gran parte de las críticas objetan sus sistemas de investigación. Afirman por ejemplo, que sus entrevistas condicionan al entrevistado para que proyecte una imagen falsificada de la persona acorde con lo que se imaginan persigue el entrevistador.

Contesta Herzberg: "Si se pretende aparentar felicidad y satisfacción cuando se le pregunta a alguien por qué se aburre en su trabajo que quiere abandonar ¿Qué responde? Que no existen posibilidades de progreso o algo por el estilo. En mis entrevistas sale a relucir lo contrario. Nadie aparenta un bienestar que no siente. Simplemente revelan la existencia de lo que denominó en mis teorías los Factores de Higiene."

Otros pretenden que Herzberg juega con una ética protestante típica de la clase media, aplicada a trabajadores de clase baja, económica y socialmente. Y sostienen que muchos obreros por lo contrario, se adaptan a sus puestos con el paso de los años y no quieren saber nada de enriquecimiento del trabajo. Derivan satisfacción si de actividades extralaborales se refiere y sólo aspiran a conservar una tarea sencilla no complicada que exija poca compensación por lo que Herzberg denomina Factores de Higiene.

Responde Herzberg: La "clase alta" tiene idénticas necesidades que la "clase baja"; pero hemos precipitado sus diferencias transformán-

dolos en obreros rutinarios, preservando su pasividad y alentando su indiferencia".

El idealismo de Herzberg no le oculta las perspectivas de la realidad, no obstante: "No pretendo curar todos esos síntomas patológicos. Siempre habrá trabajadores indolentes sin imaginación ni metas. Pero no todos son así. Muchos no responden a la cura porque el mal ha ido demasiado lejos; pero la mayoría está en condiciones de responder y responderá."

Su dedicación fervorosa a la práctica de sus principios es una constante en la actividad de Herzberg. "Si me preguntan por la existencia de proteínas suficientes en el mundo para que todos sus habitantes se nutran bien, mi respuesta es negativa; pero eso no significa que olvide mis nociones de bioquímica pretendiendo que el ser humano necesite menos proteínas. En la industria pasa lo mismo. Sé bien que no se puede administrar la dosis suficiente de enriquecimiento del trabajo que un personal requiere. Pero lo esencial es batallar para elevar hasta el máximo esas reservas creando más ocupaciones "saludables" para trabajadores "sanos" de verdad. Rechazo totalmente substitutos nutricionales".

Por ejemplo, los que se traducen en la tendencia a dar mayor participación a los trabajadores en la fijación de metas de producción, no consultan el espíritu de Herzberg. "La participación está bien, es pura higiene, la participación real, significativa es la que proporciona un trabajo que haga feliz al individuo. De lo contrario se convierte en un idiota,

que suma su "participación" a la de otro. Antes que nada, hay que terminar con la horda de serviles."

También critica violentamente a los laboratorios vivenciales, y los denomina "pasatiempos inocuos", y se pregunta: "Si un psicoanalista no logra nada a los seis años de exploraciones mentales, ¿Qué se podrá alcanzar en tres días?"

Herzberg cree en su misión. La considera un aporte científico cuyas ideas originales pueden contribuir a sanear y fortalecer las "Instituciones Sociales" de nuestro tiempo permitiendo simultáneamente al ser humano un desenvolvimiento armonioso, acorde con sus facultades racionales.

Insiste en la necesidad de "un mejor entendimiento entre las Instituciones" para "replantear los hábitos y estructuras en que se basa el andamiaje social".

Esto podrá lograrse formando un nuevo tipo de ejecutivo. "Necesitamos hombres del renacimiento en las gerencias, educados como humanistas y que comprendan los lazos profundos que existen entre la sociología, la psicología, y los aspectos tecnológicos de su tarea".

La foto que remata la muralla del ego lo muestra más delgado y canoso, y como todos los mortales de estatura elevada, un poco inclinado. Pero al menos, en las fotos es fácil descubrir que en los últimos años sonríe más.

Con razón, su éxito económico y su prestigio están asegurados. Es un hombre realizado. Sus honorarios por servicios profesionales a la industria se computan por hora "claro, soy costoso", reconoce "después de todo también creo en los factores de higiene".

FUNDAMENTOS DE LA TEORIA MOTIVACION-HIGIENE DE HERZBERG

El punto de partida de Herzberg es el estudio de la naturaleza humana, la investigación de la estructura es esencial del ser humano.

Herzberg pretende dar una concepción integral del hombre que lo comprenda en su totalidad, y por ende rechaza todas las concepciones parciales que solamente comprenden un aspecto particular e incompleto de la naturaleza humana.

Las principales concepciones parciales que las organizaciones han tenido del hombre, según Herzberg son:

- 1) El hombre físico. - Su origen es el propósito de las organizaciones de proteger su propia integridad de la inconformidad social, proporcionando buenas condiciones físico-ambientales en el trabajo para así mantener a los hombres sin quejas sobre éstas.
- 2) El hombre mecánico. - Que se siente satisfecho al ser usado eficientemente y así, al igual que el concepto del hombre económico, es una concepción de las organizaciones sobre la naturaleza a la luz de las propias necesidades de eficiencia.
- 3) El hombre social. - Cuyo deseo prevaeciente es el de ser aceptado por todos sus compañeros de trabajo.

- 4) El hombre emocional. - Que se haya en la búsqueda de medios ambientales con efectos psicoterapéuticos. Las organizaciones adoptaron las concepciones del hombre social y del hombre emocional con la finalidad de proteger su imagen creciente en la comunidad, haciendo hincapié en la dignidad de laborar.
- 5) El hombre instrumental. - Es una proyección de la necesidad de las organizaciones de hacer frente al proceso de racionalización, mediante la incorporación de sistemas avanzados de análisis y control en las operaciones.

Herzberg rechaza todas las concepciones unidimensionales del ser humano que lo consideran como mero ser biológico, llegando a una concepción bidimensional del hombre, definiéndolo al igual que Aristóteles como un "animal racional", es decir, el hombre no es un mero ser biológico, sino que en él se halla otro principio que es la razón, que lo distingue de los demás seres vivos, y que constituye la grandeza del ser humano.

La necesidad del hombre es la de abolir la multitud de eventos causantes de dolor que se hallan en su nuevo lugar de existencia, que es el mundo extraño, temible y pletórico de peligros. Siendo así que la naturaleza biológica del hombre se caracteriza en suma, por la necesidad de abolir las privaciones físico-biológicas.

Por otra parte, las necesidades derivadas de la naturaleza racio-

nal del individuo, que son específicamente humanas y que se refieren a las tareas o logros en los que se halla implicado el hombre, son aquellas por las que se ve obligado a realizar plenamente sus potencialidades inherentes, a desplegar cabalmente sus capacidades propias, a autorrealizarse integralmente, mediante un crecimiento psicológico continuo.

El crecimiento psicológico consiste para Herzberg en cuatro puntos.

1. - Saber cada vez más, adquiriendo siempre nuevos conocimientos.
2. - Establecer nuevas y más complejas interrelaciones con los conocimientos adquiridos obteniendo así una síntesis progresiva del conocimiento de las cosas.
3. - Ser cada vez más creativo.
4. - Ser cada vez más efectivo en las situaciones ambiguas, manteniendo la individualidad frente a las presiones del grupo, logrando así un real crecimiento psicológico.

El fin supremo del ser humano es para Herzberg "la autorrealización plena y cabal de sí mismo como ser biológico y racional, mediante un crecimiento psicológico progresivo"

Herzberg documenta los actuales efectos de las patentes contemporáneas de trabajo en la gente involucrada, y sugiere las razones del porqué el trabajo en nuestra sociedad tiende a "cojear" más que a "animar" el progreso.

Su estudio es una disección brillante de muchos de los más prevalentes mitos acerca del trabajo y los trabajadores, como un pensamiento, provocando una discusión del rango y de la complejidad de las necesidades humanas que el trabajo puede y debe ser designado a satisfacer.

III DEFINICIONES Y CONCEPTOS PRINCIPALES

A continuación exponemos algunos conceptos sobre motivación:

- La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

- La motivación viene de cada persona y cada persona es diferente y habrá ocasiones en que directamente se puede saber qué motiva a determinada gente, pero en muchas otras la motivación tiene que ser indirecta, dependiendo de si la naturaleza de sus necesidades es fisiológica o emocional.

- Evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras, el comportamiento de sus miembros. Así, es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione mejor y los miembros de éstos se sientan más satisfechos.

- Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que surja de la nada; siempre encontramos un móvil, algún motivo detrás de ella.

Cabe mencionar que las diversas teorías no son "recetas de coci-

na" ni "fórmulas mágicas" que puedan aplicarse en situaciones específicas, sino más bien son una base para normar criterios y definir la estrategia para el desarrollo de la motivación.

Herzberg elaboró su teoría de Motivación - Higiene, habiendo determinado la naturaleza dual del ser humano, y por tanto, su estructura bidimensional de necesidades.

La motivación en la organización es continua. Las personas que componen la organización, una vez que se han convertido en una parte de ella, automáticamente caen dentro de un patrón de motivación que inicia y sostiene sus actividades dentro de la organización.

En el contexto de la motivación, la afinación de trabajo-tareas y deberes y derechos se consideran como fuerzas impersonales del medio, que moldean el comportamiento de cada afinación de trabajo. Estas canalizan las actividades técnicas y las actividades relativas al comportamiento general en la organización de trabajo. Los derechos asociados con un puesto, son algunas de las recompensas específicas por ejecutar un trabajo adecuado.

El carácter moldeador del medio de trabajo origina la construcción continua y sistemática de la motivación.

Existe una permanencia en los sistemas de motivación en las organizaciones que tienden a verse poco afectadas por la rotación de personal y muchas otras clases de cambios.

Podemos decir que un sistema de motivación es un ingrediente esencial en una organización. Además es una característica permanente de una organización y tiende a reflejar la naturaleza de la organización, sus metas, sus objetivos y la filosofía correspondiente. El sistema motivacional es generalmente bien comprendido por todos los participantes en las organizaciones. Es, además, estable y permanente, conocido tanto por los directivos de la organización como por sus miembros. De hecho, un sistema motivacional difícilmente puede ser efectivo a menos que sea comprendido y que por su operación sea evidente para todos aquellos que se ven afectados por él.

OPINION DE LA TEORIA MOTIVACION - HIGIENE DE F. HERZBERG, SEGUN HERSEY BLANCHARD

Como hemos observado, al madurar las personas, las necesidades de estima y de autorrealización parecen volverse más importantes.

Una de las series más interesantes de estudios dedicados fundamentalmente a estas áreas es la que dirigió F. Herzberg de la Case Western Reserve University. A partir de estos estudios se desarrolló una teoría de la motivación en el trabajo, que tiene amplias implicaciones para la administración y sus esfuerzos hacia una utilización eficaz de los recursos humanos.

Herzberg, al desarrollar su teoría Motivación - Higiene parece haber sentido que los estudiosos como Mc Gregor y Argyris estaban tocando un tema importante. El conocimiento de la naturaleza del hombre, sus motivos y necesidades, podría ser de un valor inestimable para las organizaciones y los individuos.

En la industria, el beneficio final de un estudio sobre las actitudes en el empleo sería un aumento de la productividad, un descenso del ausentismo, una comprensión de las fuerzas que conducen a un mejoramiento de la moral conduciría a una felicidad y una autorrealización más grandes.

Herzberg emprendió la recolección de datos sobre actitudes en el

empleo a partir de los cuales pudieran deducirse presupuestos sobre el comportamiento humano.

Factores Higiénicos.

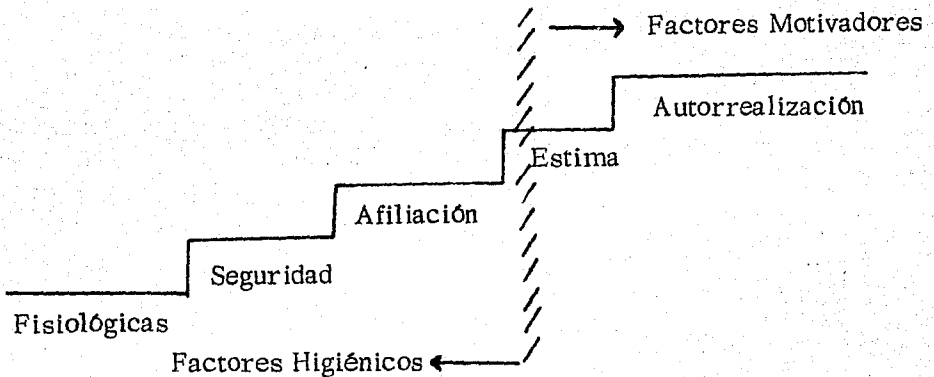
Puede decirse que la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el dinero, la situación relativa y la seguridad son factores higiénicos. Estos son una parte intrínseca de un empleo, pero se relacionan con las condiciones bajo las que se ejecuta el trabajo. Herzberg relaciona el uso que hace de la palabra "higiénico" con su significado médico (preventivo y ambiental). Los factores higiénicos no provocan ningún aumento de la capacidad productiva; únicamente evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador debidas a restricciones del trabajo.

Factores Motivadores.

Los factores satisfactorios que entrañan sentimientos de realización, desarrollo profesional y reconocimiento que uno puede experimentar en un empleo que ofrezca un desafío y un campo de acción se denominan motivadores. Herzberg utilizó este término porque estos factores parecen tener efecto positivo sobre la satisfacción en el empleo, que a menudo dá como resultado un aumento en la capacidad productiva total de la persona.

El sistema de Herzberg parece ser compatible con la jerarquía de

las necesidades de Maslow. Integrando los dos, tal como se ilustra en la figura siguiente, podemos mostrar ciertas semejanzas entre la motivación y la capacidad de un individuo y sus efectos sobre el rendimiento.



Relaciones entre la teoría Motivación - Higiene y la jerarquía de necesidades de Maslow

Nosotros creemos que las necesidades fisiológicas de seguridad, de afiliación y parte de las de estima son factores higiénicos. Las necesidades de estima están divididas porque hay diferencias claras entre status como tal y reconocimiento. El status es por lo general una función del puesto que uno ocupa. Una persona puede haber alcanzado dicho puesto gracias a los lazos familiares o a presiones sociales, y por lo tanto, este puesto no será un reflejo de un logro personal ni del reconocimiento ganado. El reconocimiento se gana por medio de la competencia y el logro. Debe ser ganado, y es otorgado por los demás. En consecuencia, el estatus es clasificado junto con las necesidades fisiológicas, de seguridad y de afiliación como un factor higiénico, mientras que el reconoci -

miento se clasifica junto con la autorrealización como un motivador.

