

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

19 No 237



**LA MOTIVACION COMO UN ELEMENTO DE MEJORAMIENTO DE  
LA ACTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

ERNESTO XELHUANTZI AVILA

JUANA HERNANDEZ HERNANDEZ

MARIA ELENA BEATRIZ GARCIA COLIN

**DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. FRANCISCO JOSE CAMARENA NAVARRO**



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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

PAGS.

I N T R O D U C C I O N..... 1

CAPITULO 1

GENERALIDADES..... 3

1.1. Concepto de Administración..... 5

1.1.1. Administración Pública y Privada.

1.1.2. El Proceso Administrativo.

1.2. La Dirección..... 16

1.2.1. Objetivo.

1.2.2. Conceptos e importancia de la Dirección.

1.2.3. Niveles de responsabilidad de la Dirección.

1.2.4. Principios de la Dirección.

1.2.5. Elementos de la Dirección.

1.2.6. Dirección y Motivación.

1.3. Un sutil problema: La Motivación..... 30

1.3.1. Concepto de Motivación.

1.3.2. Importancia de la Motivación.

1.3.3. Panorama Histórico de la Motivación.

1.3.3.1. La Motivación en la Filosofía.

## CAPITULO II

LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO...	66
2.1. Las Ciencias del Comportamiento como instrumen <u>to</u> to de la Administración.....	66
2.1.1. Psicología y Administración.	
2.1.2. ¿Motivación o Manipulación?	
2.1.3. El Licenciado en Administración como a- gente motivador.	
2.2. Teorías sobre la causa y efecto de la Conducta- Humana.....	73
2.2.1. Creencias Populares.	
2.2.2. La experiencia y la observación.	
2.2.3. Conocimiento Científico.	
2.3. Teorías Motivacionales.....	78
2.3.1. Investigación en la Wester Electric.- - Elton Mayo.	
2.3.1.1. Antecedentes.- Investigación - del Ing. George A. Pennok.	
2.3.1.2. Investigación de Elton Mayo.	
2.3.1.3. Primer experimento.- Sala de - Observación de Montaje.	

- 2.3.1.4. Segundo experimento.- Entrevistas.
- 2.3.1.5. Tercer experimento.- Sala de observación de cablaje.
- 2.3.1.6. Conclusiones del experimento - Hawthorne y sus aportaciones a la Administración.
- 2.3.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades.- Abraham Maslow.
  - 2.3.2.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.
  - 2.3.2.2. Teoría de Maslow de la motivación con especial referencia al trabajo.
- 2.3.3. La teoría de Chris Argyris.
- 2.3.4. Teoría Dual de Herzberg con especial referencia al trabajo.
- 2.3.5. Teoría de las necesidades motivadoras.-- Davis E. Mc Clelland.
  - 2.3.5.1. Antecedentes.
  - 2.3.5.2. Teoría de Davis E. Mc Clelland.
- 2.4. La Dirección y las Teorías sobre la Naturaleza Humana..... 103

- 2.4.1. Las teorías gerenciales.
- 2.4.2. Quadro resumen de las teorías gerenciales.
- 2.4.3. Los supuestos de la Dirección en lo que -  
respecta a las personas.
- 2.4.4. Quadro resumen de los supuestos de la Di -  
rección.

### CAPITULO III

LA MOTIVACION.....	125
3.1. Complejidades.....	127
3.1.1. Unificación y designación de los motivos.	
3.1.2. Conformación de los motivos.	
3.1.3. Diferenciación entre los individuos.	
3.1.4. Disposición de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta.	
3.2. Factores Motivacionales.....	131
3.2.1. Factores motivacionales económicos y no - económicos.	
3.2.1.1. Factores motivacionales económi - cos.	
3.2.1.2. Factores motivacionales no econó - micos.	
3.2.2. Factores motivacionales extrínsecos e in - trínsecos.	

- 3.2.2.1. Factores motivacionales extrínse-  
cos.
- 3.2.2.2. Factores motivacionales intrín-  
secos.
- 3.2.3. Factores motivacionales positivos y nega-  
tivos.
  - 3.2.3.1. Factores motivacionales positi-  
vos.
  - 3.2.3.2. Factores motivacionales negati-  
vos.
- 3.2.4. Factores motivacionales usados en las or-  
ganizaciones.
- 3.2.5. Quadro resumen de factores motivacionales.
- 3.3. La motivación en los diferentes Niveles Jerar-  
quicos..... 146
  - 3.3.1. Nivel Operativo.
  - 3.3.2. Nivel Superior.
  - 3.3.3. Nivel Medio.

#### CAPITULO IV

- EL EMPLEADO Y LA MOTIVACION..... 158
- 4.1. Satisfacción y Frustración..... 158
  - 4.1.1. Reacciones a la satisfacción.



4.1.2. Reacciones a la frustración.	
4.2 La Productividad como Factor de Desarrollo.....	173
4.2.1. Concepto de productividad.	
4.2.2. Elementos de la productividad.	
4.2.3. Importancia de la productividad en la orga nización.	
4.3. La Motivación como elemento de la Dirección para- generar satisfacción en el personal y Producti- vidad en la Organización.....	181

#### CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO.....	185
ANTECEDENTES.....	186
CUESTIONARIO.....	193
RESULTADOS (GRAFICAS). ....	197
CONCLUSIONES. ....	201
BIBLIOGRAFIA.....	215

## I N T R O D U C C I O N

Es muy interesante el poder conocer el porqué de -  
cierta Conducta Humana, a grandes razgos, claro está, -  
pues sería imposible que en un estudio motivacional de -  
cierta empresa y ciertos niveles (como el de ésta inves -  
tigación), se supiera el comportamiento particular de ca -  
da ser humano, pero sí, se puede catalogar el comporta -  
miento general del mismo, y los diferentes tipos de moti -  
vación que se emplearían para que dieran como resultado -  
una mayor productividad y lo que es más importante, que -  
el trabajador lo hiciera con gusto.

Por lo tanto, ésta investigación tiene como inquie -  
tud el conocer que tipo de motivaciones predominan en los  
diferentes niveles jerárquicos de una organización, para -  
que el dirigente de grupos -o futuro dirigente- tenga -  
presente y tome en cuenta aquellos aspectos motivaciona -  
les, que pueden influir para mejorar la actividad laboral  
de un organismo social.

Para ello esta tesis se ha estructurado de la si - -  
guiente manera:

En el Capítulo Uno se ubica a la motivación dentro -  
del proceso administrativo y se analiza lo importante que  
es para el conductor de grupos el conocer lo que motiva a  
las personas, así mismo se contempla los diferentes enfo -  
ques que a través del tiempo ha tenido este concepto.

En el Capítulo Dos se tratan las teorías más relevan -  
tes que sobre motivación han brindado las ciencias del -

comportamiento a la administración así como su aplicación dentro del marco organizacional.

Entender la motivación no es sencillo, ya que este fenómeno presenta numerosas complejidades, algunas de las cuáles se mencionan en el Capítulo Tres, donde también se emuncian los factores motivacionales que se usan en los diferentes niveles jerárquicos de un organismo.

El Capítulo Cuatro se encarga de ver la relación existente entre conceptos tales como productividad, motivación y dirección.

El último Capítulo, el número Cinco, trata ampliamente el desarrollo de la investigación de campo, donde se dan a conocer los factores motivacionales que más relevancia tienen en cada nivel jerárquico dentro de una organización.

## CAPITULO I

## GENERALIDADES

- 1.1. Concepto de Administración.
  - 1.1.1. Administración Pública y Privada.
  - 1.1.2. El Proceso Administrativo.
- 1.2. Dirección.
  - 1.2.1. Objetivo
  - 1.2.2. Conceptos e importancia de la Dirección.
  - 1.2.3. Niveles de Responsabilidad de la Dirección.
  - 1.2.4. Principios de la Dirección.
  - 1.2.5. Elementos de la Dirección.
  - 1.2.6. Dirección y Motivación.
- 1.3. Un sutil problema: La Motivación.
  - 1.3.1. Concepto de Motivación.
  - 1.3.2. Importancia de la Motivación.

1.3.3. Panorama Histórico de la Motiva -  
ción.

1.3.3.1. La Motivación en la Filosofía.

## 1.1. EL CONCEPTO DE ADMINISTRACION

La Administración surge como una necesidad humana para la organización de grupos y la consecución de sus objetivos, por lo consiguiente la Administración se da necesariamente en un organismo social.

El empleo que de la palabra Administración han hecho los técnicos en materia, en razón de tratarse de una disciplina que, como tal, es de reciente estudio, y está aún en pleno período de formación, ha sido muy variable.

De las definiciones dadas por los principales autores en Administración tenemos:

George Terry:

"Administrar, es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

James Mooney:

"La Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Tannenbaum:

"Administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables-

( y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan),- con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Peterson and Plowman:

"Administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Enri Fayol:

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (1)

American Management Association:

"La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados al través del esfuerzo y cooperación de todos".

Por su parte autores mexicanos opinan:

José Antonio Fernandez Arena:

"La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Isaac Guzman Valdivia:

"La Administración es una ciencia social normativa - de la dirección de los grupos humanos".

Agustin Reyes Ponce:

"La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de - estructurar y manejar un organismo social".

Angel Caso:

"La Administración (organización) es la ciencia que tiene por objeto el estudio de las agrupaciones funcionales desde el punto de vista de las causas que determinan su eficiencia".

Norberto Agramonte Mier:

"Administración es la ciencia de carácter sociológico que con base en una secuencia lógica de ejecución, persigue la manera más eficiente de estructurar y operar los organismos funcionales".

Luis Danty Lagrange, enuncia que:

"La Administración es una ciencia experimental que se apoya en un escaso número de principios y que se basa sobre la observación de los hechos y el análisis crítico de las operaciones por realizar".



Harold Koontz y Cyril O'Donnell, definen a la Administración como:

"La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (2)

Esta última definición es la que se considera más concreta, para este trabajo, debido a que la investigación tendrá un enfoque directivo, ya que para la consecución de los objetivos de una organización se requiere de un dirigente que guíe a los subordinados y colaboradores.

#### 1.1.1. ADMINISTRACION PUBLICA Y PRIVADA

Frecuentemente se ha dividido a la administración en: Administración Pública y Administración Privada, división que no está bien definida y que no creemos deba sostenerse para la primera se han hecho definiciones específicas como son:

"Administración Pública es la fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema político". (3)

Podríamos seguir mencionando infinidad de definiciones pero podemos señalar una que generaliza a la administración:

"Ministrar con el prefijo de intensidad ad como se le utiliza también en mirar y admirar, que sería mirar con intensidad. Administrar es, por tanto, servir con intensidad y la administración pública vendría a ser entonces la función de servir con intensidad que tiene a su cargo el Estado". (4)

Con lo anterior podemos darnos cuenta del principio de la universalidad de la Administración, ya que se da tanto en las empresas públicas como en las privadas. Es indudable que existen problemas de administración en toda asociación cooperativa de seres humanos. Siempre que varias personas actúen conjuntamente para la consecución de propósitos comunes, estarán presentes en su conducta cuestiones de planificación, organización, dirección, personal, métodos, relaciones de trabajo y otras de la misma clase. Así es en la iglesia, las empresas de producción económica, los sindicatos, las asociaciones profesionales, el ejército, la familia y cualquier tipo de actividad colectiva del sector social.

En la solución de problemas se producen ciertos principios de aplicación general. Las normas básicas de programación, división de trabajo, relaciones de autoridad, etc., son útiles en todos los tipos de administración.

Esto es cierto únicamente en cuanto se tomen los principios más fundamentales como normas flexibles, adaptándose a las peculiaridades de cada asociación. Las características distintivas determinan en gran parte las formas particulares de administración.

En las organizaciones privadas se toma muy en cuenta el criterio de la obtención de lucro mientras que en las organizaciones públicas no, ya que lo fundamental es el servicio a la comunidad. Las características fundamentales que dan perspectivas a las comparaciones más particularizadas son:

Primero.- El gobierno existe para servir los intereses generales de la sociedad, mientras que una empresa comercial sirve los intereses de un individuo o grupo.

Segundo.- El gobierno es, entre todas las asociaciones, la que tiene autoridad política suprema.

Tercero.- La autoridad del gobierno está sancionada por el monopolio de la violencia.

Cuarto .- La responsabilidad del gobierno corresponde en su exigencia a la naturaleza y dimensión de su poder. (5)

Las características del gobierno imponen peculiaridades de administración y estas son algunas consecuencias:

1.- La tarea gubernamental es enorme, compleja, difícil. El tamaño de las operaciones, la multiplicidad de los propósitos y la complejidad de los programas exigen formas especiales de administración.

- 2.- La universalidad y soberanía del gobierno suponen que éste ha de resolver los conflictos de intereses privados tratando de alcanzar el máximo posible de bienestar general. Para esta función hay requisitos de imparcialidad y equidad que condicionan la conducta administrativa, distinguiéndola de las empresas privadas.
- 3.- El gobierno es responsable ante el pueblo. Sus actuaciones están constantemente expuestas a la publicidad y a la crítica. Las opiniones de esa autoridad superior son muy diversas y variables. Cualquier asunto puede convertirse en un ingrediente explosivo para la opinión pública. Sin duda, la administración gubernamental tiene que adaptarse a tales exigencias con mayor apego que la privada.
- 4.- Los gobernantes, desde los más altos en la jerarquía hasta los de nivel inferior, representan a un poder inmenso de coacción, frente al cual se requieren protecciones especiales. Sus actuaciones deben estar controladas por la supervisión de sus colegas, del pueblo, y sobre todo, de su propio sentido de responsabilidad. Esto presupone procedimientos, actitudes y formas de organización especiales que limiten la autoridad evitando su abuso.
- 5.- La eficiencia de una entidad gubernamental no debe medirse por la maximización de sus ingresos o la minimización de sus gastos, sino por la cali-

dad e intensidad con que realice los propósitos públicos. Es una equivocación común la de juzgar al gobierno en términos de sus ganancias y pérdidas, con el empeño de que gaste poco, no incurra en deudas y mantenga sus presupuestos equilibrados. La eficiencia del gobierno siempre debe juzgarse con arreglo a cómo contribuye a la satisfacción de las necesidades y los ideales del pueblo. (6)

Quando el gobierno administra organizaciones de tipo comercial, la contabilidad de ganancias y pérdidas es útil para determinar la eficiencia interna de tales empresas. Pero éste es solo un aspecto, pues en última instancia lo que importa es el beneficio social.