Tal vez un ejemplo haga más clara la diferencia entre los factores higiénicos y los motivadores. Esto puede ayudar a explicar la razón para clasificar las necesidades tanto como Herzberg lo ha hecho, como en un orden jerárquico.

Supongamos que un hombre está fuertemente motivado y está trabajando al 90% de su capacidad. Mantiene buenas relaciones de trabajo con su supervisor, está satisfecho con su salario y sus condiciones de trabajo y forma parte de un grupo de trabajo afín. Supongamos que de repente cambian de puesto al supervisor y éste es reemplazado por una persona con la que no se puede trabajar, o descubre que alguien cuyo trabajo él estima inferior al suyo está recibiendo un salario más alto. ¿Cómo influyen estos factores en la conducta de un hombre?. Dado que sabemos que el rendimiento o la productividad depende tanto de la capacidad como de la motivación, estas necesidades higiénicas insatisfechas (supervisión y dinero) pueden conducir a una reducción de la producción. En algunos casos esto es intencional, mientras que en otros tal vez el individuo no esté consciente de que se está limitando a sí mismo; sin embargo, en un caso u otro, la productividad bajará.

Si su antiguo supervisor regresa y su salario es reajustado más allá de sus esperanzas, su productividad probablemente aumentará sólo a su nivel original.

En cambio tomemos a la misma persona y supongamos que no ha ocurrido la insatisfacción; está trabajando a 90% de su capacidad. Supongamos que se le dá una oportunidad de madurar y de satisfacer sus necesidades motivacionales en un ambiente en donde es libre de ejercer cierta iniciativa y creatividad, tomar decisiones, resolver problemas o asumir responsabilidades.

¿Qué efecto tendrá esta situación sobre el individuo?. Si es capaz de colmar exitosamente las esperanzas de su supervisor en la realización de estas nuevas responsabilidades, tal vez siga trabajando al 90% de su capacidad, pero como persona tal vez haya madurado y progresado en su eficiencia, y quizá ahora su productividad sea mayor.

Las necesidades higiénicas, cuando están satisfechas, tienden a eliminar la insatisfacción y la restricción al trabajo, pero hacen poco en cuanto a motivar a un individuo para que su rendimiento sea superior o para que su capacidad aumente. Sin embargo, la satisfacción de los dos factores motivará y permitirá que un individuo progrese y se desarrolle de una manera madura, obteniendo con frecuencia un aumento de capacidad. Herzberg incita a la administración para que conciba dentro del ambiente de trabajo una oportunidad para satisfacer los factores motivadores.

EL ESTUDIO DE HERZBERG

La motivación viene de las necesidades y deseos internos de la persona. La satisfacción de estas necesidades siempre dependen de factores externos. En otras palabras es la capacidad de una persona para satisfacer sus necesidades internas que dependen de las oportunidades proporcionadas alrededor de ésta.

El estudio de Herzberg, fué hecho para descubrir que factores externos en torno al trabajo, afectan los sentimientos de los individuos en su trabajo y de la motivación a trabajar.

La entrevista de Herzberg fué muy simple, a cada trabajador le hizo solamente dos preguntas:

¿Qué le agrada de su trabajo?

¿Qué le desagrada de su trabajo?

Los factores agradables para los trabajadores fueron:

RECONOCIMIENTO POR EL LOGRO

El campo de acción donde una persona se sintió bien por lo que realizó, incluye cosas como el haber terminado exitosamente su trabajo, encontrando soluciones a los problemas y observando los resultados de éste. El reconocimiento fué siempre asociado con el logro.

TRABAJO EN SI MISMO

Aspectos del trabajo mismo como interés, reto, variedad y oportunidades previstas para llevar a cabo el trabajo desde el principio hasta el fin.

PROMOCION

Esta categoría se usó solo cuando alguien iba a ser promovido. En la mitad de las entrevistas la promoción se refirió a que era una sorpresa para el empleado.

RESPONSABILIDAD

La capacidad de una persona para realizar su trabajo sin supervisión. Algunas veces, la responsabilidad era por un trabajo nuevo, otras veces por el trabajo de otros.

POLITICAS INSTITUCIONALES

La ineficiencia de la empresa, duplicación de esfuerzos, desgaste, lucha por el poder y las políticas de la empresa que sintieron injustas y nocivas.

SUPERVISION

Aquí la competencia y la justicia del supervisor inmediato estaban a su decisión. La mala voluntad del supervisor para delegar responsabi-

dad cayó en esta categoría. Esta categoría también incluía historias de supervisores que eran crueles o dominantes y supervisores que eran considerados incompetentes para trabajar con la gente.

SALARIO

Aspectos de la administración de sueldos, así como aumentos otorgados demasiado tarde o de muy mala gana. Diferencias entre los empleados antiguos y nuevos. El salario también se mencionó en relatos acerca de sentimientos agradables pero fueron pocos.

RELACIONES INTERPERSONALES

Frecuentemente este factor estaba asociado con la pobre competencia técnica del supervisor o en su inhabilidad de seguir adelante con los empleados a los que supervisaba. En otras palabras cuando la habilidad interpersonal del supervisor era pobre, ésta afectaba la relación social con sus subordinados.

CONDICIONES DE TRABAJO

Cosas como alumbrado en la planta, ruido, calidad de la comida en la cafetería, estacionamiento, aire acondicionado, calefacción, limpieza.

EL SALARIO NO ES FACTOR DE MOTIVACION

La necesidad del personal de ver los resultados de sus esfuerzos,

ayuda a explicar porque el salario no funciona siempre como motivador. Los factores de la motivación derivan su efectividad de los deseos del individuo de desarrollarse en su trabajo. Cuando la gente puede alcanzar algunas de sus ambiciones a través del trabajo que realizan, muestran un alto grado de satisfacción y rinden más en su trabajo.

En general el salario puede influir en el individuo motivándolo a ingresar a la empresa. Pero ya que es aceptado por ésta; el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y su propio progreso son los que le motivarán a cumplir bien con su trabajo.

Si se le brindan oportunidades como las mencionadas en el párrafo anterior, él está motivado. Si no, puede que solo trabaje lo necesario para continuar en su puesto.

FACTORES DE MOTIVACION

Los factores de higiene son una base esencial para la motivación efectiva. Pero no motivan, ellos solamente constituyen los cimientos, sobre los que estarán los factores de motivación. En otras palabras el trabajador satisface sus más altas necesidades, pero no asegura que se obtendrá su máximo rendimiento.

DEFINICION DE FACTORES

Motivadores:

Logro: Implica la realización de una tarea, la solución de problemas y el estar consciente de los resultados obtenidos en la ejecución del propio trabajo.

Reconocimiento por el logro. - Se refiere al acto de reconocer tanto por parte del supervisor, como por cualquier miembro de la organización, así como por los clientes, los logros alcanzados en el desempeño de sus actividades.

El trabajo en sí mismo. - Implica las actividades inherentes al trabajo, en tanto que son fuentes de buenos o malos sentimientos hacia éste, debido a que sea rutinario o variado, creativo o anquilosante demasiado fácil o muy difícil. En resumen, se refiere a la naturaleza propia del trabajo.

La responsabilidad. - Se refiere a la responsabilidad del propio trabajo, o por el trabajo de otros, o por la adquisición de nuevas responsabilidades.

Promoción. - En los casos en que la persona es transferida de una parte de la organización a otra, pero sin implicar esto un cambio de status, aunque con mayores oportunidades de realizar trabajos que implican mayor responsabilidad, el cambio es considerado como incremento de la responsabilidad que pertenece al factor de responsabilidad, pero no al de ascenso.

Posibilidades de desarrollo. - Son las posibilidades que se le brindan al individuo para adquirir mejores puestos en la organización, incrementar su capacidad y conocimientos para aprender nuevas técnicas y adquirir una mejor preparación.

Higiénicos:

Políticas Institucionales. - Se refiere a la administración general de la organización, si es adecuada y eficiente, o no lo es; si las normas administrativas responden a las exigencias de la empresa o son inadecuadas.

Supervisión. - Se refiere a la técnica, es decir, la forma como el supervisor lleva a cabo sus actividades en relación al trabajo realizado por sus supervisados. Si éste es completamente incompetente, si es justo o injusto y si está dispuesto a enseñarles.

Condiciones de trabajo. - Son las condiciones físicas en que se desarrolla el trabajo: como ventilación, luz, instrumentos, el espacio y en general todas las características físico-ambientales.

Relaciones Interpersonales. - Se refiere a la interrelación personal de los integrantes de la organización; superiores, compañeros y subordinados.

Seguridad en el trabajo. - Se refiere a la estabilidad o inestabilidad que el individuo tiene dentro de éste.

Salario.- Implica tanto el sueldo como todas las demás prestaciones.

Sentimiento de grupo. - Es la integración que llega a tener un grupo de individuos en su actitud hacia el trabajo.

La propia ejecución del trabajo constituye el elemento de satisfacción más positivo de todos, cuando dicha ejecución se traduce en un sentimiento de logro y perfeccionamiento personal.

Los factores motivadores tienen un aspecto positivo en los individuos ya que proporcionan su crecimiento psicológico, el despliegue de actividades creadoras, y por lo tanto contribuyen a incrementar la productividad.

Los factores higiénicos tienen un efecto preventivo de actitudes negativas, en cambio de los motivadores se obtiene un resultado impulsor y promotor para ayudar a desarrollar cada vez más la capacidad y los conocimientos del individuo y por tanto perfeccionar progresivamente la ejecución de su trabajo.

IV. LA TEORIA MOTIVACION - HIGIENE

Este estudio fué diseñado para probar que el hombre tiene que satisfacer sus necesidades como animal para evitar el dolor y su necesidad como humano de crecer psicológicamente.

Doscientos ingenieros y contadores que representaban un sector de la industria en Pittsburgh fueron entrevistados. Se les preguntó de sus experiencias en el trabajo, si existía un progreso, si habían obtenido satisfacción o decepción en éste.

Los entrevistadores empezaron preguntando a los ingenieros y contadores que recordaran cuando se habían sentido bastante bien en su trabajo. Teniendo en mente el tiempo en el que se habían sentido bien, los entrevistadores probaron las razones del porqué los ingenieros y los contadores se sintieron de esa forma. También se les preguntó si los sentimientos de satisfacción en su ejecución habían afectado sus relaciones con ellos mismos. Siguiendo la secuencia de eventos, la entrevista se repitió pero esta vez para que narraran sus sentimientos negativos acerca de su trabajo.

El criterio fué:

Primero, la secuencia debe depender de un evento o series de eventos, esto es, que algún fin o meta deba estar sucediendo.

Segundo, la secuencia de eventos debe estar sujeta a un tiempo

que tenga un principio y un fin que puedan ser identificados.

Tercero, la secuencia de eventos deben haberse hecho durante un período que los sentimientos hacia el trabajo fueron excepcionalmente buenos o excepcionalmente malos.

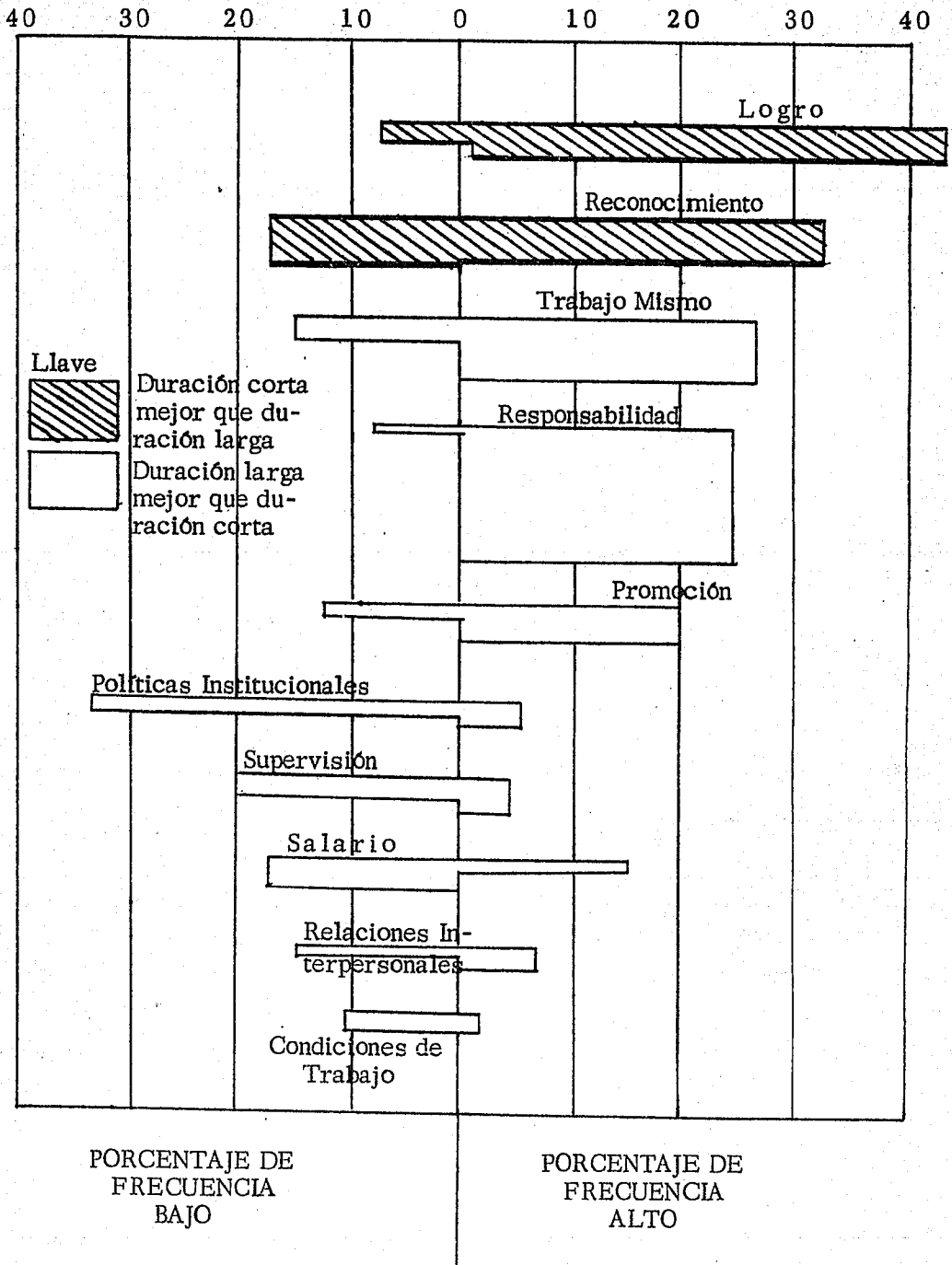
Cuarto, la narración del acontecimiento debe estar centrada dentro de los límites del punto anterior.