### 1.1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Así como existen diversas definiciones acerca de la Administración, indudablemente también, para el proceso administrativo existen diferentes versiones acerca de los elementos del mismo.

Sin embargo se mencionan los elementos del proceso administrativo de la Universidad de Harvard.

#### Elementos del Proceso Administrativo.

El proceso administrativo, comprende cierto número de operaciones: planificación, organización, reclutamiento

to de personal, dirección y control. (7) A estas hay que añadir otros dos diferentes de las citadas, pero que se encuentran en cada una de aquéllas; la elaboración de decisiones y la coordinación.

**La Planificación.** Consiste en hacer un programa con toda una gama de actividades como encuestas, previsiones, determinación de objetivos, elaboración de políticas y de programas, y definición de procedimientos.

**La Organización.** Se trata de la repartición del trabajo y de las tareas, vertical y horizontalmente.

**Reclutamiento de Personal.** A la Administración le incumbe el disponer de los recursos humanos y materiales necesarios para el cumplimiento de los fines de la empresa. Sin embargo, como el objeto primero de la Administración es el personal, el reclutamiento de éste implica operaciones de selección, formación, evaluación, promoción, remuneración y despido de los empleados.

**Dirección.** Puede decirse que es la orientación de las actividades de los subordinados según los fines establecidos. Para conseguirlo, el administrador o el gerente dispone del mando, de sugerencia, órdenes, instrucciones y de políticas motivacionales.

**Control.** Es la confrontación de la ejecución y del plan la seguridad de que existe entera conformidad y, de no ser así, la imposición de las correcciones necesarias, incluso de innovaciones si fuera necesario para conseguir los fines propuestos.



Elaboración de decisiones. Es el fijar una línea de conducta entre otras. Esta actividad se extiende a todas las cuestiones, en sus menores detalles.

Coordinación. Es la sincronización de la dinámica individual y de grupo, sin la cual será muy difícil, si no imposible, la realización de los objetivos. Para poder hacer uso de ella y cumplir la tarea, el dirigente debe gozar de autoridad y medios de comunicación adecuados.

En seguida se presenta el cuadro resumen, con una serie de autores y sus versiones acerca de los elementos o factores del proceso administrativo. Como podemos darnos cuenta, existe similitud al ubicar a la motivación dentro de la Dirección; a continuación la trataremos ampliamente.

**FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

A U T O R	AÑO	F A C T O R E S				
HENRI FAYOL	1886	Previsión	Organización		Comando Coordinación	Control
WILLIAM NEWMAN	1943	Previsión Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
WILLIAM NEWMAN	1951	Planeación	Organización	Obtención Recursos	Dirección	Control
R.C. DAVIS	1951	Planeación	Organización			Control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
JOHN F. MEE	1956	PLANEACION	Organización		Motivación	Control
GEORGE R. TERRY	1956	Planeación	Organización		Ejecución	Control
LOUIS A. ALLEN	1958	Planeación	Organización		Motivación Coordinación	Control
DALTON MC. FARLAND	1958	Planeación	Organización			Control
AGUSTIN REYES PONCE	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
ISAAC GUZMAN V.	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección y Ejecución	Control
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	Planeación	Implementación			Control



## 1.2. LA DIRECCION.

Ahora bien, dentro de las empresas se ha incrementado cada vez mayor intensidad el estudio de la motivación del personal. Para precisar con más detalle la importancia de lo mencionado anteriormente se considera que la motivación viene a ser una característica primordial dentro de la etapa de la dirección porque a través de ella cada jefe, supervisor, gerente o líder tienen una forma diferente de comunicar, integrar y sobre todo motivar a sus subordinados.

### 1.2.1. OBJETIVO.

La dirección en una forma u otra es necesaria en todos los ámbitos de la vida.

Una buena dirección es vital para alcanzar el éxito, pues se debe saber qué hacer para resolver los problemas que se presentan ya que la dirección viene a ser o consistir en la realización efectiva de todo lo planeado.

Este objetivo nos sirve para situar a la dirección dentro del proceso administrativo con mayor fuerza y principal importancia, porque viene a ser el centro de atracción de donde emanan las principales decisiones que se toman dentro de toda empresa. Por lo mismo, la dirección tiene el mayor nivel jerárquico de autoridad y a través de ésta misma, comunica e integra a todas las unidades laborales de la organización para alcanzar el camino del éxito deseado.

### 1.2.2. CONCEPTOS E IMPORTANCIA DE LA DIRECCION.

Según el maestro mexicano Agustín Reyes Ponce la dirección:

"Es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas". (8)

Harold Koontz y Cyril O'Donnell, señalan que es:

"La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados". (9)

Enri Fayol dice a su vez que:

"Consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa". (10)

Por su parte Chester Barnard opina que:

"El coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". (11)

Norberto Agramonte Mier y Terán, enuncia que dirección:

"Consiste en ejercer la autoridad de que se está investido, a fin de que el organismo funcional, alcance plenitud en sus objetivos, coordinando y controlando las actividades humanas y elementos materiales mediante una oportuna, precisa y adecuada información". (12)

George Terry:

"Hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo". (13)

El investigador mexicano José Antonio Fernández Arena apunta que la dirección:

"Consiste en establecer los objetivos a corto y a largo plazo para la institución, vigilando la administración de acuerdo con estas proyecciones". (14)

Tomando como base los conceptos citados sobre dirección, se puede definir diciendo que viene a ser la aplicación de los conocimientos a la realidad de las cosas que han de hacerse, es decir, del trabajo y del conocimiento de las personas que realizan el trabajo mediante la toma de decisión.

Ya en una forma más metódica diremos que la dirección es una fuerza que mediante la toma de decisiones y basada en los conocimientos y el entendimiento, relaciona entre sí e integra a todos los elementos del sistema orga

nizativo de una forma calculada para alcanzar los objetivos de la organización.

La dirección se ocupa principalmente de la forma en que puede ayudar a la gente y a las organizaciones a tomar decisiones; a trazar planes y a facilitar los medios para comprender a las organizaciones con sus múltiples relaciones que tienen lugar dentro de ella misma. (15)

También diremos que la dirección procura establecer aquellas relaciones que existen entre los objetivos de una organización y sus recursos, para los planes de corto o largo alcance.

Su importancia estriba en entender y poseer los conocimientos de los instrumentos que pueden ayudar a tomar decisiones, comprender como se comporta la gente como individuos y en grupos, y también entender la forma en que funcionan los diferentes tipos de estructuras.

Todo este análisis nos hace comprender lo que es la labor de la gerencia o sea la responsabilidad de analizar el medio ambiente para anticiparse a los cambios o para influir en el mismo.

### 1.2.3. NIVELES DE RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION.

Se ha hablado de la dirección como si ésta constituyese un todo homogéneo, sin embargo en las organizaciones complejas los gerentes a distintos niveles tienen responsabilidades diferentes.

En la mayor parte de las organizaciones hay tres niveles de mando fácilmente identificables:

- Alta dirección.
- Dirección a nivel medio y,
- Dirección en operación.

El nivel superior trata de las fuerzas del entorno; planifica, norma, organiza, controla, dirige y supervisa; esto suele comprender al primer oficial ejecutivo, a los vicepresidentes y el personal de asesoría superior.

El nivel medio está encargado de coordinar todos los procedimientos, la producción y el rendimiento; y actúa de intermediaria entre la dirección general y la dirección de trabajo. Abarca una amplia variedad de títulos: supervisor de producción, director de ventas, agente de compras, jefe de contabilidad, director de publicidad y muchos otros.

El nivel de operación cuida de que se cumpla la tarea organizativa. En otras palabras, organiza y guía el trabajo que los otros dos niveles han elegido y facilitado. Suele comprender a los encargados, directores de departamentos, jefe de sección, y otros.

Aunque los tres niveles de la gerencia o dirección tengan responsabilidades diferentes, no por eso son independientes. Deben reconocer y acentuar su interdependen-

cia para asegurar un esfuerzo coordinado en beneficio del éxito de la organización.

#### 1.2.4. PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.

Las reflexiones con respecto a la función de dirigir y ser líder proporcionan confianza de que se pueda desarrollar un planteamiento preliminar de algunas verdades generales, tales verdades se pueden agrupar alrededor de los mismos principios de dirección.

Estos principios son:

- A).-- Principio de la coordinación de intereses.
- B).-- Principio de la impersonalidad del mando.
- C).-- Principio de la vía jerárquica.
- D).-- Principio de la resolución de los conflictos.
- E).-- Principio del aprovechamiento del conflicto.
- F).-- Principio de la dirección y liderazgo.
- G).-- Principio de la motivación.

A) Principio de la Coordinación de Intereses.

"El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y a los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel". (16)

Para que se logre este principio es necesario que todos los integrantes de la organización persigan un fin común y así a la vez de alcanzar el objetivo principal de la empresa, también se alcanzan los fines particulares de los integrantes de esta misma.

#### B) Principio de la Impersonalidad del Mando.

"La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda". (17)

Es un poder impersonal que se da a una persona por el cargo o puesto que desempeña dentro de una organización y en base a éste, ejerce su mando sobre otras personas.

#### C) Principio de la Vía Jerárquica.

"Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante". (18)

Esto se debe hacer al pie de la letra para evitar dup  
plicidad de mando y en consecuencia de trabajo.

D) Principio de la Resolución de los Conflictos.

"Debe procurarse que los conflictos que aparezcan -  
se resuelvan lo más pronto posible, y del modo que, lesio  
nar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las  
partes."(19)

En toda empresa u organización existirán problemas, -  
se debe tratar de resolverlos a la mayor brevedad posible  
para no obstaculizar o estorbar en el retraso de los fi -  
nes de la empresa.

E) Principio del Aprovechamiento del Conflicto.

"Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para -  
forzar el encuentro de soluciones."(20)

Los conflictos son aprovechados en un momento dado -  
dentro de la organización porque ayudan o fuerzan a los -  
mismos, puedan resolverse y vuelva a existir una coordina -  
ción total dentro de la organización.

F) Principio de la Dirección y Liderazgo.

"Cuanto más efectivo sea el proceso de dirigir, ma -



yor será la contribución de los subalternos a las metas de la organización". (21)

### G) Principio de la Motivación.

"Dado que la motivación es una cosa altamente personal, y puesto que es una cosa posible sobre muchos factores en una situación en un momento determinado, es un área de gran complejidad". (22)

Los programas no solamente deben tratar de resolver este problema, sino también deben incorporarse motivadores a todo el sistema de la Administración, no pueden considerarse como un fenómeno separado e independiente.

### 1.2.5. ELEMENTOS DE LA DIRECCION.

Tomando en cuenta sus principios, la dirección de una institución, organismo o empresa supone la aplicación de los siguientes elementos:

A) Mando o Autoridad.

B) Comunicación.

C) Supervisión.

D) Motivación.

A) Mando o Autoridad.

Es el principio del que se deriva toda la Administración y por lo mismo, su etapa principal es la dirección que hace que se ejerza dicha autoridad y se delegue, para lo cual se ayuda de la Delegación.

Ella nos dice que debe delegarse en base a políticas y reglas que permita a los jefes tener un campo sobre lo que puedan decidir los responsables, pero dentro de ciertos límites y con arreglo a los criterios que se señalen.

B) Comunicación.

Viene a ser como un sistema mecánico del organismo social; lleva al centro que es el director todos los elementos que deben conocerse, y de éste hacia cada uno de los órganos. Por consiguiente, existe al mismo tiempo, coordinación entre las áreas y departamentos de la organización a través de ella.

### C) Supervisión.

Es el ver si las cosas se están haciendo como se habían planeado y coordinado.

El supervisor debe ser el encargado directamente de la labor de vigilancia, es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, y es el transmisor no sólo de órdenes e informaciones, sino a la vez de las inquietudes y deseos de los obreros y empleados.

### D) Motivación.

Uno de los problemas básicos de las organizaciones es el de como conciliar o integrar las necesidades y metas de sus miembros con los requerimientos y objetivos de la organización.

Este aspecto psicológico social del papel del director en la organización compleja resulta de vital importancia, puesto que es ahí donde el director debe enfrentarse al problema motivacional de relacionar hombre y sistema.

Cuanto más cuidadosamente evalúen los directores, gerentes o supervisores una estructura de recompensas y la integren dentro de todo el sistema administrativo más efectivo será un programa de motivación.

### 1.2.6. DIRECCION Y MOTIVACION.

La dirección como liderazgo, debe basarse en una comprensión de lo que motiva a la gente y en una habilidad para incorporar en los papeles administrativos, relaciones interpersonales, sistemas de incentivos, de tal forma que las personas obtengan satisfacción de haber contribuido al logro de las metas empresariales y departamentales. (23)

Significa que el factor humano debe de administrarse de tal forma que se promueva su plena contribución.

Así, el propósito de la empresa no es cuidar al empleado toda la vida, sino formar un ambiente que satisfaga aquellas necesidades cuyo cumplimiento contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

El factor humano está formado de personalidades complejas con necesidades, deseos, aptitudes, etc.