Quinto, la historia debe ser una situación donde los sentimientos del entrevistado estuvieran directamente afectados, no acerca de la secuencia de eventos que se relacionaran con el trabajo que causó la alta o baja del espíritu.

En la figura No. 1 (reproducida del libro "Motivation to Work"), enseña la mayoría de las averiguaciones del estudio. El listado de factores son la recopilación del "objetivo" de los eventos que cada entrevistado describió. El largo de cada rectángulo representa la frecuencia con la que el factor apareció en los eventos presentados. El ancho de los rectángulos indica el período en el que la actitud fué buena o mala, en términos de clasificación de corta y larga duración. Un cambio de actitud de duración corta, no duró más de 2 semanas, mientras que un cambio de actitud de duración larga puede durar años.

Cinco factores fueron los determinantes más fuertes para la satisfacción del trabajo: Logro, Reconocimiento, El trabajo mismo, Responsabilidad y Promoción; los tres últimos fueron de gran importancia

COMPARACION DE SATISFACTORES E
INSATISFACTORES



para determinar el cambio de actitudes. Estos cinco factores aparecieron solo algunas veces, cuando los entrevistados describían trabajos no satisfactorios.

Los mayores descontentos fueron: Políticas Institucionales, Supervisión, Salario, Relaciones Interpersonales y las Condiciones de Trabajo; ya que los describieron como insatisfactorios en el trabajo y rara vez los mencionaron en actitudes positivas.

Cuál es la explicación de estos resultados?

Parece, por los resultados de la figura No. 1, que se describe la relación del hombre y lo que hace: el contenido de su trabajo, su realización en una tarea, el reconocimiento de su realización, la naturaleza de la tarea, responsabilidad por la tarea y el avance profesional o el crecimiento de su capacidad.

Cuál es el tema central de los descontentos?

Quitando las políticas institucionales y supervisión, la naturaleza de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo que les rodean, el efecto del salario sugiere la distinción de los factores que "satisfacen".

Más que describir las relaciones del hombre a lo que hace, los factores de descontento describen también sus relaciones con el contexto en el que el hombre desarrolla su trabajo.

Desde que los factores de descontento describen esencialmente el medio donde se desenvuelven los alrededores y sirven primero para prevenir las insatisfacciones en el trabajo; mientras se tenga un efecto positivo en actitudes de trabajo se le llamará "factores de higiene".

Porqué la motivación se vé afectada cuando se dirige positivamente?. Una analogía es que un niño no puede aprender a andar en bicicleta solo con indicaciones, aprenderá, cuando tenga la experiencia de subirse y manejarla él mismo, igualmente sucede con los factores de higiene.

En resúmen, se sacaron en conclusión del estudio: Primero, los factores implicados a producir satisfacción están separados, y son diferentes de los factores que dirigen el trabajo a la insatisfacción. Desde que estos factores se consideraron separadamente, dependiendo si causaban satisfacción o insatisfacción, seguido de estos dos sentimientos, se observó que no eran opuestos uno del otro.

Los factores determinantes de la satisfacción no intervienen en la insatisfacción, y los factores determinantes de la insatisfacción no intervienen en la satisfacción. Esto se debe a que los factores determinantes de la satisfacción se refieren a la relación del hombre con sus actos. En cambio, los factores determinantes de la insatisfacción, en lugar de referirse a los actos que el hombre realiza, se refieren al contexto del ambiente en el que la persona realiza su trabajo.

Los factores determinantes de la satisfacción se relacionan con lo que la persona hace, en cambio, los factores determinantes de la insatisfacción se refieren a la situación en que lo hace.

La hipótesis del estudio de la motivación empieza a ser verificada. Los factores de la derecha en la figura No. 1, que dan satisfacción (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad y promoción), son principalmente unipolares, esto es, que contribuyen en una parte mínima a la satisfacción. Recíprocamente, los insatisfactores (políticas institucionales, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario), contribuyen también en una parte mínima a la satisfacción en el trabajo.

Dieciseis actitudes sobre el trabajo fueron investigadas en el estudio que se realizó a los ingenieros y contadores. Solamente aquellas motivaciones y factores de higiene que fueron encontrados para diferenciar estadísticamente actitudes en el trabajo, positivas y negativas, son las que se presentan.

Desde que el hombre es capaz de comportarse de infinidad de formas, y de todas maneras sobreviva, no es de asombrarse que todas ellas sean consideradas como normales, dependiendo de la cultura. En este sentido, existe una diferencia prominente entre la cultura y la patología que pueda ser considerada como normal. En este punto, la teoría de Motivación-Higiene se puede expandir como un concepto general de salud mental, lo que ocasionaría una cultura libre de enfermedad mental.

Para una situación de insatisfacción en el trabajo el sujeto reporta que lo hicieron infeliz porque sintió que estaba siendo tratado injustamente, o que encontró una situación desagradable y dolorosa.

Por el otro lado el común denominador para las razones de actitudes positivas hacia el trabajo parece variar en el tema de los sentimientos del crecimiento psicológico, el sentimiento de actualizarse a sí mismo. Una necesidad de liberarse de un trabajo que no le agrada al sujeto, la necesidad de sentir que se realiza en su trabajo, deja a su alrededor insatisfacción mientras no logre realizar su objetivo.

Los factores "higiénicos" que rodean al individuo previenen el descontento al trabajo, pero ese ambiente no puede hacerse individual (para satisfacer a una minoría), sin embargo si se llevara a cabo se evitaría una ausencia de insatisfacción.

Para sentir que uno se ha desarrollado en su trabajo, depende que las tareas a realizar tengan sentido individual, y desde que los factores de higiene no detallan las tareas, su poder es menor para darle al individuo ese significado.

Los motivadores son factores necesarios para el desarrollo, ellos proveen de estimulación psicológica al individuo para que se amotivado (activado) a realizarse conforme a sus necesidades.

Tradicionalmente la salud mental se ha observado como el opuesto de la enfermedad mental. La salud mental, en este sentido, es pura au-

sencia de la enfermedad mental. En otros tiempos se pensaba que se obtenía automáticamente la salud mental cuando el conflicto de la enfermedad mental era solucionado.

Las investigaciones tradicionales en las actitudes del trabajo se han basado solamente en un factor, en el factor de higiene o factor de contexto de trabajo. Los factores de motivación, los positivos o los de actualización de uno mismo, han sido bastante abandonados. Esta tesis sostiene que un abandono muy similar ha caracterizado las investigaciones tradicionales de la salud mental.

Los investigadores sobre higiene son atraídos primeramente por cosas que usualmente sirven sólo para prevenir la insatisfacción no para ser el origen de sentimientos positivos. Los investigadores sobre higiene no han alcanzado el escenario de desarrollo que las necesidades de autorrealización piden.

Las gráficas en la figura No 1, indican los factores de higiene como una extensión corta de eventos, en contraste con una extensión más larga de motivación de eventos. Las necesidades básicas del hombre, higiénicas o animales, siendo cíclicas, son por lo tanto satisfechas solo temporalmente. El manejo cíclico de esta naturaleza es necesario para conservar la vida.

La infelicidad crónica es un patrón de motivación que asegura una insatisfacción, un fracaso para crecer, o para querer crecer, estas

racterísticas se suman a una personalidad neurótica.

El punto de vista de la teoría motivación-higiene de un neurótico, se ajusta a su libertad substancial con cualquier teoría etiológica, y por eso la tesis es independiente de la observación de conceptualización de dinámicas tradicionales de personalidad de desarrollo y ajuste. El patrón de la teoría Motivación-Higiene es un proceso casi siempre aprendido que eleva el valor de los sistemas endémicos de la sociedad.

“El individuo que tiene vagos conceptos y aspiraciones de su futuro, no conoce sus habilidades, la actual situación de su vida significa que busca una satisfacción a través de la motivación-higiene”(según Herzberg).

Desde que la adaptación total depende de dos tipos diferentes de necesidades, se pueden hacer ajustes examinando los orígenes de la satisfacción de la persona, dividiéndolos en categorías.

La primera categoría es caracterizada por una conducta mental positiva. Las personas que están en esta categoría demuestran una vida contenida de situaciones en las que el motivador es superior. Estos factores son necesarios para proveerlos de un sentimiento de superación.

Otros factores también son necesarios para describir los motivadores en un sentido más amplio. Cualquiera que estos sean, debe existir un criterio para la selección, incluyendo la actividad del individuo alguna tarea, episodio o aventura en la cual el sujeto sienta una experiencia y que si no es así, no lo haga sentir mal (insatisfecho). Para pertene-

necer a esta categoría deben obtenerse frecuentes satisfacciones. Cuantas y que tan frecuentes sean dependerá de la habilidad del individuo (ambas, la genética y la aprendida); además de la tolerancia de acceso, esta tolerancia puede ser también constitucional, aprendida, o gobernada por conflictos dinámicos, la fuente no interesa mucho al problema.

Existen tres condiciones para definir la salud mental del individuo: a) buscar la satisfacción en la vida a través de experiencias personales (experiencias que contengan factores de motivación), b) suficientes sucesos commensurados (con habilidad y tolerancia de placer, para dar la evidencia del crecimiento) y finalmente librarse de una higiene pobre.

Si la higiene es pobre, la salud mental no es afectada, pero obviamente el individuo se pone triste. Esta categoría acompañada de insatisfacción, con recompensas de la vida, quizás caracteriza el segmento más grande de la población que continúa trabajando. Esto no sorprende a sus sentimientos (que él mismo justifica) de crítica porque tiene su propio derecho de quejarse y quizá de darle la razón a su temperamento enfermo.

Otra categoría consiste en la del individuo que se siente conforme. Los individuos agrupados en esta categoría, deben haber buscado y obtenido primeramente satisfacción. Pero sus necesidades de crecimiento estarán menos reforzados durante su vida por la ausencia de oportunidades. Estos individuos no han llevado a cabo un logro completo por las circunstancias de su motivación que no son totalmente satisfactorias. Pero las personas que se encuentran en esta categoría deben tener suficiente

satisfacción de sus necesidades higiénicas.

No es muy usual, pero es frecuente de encontrar una actitud de trabajo que haga tensión a uno o más motivadoras de satisfacción contribuyendo a una insatisfacción en su trabajo.

En otras palabras, un satisfactor actúa como un insatisfactor. Esta ocurrencia frecuentemente incluye un fracaso para el avance, una ausencia de reconocimiento de responsabilidad, de interés hacia el trabajo. Una inspección de estos incidentes revelan que muchos no son sinceros, que sus protestas cubren otras cosas que no solamente son la insatisfacción de los factores higiénicos. Por ejemplo, el que declara que su experiencia más triste ocurrió cuando su jefe no le reconoció su trabajo, él lo que dirá es que la oficina le resulta poco cómoda, que no tiene seguridad en su trabajo como supervisor, etc., sus necesidades cambian (o sea que le sucede una cosa, y dice que es otra).

Existen otro tipo de personas que están más orientadas, que buscan más satisfacciones, para lograr un aspecto más positivo de su vida, esto se puede interpretar como miedo. La falta de felicidad se vuelve infelicidad, pero cualitativamente existe una diferencia entre la experiencia de infelicidad y la falta de factores higiénicos. Frecuentemente este tipo de personas conducen sus sentimientos a una actitud de "Yo en realidad no me puedo quejar, pero tampoco me gusta lo que estoy haciendo", o "Como va el trabajo no está mal, pero no me lleva a ningún lado".

El concepto motivación- higiene sostiene que la salud mental del individuo depende de su vida pasada y de las experiencias que haya tenido. Lo anterior conduce al sujeto a crecer y madurar en su vida. En contraste, la enfermedad mental depende de un patrón de vida diferente al anterior. El individuo enfermo busca la satisfacción en imposibles impuestos por la sociedad y la cultura.

V. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y SU APLICACION EN AMBOS SECTORES

Basándonos en la teoría de Herzberg, formulamos un cuestionario único. Aplicamos el mismo para todas las personas sin clasificarlo por niveles jerárquicos, considerando que así se nos facilitaría establecer comparaciones.

Para un mejor manejo de los datos decidimos implantar cuatro alternativas por cada pregunta, para evitar una tendencia central.

Clasificamos las respuestas en dos alternativas: de grado y de frecuencia acorde a su naturaleza.

De grado:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala
- d) Pésima

De frecuencia:

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Nunca

Se determinó un número reducido de preguntas para evitar cansancio en la persona entrevistada y lograr la mayor sinceridad en las

respuestas, ya que siendo un número muy grande de preguntas se ha comprobado que hay falseamiento en las respuestas.

Para el desarrollo de nuestra investigación escogimos el Banco Comercial Mexicano, S. A. como institución privada; y la Dirección General de Inspección de Impuestos Especiales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como institución pública, porque las personas autorizadas nos facilitaron el acceso para obtener la información requerida para nuestro estudio.

Después de obtenidos los datos se vació la información en hojas de codificación.

La Prueba X^2 de una muestra:

La prueba X^2 es adecuada para permitir que el investigador pruebe la hipótesis de diferentes frecuencias en las respuestas. El número de categorías puede ser de dos o más (en nuestro estudio utilizamos ocho categorías).

La técnica es del tipo de la bondad del ajuste que puede usarse para probar la existencia entre un número observado de objetos o respuestas de cada categoría y un número esperado, basado en la hipótesis de nulidad.