Abarca la fuerza productiva que se requiere en cualquier empresa, el problema del director es conocer este poder.

El individuo es la principal preocupación del hombre, se preocupa por si mismo, es él quien quiere el ascenso y quiere ganar. Por lo consiguiente, puede ser dirigido ya que responde favorablemente a la dirección, pero los recursos para que tome el camino deseado han de ser selectos, precisos y oportunos de acuerdo con la necesi -

dad del individuo de satisfacer su naturaleza básica.

El jefe debe de emplear su imaginación para obtener el recurso persuasivo por el cual responderá positivamente el subordinado en un tiempo determinado.

Cuando un administrador se interesa en la función directiva y de liderazgo está en contacto directo con la gente, tanto con individuos como con grupos; para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe darse cuenta que debe pensar en términos de resultados relacionados con la orientación, la comunicación y la motivación.

La Dirección implica el uso inteligente de un sistema de motivación además de una personalidad que despierte interés en otras personas. El propósito básico de la dirección y del liderazgo es de que cuando más efectivo sea el proceso de Dirección y liderazgo, mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa. Un buen sistema de "motivación" debe fomentar el cumplimiento de aquellas necesidades humanas que los empleados procuran satisfacer y al mismo tiempo, contribuir a la realización de los objetivos de la empresa.

La función de liderazgo, por tanto, es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a máxima capacidad. Esta habilidad parece estar compuesta para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diversas situaciones, habilidad para inspirar y fuerza para actuar de for-

ma tal que establezca un clima para responder y para despertar motivaciones. A medida que las personas, las tareas y el medio ambiente organizacional varíen, las técnicas efectivas de la Dirección y liderazgo reflejarán las personalidades, las estructuras de las tareas y las contingencias.

La Dirección con ayuda de sus principios, etapas e instrumentos, para la toma de decisiones integra, planifica, controla y organiza actividades del personal y otros subsistemas organizativos para sí, a su vez, establecer y alcanzar los objetivos de la organización y afrontar el desafío del crecimiento, los cambios y el futuro.

Por ello, cada organización idea una filosofía en la que habitualmente influyen muchísimo la actitud y los valores de la dirección en general. La filosofía de la dirección es una guía general que determina la forma en que ha de gobernarse una empresa y que afecta cada una de las facetas de su funcionamiento.

Lo que hace suponer que cada organización debe tener un patrón único que reúne a sus distintos elementos y la filosofía de la dirección es la que realmente dará forma a ese patrón.

### 1.3. UN SUTIL PROBLEMA: LA MOTIVACION

Los estudios sobre motivación han afectado grandemente la teoría administrativa.

La motivación de los empleados en la empresa es uno de los aspectos más importantes, pero menos entendidos de la psicología industrial actual. Es un aspecto importante porque abarca la acción de la conducta.

Comprender la motivación no es nada sencillo, ya -- que -- como se verá después, una lista de deseos y necesidades humanas no es suficiente para entender este complicado problema. (24)

Existen varios criterios o posturas que tratan de explicar la misteriosa cualidad que impulsa a un individuo a emprender una tarea. Hay quienes tienden a suponer que los mismos motivos básicos actúan en todas las personas -- y hay quienes mantienen una postura opuesta, opinando que diferentes individuos son motivados por circunstancias -- distintas, siendo desigual la intensidad del esfuerzo que hacen para obtener las cosas que desean.

Entre el punto medio de los juicios anteriores, se -- encuentra el de pensar que los seres humanos están motivados por ciertos deseos comunes, mismos que tienen diferente importancia relativa en un momento dado. (25)

Algunos más opinan que nadie es susceptible de ser -- motivado por otros y que por tanto nada pueden hacer a es

te respecto ni la empresa ni sus administradores. Si esto correspondiera a la realidad, no existiría para el administrador la posibilidad de motivar a sus subordinados; - afortunadamente esto no es así y los dirigentes pueden inducir a la gente a actuar del modo deseado. (26)

Las consideraciones anotadas nos dan idea de lo problemático que resulta entender la motivación, y por lo - tanto, explicarla.



### 1.3.1. CONCEPTO DE MOTIVACION

Sirvan las siguientes definiciones para aclarar el concepto de motivación.

Etimológicamente, la palabra motivación proviene de una raíz latina cuyo significado es: "lo que pone en movimiento", es decir, "lo que implica un impulso" o "mueve a la acción".

Por otro lado, el "Diccionario Enciclopédico Ilustrado" nos da la siguiente definición de Motivo: "Que mueve, o tiene virtud para mover. Dícese de la causa impulsiva, de la que determina la voluntad. Causa o razón de una cosa".

El Diccionario de Sinónimos y Antónimos da los siguientes sinónimos de motivo: "fundamento; origen, determinante, motor, quid, porqué, razón, agente; germen, fermento; inferior, producir, suscitar.

Marvin D. Dunnette y Wayne K. Kirchner nos dicen que "Los motivos son estados internos de desequilibrio que no pueden observarse ni medirse directamente; su presencia y naturaleza deben inferirse de la observación de las clases de conducta que suceden en relación con diferentes tipos de incentivos y circunstancias antecedentes".

Citando a Bunch (1958), Floyd L. Rich menciona que: "En toda acción que sea superior a un simple reflejo el organismo se guía por estructuras de estados internos. Es

tos complejos de estados internos, llamados motivos o pulsiones, sirven para dirigir al organismo hacia metas específicas. Se infiere su presencia cuando se observa "una conducta persistente que parece estar dominada, por el momento, por un grupo relativamente limitado de estímulos que actúa sobre el organismo". (27)

En el texto de Relaciones Humanas del Instituto Mexicano del Petróleo se define a la motivación como "un proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad". (28)

Así mismo, manifiesta en otros de sus textos "que el concepto de motivación, está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". "O sea, que es todo aquello de lo que emerge la conducta". (29)

El Profesor Fernando Arias Galicia comenta "...En efecto, si definimos la motivación como un factor que inicia, dirige y sostiene una conducta hacia una meta, Harper (1962), debemos clarificar todavía que existen motivaciones conscientes y motivaciones inconscientes; unas biológicas, otras psicológicas y otras sociales, etc.."(30)

Berelson y Steiner han definido el término de la siguiente manera: un motivo "es un estado interno que da energía, activa o mueve (de ahí motivación), y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas". Basados en esta definición Koontz y O'Donnell nos dicen: "En otras palabras, la motivación es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades,

emociones y fuerzas similares. Del mismo modo, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir - que hacen aquellas cosas que esperan satisfacerán sus impulsos y deseos, y que inducen a los subordinados a actuar - en una forma deseada".

Koontz y O'Donnell mencionan también que: "La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere a la alegría experimentada cuando se satisface una necesidad".

Floyd L. Ruch hace la siguiente mención: "Las condiciones internas que activan y dirigen las respuestas de un individuo a los objetos y las situaciones del ambiente quedan comprendidas en dos grupos:

1.- Pulsiones biológicas que provienen por lo común de necesidades fundamentales de los tejidos como son la - necesidad de agua, de alimento, de oxígeno, de sueño, de calor o de frescor y

2.- Motivos psicológicos, que son resultantes de necesidades tales como las de aprobación social, aprecio de sí mismo, seguridad y conocimiento. Las pulsiones biológicas son innatas aunque las maneras en que se satisfecen - reciben una influencia considerable del aprendizaje y de los factores culturales. El origen exacto de los motivos psicológicos es todavía cosa muy discutida, pero, en su - mayoría, parecen adquirirse como resultado de la experiencia e influyen en ellos considerablemente factores culturales".

Sin menosprecio de alguna de las anteriores definiciones y en aras de la sencillez, se ha elegido para efectos de este trabajo el concepto que ofrece el Profesor Fernando Arias Galicia:

"EL CONCEPTO DE MOTIVACION ESTA CONSTITUIDO POR TODOS AQUELLOS FACTORES CAPACES DE PROVOCAR, MANTENER Y DIRIGIR LA CONDUCTA HACIA UN OBJETIVO".

### 1.3.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

Al entrar a este punto se verá lo que es la importancia de la motivación en un organismo social. El profesor Fernando Arias Galicia nos dice: "Evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, en contrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo, en otras palabras, con 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 adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos". (31)

Las personas cooperan entre sí para obtener resultados que no lograrían en forma individual, es por ello que los integrantes de una empresa colaboran con esfuerzos aproximadamente iguales y disfrutan de los resultados también en forma aproximadamente igual, o al menos, esto es lo que se supone debería ser, ya que al distribuirse así los resultados, se propicia el interés personal en contribuir al esfuerzo común. (32)

Un individuo, al solicitar empleo en una organización, no tendrá tal vez como motivación principal la de participar en fines comunes, sino que más bien estará motivado por la necesidad de contar con un salario para atender sus necesidades. Con esto queremos dar a entender que la motivación económica es la que impele en un principio y por lo general a un individuo a incorporarse a

una empresa y que corresponde al administrador el propi -  
ciar en el nuevo empleado y mantener en el ya establecido  
la motivación de participar en los fines comunes. (33)

Los administradores deben conocer el proceso de mo -  
tivar a la gente, ya que muestra tarea primordial es ha -  
cer que las personas contribuyan al logro de la misión y -  
metas de la organización o unidad de ella, para ello hay -  
que mermar las conductas en las direcciones deseadas y es -  
to requiere un conocimiento y capacidad administrativos -  
profundos de aquello que induce a las personas a hacer -  
las cosas y que las motiva, es decir, un conocimiento de -  
los factores motivadores o motivacionales.

Koontz y O'Donnell nos dicen: "Dado que la adminis -  
tración implica la creación y mantenimiento de un ambien -  
te propicio para el desempeño de los individuos que tra -  
bajan en grupos hacia el logro de un objetivo común, es -  
obvio que el administrador no puede hacer este trabajo -  
sin saber que es lo que motiva al ser humano. La necesi -  
dad de incluir factores motivadores dentro de las funcio -  
nes organizacionales, la integración de éstas y el proce -  
so total de dirigir y guiar debe basarse en el conocimien -  
to de la motivación. Pero subrayar la importancia de cono -  
cer y obtener ventaja de los factores motivadores no es -  
asignar a los administradores la función de psiquiatras -  
aficionados. Su función no consiste en intentar manipular,  
sino más bien en reconocer los factores motivadores al -  
crear ambientes propios para el desarrollo. (34)

El Licenciado en Administración debe estar conscien -

te del papel preponderante que tiene la motivación dentro de la actividad laboral. Así mismo, debe tener en cuenta que el enigmático atributo que impulsa a un trabajador a cumplir con una tarea, entraña grandes complejidades que no pueden explicarse a través de una simple lista de deseos y necesidades humanas. (35)

Se ha dicho que el administrador es esencialmente un "conductor de grupos" y como tal, es de suma importancia para este profesional el comprender qué motiva a las acciones de las personas; el saber que es lo que las eleva a hacer lo que hacen y cuáles son las fuerzas o las condiciones que pueden impedirles utilizar plenamente sus capacidades.

El llegar a saber por qué las personas se comportan como lo hacen es algo que tiene mucha utilidad en todas las circunstancias de la vida; un maestro puede lograr que sus alumnos aprovechen más sus lecciones si relaciona la materia de estudio con los intereses y necesidades de los alumnos; un ejecutivo tiene que usar su conocimiento acerca de los motivos humanos si quiere dar satisfacción a las necesidades fundamentales personales de sus empleados, preservar la paz en las relaciones obrero-patronales y mantener la producción a un grado de eficiencia; una madre inteligente sabe que es mejor recurrir a la necesidad de aprobación que siente el niño, que echar mano de la fuerza. Todos estimamos casi inconscientemente las necesidades, intereses, valores y emociones que hacen que la gente se comporte como lo hace. (36)

Con el riesgo de ser reiterativos afirmamos que la -  
motivación ocupa un lugar importante dentro del terreno -  
industrial.

El administrador como directivo debe tener en cuenta  
que no basta contar con el hombre adecuado sino que hay -  
que hallar, también, la motivación adecuada.

Existen diversas teorías sobre la motivación en el -  
campo laboral, sin embargo, son pocas las evidencias ex -  
perimentales al respecto. El administrador debe tener, en  
tre sus diversas tareas, la de buscar aquellos factores -  
que permitan obtener la óptima motivación de los emplea -  
dos. (37)



### 1.3.3. PANORAMA HISTORICO DE LA MOTIVACION

Desde la antigüedad ha sido tema de discusión y reflexión la idea de que la conducta es motivada.

Se ha visto que el estudio de la motivación se entiende ahora como el estudio de las condiciones que despiertan, mantienen y dirigen la conducta, sin embargo, en las distintas épocas, éste problema se ha explicado a través de diferentes enfoques. He aquí algunos:

#### 1.3.3.1. La motivación en la Filosofía.

Mientras la vida cotidiana y el conocimiento vulgar-dominan al hombre, éste nada entre los seres, entre las cosas, como una más. Pero en el momento en que se asombra de esto y de aquello y del todo, entonces empieza a filosofar, empieza a inquirir, a problematizar, a explicar. (38) Los antiguos frecuentemente invocaron "fuerzas" sobrenaturales o demonios para explicar cómo se despierta y se dirige la conducta. (39)

Con Anaxágoras, de Clazomenes (500-428), la filosofía hace su entrada en Atenas; este filósofo es el principal exponente de la corriente filosófica conocida como dualismo. Anaxágoras considera imperfecto el conocimiento sensible, y verdadero, solamente el racional. De esta guisa advierte el distingo epistemológico entre percibir y pensar, es decir, hay un dualismo del alma o la mente y -

el cuerpo. Este filósofo pensaba que la presencia o ausencia de la mente distinguía la materia viva de la muerta. El dualismo adquiere su formulación más completa con Sócrates, Platón y Aristóteles, formulación que guió al pensamiento y a la ciencia del occidente durante muchos siglos y que influyó en filósofos como San Agustín, Santo Tomás de Aquino y Descartes.

Empédocles, de Agrigento, fundador del pensamiento filosófico llamado pluralismo, pone en circulación la idea de que el mundo se compone de tierra, agua, aire y fuego. De la mezcla, movida por el amor, de estos elementos se originan las cosas singulares; por la desunión de ellos, provocada por el odio, dejan éstas de existir; y de la forma y modo de su combinación provienen las diversas cualidades de ellas, diferentes, por cierto, de los propios elementos.

Por la misma época (siglo V a. de C.) Leucipo, de Elea, da otra respuesta al problema del mundo. Dice este pensador que, dado que nada se hace de nada, preciso es reconocer que algo ha existido desde siempre. Tal realidad son los átomos y su movimiento en el vacío, las acciones e interacciones de estos átomos determinan lo que sucede; esta doctrina filosófica es conocida como atomismo y en ella encontramos un punto de vista tanto determinista como monismo materialista.

Diógenes, de Apolonia, filósofo sobresaliente del pensamiento filosófico llamado eclecticismo dice que:

"Los hombres, y los demás seres animados, viven del aire al respirarlo, y allí está su alma y su inteligencia; -- pues si se les quita, mueren y su inteligencia se extingue".

Hasta aquí, se ha mencionado a los pensadores sobresalientes del período de la filosofía griega conocido como cosmológico -- que va del año 600 al 450 a. de C. --, cuyas reflexiones de alguna manera se relacionan con el tópico de la motivación. Recordemos que a la filosofía griega se le divide también en período antropológico, que cubre la segunda mitad del siglo V (450-400 a. de C.) y en período sistemático que comprende del año 400 al 322 a. de C. En éstos últimos dos períodos se encuentran también hombres notables que enuncian, entre sus diferentes conceptos filosóficos, aquellos que tienen conexión indirecta o directamente con este tema: La motivación a través de la Historia en el pensamiento filosófico. He aquí algunos:

Protágoras, de Abdera (480-410), figura sobresaliente de relativismo, puso de relieve la subjetividad humana ya que dice: "El hombre (el hombre individual) es la medida de todas las cosas". Lo que parece bueno a uno, agrega, puede ser malo para otro.

Sócrates, de Atenas (469-399), se dedicó a determinar como podría lograrse la virtud o una conducta justa. En su búsqueda de la verdad, Sócrates parece haberse guiado por la creencia de que el conocimiento y la virtud son idénticos y de que un saber justo ocasiona siempre, por sí mismo, que se actúe en forma justa. En gran parte.

el propósito de la búsqueda socrática, era descubrir el conocimiento del bien, pues tal conocimiento, creía Sócrates, llevaría por necesidad hacer una acción virtuosa. Por otro lado, el método de Sócrates tiene el designio de obtener conocimientos universalmente válidos, hace del examen de sí mismo un método filosófico: *Nosce te Ipsum* (conócete a tí mismo); he ahí su principio. En efecto, el examen de casos concretos, vividos por cada cual, es el medio para descubrir las ideas generales, los conceptos.

Aristipo Decirene (435-355 a. de C.) identifica el bien socrático con el goce, y, por tanto, hace de los sentidos los árbitros de la conducta, si bien advierte que es necesario contentarse de lo poco que ofrece el presente para no convertirse en esclavo de una búsqueda de placeres futuros; "Poseo, no soy poseído" era su lema. Lo bueno, para Aristipo, es, al propio tiempo, la búsqueda del placer y la huida del dolor. La escuela de este filósofo fué nombrada cirenaica. Y se ha considerado a este pensador como originador del hedonismo en la filosofía.

Opuesta a la anterior doctrina, es la de la llamada escuela única y cuyo precursor, Antistenes (444-368 a. de C.), llamado "El Sócrates loco", es enemigo de la universalidad de las ideas y niega todo valor al placer, aceptando sólo los placeres más sencillos y naturales.

Dentro de las pequeñas escuelas socráticas al final del período antropológico encontramos la del pesimismo hedonista representada entre otros por Hegesias, llamado el abogado de la muerte, quien sostiene en su obra "El

suicidio" que lo mejor es que el hombre se ponga a salvo de placer y dolor. Puesto que, agrega, los hombres son - víctimas de la angustia, del sufrimiento de apetitos insatisfechos, sería mejor para ellos dejar de existir, de - aquí el sobrenombre de abogado o predicador de la muerte.

Es en el período sistemático donde se encuentra los tres grandes sistemas de la filosofía griega: los de Demócrito, Platón y Aristóteles. Cada uno de estos tres pensadores trata de explicar la existencia toda a la luz de un concepto fundamental. En Demócrito este concepto es la materia; en Platón, la idea; en Aristóteles, el principio - de la evolución entelequia. Así se crearon los tres fundamentales concepciones del mundo y de la vida, y, en paralelo, los tres clásicos sistemas filosóficos a saber, - el materialismo, el idealismo y el hilemorfismo.

Demócrito, de Abdera (460-370), basada su complicado sistema filosófico en el principio mecanicista de que todas las sustancias, tanto animadas como inanimadas eran reducibles a átomos de diferentes tamaños y formas.

El movimiento constante de los átomos causa los fenómenos del mundo físico y del mental. Enseñó también que - la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad para él, es un estado interno del hombre, no debe basarse - en cosas materiales, externas al hombre, ya que éstas son caducas y van y vienen; en cambio, la felicidad interior - nadie puede quitársela. Lenin ha considerado a Demócrito - como el defensor más brillante en la antigüedad de una - concepción materialista del mundo y de la vida. Es pues -

éste filósofo el precursor del materialismo moderno; entre sus declaraciones se encuentra la siguiente: "es mejor vivir pobre y libre en una democracia, que rico y siervo en una oligarquía".

Platón, de Atenas (427-347), discípulo de Sócrates y maestro de Aristóteles es el fundador del idealismo. Platón dice que las ideas, constituyen sin duda, el verdadero mundo del ser, las Ideas -dice en su diálogo "El Sofista" - constituyen un mundo espiritual pero dinámico; son los modelos del mundo sensible, su fin, su telos, es decir prototipos a los cuáles el mundo sensible aspira, participando de ellos en forma incompleta.

Las Ideas, que son objetos de la razón, constituyen formas incorpóreas, mientras que las cosas son materiales y constituyen objetos de la percepción sensorial.

Platón, al igual que su maestro Sócrates y después - su discípulo Aristóteles se interesaba por la noción del bien, que podía alcanzarse si se acercaba a las ideas por medio de la contemplación. Supuso que el alma tenía tres partes, una razonadora y dos pasionales. De estas dos últimas, una incumbe a la voluntad y otra a los apetitos sensuales. Las tres partes del alma se localizan, respectivamente, en la cabeza, arriba del diafragma y debajo de éste y existen virtudes que corresponden a cada una de ellas: sabiduría, fuerza de voluntad y autocontrol; una adecuada reunión de todas estas partes constituye una cuarta virtud. En base a dichas virtudes y a la preocupación general de Platón de lograr el bien por medio de la sabiduría, queda claro que Platón, en general, igualaba -

el bien con el conocimiento, la belleza y el dominio de las pasiones.

Aristóteles, de Estagira (384-322 a. de C.), discípulo de Platón, creía que la meta más alta de la vida humana es la felicidad, que debe lograrse por medio de esa actividad única al hombre: la razón. Pero la virtud era un prerrequisito para poder usar convenientemente la razón. Para adquirir la virtud ética, era necesario sujetar los deseos al dominio de la razón práctica. Cuando todo resultaba bien podía escogerse la mitad o el punto medio al que irían los deseos sin control. El valor sería un ejemplo, pues en el punto medio de la temeridad y el miedo; o la indulgencia, a medio camino entre la inasabilidad y la indiferencia. Aparentemente, se consideraba que la moderación era esencial a estos temas para lograr el uso de la razón.

Aristóteles dice también que todas las cosas (sustancias primeras) se encuentran en constante cambio. Pero la mudanza de las cosas obedece a cierto ritmo; las cosas se transforman con arreglo a determinados principios. Este cambio ordenado, este desarrollo según leyes se llama evolución. Aristóteles se sirve de dos expresiones para designar el proceso de transformación de los seres: Potencia y Acto. Dice que una cosa susceptible de transformarse en otra se halla en potencia; una vez transformada, se encuentra en Acto, así, el huevo se convierte en polluelo y éste en ave. El polluelo respecto del huevo se encuentra en Acto; por su parte, el polluelo es un ave en Potencia, esto es, capaz de convertirse en plumífero. So-



lo en Potencia (dynamis, potentia) se da la forma en la materia; sólo por obra de la forma se convierte aquella en realidad (energía, actu). Lo general sólo es real en el reino de lo individual, lo individual sólo existe porque en él se realiza lo general. En su doctrina de las almas, Aristóteles nos dice que existían tres grados de almas: - el vegetativo, dedicado a la propagación y a otras funciones fundamentales, y que se encontraba en todas las cosas vivientes; el grado sensitivo, alma poseída por animales y hombres y que tenía (además de la sensibilidad) poder de locomoción y apetito; y el grado racional o razón, alma solo poseída por el hombre. Gracias a su racionalidad, el hombre participa de lo que es divino e inmortal. (40)- En la ética aristotélica, como en la ética en general, el interés radica en la adecuada dirección que se da al deseo y a la acción. Aristóteles no creía que la razón bastara para una acción justa, aunque sí fuera importante. - Se necesitaba, además, fuerza de voluntad, desarrollada por medio de la práctica. Creía que la voluntad elegía libremente aquello que el conocimiento calificaba de bueno. Pero debe obligárenos, por lo menos al principio, a ejecutar actos buenos o justos; si se hace esto a menudo, se volverán agradables y habituales. Aristóteles hablaba del alma y de la mente como de entidades distintas al cuerpo - y observamos en esto, al igual que en su distinción entre la forma y la materia de una cosa, la concepción dualista que como al principio de este tema se anotó alcanza su formulación más completa con este filósofo y con Platón y Sócrates. No olvide el lector que con Aristóteles se encuentran conceptos que se relacionan grandemente con este estudio, a saber: su principio de la evolución, (entele -



quia) y su concepto de voluntad.

Se cierra con la escuela de Aristóteles el período sistemático de la filosofía griega y comienza el período de la filosofía helenísticorromana que se extiende desde la muerte de Aristóteles (322 a. de C.) hasta la muerte de Plotino (270 d. de C.). Dentro de este período se mencionará, por servir a los propósitos de este estudio, la corriente filosófica conocida como hedonismo, de la que es fundador el filósofo griego Epicuro (341 - 270 a. de C.). La filosofía natural de Epicuro es una versión de la doctrina de Demócrito: todo lo real es corpóreo y está compuesto de infinitos átomos de diversas formas. Los átomos se mueven arriba, abajo, vertical y ligeramente cuando actúa la voluntad, de manera que la cadena de movimientos atómicos se dirige al fin deseado. El principio de la ética de Epicuro reside en la búsqueda del placer. El placer es el bien, el dolor, el mal. Pero no todos los actos placenteros son deseables, sino solo aquellos inherentes al cultivo del espíritu y a la práctica de la virtud.

Todo lo anterior da una idea, de la manera en que, en la época de los clásicos griegos, se concebía el mundo y sus problemas y de la forma en que a las preguntas. ¿Qué es lo que mueve al hombre? ¿Qué es lo que éste busca en la vida? ¿Qué es lo que despierta y dirige su conducta? Se dan respuestas en las que se ven envueltos conceptos tales como: alma, amor, odio, átomos, aire, subjetividad, conocimiento del bien, goce, placer, muerte, felicidad, reflexión, razonamiento, sabiduría, virtud, voluntad, etc.

A continuación se verá la etapa de la Edad Media - y a las respuestas que a las preguntas que nos ocupan se dan durante el cristianismo. Esta religión es fundada por Jesús de Nazareth, por Cristo, esto es, el "ungido". El cristianismo proclama que todos los hombres como hijos de Dios tienen el mismo destino, y que todos son iguales ante El, sustentando por vez primera las ideas de fraternidad e igualdad sociales. Para los más elevados fines de la existencia y respecto a la conducta moral y la salvación eterna, desaparecen las diferencias sociales del rico y pobre, de hombre y mujer, de joven y viejo. Con ellos se destaca como nunca el valor ético de la intimidad humana. "De qué aprovecharía al hombre conquistar el mundo entero, si perdiese el alma". El cristianismo promete el renacer a un mundo nuevo del espíritu y la vida eterna si se siguen sus conceptos preceptos.

En la misma Edad Media Aurelio Agustín (354-430), - mejor conocido por San Agustín pensaba que la voluntad - era el aspecto más importante de la vida y la separó del conocimiento. Decía que la voluntad gobernaba el cuerpo y estaba especialmente interesado en las actividades corporales, como el acto sexual, que parecía derribar la monarquía de la voluntad; la voluntad tenía libertad de escoger el camino de la VIRTUD cristiana, cuyo conocimiento, - probablemente, se adquiría de inmediato por medio de la - autoridad a quien había sido revelada; la creencia llevaba al entendimiento.

## Siglos después,

Santo Tomás de Aquino (1225-1274), separa a los animales del hombre dando a los primeros un alma sensitiva única y, al hombre, además, un alma racional. "El animal está impelido por un impulso sensorial y dirigido hacia lo que causa placer. La actitud del hombre, aunque el impulso tenga su parte, está motivada por un discernimiento racional de la relación que existe entre el acto y su fin, que consiste en la realización del bien". En Santo Tomás de Aquino se encuentra un antecedente de lo que posteriormente René Descartes (1596-1650), llamaría instinto, en los animales; este mismo concepto lo manejaban ya, de alguna manera, Platón y Aristóteles al pensar que los animales tenían almas de un nivel inferior - no racionales como el hombre-, capaces de gobernar las funciones orgánicas fundamentales.