La técnica X^2 prueba si las frecuencias observadas están suficientemente próximas a las esperadas que podrían ocurrir conforme a la hipó-

tesis de nulidad (H_0)

La hipótesis de nulidad puede probarse mediante la fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde O_i es el número observado de casos clasificados en la categoría de i

Donde E_i es el número esperado de casos en la categoría de i conforme a H_0

$\sum_{i=1}^k$ señala la necesidad de sumar todas $i = 1$ las categorías (k)

Las diez gráficas que aparecen en el siguiente capítulo se hicieron solo porque fueron las diferencias más grandes; pero solamente son significativas aquellas que son mayores de 14.07.

Se realizó la aplicación de los cuestionarios en nueve niveles.

Los cuales son:

Iniciativa Privada

- 1) Gerente
- 2) Subgerente
- 3) Contador
- 4) Funcionario
- 5) Cheques, Cobranzas y Ahorro

- 6) Cajera principal
- 7) Cajeras Especiales
- 8) Secretarias
- 9) Policía, Intendente. Organigrama a)

Sector Público

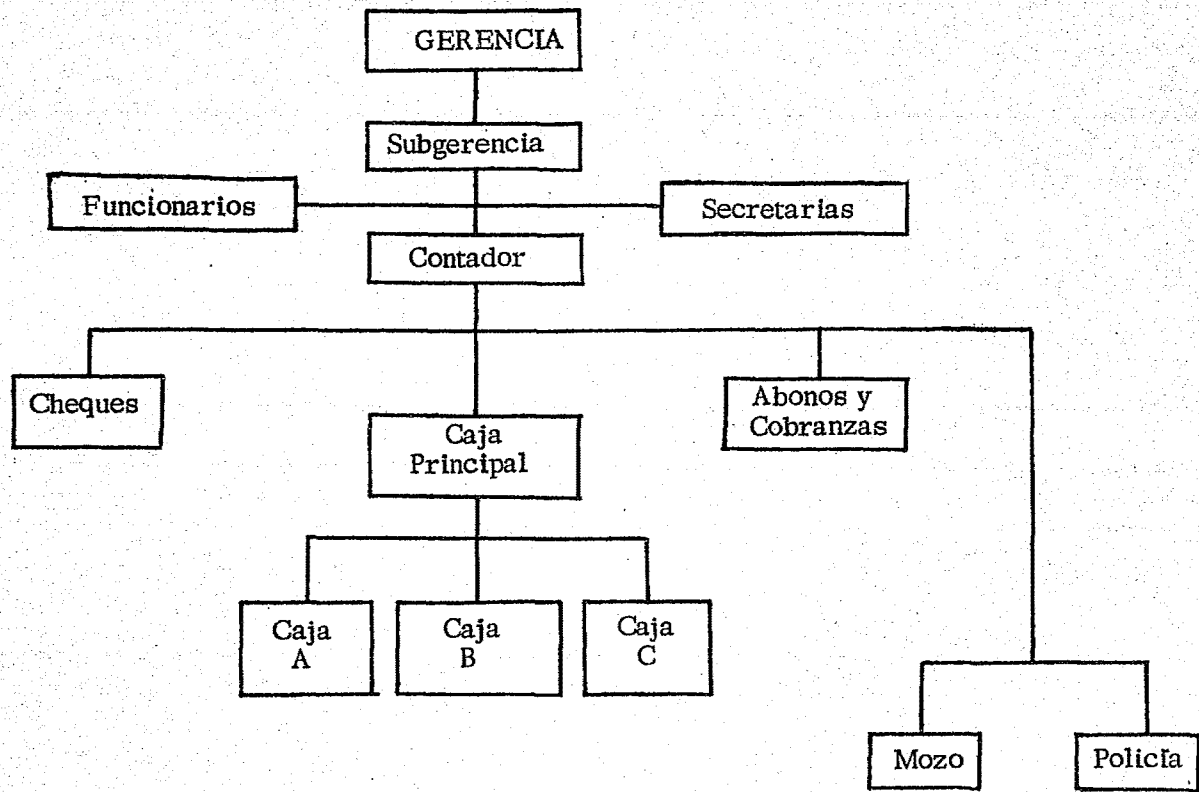
- 1) Director
- 2) Subdirector
- 3) Jefe de Departamento
- 4) Agente
- 5) Inspector Fiscal
- 6) Jefe de Oficina, Unidad, Sección.
- 7) Analista
- 8) Empleados y Secretarias
- 9) Intendente. Organigrama b)

La redacción fué elaborada con la mayor sencillez posible.

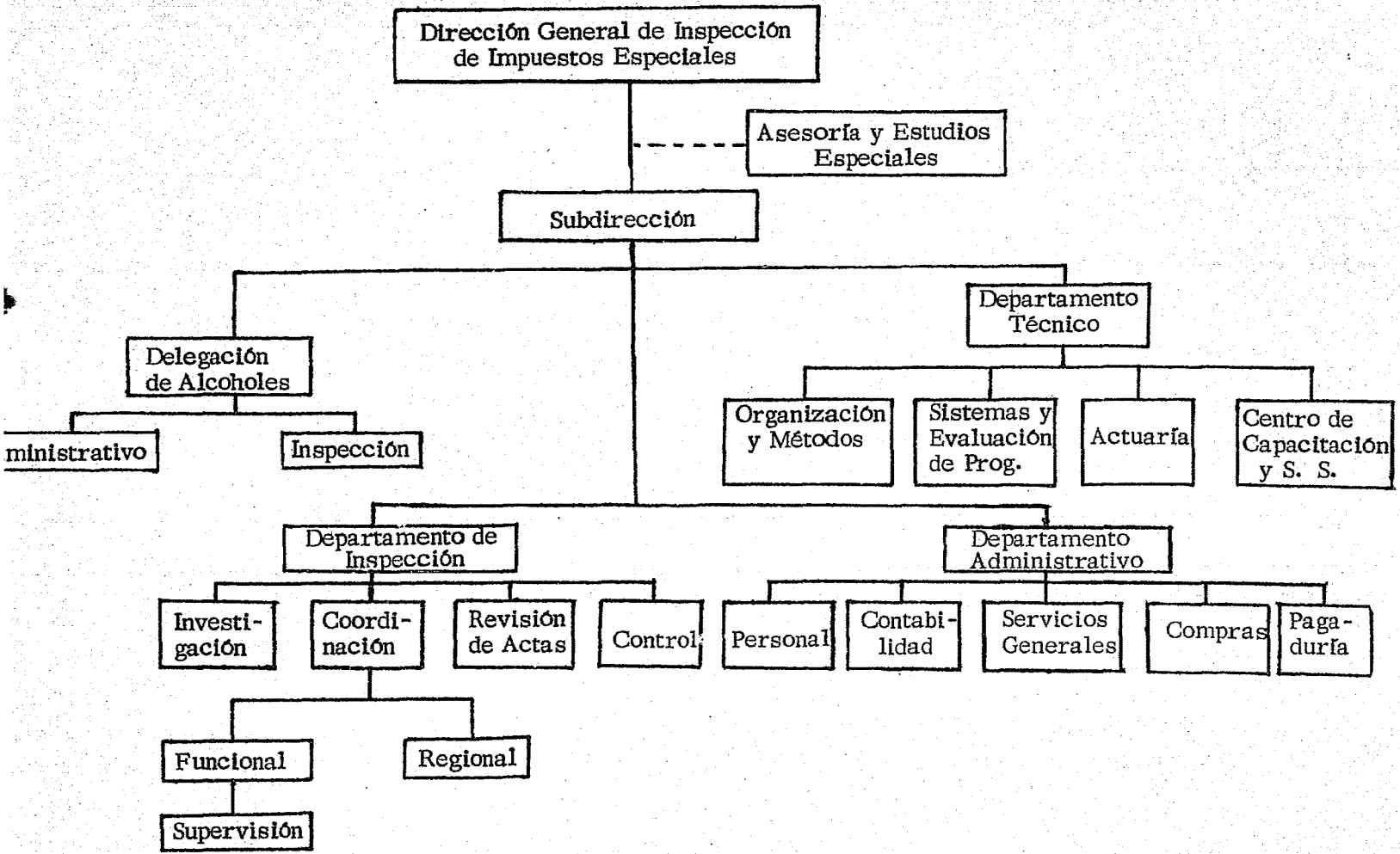
Las preguntas se hicieron de fácil comprensión, para todos los niveles.

Con el fin de que lo contestaran más apegados a la verdad, se les indicó que no escribieran su nombre.

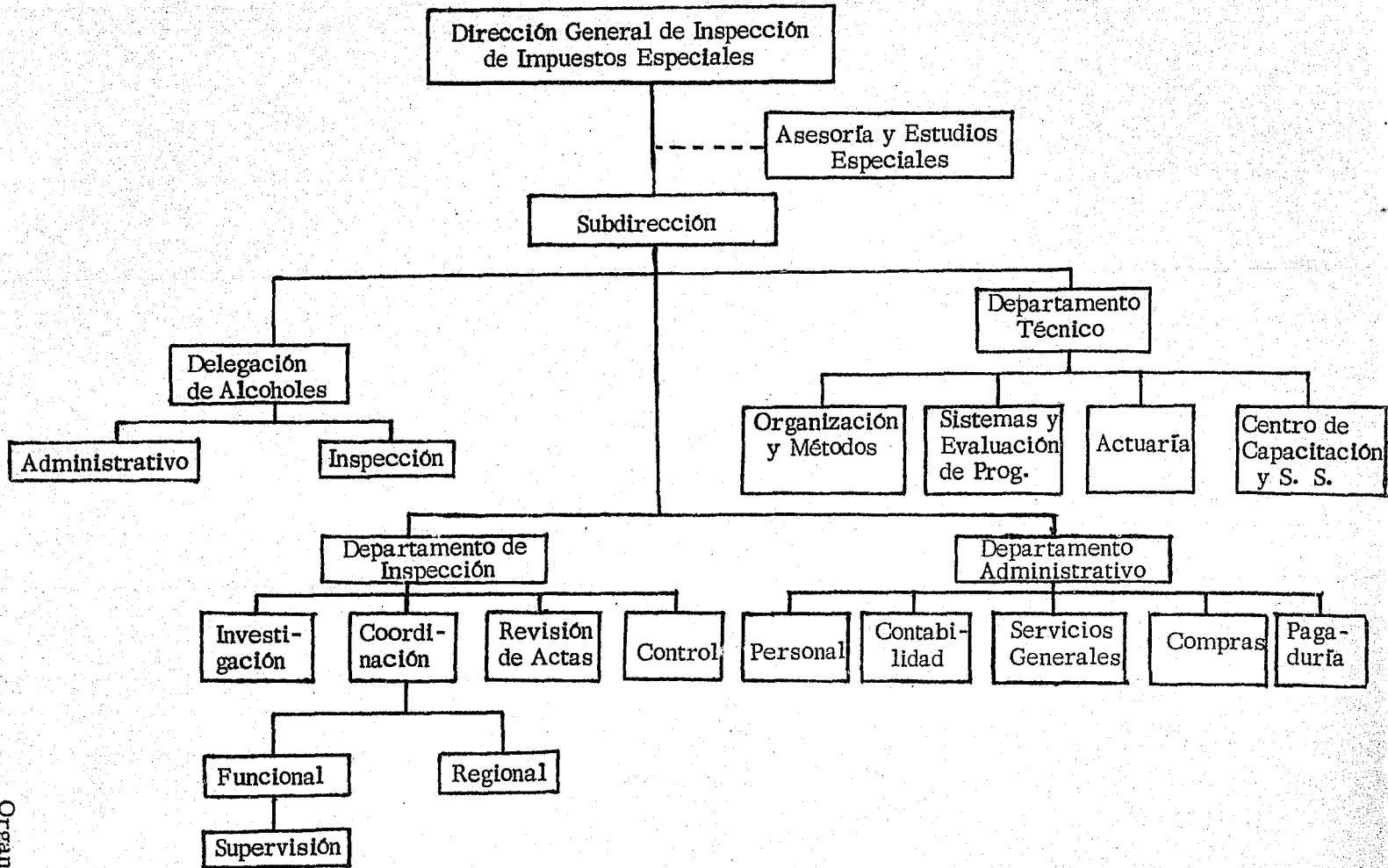
Para establecer comparaciones entre ambos sectores, se aplicó el mismo cuestionario.



BANCO COMERCIAL MEXICANO, S. A.



SUBSECRETARÍA DE INVESTIGACION Y EJECUCION
 FISCAL
 SECRETARÍA DE HACIENDA Y CREDITO
 PUBLICO



SUBSECRETARIA DE INVESTIGACION Y EJECUCION
 FISCAL
 SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO
 PUBLICO

Dirección General de Inspección de Impuestos Especiales

Asesoría y Estudios Especiales

Subdirección

Departamento Técnico

Legación Alcoholes

Inspección

Organización y Métodos

Sistemas y Evaluación de Prog.

Actuaría

Centro de Capacitación y S. S.

Departamento de Inspección

Departamento Administrativo

Investigación

Coordinación

Revisión de Actas

Control

Personal

Contabilidad

Servicios Generales

Compras

Pagaduría

Funcional

Regional

Supervisión

SUBSECRETARIA DE INVESTIGACION Y EJECUCION FISCAL
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

Pensamos que era más fácil para los entrevistados contestar en el mismo cuestionario, por lo tanto no usamos hojas de respuesta.

Aplicación de los Cuestionarios.

En base a la teoría Motivación-Higiene de F. Herzberg, formulamos las preguntas del cuestionario abarcando los factores:

Motivadores

- 1) De logro
- 2) De reconocimiento por el logro
- 3) De reconocimiento
- 4) De trabajo en sí mismo
- 5) De promoción
- 6) De posibilidad de desarrollo
- 7) De consecuencias de la motivación
- 8) De responsabilidad

Higiénicos

- 1) De políticas institucionales
- 2) De supervisión
- 3) De condiciones de trabajo
- 4) De relaciones interpersonales
- 5) De seguridad en el trabajo
- 6) De salario
- 7) De sentimiento de grupo
- 8) De consecuencias

OBSERVACIONES

La opinión general de los entrevistados con respecto al cuestionario fué satisfactorio.

El 90% de los entrevistados contestaron el cuestionario con agrado.

El 5% de las personas hicieron anotaciones, recomendaciones y algunas escribieron su nombre.

El 4% de las personas no contestaron todas las preguntas.

El 1% se negó a contestar.

El porcentaje de personas entrevistadas en ambas instituciones fué:

	B. C. M.	S. H. y C. P.
Hombres	40 %	Hombres 50 %
Mujeres	60 %	Mujeres 50 %

Al realizar la codificación se observó que en el Banco Comercial Mexicano todas las personas que fueron entrevistadas son menores de 40 años. Sin embargo en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las edades fluctúan entre los 20 y 60 años.

Se observó que en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a diferencia del Banco Comercial Mexicano las personas entrevistadas contestaron con mayor libertad.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACTULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CENTRO DE INVESTIGACION

No escriba su nombre. Le rogamos contestar con toda sinceridad las preguntas que se exponen a continuación, marcando con una X la respuesta que se asemeje más a lo que usted piense. En cada pregunta marque solo una respuesta.

1. El reconocimiento que hace la institución de su labor es:
 - a) Muy frecuente
 - b) Frecuente
 - c) Esporádico
 - d) Nulo
2. Mediante el desempeño de su trabajo está consiguiendo lo que desea en la vida:
 - a) Totalmente
 - b) Parcialmente
 - c) En forma mínima
 - d) Nada
3. La actitud de sus superiores hacia usted es:
 - a) De rechazo
 - b) Indiferente
 - c) Amable
 - d) Muy amable
4. Si algún compañero falta injustificadamente:
 - a) Lo desapruueba
 - b) Le es indiferente
 - d) Lo aprueba
5. La relación de un nivel jerárquico hacia otro es:
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Mala
 - d) Pésima

6. Considera usted que las personas son ascendidas por su capacidad:
 - a) Siempre
 - B) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
7. El interés que demuestran las autoridades de la institución por sus empleados es:
 - a) Nulo
 - b) Mínimo
 - c) Grande
 - d) Muy grande
8. En su trabajo, cuando está seguro de tener la razón, la defiende:
 - a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
9. Las relaciones personales con sus compañeros son:
 - a) Excelentes
 - b) Buenas
 - c) Malas
 - d) Pésimas
10. El trabajo que usted desempeña es:
 - a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Poco importante
 - d) Sin importancia
11. Tiene usted espíritu de cooperación en su trabajo:
 - a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
12. Auxilia a sus compañeros cuando necesitan ayuda:
 - a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
13. Manifiesta iniciativa en su trabajo:
 - a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
14. Reporta las actividades de su trabajo:
 - a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
15. Las posibilidades de desarrollo profesional en su trabajo son:
 - a) Excelentes
 - b) Buenas
 - c) Mínimas
 - d) No hay

16. Llega usted puntual a su trabajo:
a) Nunca b) A veces c) Frecuentemente d) Siempre
17. Realiza con agrado tareas que le encomiendan fuera de sus obligaciones:
a) Siempre b) Frecuentemente c) A veces d) Nunca
18. Recibe usted orientación de sus superiores para realizar mejor su trabajo:
a) Nunca b) A veces c) Frecuentemente d) Siempre
19. Se siente parte integrante de la institución:
a) Siempre b) Frecuentemente c) A veces d) Nunca
20. Cuando usted hace sugerencias son tomadas en cuenta:
a) Nunca b) A veces c) Frecuentemente d) Siempre
21. El trabajo desarrollado por el personal de intendencia es:
a) Muy eficiente b) Eficiente c) Poco eficiente
d) Deficiente
22. Está usted trabajando en lo que le interesa:
a) Absolutamente b) Parcialmente c) A veces
d) Nunca
23. Para obtener mayor eficiencia en su trabajo hace falta un número de personal:
a) Menor b) Igual c) Mayor d) Mucho mayor
24. Es usted responsable de su trabajo:
a) Siempre b) Frecuentemente c) A veces d) Nunca

25. Las condiciones físicas en donde realiza su trabajo son:
- a) Pésimas b) Malas c) Buenas d) Excelentes
26. Considera usted que el salario que recibe es:
- a) Bajo b) El justo c) Elevado d) Muy elevado
27. Las prestaciones que le brinda la institución son:
- a) Deficientes b) Regulares c) Buenas d) Excelentes
28. Recibe usted cursos de capacitación en la institución en que trabaja:
- a) Siempre b) Frecuentemente c) A veces d) Nunca
29. Las relaciones con sus subordinados son:
- a) Excelentes b) Buenas c) Malas d) Pésimas
30. Los trámites administrativos que requiere de su institución son:
- a) Muy lentos b) Lentos c) Rápidos d) muy rápidos

Revise por favor que haya contestado todas las preguntas, y conteste lo siguiente:

1. Sexo: a) Masculino b) Femenino
2. Tipo de contratación: a) Base b) Confianza c) Temporal
3. Categoría _____
4. Edad: a) Hasta 20 años b) De 21 a 30 años
- c) De 31 a 40 años d) De más de 40 años.

VI ANALISIS DE LOS DATOS RECABADOS

En este capítulo se presenta el análisis de cada una de las preguntas del cuestionario conforme a la teoría Motivación-Higiene, clasificadas de la siguiente manera:

FACTORES MOTIVADORES	Pregunta No.
- Logro	2
- Reconocimiento por el logro	1
- Trabajo en sí mismo	10, 22, 13, 17
- Reconocimiento	7
- Promoción	6
- Posibilidades de desarrollo	15
- Consecuencias de la motivación	19
- Responsabilidad	24

FACTORES HIGIENICOS

- Políticas institucionales	14, 30, 28
- Supervisión	18, 20
- Condiciones de trabajo	21, 23, 25
- Relaciones interpersonales	3, 5, 9, 29
- Seguridad en el trabajo	8, 27
- Salario	26
- Sentimiento de grupo	21, 4, 11, 12
- Consecuencias	16

FACTORES MOTIVADORES

DE LOGRO.

2.- Mediante el desempeño de su trabajo está consiguiendo lo que desea en la vida?

	B. C. M.	S. H. C. P.
Totalmente	16.0%	15.2%
Parcialmente	68.0%	67.7%
En forma mínima	14.0%	15.2%
Nada	2.0%	2.0%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{\chi^2 = 0.0705}$$

Conclusión:

De acuerdo a las frecuencias relativas de las respuestas de ambas instituciones podemos concluir que el 60% de las personas consideran que su trabajo lo realiza únicamente en forma parcial en cuanto a lo que ellos desean en la vida. Sobre la base anterior podemos considerar esta respuesta como algo natural dada la ideosincracia del mexicano quien a grandes rasgos considera su trabajo solo como parte de su vida.

RECONOCIMIENTO POR EL LOGRO

1. - El reconocimiento que hace la institución de su labor es:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Muy frecuente	14.0%	13.8%
Frecuente	50.0%	40.4%
Esporádico	28.0%	35.1%
Nulo	6.0%	10.6%
Doble respuesta	2.0%	-

$$\underline{\chi^2 = 3.1092}$$

Conclusión:

El reconocimiento de parte de la institución hacia los resultados alcanzados en la labor de sus empleados, resulta ser frecuente, aunque mayor en la iniciativa privada (50%), que en el sector público (40%). Sin embargo, es necesario establecer que al parecer dicho reconocimiento no es sistemático, es decir no existe una medida continua y permanente para activar este motivador.

TRABAJO EN SI MISMO

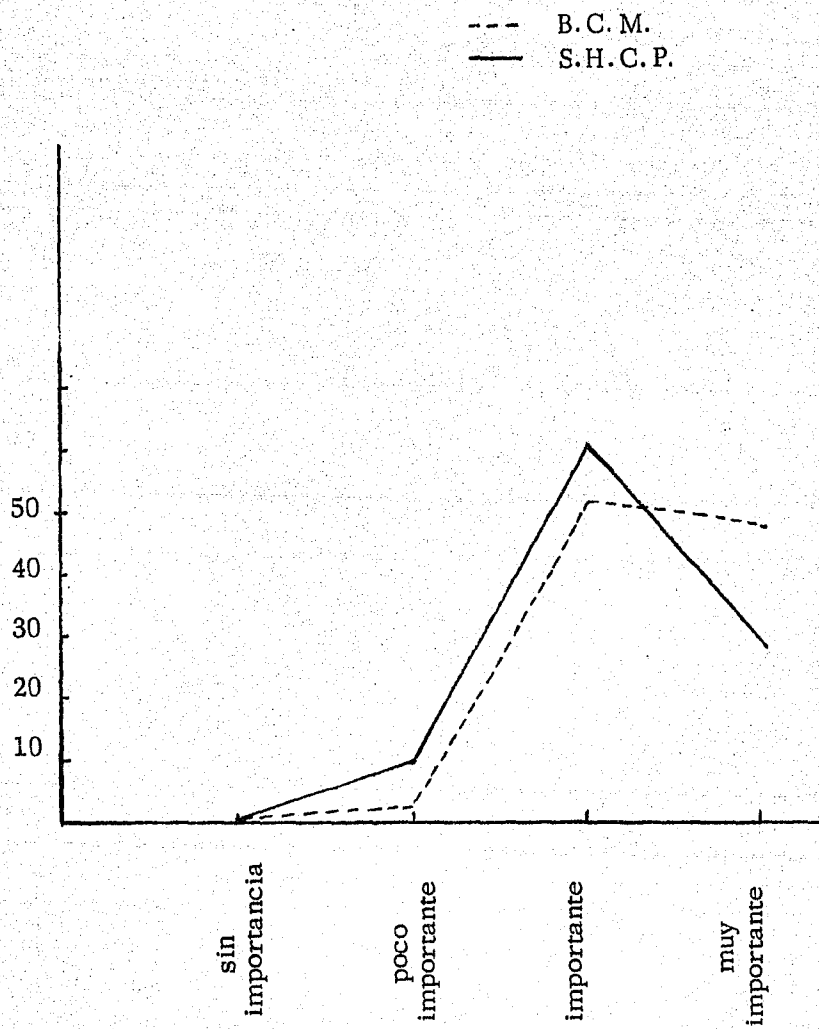
10. - El trabajo que usted desempeña es:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Muy importante	47.1%	29.3%
Importante	51.0%	61.6%
Poco importante	2.0%	9.1%
Sin importancia	-	-
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 9.5591}$$

Conclusión:

Según datos anteriores observamos que el trabajo en la iniciativa privada es considerado más importante y esto podemos atribuirlo a la formación propia de los sistemas de funcionamiento dado que, la iniciativa privada hace mayor énfasis en el desarrollo y la preparación de su personal, en tanto que el sector público descuida este renglón.



22. - Está usted trabajando en lo que le interesa?

	B. C. M.	S. H. C. P.
Absolutamente	35.3%	45.0%
Parcialmente	49.0%	44.0%
A veces	5.9%	7.0%
Nunca	7.8%	4.0%
Doble respuesta	2.0%	-

$$\underline{X^2 = 3.7581}$$

Conclusión:

Podemos resumir que las diferencias de frecuencias relativas en ambas instituciones son debido al "conformismo" que existe en el sector público dado que en la iniciativa privada los empleados poseen mayor motivación de logro, mayor iniciativa y mayores incentivos.

13. Manifiesta iniciativa en su trabajo:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Nunca	2.0%	-
A veces	22.4%	21.0%
Frecuentemente	24.5%	37.0%
Siempre	51.0%	41.0%
Doble respuesta	-	1.0%

$$\underline{X^2 = 5.1727}$$

Conclusión:

Es evidente que la iniciativa privada establece sistemas de incentivos basados en los resultados logrados en la labor de sus empleados en mayor escala que el sector público, de ahí el 51% de sus empleados manifiesta iniciativa permanentemente en tanto que el sector público solamente el 41% así lo declara.

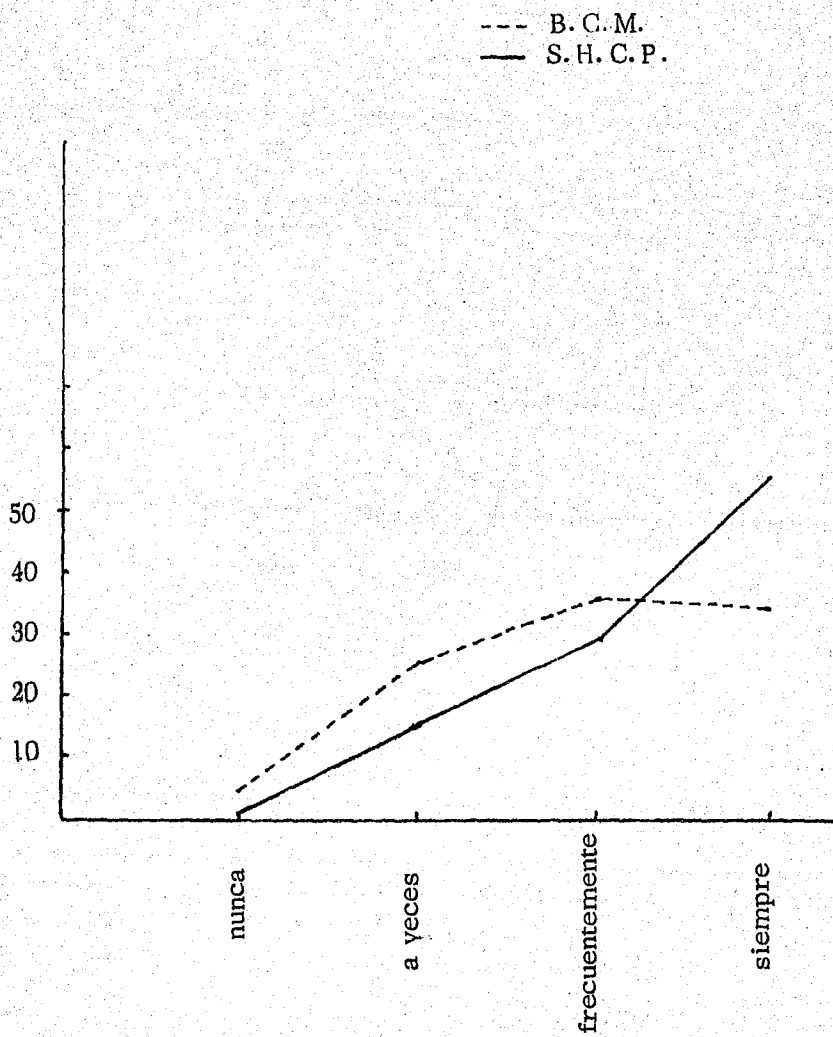
17. - Realiza con agrado tareas que le encomiendan fuera de sus obligaciones:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Siempre	34.0%	55.6%
Frecuentemente	36.0%	29.3%
A veces	26.0%	14.1%
Nunca	4.0%	1.0%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{\chi^2 = 11.2260}$$

Conclusión:

Nuevamente se pone de manifiesto los sistemas organizados de ambas instituciones puesto que las diferencias significativas parecen obedecer a los empleados de la iniciativa privada, éstos tienen más definidas sus funciones que los del sector público, de ahí que la realización de tareas fuera de la rutina serán más agradables para el personal del sector público. Además cabe agregar que las encomiendas para el sector público normalmente son dentro del horario de trabajo, en tanto que en la iniciativa privada no sucede así.