Nicolás Maquiavelo (1496-1527), en su doctrina política creía que los caudillos (o príncipes) estaban motivados para llegar al poder por el egoísmo, y los principales motivos que podían manejar para tratar con el pueblo y manejarlo, eran el miedo y el amor, siendo el miedo más fuerte y más confiable que el amor. El concepto fundamental de la filosofía de Maquiavelo es la noción de Virtú. La virtud es voluntad de poder, libre de prejuicios morales. Sin esa virtud es imposible llegar a gobernar el Estado. La moral es propia del hombre privado -pensaba este filósofo-, que no tiene que confrontar los problemas de la política y de la historia; no del político.

Renato Descartes (1596-1650), como ya antes se men

cionó, asigna instinto a los animales. Descartes tiene un concepto de la conducta animal totalmente mecanicista; creía que los nervios eran tubos por los que se movían los "espíritus animales", su movimiento hacía que se movieran los músculos. Pensaba que existía un mecanismo similar en el ser humano, pero, en este caso, también ofrecía una influencia no mecánica para explicar los movimientos de los espíritus; el alma. El alma decía entraba en contacto con el cuerpo en la glándula pineal, y podía influir sobre el movimiento de los espíritus. Como se ve, al asignar instinto a los animales explicaba la conducta de éstos sin necesidad de darles razón o alma. Descartes es considerado el fundador del racionalismo moderno, de una filosofía ya no tanto ontológica sino de la razón, de una filosofía que busca los principios racionales que han de normar todo conocimiento, los principios racionales de los que han de derivarse las nociones sobre el mundo y sobre Dios.

Tomás Hobbes (1588-1679), pensaba que el conocimiento de todas las cosas reside, en la medida en que es asequible a nosotros, en la reducción de lo percibido al movimiento de los cuerpos en el espacio; para él, la explicación de todo radicaba en movimientos físicos. Decía también que en el hombre existe una tendencia egoísta fundamental homo homini lupus, el hombre es el lobo del hombre, de donde se produce en la sociedad una lucha de todos contra todos (bellum omnium contra omnes) provocada por los deseos de la gente (como el hambre, la sed, el sexo, el miedo, o sus deseos de placer, de evitar el dolor y de honor); pero el propio egoísmo induce a los hom-

bres a establecer un pacto consistente en la ley obligatoria para todos, cambiando así su estado de naturaleza por un estado civil, aparece entonces el Estado político, con fuerza incontrastable y al cual designa con el nombre de Leviathan, la bestia bíblica; en otras palabras, el Estado se crea para proteger al individuo de cualquier ataque y para que pueda gratificar en cierto grado sus deseos. - El miedo era, para Hobbes, el motivo más fuerte. Por otra parte, Hobbes adjudicaba un papel singular al placer y al dolor, en éstos o en sus correlatos fisiológicos están las causas esenciales que motivan al organismo o por lo menos, rigen su adiestramiento; elimina posteriormente todas las implicaciones éticas del principio del dolor y del placer y lo convierte en un principio de motivación, con su determinismo se correlaciona el concepto de que los motivos del hombre deben atender a sus acciones. Se encuentra en éste filósofo un cierto enfoque hedonista.

Benito o Baruch Spinoza (1632-1677), filósofo holandés, llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre. Ya se encuentra aquí una estrecha liga con lo que posteriormente se catalogaría como uno de los instintos, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debía ser racional. - (41)

Antonio Ashley Cooper, Conde de Shaftesbury (1671-1713), creía en la existencia de un instinto que unía al individuo con su Raza, de modo que para el hombre era natural existir en sociedad; por tanto, las sociedades no se forman por contrato, como creían Hobbes y Rousseau. - También postulaba un sentido moral consistente en un "sen

tido del orden y de la armonía" entre nuestros impulsos - internos, un estado aparentemente alcanzado por medio del pensamiento y la introspección. Hay una fuerte nota religiosa en esta doctrina en la que se dice que Dios es el - ejemplo ideal de la armonía que debería reinar entre no - sotros.

Juan Jacobo Rousseau (1712-1778), considera que el hombre es bueno, pero lo echa a perder una mala sociedad, esto es, considera que el mal surge de la organización so- cial. Pensaba que los sentimientos eran el aspecto de la- experiencia que tenía el mayor valor, y pensaba que en un estado natural había las mayores probabilidades de reali- zar este aspecto de la experiencia (es decir, entre salva- jes nobles). Decía que la sociedad genera egoísmo, y en - tonces las necesidades y las capacidades propias no co - rresponden entre sí, con lo que aparece la frustración, - la duda, el suicidio y cosas similares.

Emmanuel Kant (1724-1804), consideraba que las fue- ras acciones surgían del deber o de respetar la ley moral, decía que la voluntad está compelida a escoger tales lí- neas de acción porque "el pensamiento de una ley univer- sal excita en nosotros un sentimiento de estima y de ve- neración". Señala Kant que la buena voluntad tiene un va- lor incondicionado, absoluto, y no por sus efectos o re- sultados, sino en sí misma (aún en el caso de un fracaso); del propio modo, a la mala voluntad le corresponde un ab- soluto no valor; no puede hacerse valiosa por sus resul- tados valiosos, sean éstos los que fueren. Y bien, ¿qué - es la buena voluntad? El filósofo responde ésta pregunta- con su doctrina del imperativo categórico, éste exige que



cada uno quiera de modo tal como todos los hombres deban querer: "obrar de manera que el motivo que te ha llevado a obrar sea una ley universal". (42) "El principio que si go en mi acción debe ser de tal naturaleza, que sirve para formar la base de una legislación general... Debe ser válido para todos los seres racionales que se encuentren en la misma situación en que me encuentro"(43). Observe - mos que el tratamiento que da Kant a la voluntad, posee rasgos racionalistas. Kant -al igual que otros filósofos- consideraba a la voluntad y al conocimiento como un mecanismo que dominaba las pasiones o la naturaleza animal - del hombre. Kant opone el conocimiento y la voluntad, como determinantes de la conducta, al instinto y a la pa - sión.

Jeremy Bentham (1748-1832), aseguraba que el com - portamiento en los asuntos prácticos debería estar de a - cuerdo con lo que es bueno, y definía lo bueno como pla - cer o felicidad. Creía que cada individuo trabajaba por - su propia felicidad, y que era labor de la legislación ar - monizar los intereses privados con los del público en ge - neral. El principio "el mayor bien para el mayor número" - surgió del punto de vista de Bentham, que también incluyó la noción de utilidad; es decir, la tendencia a producir - utilidad.

Arthur Shopenhauer (1788-1860), parece haber con - siderado que el intelecto, la conciencia y el conocimien - to se desarrollan como sirvientes de la voluntad. La vo - luntad como fuerza fundamental o esfuerzo fué característi - ca del pensamiento de este filósofo. La filosofía de Sho -

openhauer es, en gran parte, pesimista. La voluntad \_mate-  
 ria prima del mundo y del individuo\_ es perversa y malé-  
 fica, y sus impulsos nunca traen placer, sino dolor; gra-  
 tificarla solo ocasiona saciedad, no felicidad. Shopen \_  
 hauer encuentra una solución temporal en la estética, la-  
 moral y el arte. El Nirvana, venido de la India, es una \_  
 solución más permanente, consiste en que la voluntad le \_  
 de la espalda a la vida o a la extinción, según Shopen \_  
 hauer parece interpretarla. Muchas de las ideas de éste \_  
 filósofo encuentran su desarrollo en la teoría evolucionista,  
 que más adelante se verá.

### Charles Darwin

El naturalista inglés, que expuso la teoría bioló-  
 gica según la cual la transformación de las especies ve-  
 getales y animales se produce por una selección natural \_  
 de los individuos, debida a la lucha por la existencia y \_  
 perpetuada por la herencia. En esta idea de la evolución \_  
 resultan innecesarias las suposiciones de teología e in-  
 tervención divina, y la revelación no es autoridad en la-  
 materia. La idea de la evolución ejerció significativa in-  
 fluyó en las ciencias naturales y pronto se extendió con-  
 siderablemente a las ciencias y culturas. La teoría evolu-  
 cionista es importante en el estudio de la conducta al \_  
 afirmar que el hombre no es único entre las criaturas, \_  
 pues la diferencia entre hombre y animal es de grado no \_  
 de especie; el hombre no es un ser especialmente creado, \_  
 en resumen, no es separación lo que existe entre el hom-  
 bre y el animal, sino continuidad. Otra implicación rele-  
 vante de esta teoría es el hacer hincapié en la utilidad-



funcional de varios procesos conductuales en la adaptación de los organismos al ambiente en función de la sobrevivencia.

Herbert Spencer (1820-1903), se dió a la tarea de llevar la teoría de la evolución más allá del campo de la biología, en donde Darwin había permanecido. Decía que la evolución no es tan solo una ley de la vida sino del universo entero e incluso la sociedad no puede sustraerse a ella. Spencer también propone una nueva forma de hedonismo, consistente en la búsqueda del placer y la evitación del dolor; la importancia está en controlar lo que se aprende. Es interesante anotar que casi todos los conceptos motivacionales brotan de la tradición materialista en donde están Darwin y Spencer. Spencer sugirió todos los elementos importantes de una teoría del incentivo para explicar la motivación.

Federico Nietzsche (1844-1900), célebre filósofo alemán, creó la teoría del super hombre ser superior en que el hombre debe transformarse, gracias al heroico esfuerzo constantemente repetido, de voluntad e imaginación, es decir, gracias a la voluntad de poder. Para él, el principio de toda moral es el cultivo intensivo de la energía vital; y en la voluntad de poder funda una ética individualista y una política aristocrática. Para él, es el deseo de poder la causa principal de la acción humana.

Sigmund Freud (1856-1939), neurólogo y psiquiatra austriaco, parte del pensamiento de que, con frecuencia, el hombre, bajo la presión de ideas morales y religiosas, expulsa de su conciencia ciertas representaciones de ca -

rácter sexual, provocando, las más de las veces, una lesión anímica (trauma). Pero a pesar de esta especie de censura que practica el sujeto en estado de vigilia, dichas representaciones sexuales se presentan, desde la región del inconsciente y con todas las máscaras y disfraces imaginables, en la zona de lo consciente. La acción de este impulso sexual reprimido (líbido) explica, según Freud, olvidos, equivocaciones al hablar, errores, incluso los actos morbosos de todo género. El método psicoanalítico intenta sacar de las profundidades de los inconscientes estas representaciones perturbadoras, por medio de una cadena de asociaciones; de esta suerte logran expresarse dichos complejos embozados y dejan de ejercer sus efectos novicos (catarsis, purificación anímica). Por la misma época en que Freud fundaba el psicoanálisis (principios del presente siglo), N. Ach llevó a cabo un análisis experimental de algunas variables motivacionales las llamadas "tendencias determinantes", inspirando así, una teoría psicológica (la teoría de campo de K. Lewin).

Henry Bergson, filósofo francés, de los primeros años del siglo actual, propuso la idea de un impulso vital o fuerza creadora que opera dentro de todos los organismos. (44) También en este tiempo (primer cuarto del siglo XX), se formularon teorías sobre la motivación que implicaban las variables "instintos", "impulsos" y "necesidades".

La idea de que la conducta ocurra cuando existan fuerzas psicológicas no se puso en duda casi nunca, hasta 1949 cuando Hebb sugirió que resultaba mejor considerar -

la motivación como organización y coordinación de la conducta en una dirección particular en lugar de la simple producción de conducta.

Y así, a través del tiempo, los hombres han tratado de encontrar la explicación que les permita entender la conducta humana por medio de la Filosofía"... y todas las filosofías han apartado algo al progreso del saber, porque el saber, como el ser del hombre y de toda realidad se abren a un horizonte infinito en extensión y en profundidad, como en abanico y en espiral".

## CAPITULO UNO

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas I (19a. reimpresión; México: Editorial Limusa, 1976) pp. 16-17.
- 2) Agramonte Mier, Norberto y Terán, Curso de Teoría de la Administración (México; pp. 1-3).
- 3) Muñoz Amato, Pedro, Introducción a la Administración Pública I (5a. reimpresión; México; F.C.E., 1978) p. 26.
- 4) Carrillo Castro, Alejandro, La nueva Ley orgánica de la Administración Pública Federal, uno de los medios para alcanzar el modelo del país que aspiramos, p. 14.
- 5) Muñoz Amato, Pedro, op. cit., p. 52.
- 6) Muñoz Amato, Pedro, op. cit., p. 53
- 7) Fernández Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo (5a. reimpresión; México: Editorial Diana) p. 75.
- 8) Reyes Ponce, Agustín, op. cit., p. 286.
- 9) Koontz Harold y O'Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna (6a. Edición; México: Editorial Poligráfica, S.A., 1980) p. 598.