RECONOCIMIENTO

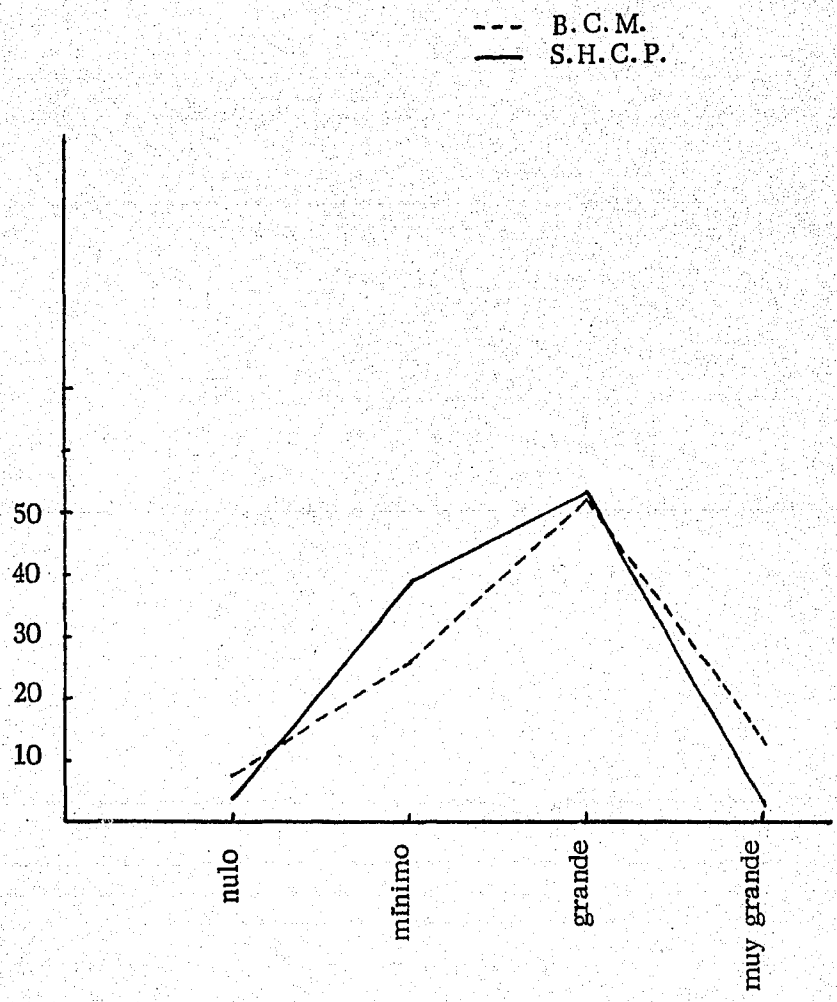
7. - El interés que demuestran las autoridades de la institución por sus empleados es:

	B. C. M	S. H. C. P.
Nulo	8.7%	4.1%
Mínimo	26.1%	39.8%
Grande	52.2%	53.1%
Muy grande	13.0%	3.1%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 10.5965}$$

Conclusión:

Nuevamente observamos reconocimiento ligeramente mayor hacia los empleados de la iniciativa privada, lo cual demuestra una mayor identificación en las tareas que desarrollan en una empresa de la iniciativa privada.



PROMOCION

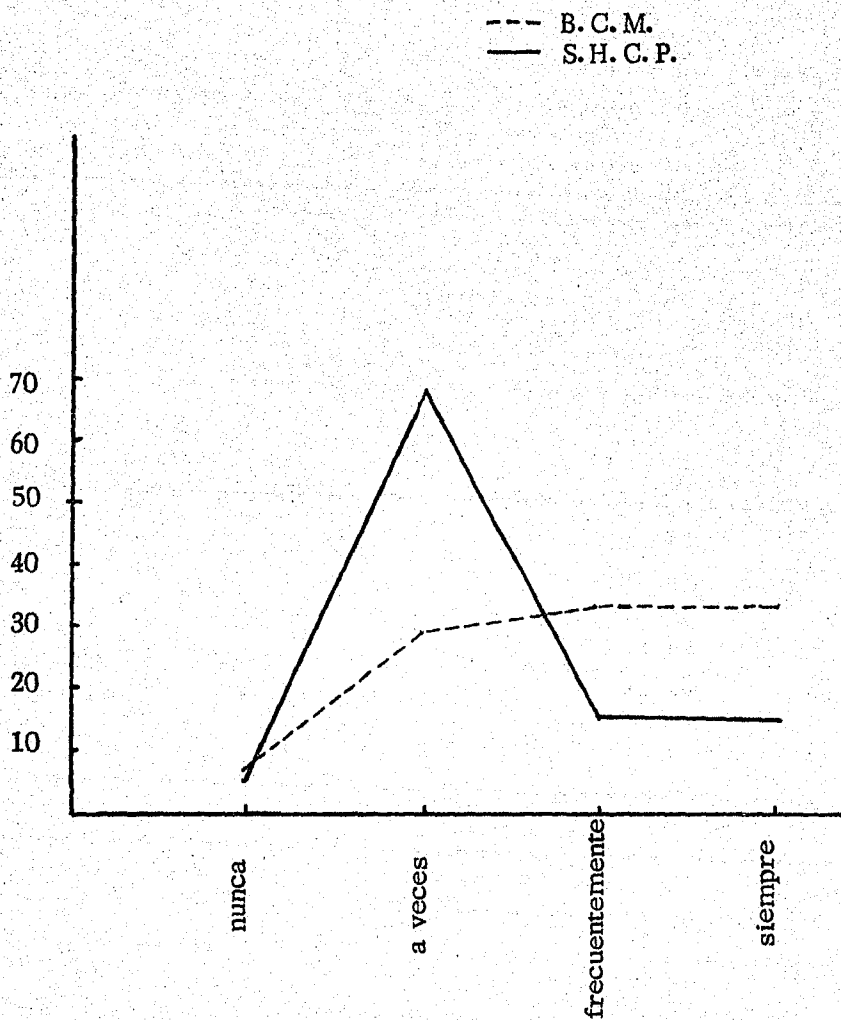
6. - Considera usted que las personas son ascendidas por su capacidad?

	B. C. M.	S. H. C. P.
Siempre	32.7%	13.1%
Frecuentemente	32.7%	14.1%
A veces	28.6%	68.7%
Nunca	6.1%	4.0%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 32.7430}$$

Conclusión:

Casi las dos terceras partes de los empleados de la iniciativa privada (65.4%), consideran que siempre o frecuentemente los ascensos son debidos a la capacidad del empleado, en tanto que en el sector público menos de una tercera parte (27.2%), considera lo mismo y es obvio que esto acontece dadas las evaluaciones de mérito que realiza la iniciativa privada.



POSIBILIDADES DE DESARROLLO

15. - Las posibilidades de desarrollo profesional en el trabajo

son:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Excelentes	28.6%	19.6%
Buenas	40.8%	57.6%
Mínimas	20.4%	19.6%
No hay	10.2%	8.2%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 5.1873}$$

Conclusión:

Ambas instituciones presentan un desarrollo similar, ligeramente mayor en el sector público.

CONSECUENCIAS DE LA MOTIVACION

19. - Se siente parte integrante de la institución?

	B. C. M.	S. H. C. P.
Siempre	57.1%	54.0%
Frecuentemente	28.6%	19.0%
A veces	12.2%	23.0%
Nunca	2.0%	4.0%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 7.3364}$$

Conclusión:

Ambas instituciones han logrado mediante su motivación que más de la mitad de su personal se considere integrado a ellas, permanentemente "siempre" (Iniciativa privada 57%, sector público 54%), sin embargo, en la iniciativa privada es mayor el porcentaje de personas que "frecuentemente" se sienten integradas a la institución (iniciativa privada 28.3%, sector público 19%) en resumen podemos catalogar una mayor identificación en la iniciativa privada que en el sector público.

RESPONSABILIDAD

24. - Es usted responsable en su trabajo?

	B. C. M.	S. H. C. P.
Siempre	87.8%	88.8%
Frecuentemente	10.2%	12.0%
A veces	-	-
Nunca	2.0%	-
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 1.1462}$$

Conclusión:

En las frecuencias relativas no se observan diferencias significativas y al parecer el 88% del personal de ambas instituciones "siempre" es responsable y el resto lo hace "frecuentemente".

FACTORES HIGIENICOS
POLITICAS INSTITUCIONALES

14. - Reporta las actividades de su trabajo

	B. C. M.	S. H. C. P.
Siempre	56.3%	61.0%
Frecuentemente	20.8%	18.0%
A veces	16.7%	18.0%
Nunca	6.3%	3.0%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{\chi^2 = 1.6100}$$

Conclusión:

De acuerdo a la tabla de frecuencias podemos concluir que no existen diferencias significativas entre ambas instituciones y que dos de las tres cuartas partes declara reportar actividades "siempre" o "frecuentemente".

30. - Los trámites administrativos que requiere de su institución son:

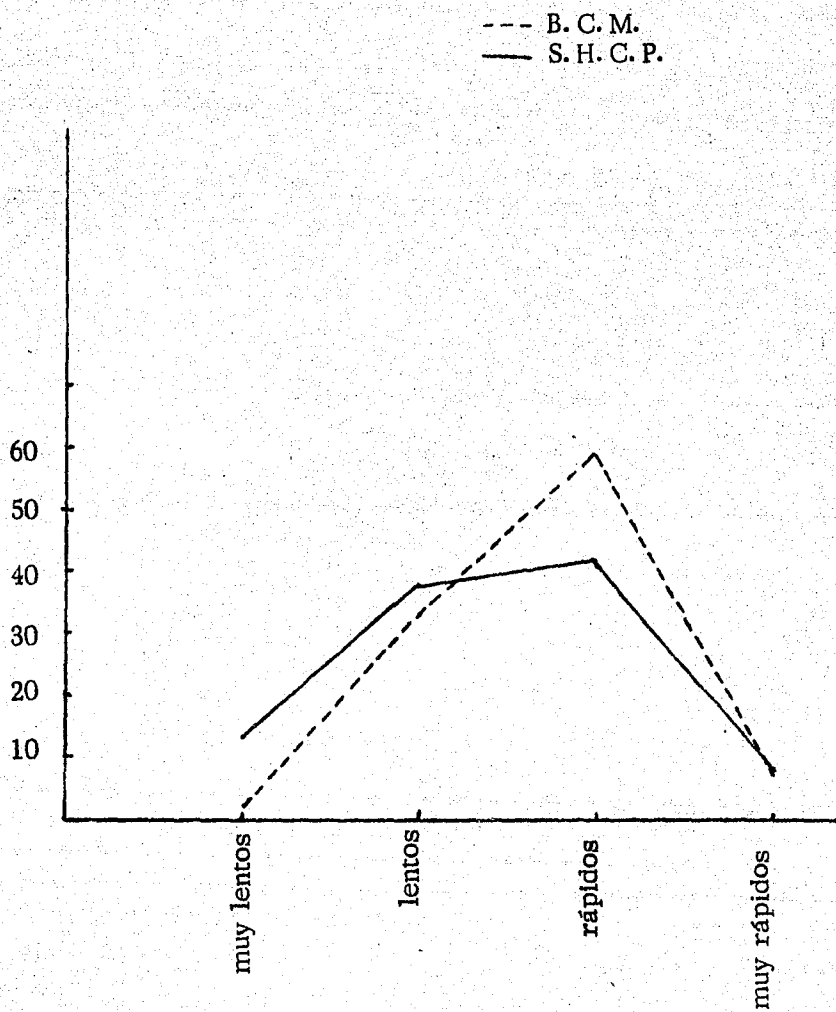
	B. C. M.	S. H. C. P.
Muy lentos	2.1%	13.1%
Lentos	33.3%	37.4%
Rápidos	58.3%	42.4%
Muy rápidos	6.3%	7.1%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 10.7566}$$

Conclusión:

De acuerdo a los resultados observados de frecuencias relativas podemos considerar que existe una mayor rapidez en los trámites administrativos para el personal que labora en la iniciativa privada, que para el personal del sector público.

	Iniciativa Privada	Sector Público
Rápidos	58.3%	42.2%
Muy rápidos	6.3%	7.1%



28. - Recibe usted cursos de capacitación en la institución en que trabaja?

	B. C. M.	S. H. C. P.
Siempre	20.0%	9.4%
Frecuentemente	38.0%	32.3%
A veces	30.0%	40.6%
Nunca	12.0%	17.7%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 6.9693}$$

Conclusión:

La iniciativa privada al parecer se preocupa más por la preparación de su personal, ya que un 58% declara recibir cursos de capacitación ya sea "siempre" o "frecuentemente" en tanto que el sector público solo un 41.7% dice lo mismo.

SUPERVISIÓN

18. - Recibe usted orientación de sus superiores para realizar mejor su trabajo?

	B. C. M.	S. H. C. P.
Nunca	-	5.0%
A veces	32.7%	33.0%
Frecuentemente	22.4%	29.0%
Siempre	44.9%	33.0%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{\chi^2 = 5.1667}$$

Conclusión:

Como decíamos anteriormente debido a la identificación que existe y a la secuencia de funcionamiento, observamos una mayor orientación en la iniciativa privada, ya que el 45% del personal declara que "siempre" la obtiene, en tanto, que el sector público, solo lo declara el 33%; sin embargo el 29% del sector público dice recibirlo "frecuentemente", en tanto que en la iniciativa privada solo al 22.4% lo establece.

20. - Cuando hace usted sugerencias son tomadas en cuenta?