- (10) (11) Reyes Ponce, Agustín, op.cit., p. 306.
- (12) (13) Agramonte Mier, Norberto y Terán, op.cit., p. -  
166.
- 14) Fernández Arena, José Antonio, Introducción a la Administración (4a. edición; México: Ediciones Olimpia, -  
S.A., 1973) p. 56.
- 15) Lundgren F. Earl, Dirección Organizativa (1a. edición; México: Logos Consorcio Editorial, S.A., 1976) p. 80.
- (16) (17) (18) (19) (20) Reyes Ponce, Agustín, op.cit., -  
pp. 308-311.
- (21) (22) Koontz Harold y O'Donnell Cyril, op.cit., pp. -  
704-705
- 23) Koontz Harold y O'Donnell Cyril, op.cit. p. 595.
- 24) Hernández y Rodríguez, Sergio, Administración I (Introducción) (1a. edición; México: Sistema de Universidad Abierta, 1976) Tomo I: p. 286.
- 25) Dunnette, Marvin D., y Kirchner, Wayne K., Psicología Industrial (1a. edición; 8a. reimpresión; México: Editorial Trillas, S.A., 1980) p. 141.
- 26) Primer Tomo de Lecturas para Administración y Dirección p. 57

- 27) Ruch, Floyd L, Psicología y Vida (1a. edición, 5a. reimpresión; México: Editorial Trillas, S.A., 1975) p.-437.
- 28) Instituto Mexicano del Petróleo, Relaciones Humanas - p. 41.
- 29) Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos (2a. edición, 7a. reimpresión; México: Editorial Trillas, S.A., 1979) pp. 60-65
- 30) Arias Galicia, Fernando, Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento (3a. edición, 9a. reimpresión; México: Editorial Trillas, S.A., 1981) p. 53.
- 31) Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos (2a. edición, 7a. reimpresión; México: Editorial Trillas, S.A., 1979) p.p. 60-65.
- 32) Primer Tomo de Lecturas para Administración y Dirección, p. 56
- 33) Loc. Cit.
- 34) Koontz y O'Donnell, op.cit., pp. 624-625
- 35) Dunnette y Kirchner, op.cit., p. 141.
- 36) Ruch, Floyd L., op.cit., p. 435.

- 37) Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos - Humanos (2a. edición, 7a. reimpresión; México: Editorial Trillas, S.A., 1979) p. 257.
- 38) Castro, Eusebio, Lógica (11a. edición; México: Editorial Libros de México, S.A., 1972) p. 24.
- 39) Ruch, Floyd L., op.cit., p. 437
- 40) Cofer, pp. 34-33.
- 41) Arias Galicia, Fernando, Administración e Recursos - Humanos (2a. edición, 7a. reimpresión; México: Editorial Trillas, S.A., 1979) p. 61.
- 42) Larroyo, Francisco, Introducción la Filosofía de la Cultura (2a. edición; México: Editorial Porrúa, S.A., 1974) p. 481.
- 43) Cofer, p. 37.
- 44) Ruch, Floyd L., op.cit., p. 437.

## CAPITULO 2

### LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

#### 2.1. LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO COMO INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACION

2.1.1 Psicología y Administración.

2.1.2 ¿Motivación o Manipulación?

2.1.3 El licenciado en Administración como agente - motivador.

#### 2.2. TEORIAS SOBRE LA CAUSA Y EFECTO DE LA CONDUCTA HUMANA.

2.2.1 Creencias Populares

2.2.2 La experiencia y la observación.

2.2.3 Conocimiento científico.

#### 2.3. TEORIAS MOTIVACIONALES

2.3.1 Investigación en la Western Electric.- Elton - Mayo.

2.3.1.1 Antecedentes.- Investigación del Ing.- Pennok.



- 2.3.1.2 Investigación de Elton Mayo.
- 2.3.1.3 Primer experimento.- Sala de observación de montaje.
- 2.3.1.4 Segundo experimento.- Entrevistas.
- 2.3.1.5 Tercer experimento.- Sala de observación de cableaje.
- 2.3.1.6 Conclusiones del experimento Hawthorne y sus aportaciones a la Administración.
- 2.3.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades.- Abraham Maslow.
  - 2.3.2.1 Jerarquías de las necesidades de Maslow.
  - 2.3.2.2 Teoría de Maslow de la motivación con especial referencia al trabajo.
- 2.3.3 La teoría de Argyris.
- 2.3.4 Teoría Dual de Herzberg.
  - 2.3.4.1 Teoría de Herzberg con especial referencia al trabajo.
- 2.3.5 Teoría de las necesidades motivadoras.- McClelland.

2.3.5.1 Antecedentes.

2.3.5.2 Mc Clelland.

2.4 LA DIRECCION Y LAS TEORIAS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA.

2.4.1 Las teorías Gerenciales.

2.4.2 Cuadro resumen de las teorías gerenciales.

2.4.3 Los supuestos de la Dirección en lo que respecta a las personas.

2.4.4 Cuadro resumen de los supuestos de la dirección.

## CAPITULO 2

## LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

## 2.1. LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO COMO INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACION.

Al ser el campo de acción de la Administración un grupo social, ésta solo puede desarrollarse tomando en cuenta los factores físicos, psicológicos, sociales, biológicos, legales, culturales que en ese grupo se dan; para ello, la Administración debe estar vinculada con las ciencias que le permitan conocer, comprender y aprovechar esos factores.

La Teoría Administrativa tiene su base en diferentes disciplinas del conocimiento: ciencias de comportamiento, ciencias cuantitativas, ciencias sociales. De estas ramas del saber tomará aquello que le sirva al administrador para aplicarlo en un organismo social. (1)

Así, con ciencias sociales como la Economía, el Derecho, la Historia y la Filosofía, tiene la Administración numerosos puntos de contacto, ya que de las mismas toma los elementos necesarios para que el administrador comprenda la sociedad, conozca los aspectos económicos de la organización y su medio ambiente, aplique el método científico, conozca los ordenamientos legales y conozca la dinámica social.

Ciencias cuantitativas, como la Teoría Contable y Financiera, la Matemática, la Estadística y la Informáti-

ca brindan al administrador los principios que le permitan medir objetivos, analizar y procesar datos, tomar decisiones.

Las ciencias del comportamiento, es decir, aquellas que tienen por objeto el estudio de la actividad del hombre, tomando a éste como una unidad indivisible y entre las que se pueden mencionar, la Psicología, la Antropología y la Sociología, son también fuente de conocimiento de la Administración y dan a sus practicantes las habilidades suficientes para planear, organizar, integrar recursos, dirigir grupos y controlar.

Una vez vislumbrado el panorama general de las ciencias que tienen relación con la Administración, se verá la forma en que ésta utiliza al último grupo mencionado, es decir, las ciencias del comportamiento.

Como su nombre lo indica, las ciencias de comportamiento proporcionan a la Administración los diversos conceptos y teorías sobre el comportamiento humano, bien se dé éste en forma individual, grupal o macrogrupal.

De manera individual en lo referente a aprendizaje, motivación, conflicto, frustración; grupal en lo relativo a la dinámica de grupos; macrogrupal en lo concerniente a cultura, ritos, roles, costumbres, entre otros.

En general, lo que enseñan las ciencias de la conducta o del comportamiento, es que el hombre constituye por naturaleza una mezcla de elementos racionales y emocionales. No puede convertirse por medio alguno conocido.

en "máquina" racional, ni eliminar con argumentos persuasivos o con órdenes los efectos de la emoción en la actividad intelectual de los demás.

Se ha dado énfasis a la Relación Administración - Ciencias del Comportamiento porque para efectos prácticos, la unidad que se considera básica en un organismo social - no hay ni puede haber administración fuera de una sociedad. (2) en una organización humana, es el individuo.

Si bien las cosas (máquinas, materiales, métodos, dinero) son elementos indispensables de la organización, la administración de las mismas sólo puede ser realizada "por medio" y "a través de" las administración de las personas, (3) cabe hacer en este punto la aclaración de que, si bien las acciones que las personas realizan son medios para la obtención del fin u objetivo del organismo, las personas no deben ser tratadas ni consideradas en sí mismas como medios, pues son el origen y el destino de todas las cosas como recurso humano de la creación, ya que de hacerse así, se convertiría a uno de los elementos básicos de la productividad (el hombre), en un elemento de explotación.

En el marco de productividad inciden diversos elementos; capacitación, seguridad, higiene, motivación. La motivación es el importante aspecto de la conducta que se hace necesario resaltar dentro de la productividad ya que para ser productivos se tiene que estar motivados a hacerlo, para hacer las cosas se tiene que estar motivados a hacerlas bien hechas. (4)

Son entonces las ciencias del comportamiento el - instrumento idóneo de la Administración para incrementar la productividad, el instrumento apropiado para mejorar - la actividad laboral, a través de la motivación.

Ya antes se mencionó qué y cuáles son las ciencias de comportamiento; la motivación es área de estudio de - una de éstas disciplinas: la Psicología.

### 2.1.1. PSICOLOGIA Y ADMINISTRACION.

Se puede considerar a la Administración como una sistematización de diferentes técnicas que provienen y se aplican dentro de contextos económicos, sociales y políticos; la Administración como disciplina autónoma, no existe, (5) y requiere de la Psicología para el estudio de la conducta en el individuo.

La Psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración.

La Administración toma y aplica sólo los principios y técnicas psicológicas que puedan referirse a cómo obtener de los hombres que forman una empresa, (6) la máxima productividad.

Así, la Administración utiliza las técnicas motivacionales que estudia la Psicología para tratar de predecir, al menos en forma parcial, los actos humanos y para intentar explicar la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social.

### 2.1.2. ¿MOTIVACION O MANIPULACION?

La Administración surgió como un instrumento necesario para aumentar la racionalización, eficiencia y exce

dentes, es decir, como un elemento de explotación en el sentido económico de la fuerza de trabajo (7) pero la Administración en sí no es un instrumento de explotación, aunque hay que aceptar que es un instrumento que puede ser aplicado a la explotación.

Asimismo, las técnicas motivacionales pueden ser un sutil instrumento de manipulación al impedir al hombre tener clara conciencia de los fines para los que está siendo utilizado y convertir a la Administración en uno de los más terribles instrumentos para el sometimiento, la represión y la lucha del hombre contra el hombre que coarta la participación consciente del mismo en las organizaciones sociales, políticas y económicas, en las cuales actúa.

Sin embargo, de la misma manera que la energía nuclear puede ser utilizada con fines bélicos y como maldición de la humanidad, esta misma energía se puede emplear para dar al hombre bienestar, placer, salud y ser una bendición. Así, la Administración en lugar de instrumento de explotación puede usarse como un instrumento eficaz para liberar al hombre de un trabajo enajenante y frustrante, y, las técnicas de motivación, en vez de instrumento de manipulación pueden emplearse para comprender mejor a nuestros semejantes, satisfacer sus necesidades, orientarlos, resolver sus problemas, enseñarlos y, en una palabra, lograr su cooperación, como medio para su coordinación más adecuada que redunde en una mayor productividad.



### 2.1.3. EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO AGENTE MOTIVADOR.

Es papel del Licenciado en Administración, utilizar sus conocimientos para agilizar, racionalizar y aumentar la productividad a la vez que liberar al hombre de un trabajo enajenante y frustrante; para ello cuenta, entre otros elementos, con la motivación.

Corresponde a los administradores elegir entre figurar como instrumento retrógrada de explotación y poner su ciencia al servicio de éste fin o el de alcanzar el grado más elevado, como profesional, de muestra disciplina, y estar al servicio del hombre y de la sociedad, estando convencido de que solo las organizaciones genuinamente participativas -qué no ven la participación como manipulación-, cumplen con la necesidad de liberar al hombre de la esclavitud y de la explotación del hombre por el hombre.

El Licenciado en Administración, no debe olvidar que tratar a los individuos en sí mismos como medios, y manipularlos por medio de las técnicas motivacionales, además de ser una actitud ruin y deleznable puede traer consecuencias de improductividad en las organizaciones.

El Licenciado en Administración como agente motivador debe:

- 1.- Conocer, entender y aceptar los objetivos de su personal.

- 2.- Saber relacionar el trabajo de su personal con los objetivos establecidos.
- 3.- Tener respeto por la personalidad humana y la individualidad de cada persona.
- 4.- Continuamente buscar un mejor entendimiento de las fuerzas y empuje que hacen del personal, - individuos agresivamente objetivos y entusiastas.
- 5.- Darle a cada hombre la posición que real y objetivamente merece.(8)

## 2.2. TEORIAS SOBRE LA CAUSA Y EFECTO DE LA CONDUCTA HUMANA.

Tras cualquier intento de influir en los demás, - hay una teoría (opinión o convicción) sobre la causa y - efecto de la conducta humana. Estas teorías proceden principalmente de tres fuentes: las creencias populares, la - experiencia y observación personal, el conocimiento científico.

### 2.2.1. CREENCIAS POPULARES

Entre las creencias populares podemos mencionar la serie de fantásticas afirmaciones acerca de lo que es el trabajo y de qué se debe hacer acerca del mismo que se encuentran en muchos refranes mexicanos: "El trabajo honra-

do hace al hombre jorobado", "la ociosidad es la madre de una vida padre", "si la bebida no te deja trabajar, deja el trabajo", "el trabajo es sagrado, no lo toques".

¿Se debe con ésto entender que no hay manera de que los mexicanos trabajen y que consideran al trabajo como una experiencia brutal?

Se deja la contestación para el siguiente punto.