	B. C. M.	S. H. C. P.
Nunca	7.8%	6.1%
A veces	41.2%	49.5%
Frecuentemente	33.3%	33.3%
Siempre	15.7%	11.1%
Doble respuesta	2.0%	-

$$\underline{X^2 = 2.7570}$$

Conclusión:

Ambas instituciones presentan un perfil muy similar ya que podemos considerar que la mitad del personal declara que son tomadas en cuenta sus sugerencias "siempre" o "frecuentemente", en tanto que la otra mitad dice que solo "a veces" o "nunca".

CONDICIONES DE TRABAJO Y SENTIMIENTO DE GRUPO

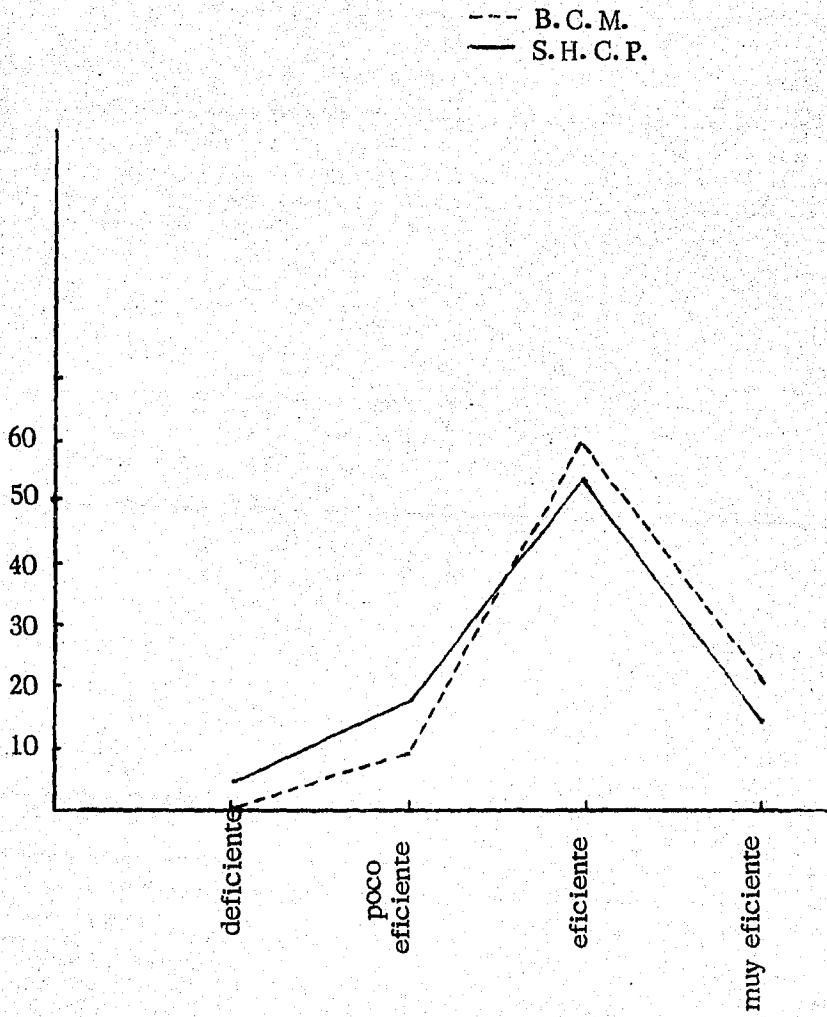
21. - El trabajo desarrollado por el personal de intendencia es:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Muy eficiente	20.4%	14.1%
Eficiente	69.4%	63.6%
Poco eficiente	8.2%	18.2%
Deficiente	-	4.0%
Doble respuesta	2.0%	-

$$\underline{X^2 = 8.1912}$$

Conclusión:

Debido a los resultados podemos observar una mayor eficiencia en el personal de intendencia, de la iniciativa privada (90%) en relación al personal de intendencia del sector público (78%), y esto es obvio, dadas las características de una mejor imagen que exige el funcionamiento de la iniciativa privada.



CONDICIONES DE TRABAJO

23. - Para obtener mayor eficiencia en su trabajo hace falta un número de personal:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Menor	14.9%	11.7%
Igual	46.8%	50.0%
Mayor	31.9%	35.1%
Mucho mayor	6.4%	3.2%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 1.7103}$$

Conclusión:

Los resultados no muestran diferencias significativas en ambas instituciones pero podemos considerar que un 60% establece que el número de personal es el adecuado y casi el 40% declara que debe ser mayor dicho personal.

25. - Las condiciones físicas en donde realiza su trabajo son.

	B. C. M.	S. H. C. P.
Pésimas	4.2%	2.0%
Malas	10.4%	12.0%
Buenas	66.7%	70.0%
Excelentes	18.8%	16.0%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 1.1999}$$

Conclusión:

El perfil de condiciones físicas es similar, es decir, no guardan diferencias significativas de una institución a otra, sin embargo, se hace necesario enfatizar que el 14% de ambas instituciones declara que las condiciones son "malas" o "pésimas".

RELACIONES INTERPERSONALES

3. - La actitud de sus superiores hacia usted es:

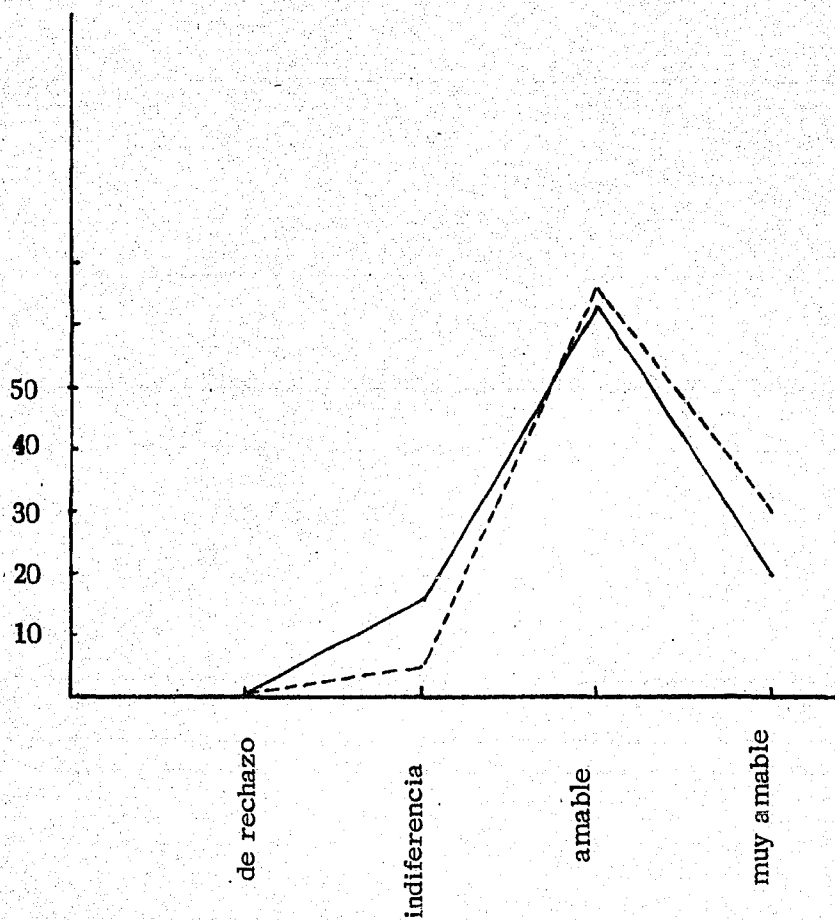
	B. C. M.	S. H. C. P.
De rechazo	-	-
Indiferente	4.0%	16.3%
Amable	66.0%	63.3%
Muy amable	30.0%	20.4%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 9.3377}$$

Conclusión:

En la tabla de frecuencias encontramos una actitud más favorable de los supervisores hacia el personal de la iniciativa privada, dado que un 30% declara una actitud "muy amable" y en el sector público solo lo declara un 20.4%. Dos terceras partes de ambas instituciones declaran una actitud "amable" pero conviene hacer notar que el 16.3% del sector público declara una actitud indiferente de parte de los funcionarios hacia ellos.

--- B. C. M.
— S. H. C. P.



5. - La relación de un nivel jerárquico hacia otro es:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Excelente	10.0%	14.9%
Buena	84.0%	73.4%
Mala	6.0%	11.7%
Pésima	-	-
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 3.5137}$$

Conclusión:

Este factor es similar al de la tabla anterior siendo más favorable en la iniciativa privada que en el sector público, aunque hacemos hincapié en que el 11.7% del sector público considera la relación de jerarquía "mala", en tanto que en la iniciativa privada únicamente el 6% lo establece así.

9. - Las relaciones personales con sus compañeros son:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Excelentes	25.5%	29.3%
Buenas	68.6%	66.7%
Malas	3.9%	3.0%
Pésimas	-	-
Doble respuesta	2.0%	1.0%

$$\underline{X^2 = .7409}$$

Conclusión:

Podemos catalogar las respuestas sin diferencias significativas entre el personal de estas dos instituciones, todos consideraron con favorabilidad sus relaciones personales y únicamente alrededor de un 3.5% las consideraron malas.

29. - Las relaciones con sus subordinados son:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Pé simas	-	-
Malas	-	1.1%
Buenas	81.3%	72.7%
Excelentes	18.8%	26.1%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 2.2171}$$

Conclusión:

Podemos considerar que las relaciones establecidas por los jefes para sus subordinados son buenas en su totalidad para ambas instituciones.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

8. - En su trabajo, cuando está seguro de tener la razón la defiende:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Siempre	74.0%	69.0%
Frecuentemente	16.0%	18.0%
A veces	10.0%	13.0%
Nunca	-	-
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 2.5661}$$

Conclusión:

Las frecuencias relativas no guardan diferencias significativas, delineándose que un 90% del personal de ambas instituciones defiende sus ideas, "siempre" o "frecuentemente" que considera tener la razón.

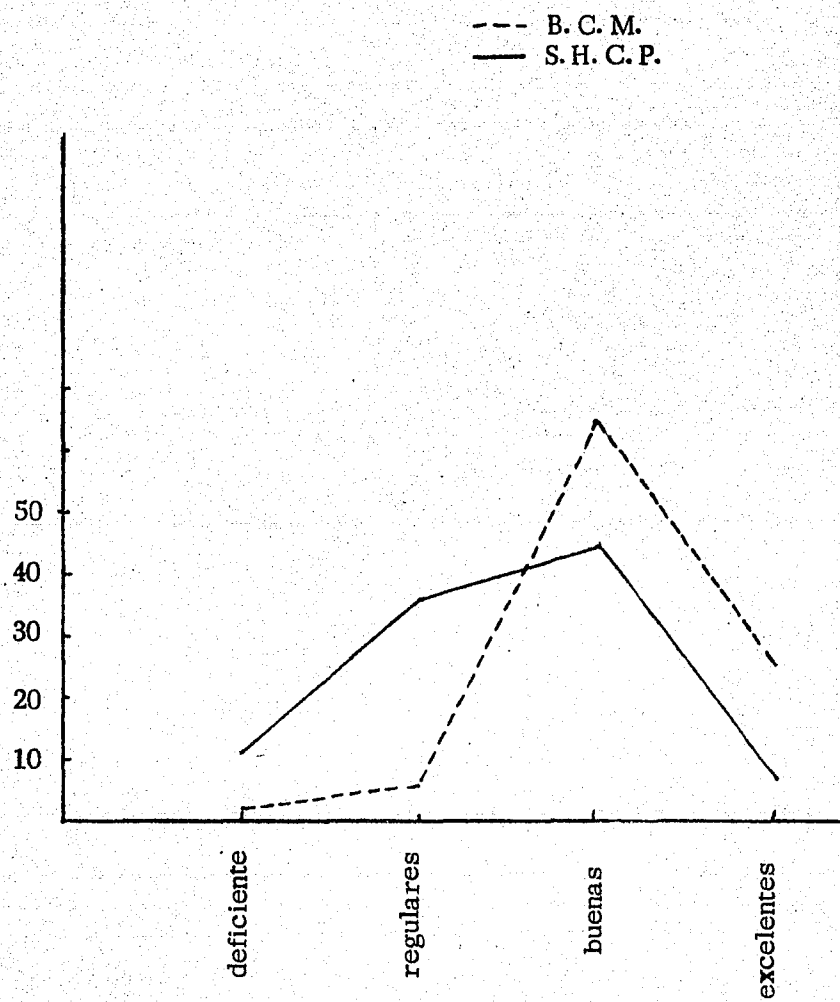
27. - Las prestaciones que le brinda la institución son:

	B.C.M.	S.H.C.P.
Deficiente	2.0%	11.3%
Regulares	6.1%	36.1%
Buenas	65.3%	45.4%
Excelentes	26.5%	7.2%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 42.4604}$$

Conclusión:

Es obvio que la iniciativa privada proporcione mejores prestaciones a su personal que el sector público y los resultados así lo demuestran ya que el 92% del personal de la iniciativa privada cataloga a sus prestaciones como buenas o excelentes en tanto que en el sector público lo hace así el 54%.



SALARIO

26. - Considera usted que el salario que recibe es:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Bajo	44.9%	50.0%
El justo	49.0%	48.0%
Elevado	6.1%	1.0%
Muy elevado	-	1.0%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 4.4478}$$

Conclusión:

Tanto en la iniciativa privada como en el sector público aproximadamente la mitad de su personal considera percibir el salario justo, la otra mitad considera que su salario es bajo, siendo ligeramente mayor el porcentaje en la iniciativa privada, 44.9% y solo un 6.1% de esta misma considera que su salario es elevado.

SENTIMIENTO DE GRUPO

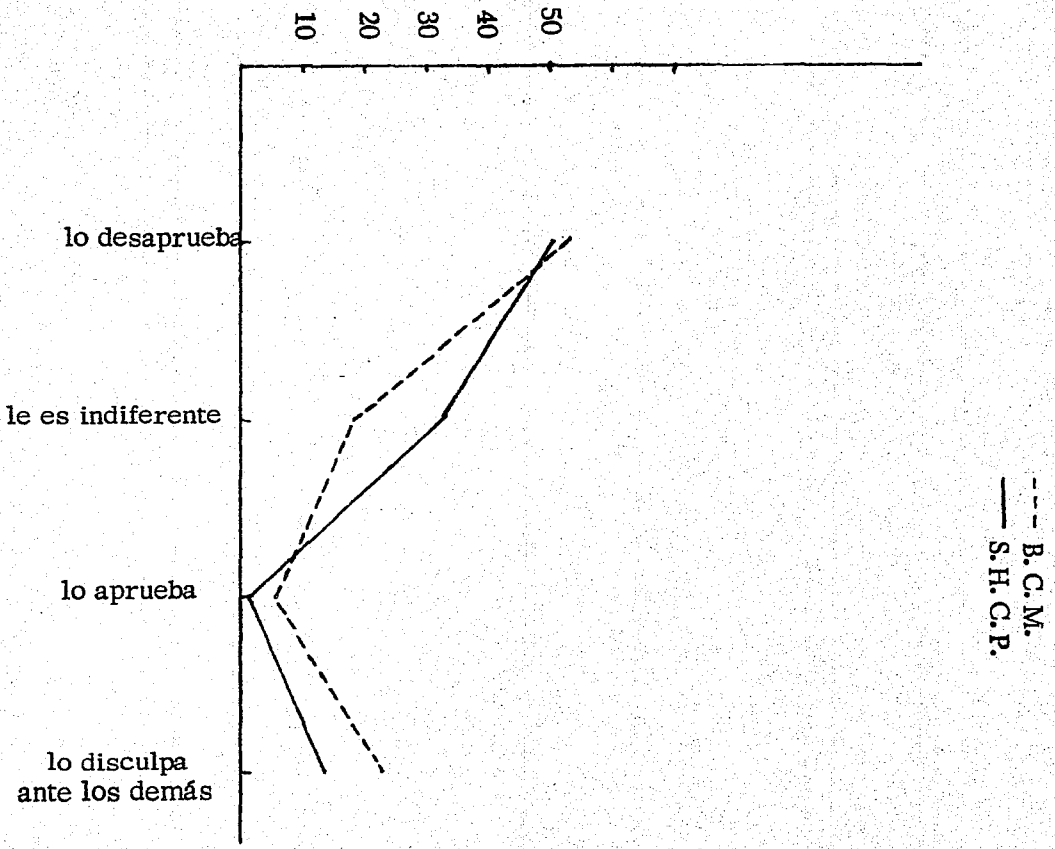
4. - Si algún compañero falta injustificadamente:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Lo desaprueba	53.1%	50.0%
Le es indiferente	18.4%	33.0%
Lo aprueba	6.1%	1.1%
Lo disculpa ante los demás	22.4%	14.9%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{\chi^2 = 9.2205}$$

Conclusión:

En este factor encontramos que aproximadamente el 50% del personal de ambas instituciones disculpa una falta injustificada, sin embargo se observa mayor indiferencia en el sector público; 33% contra 18.4% de la iniciativa privada y una mayor relación de disculpa en el sector privado 22.4% contra 14.9% del sector público.



11. - Tiene usted espíritu de cooperación en su trabajo:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Siempre	56.9%	67.0%
Frecuentemente	27.5%	23.0%
A veces	15.7%	9.0%
Nunca	-	1.0%
Doble respuesta	-	-
	<u>$\chi^2 = 3.5417$</u>	

Conclusión:

Se observa un mayor espíritu de cooperación en el sector público ya que el 67% declara cooperar "siempre" contra un 57% de la iniciativa privada, sin embargo es necesario hacer notar que en ambas instituciones el espíritu de cooperación es bastante favorable.

12. - Auxilia a sus compañeros cuando necesita ayuda:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Nunca	3.9%	-
A veces	19.6%	18.0%
Frecuentemente	35.3%	26.0%
Siempre	41.2%	56.0%
Doble respuesta	-	-

$$\underline{X^2 = 5.6825}$$

Conclusión:

Nuevamente observamos mayor auxilio a los compañeros en el sector público que en la iniciativa privada.

	Iniciativa Privada	Sector Público
Frecuentemente	35.3%	26%
Siempre	41.2%	56%
	<u>76.5%</u>	<u>82%</u>

CONSECUENCIAS

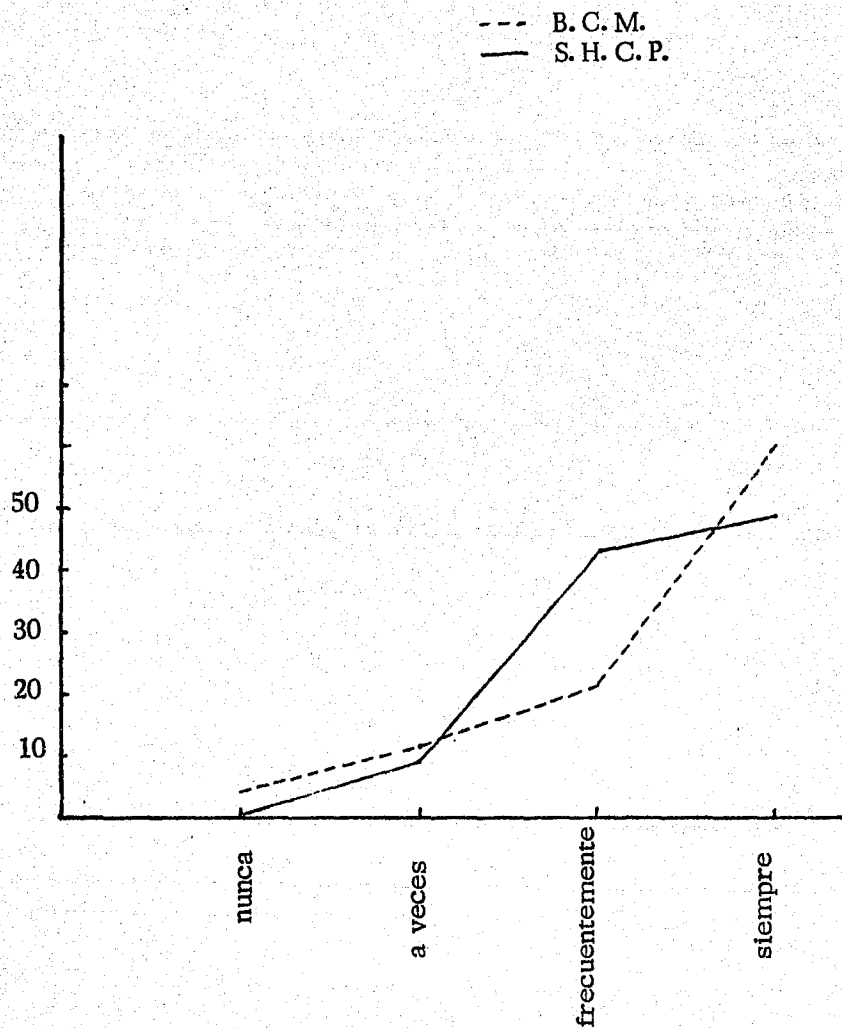
16. - Llega usted puntual a su trabajo:

	B. C. M.	S. H. C. P.
Nunca	3.9%	-
A veces	11.8%	8.0%
Frecuentemente	21.6%	43.0%
Siempre	60.8%	49.0%
Doble respuesta	2.0%	-

$$\underline{X^2 = 12.0366}$$

Conclusión:

Si bien es cierto que la puntualidad "siempre" es mayor en la iniciativa privada (60.8%) que en el sector público (43%), la puntualidad "frecuentemente" es mayor en el sector público (43%) que en la iniciativa privada (21.6%).



R E S U M E N

1. Respecto a los Motivadores

- De acuerdo a la ideosincracia del mexicano, es obvio que el desempeño de su trabajo no representa todo en la vida para él, de ahí que aproximadamente las dos terceras partes del personal de ambas instituciones consideran una satisfacción parcial.
- La iniciativa privada reconoce más los resultados obtenidos en la labor de un empleado que el sector público, así mismo sus funcionarios demuestran mayor interés en las tareas que realizan sus subordinados. La iniciativa privada permite también mayor iniciativa de sus empleados y motiva más en cuanto a la importancia de la tarea a realizar, sin embargo, en el sector público hay mayor agrado en realizar las tareas fuera de obligación, pero consideramos que esto es debido a comisiones en horario de trabajo en tanto que en la iniciativa privada dichos encomiendos son después de cubrir su horario cotidiano.
- Si bien es cierto que las posibilidades de desarrollo son iguales en ambas instituciones, se considera que los ascensos son más justos en la iniciativa privada, dado que se realizan en

base a la capacidad del personal, además de que el empleado se siente más integrado a la institución en la iniciativa privada.

2. Respecto a los Higiénicos

- Dentro de las políticas institucionales se considera que en ambas instituciones, más de las tres cuartas partes del personal realiza reportes de actividades pero debemos establecer que la iniciativa privada por una parte proporciona mayor capacitación a su personal y por otra parte realiza con más rapidez los trámites administrativos del mismo.
- En cuanto a la supervisión, ésta es mayor en la iniciativa privada, ya que les proporciona mayor orientación y ligeramente toman más en cuenta las sugerencias que hace su personal.
- En cuanto a las condiciones de trabajo, podemos considerar mayor eficiencia del personal de intendencia de la iniciativa privada. En ambas instituciones el 38% del personal considera que hace falta aumentar el número de personal.
- Prácticamente todos se consideran responsables en su trabajo y la mayoría considera que las condiciones físicas son buenas, sin embargo un 14% de ambas instituciones considera las condiciones físicas "malas".

- Referente a las relaciones interpersonales podemos considerar que son más favorables de parte de los superiores en la iniciativa privada, así como las relaciones de un nivel jerárquico a otro. Las relaciones con los compañeros no guardan diferencia, siendo favorables en ambas instituciones. Las relaciones con los subordinados son ligeramente más favorables en el sector público.

- En cuanto al salario percibido, podemos decir que éste en ambas instituciones la mitad del personal lo considera bajo, sin embargo es ligeramente más elevado en la iniciativa privada, así como también son mayores las prestaciones que brinda la iniciativa privada a su personal, que el sector público.

- Podríamos decir que el sentimiento de grupo es ligeramente mayor en el sector público que en la iniciativa privada; sin embargo ante una falta injustificada hay mayor indiferencia en el sector público y mayor disculpa ante los demás en la iniciativa privada, pero la cooperación y el auxilio a un compañero es ligeramente mayor en el sector público.

RECOMENDACIONES

Después de haber obtenido todos los porcentajes de ambas instituciones, y haber dado nuestra conclusión de cada pregunta, presentamos un análisis previo a las recomendaciones:

RECONOCIMIENTO POR EL LOGRO

El reconocimiento por el logro de sus empleados en la iniciativa privada es de 64%, en tanto que en el sector público solo es de 51.2%.

TRABAJO EN SI MISMO

El trabajo desempeñado por los empleados fué considerado "muy importante", en la iniciativa privada el 47%, en tanto que en el sector público solo el 29.3%; en la iniciativa en el trabajo, los empleados del sector público declararon tenerla el 58% y los empleados de la iniciativa privada a su vez el 75.5%.

RECONOCIMIENTO

El reconocimiento a sus empleados, en la iniciativa privada 65%, y en el sector público de 56%.

PROMOCION

En la iniciativa privada consideran que son ascendidos debido a

su capacidad el 65.4% y en el sector público el 27.2% así lo considera.

CONSECUENCIAS DE LA MOTIVACION

Se observa que "frecuentemente" se sienten más integrados a la institución en la iniciativa privada (28.6%) que en sector público (19%).

POLITICAS INSTITUCIONALES

Existe una mayor rapidez en los trámites administrativos de la iniciativa privada (64.6%) que en el sector público (49.5%). También en los cursos de capacitación observamos un mayor interés de parte de la iniciativa privada (58%) que del sector público (41.7%).

SUPERVISION

Aquí también existe una marcada diferencia, pues los empleados de la iniciativa privada responden que "siempre" reciben orientación de sus superiores (44.9%) a diferencia del sector público que solo un 33% declara recibirla.

CONDICIONES DE TRABAJO

Observamos una mayor eficiencia del personal de intendencia de la iniciativa privada (89.8%) que en el sector público (77.7%).

RELACIONES INTERPERSONALES

Encontramos una actitud "muy amable" y "amable" de parte de

los superiores a sus empleados, iniciativa privada 96%, sector público 83.7%. También en las relaciones de un nivel jerárquico hacia otro observamos las relaciones más favorables en la iniciativa privada (94%) que en el sector público (88.3%).

SALARIO

Los empleados de la iniciativa privada en un 91.8% declararon que las prestaciones que les brinda su institución son "buenas" o "exce-lentes" en tanto que el sector público el 52.6% así también lo declara.

Por todo lo anteriormente expuesto, nuestra observación general es que el funcionamiento de la iniciativa privada es mejor que el sector público. Por lo tanto para un mayor aprovechamiento en ambas institu-ciones se recomienda una mayor atención de parte de éstas hacia sus em-pleados en los siguientes puntos:

Motivadores:

- Reconocimiento por el logro
- Trabajo en si mismo
- Reconocimiento
- Promoción
- Consecuencias de la motivación

Higiénicos:

- Políticas institucionales

- Supervisión
- Condiciones de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Salario

Estas recomendaciones deben ser tomadas en cuenta en mayor atención por parte del sector público, ya que en general se observó que la iniciativa privada motiva más a sus empleados.

BIBLIOGRAFIA

- "Work and the Nature of Man"
Frederick Herzberg, New American Libraty, E. U. A. 1973.
- "Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento"
Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas, México 1975.
- "Recursos Humanos"
Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas, México 1975.
- "Una Vez Más ¿Cómo Motivar a sus Empleados?"
Harvard Business Review, E. U. A. 1968.
- "Estadística No Paramétrica Aplicada a las Ciencias de la Conducta"
Sidney Siegel, Editorial Trillas, México 1975.
- "La Administración y el Comportamiento Humano"
Hersey Blanchard, Editora Técnica, S. A.
- "Laboratorio de Relaciones Humanas" (apuntes)
Ludwig Steven, I. M. S. S. , México 1975.
- "La Teoría de Motivación - Higiene de Frederick Herzberg"
(apuntes)
Fernando R. Sepúlveda, I. M. S. S. , México 1975.

- "Teorías de la Motivación"
K.B. Madsen, Editorial Paidós, Buenos Aires 1972.
- "Managing for Motivation"
Xerox Learning Systems, Connecticut 1973.
- Diccionario de Psicología
Warren Howard, Fondo de Cultura Económica, México 1974.