### 2.2.2. LA EXPERIENCIA Y LA OBSERVACION.

La experiencia y la observación nos muestran que la respuesta a la anterior pregunta es que una gran parte de los mexicanos definitivamente, habrá los que no se encuentren en este caso, trabajan con gran intensidad y bajo duras condiciones, entonces ¿cuál es la razón de los refranes anteriores? Más bien parece que los mexicanos experimentan un gran goce degradando al trabajo, pero esto no interfiere con el mismo ni con su evaluación y quizá hasta los lleva a sobrellevar mejor el trabajo. Es más, su filosofía de que la vida es para sobrellevarla más bien que para gozarla, puede proporcionar buenos dividendos, no solamente respecto a una mayor capacidad sino también de la vida en general; pudiera ser que si uno está dispuesto a sobrellevar la vida, la puede en realidad encontrar bastante agradable, pero si uno va predispuesto a aquello de que la vida es para gozarla a como dé lugar, la puede encontrar altamente frustrante. (9)

En una investigación realizada por Díaz-Guerrero - sobre las razones por las cuales los mexicanos trabajan - se obtuvo que los tipos de motivaciones que parecen ser - más importantes para los trabajadores mexicanos de todas - las clases sociales, que las razones fundamentales para - trabajar del mexicano no son, ni el trabajo en sí mismo, - ni su propio y personal éxito; ni siquiera el uso y desa - rrollo de sus propias potencialidades sino que son mucho - más a menudo razones que llevan una intensa connotación - afiliativa. Trabajan por razones extrínsecas al trabajo, - trabajan por la familia, trabajan por darles una educa - ción a los hijos, a menudo trabajan porque consideran que el trabajo es un deber que tiene que ser realizado. Como - vemos, todo lo anterior va muy bien con su filosofía ge - neralizada de sobrellevar, de aguantar y de adaptarse a - las demandas de su medio.

Sin embargo, la experiencia y la observación pue - den ser subjetivas y así, se puede contraponer, a la ante - rior opinión, la expresada por aquellos que tratan de ex - plicar las diferencias económicas entre los países sajo - nes y latinos en base al estudio clásico de Max Weber so - bre la relación entre la ética protestante (especialmente la calvinista) y el capitalismo industrial. Recordemos - que Max Weber llegó a la conclusión de que la religión in - fluía en gran parte en la motivación hacia el trabajo y - el ahorro, lo que propician la formación de capitales.

Max Weber dice que los protestantes creen que una - vida de privaciones aunada a un trabajo intenso es un pa - saporte seguro a la salvación del alma. La "ética protes - tante" que describe Max Weber dice que el que trabaja in -

tensamente y no gasta en frivolidades está cumpliendo con Dios. Por ende, el acumular mucho dinero es síntoma de ser pío y religioso.

Para el católico, en cambio, la salvación se logra aislándose en un monasterio o en un convento. El dinero es la perdición del hombre. Para el católico, entonces, el pobre es bien visto a los ojos de Dios y el trabajo es un castigo divino, ya que cuando Dios arrojó a Adán y Eva del Paraíso, los castigó con el trabajo: "Ganarás el pan con el sudor de tu frente". Entonces, el trabajar mucho es ser castigado por los pecados. Entre menos trabaje una persona, mejor vista por Dios será y más oportunidad de ser salvada tendrá. (10)

Así, algunos tratan de explicar las diferencias entre los países sajones y latinos empleando la hipótesis de la ética protestante diciendo que los sajones son en su mayoría protestantes mientras los latinos y obviamente lo son en su mayoría católicos.

De acuerdo a lo anterior, son los sajones los que están más motivados para trabajar, ya que los protestantes creen que una vida moderada junto con un intenso trabajo salva al hombre.

### 2.2.3 CONOCIMIENTO CIENTIFICO

Es ésta la fuente teórica más lógica internamente y más digna de fiar que las creencias populares o las opiniones individuales y aunque se basa también en la observación y la experiencia, se obtiene en función de un conjunto particular de reglas sobre la reunión de pruebas y es expuesto a determinadas comprobaciones para asegurar su validez.

Este conocimiento es más objetivo y menos sujeto a errores y deformaciones por prejuicios.

El Conocimiento Científico utiliza hipótesis a las que jamás llegaríamos nosotros por medio de la observación directa y la experiencia.

En lo que respecta al Comportamiento humano a veces las teorías sobre el mismo no compaginan con la observación directa de la vida y experiencia cotidianas, convirtiéndose en complejas explicaciones difíciles de entender y a veces, de aceptar.

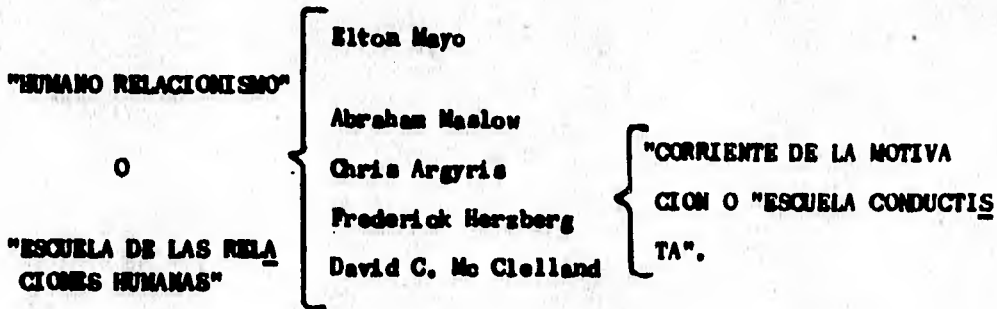
Por lo que respecta a la motivación dentro del campo administrativo, son varias las teorías que han tratado de explicar este fenómeno dentro de las organizaciones.

Se analizará pues, en el siguiente tema, las teorías motivacionales y su relación con la actividad laboral en los organismos.

Las teorías motivacionales aplicadas a la organización surgen dentro de la etapa correspondiente al "Humano Relacionismo" o "Escuela de las Relaciones Humanas".

En esta etapa se da un enfoque psicológico a la Administración que hace olvidar la concepción mecanicista de Taylor de que lo que más afectaba a la producción en la organización del trabajo y de que el hombre solo trabaja por dinero ("hombre económico").

Podemos situar en esta etapa, como exponentes relevantes, a los siguientes:



Cabe recordar que el objetivo de esta tesis no es el de hacer un tratado sobre cada una de las teorías motivacionales sino el de contemplarlas de una manera global y analizarlas, más que nada, en lo concerniente a las aportaciones que de alguna manera tienen relación con la actividad laboral dentro de las organizaciones. Aclarando esto, se presentan diversos criterios.

### 2.3.1. INVESTIGACION EN LA WESTERN ELECTRIC.- ELTON MAYO

Es a partir de los estudios realizados en la fábrica Hawthorne de Chicago - perteneciente a la Western Electric Company -, que se elabora la teoría de las Relaciones Humanas.

Los estudios, que se efectuaron de 1927 a 1932 y - cuyos resultados se publicaron en un informe definitivo en 1939, han servido como pauta para posteriormente investigaciones".(11)

La investigación se llevó a cabo en los talleres - de la mencionada compañía situados en Hawthorne, próximo a Chicago, por un equipo de investigadores de Harvard y - un grupo de dirigentes de la Western Electric Company, ambos bajo la dirección de Elton Mayo.

#### 2.3.1.1 ANTECEDENTES.- INVESTIGACION DEL ING. GEORGE A. - PENNOK

Antes de la participación del equipo de investigadores de Harvard, un grupo de la empresa dirigido por el ingeniero George A. Pennok efectuó una serie de experiencias con el fin de encontrar una relación entre la iluminación y el rendimiento laboral observando con gran sorpresa, de que en aquel taller que se escogía para experimentar, siempre se producía un rendimiento superior al normal, independientemente de la intensidad y de los sistemas de iluminación ensayados.



La conclusión de los ensayos del ingeniero Pennok fué que la iluminación era un factor secundario en la productividad, y que los incrementos en la misma observados en las sucesivas fases de la experiencia eran consecuencia de otros factores introducidos inconscientemente en las pruebas.

Las experiencias siguientes se hicieron bajo la supervisión del equipo de investigadores de Harvard.

#### 2.3.1.2. INVESTIGACION DE ELTON MAYO

Por la importancia de las primeras observaciones respecto a un aumento de eficiencia, que se deducía de las condiciones físicas cambiantes, la gerencia determinó contratar a Elton Mayo y sus colaboradores, de la Universidad de Harvard.

El interés primordial de Mayo y su equipo estaba en demostrar que las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante el incremento en la producción. Para comprobar ésta Hipótesis realizaron varios experimentos.

#### 2.3.1.3. PRIMER EXPERIMENTO.- SALA DE OBSERVACION DE MONTAJE.

Se eligió a seis empleadas que desempeñaban el mismo trabajo, quienes fueron instaladas en una sala apartada y controladas por un observador, quien tomaba notas de

todo cuanto sucedía, y se colocaron unos aparatos para medir el rendimiento de cada una de ellas. La producción podría observarse y medirse y con el consentimiento de los trabajadores se podían manipular las condiciones de trabajo, tales como períodos de descanso, la duración del día de trabajo, etc.

El grupo de investigadores encontró que la productividad aumentó, independientemente de las variables experimentales que se manipulaban. Ello se explicaba de la siguiente manera:

Al trabajar con un grupo de investigación pequeño se formó una unidad con características sociológicas muy diversas de las que normalmente se dan en el trabajo y en la que los trabajadores se sentían con una especie de sentimiento de élite ya que como ellos mismos indicaban (los trabajadores), "habían sido invitados al experimento, lo que representaba una distinción".

Se elevó la moral del grupo al permitirles que escogieran sus condiciones de trabajo, ya que se pedía su consentimiento y se les daba el control de su propio día de trabajo (la elección fué clara, la mayoría prefería una pausa larga a varias cortas; una semana laboral de cinco días de jornada laboral larga, a cinco días y medio con menos horas de trabajo).

Al haberse escogido mutuamente las operadoras que formaban el grupo, en base a los conocimientos previos que entre ellas tenían, y de acuerdo a sus simpatías se fomentaba la comunicación.

En las palabras de Gellerman (1963): "El grupo de investigadores advirtió que al tratar de mantener la pureza científica del experimento, habían liberado, sin querer, un poderoso motivador latente". Recordemos que en la investigación del ingeniero Pennok también se había elevado la productividad aunque no se contó con la participación de los empleados. Mayo dedujo que tanto en aquél experimento como en el que él había dirigido lo decisivo había sido la selección de cierto grupo de empleados para darles una atención particular, fomentando en ellos un sentimiento de importancia y la sensación de formar un grupo satisfaciendo la necesidad particularmente humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo. (12)

El simple hecho de recibir una atención no ordinaria, da mayor conciencia de grupo y eleva el entusiasmo o moral de los que los forman; a lo anterior se le ha llamado "el efecto Hawthorne" y ha sido comprobado de amplia manera.

#### 2.3.1.4. SEGUNDO EXPERIMENTO.- ENTREVISTAS

Las entrevistas pasaron a formar parte sustancial de la investigación como consecuencia de los resultados de las salas de observación, resultados que ponían de manifiesto una relación entre los métodos de vigilancia y la moral de trabajo de los empleados. De modo que en poco tiempo se puso en práctica una campaña de entrevistas.

El punto de partida inicial consideraba una serie de temas que podían tener relación con la moral del trabajo: la calefacción, ventilación, riesgo de accidentes, posibilidades de ascenso, entre otros. Conforme las entrevistas fueron profundizando en la mentalidad de los trabajadores se vió que aquellas eran más fructíferas cuanto más se apartaban del esquema preexistente, es decir, no funcionó la entrevista bajo la forma de pregunta y respuesta ya que los trabajadores lo que deseaban era "hablar, hablar y hablar" con libertad y sin temor a represalias. Se modificó entonces el cuestionario, dejando los temas al libre modo de pensar de los entrevistados; la duración se alargó de treinta a noventa minutos.

Las conclusiones definitivas del análisis modificaron el punto de vista inicial acerca de las motivaciones y significado de la moral de los empleados. En primer lugar, las condiciones materiales de trabajo dejaron de considerarse como el principal factor de descontento; para comprender la inadaptación de los obreros se tomaron en cuenta cuatro tipos de hechos: la organización social que configura las distintas tareas desempeñadas, el contexto social del empleado; las personas, objetos y acontecimientos; el lugar ocupado en el interior de la organización y el sistema social exterior que configura sus expectativas. (13)

Se descubrió también, a través de las entrevistas, fuertes grupos informales formados durante las horas de trabajo que era una reacción ante el aburrimiento, la insignificancia y la falta de competencia que sentían los trabajadores.

### 2.3.1.5 TERCER EXPERIMENTO.- SALA DE OBSERVACION DE CABLA JE.

El objetivo de esta experiencia, que se realizó en un taller, consistió en observar y estudiar la relación entre productividad e incentivos económicos.

Las tareas requirieron esfuerzos de cooperación por parte de los trabajadores. A pesar de que éstos siempre se les dieron incentivos, se observó que el grupo había establecido un nivel de producción que consideró razonable, para no ser excedida nunca, este nivel era inferior a la capacidad del grupo.

En éstas investigaciones quedó, claro que los incentivos económicos tenían poca repercusión sobre la producción ya que se involucraban fuerzas de motivación enteramente independientes a los factores físicos.

Mayo enfatizó en las conclusiones los conceptos de "grupo formal" y "grupo informal" marcando la influencia que tienen los últimos tanto en el aumento como en la disminución de la productividad.

Se encontró que los trabajadores seguían un código de grupos no escrito, extra oficial y en el que se prescribe la lealtad de sus miembros a través de reglas como las siguientes:

- a).- No debes trabajar demasiado; si lo haces serás un "rompe-marcas".

b).- No debes trabajar demasiado poco; si lo haces serás un "simulador".

c).- No debes decir a los supervisores nada que pueda perjudicar a un compañero; si lo haces serás un "soplón". (14)

Se observó que los sentimientos y las actividades eran más importantes para el trabajador que las horas de trabajo y aún que los salarios.

#### 2.3.1.6 CONCLUSIONES DEL EXPERIMENTO HAWTHORNE Y SUS APOR TACIONES A LA ADMINISTRACION

A raíz del impacto de este experimento, el trabaja dor ya no fué meramente un engranaje más de una maquina - ria, sino un ser humano complejo cuyas necesidades psico- lógicas y sociales requieren atención. Estos estudios in- dicaron que las mayores ganancias podían ser logradas a - través de un mejor entendimiento de los factores humanos - en la organización.

El experimento no pudo demostrar que existiera una relación directa entre factores ambientales y productivi- dad pero tuvo el resultado -accidental si se quiere-, de- descubrir: que los trabajadores no son simplemente un con- junto de individuos sino que tienen la conciencia de for- mar parte de un grupo y que los valores del grupo están - por encima de los individuales o empresariales; y que por tanto los miembros del grupo son vulnerables a presiones - ejercidas por éste; que los grupos informales son un fac-

tor importante para el aumento o disminución de la productividad y que su actitud positiva o negativa dependerá del adecuado o inadecuado cauce que se les dé, todo lo antes expresado significa en la práctica que los administradores que no cuentan con el apoyo entusiasta de los grupos que supervisan o bien no luchan por ganarse este apoyo, no pueden motivar en grado apreciable a los individuos del grupo.

Por otro lado, la explicación de Mayo puede tacharse de demasiado simple en el sentido de que él y su escuela de relaciones humanas hicieron la suposición de que la pertenencia de grupo y la afiliación eran las necesidades humanas fundamentales (recordemos la también simplista suposición del Taylorismo de considerar que los motivos básicos eran económicos).

En función de los diferentes tipos de incentivos presentes en los experimentos de la Western Electric Company, se puede inferir que muchos motivos diferentes podrían estar actuando, incluyendo, por ejemplo, la seguridad, afiliación, estimación, interés, intrínseco en el trabajo y el logro.

La investigación de Mayo fué poco precisa para especificar un solo motivo humano pero marcó el camino para otras investigaciones que explican una gama más amplia de motivos, como más adelante se verá.

### 2.3.2. TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.- ABRAHAM MASLOW

Abraham Maslow, ha propuesto que gran parte del comportamiento del hombre puede ser explicado en términos de las necesidades que siente. Es decir, cuando una necesidad en particular está activa se le puede considerar un acicate a la acción y un "Director" de las actividades de un individuo; determina que es lo importante para ese individuo y, según sea, dá forma a su comportamiento.

La Teoría de Maslow, por lo tanto, explica que los sistemas de necesidades sirven de fuente de motivación. El comportamiento motivado es visto como aquella actividad a que se dedica una persona debido a las tensiones agradables que se sienten o se experimentan cuando está en operación una necesidad, y tiene su propósito definido: vá en busca de determinada meta debido a la función guiadora o canalizadora que la propia necesidad provee. Es así que el comportamiento en general es una respuesta a alguna tensión o malestar que, a su vez, es creada por la existencia de una necesidad actual o no satisfecha; el comportamiento tendrá como objetivo la reducción de la tensión o del malestar, y será de una "clase" o tipo capaz de satisfacer la necesidad pertinente.

Una necesidad que ha sido satisfecha deja de ser fuente de tensión o malestar; por lo tanto, según Maslow, solamente las necesidades no satisfechas son fuente principal de motivación.



Maslow ha sugerido que hay cinco "sistemas" básicos de necesidades que tienen en cuenta la mayor parte del comportamiento del hombre.

Estas necesidades se ordenan de una jerarquía que va de las más primitivas e inmaduras (con respecto a la "clase" de comportamiento que promueven) hasta las más civilizadas y maduras.

Maslow no sugiere que en algún momento alguna necesidad se vea totalmente satisfecha, pero señala que existe algún grado mínimo de satisfacción necesario para que el individuo deje de prestarle atención, "librándolo" a sentirse afectado por las tensiones que son propias de la necesidad inmediata superior, y simultáneamente a experimentar con un nuevo esquema de comportamiento que tienen por destino la satisfacción de la nueva y emergente necesidad. Los "sistemas" de necesidades propuestos por Maslow y su expresión en la situación de trabajo se describen en las gráficas que más adelante se presentan.

### 2.3.2.1 JERARQUIAS DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Sistema de necesidades de tipo A:

Básicas, primarias o fisiológicas.

Este sistema de necesidades refleja la preocupación del individuo por el confort, el evitar el esfuerzo, el tener condiciones de trabajo agradables, y por el apoyo del medio ambiente. Podrá haber preocupación por la

compensación monetaria, al punto que ella sirva para la obtención del confort y de las pertenencias materiales para la vida privada o familiar.

Según sea el grado en que un empleado se vea especialmente motivado o estimulado por este sistema de necesidades, estará en realidad preocupado por cuestiones que están en la periferia del trabajo que está haciendo. Es decir que cualquier trabajo que sirva a esta necesidad es aceptable, y la naturaleza del trabajo en sí carece relativamente de importancia.

#### Sistema de Necesidades tipo B:

##### Seguridad y Orden.

Este sistema de necesidades refleja la preocupación del individuo por la seguridad y la permanencia de satisfacción de las necesidades básicas. Hay una necesidad para el orden y para el conocimiento de que el empleo es seguro y que no ha de estar sujeto a grandes cambios. Además hay una preocupación por los beneficios marginales que ofrecen protección, tales como seguro de gastos médicos mayores, jubilación y cosas de ese estilo. La gente que está principalmente motivada por esta clase de sistemas de necesidades es la que considera que el valor de su puesto está principalmente en que su medio de defensa contra la reducción o la pérdida total de la satisfacción de las necesidades básicas de confort, etc.

Este sistema de necesidades, tal como el básico, -

se ocupa de diversos asuntos que son periféricos del trabajo en sí, y cualquier clase de puesto, que dé seguridad para el futuro y protección a largo plazo, juntamente con orden y posibilidad de predicción, será suficiente.

#### Sistema de Necesidades tipo C:

Pertenencia, Afiliación, o amor a los demás.

Este sistema de necesidades refleja la preocupación de la persona por sus relaciones sociales y por ser un integrante reconocido y aceptado del grupo de trabajo o de la "Familia organizacional". Cuando esta necesidad es la principal fuente de motivación los individuos valorizan su trabajo por la oportunidad que les brinda de encontrar y establecer relaciones interpersonales cálidas y armoniosas. Los puestos que brinden la oportunidad para una buena cantidad de interacción con colegas, y que provoquen contactos con personas compatibles han de ser los que tengan mayor valor, sea cual fuere su contenido.

#### Sistema de Necesidades tipo D:

Status, Estima o amor propio.

Este sistema de necesidades refleja la preocupación de la persona por alcanzar "Status" dentro de su grupo y la organización.

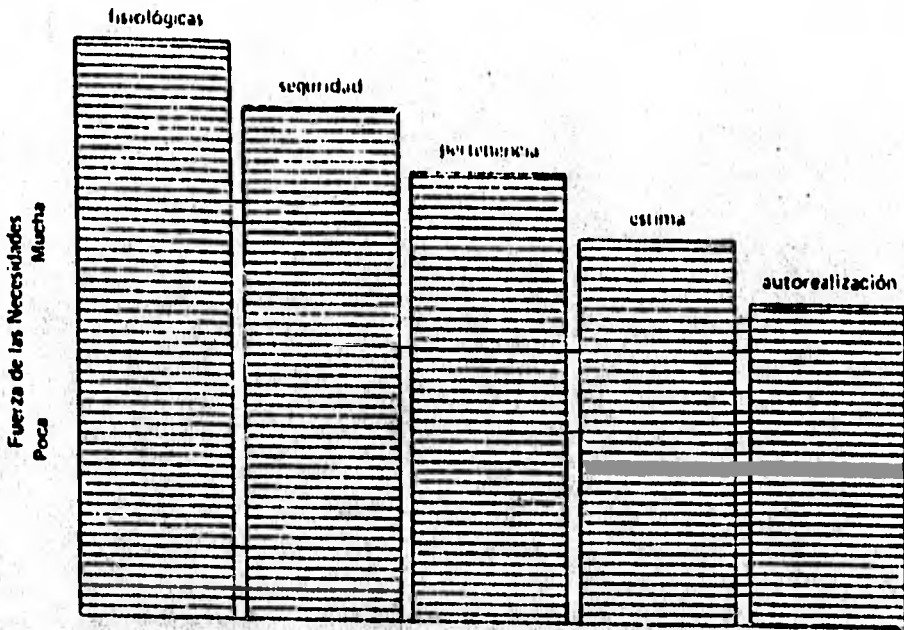
Así es que refleja un deseo de ser reconocido y de tener oportunidad de demostrar sus propias condiciones especiales; se orienta, esencialmente, a realizar el propio ego. Es el primero de los sistemas de necesidades que se relaciona estrechamente con la naturaleza del trabajo que se realiza y que depende para su satisfacción de diversos aspectos de la tarea en sí. El trabajo que da oportunidad de poner de manifiesto aquellas habilidades que el individuo considera importantes y en las que se siente competente, será el trabajo al que se dará valor como medio de satisfacción de necesidades.

#### Sistema de Necesidades tipo E:

##### Autorealización.

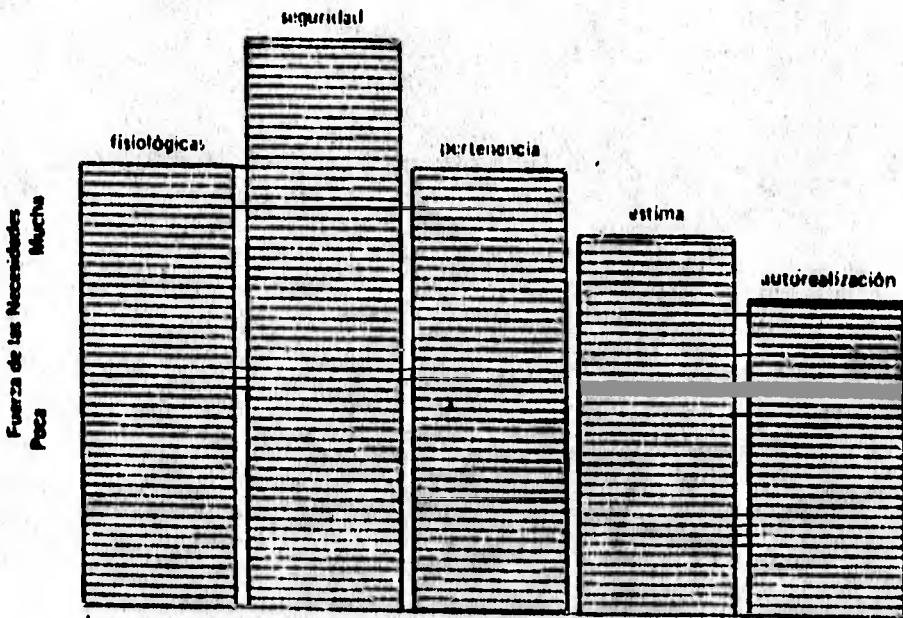
Este sistema de necesidades tiene en cuenta la preocupación del individuo por poner a prueba su propio potencial, e incluye la preocupación por tener oportunidad de trabajo "exigente", que contenga desafío, que requiera creatividad. La naturaleza del trabajo en sí es particularmente crítica para este sistema de necesidades, dado que la satisfacción y la continuidad de esta fuente de motivación requiere que el trabajo contenga una medida de auto control, libertad de expresión y oportunidad para experimentación, de hecho este sistema de necesidades, cuando opera en forma dominante, motiva al individuo a canalizar sus esfuerzos más creativos y constructivos hacia su trabajo.

Jerarquía de las Necesidades



Una vez satisfechas las necesidades primarias o fisiológicas, desaparece o disminuye temporalmente el impulso por satisfacerlas y aparecen las necesidades siguientes, que en este caso, son las de seguridad, como por ejemplo: el no sentir miedo de lo que nos rodea, el sentir un mínimo de protección física, es decir, las que dan cierta seguridad de supervivencia.

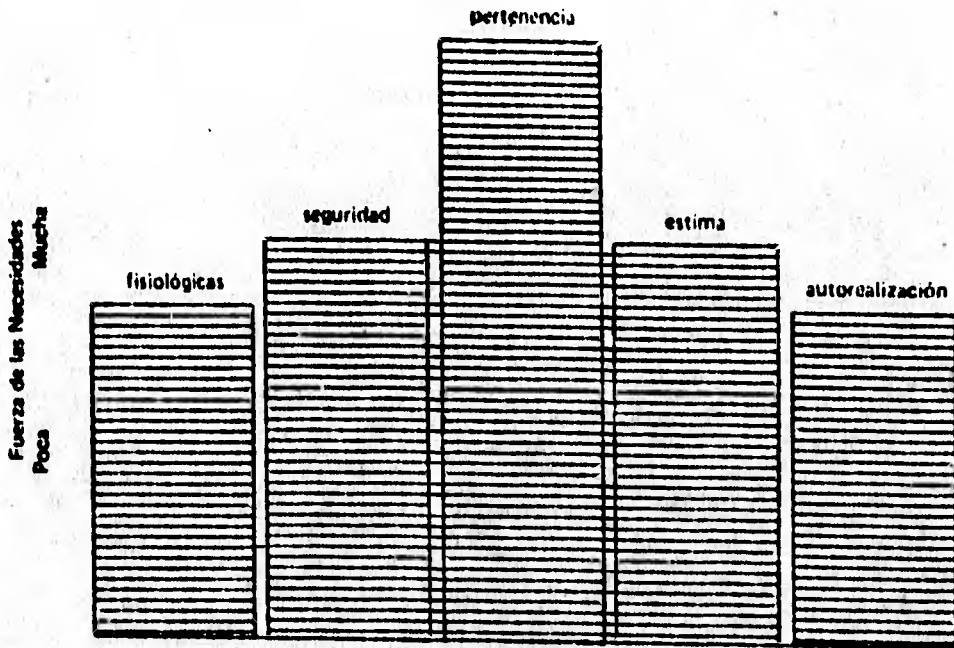
Jerarquía de las Necesidades



<sup>1</sup> Estas cuatro figuras fueron tomadas de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, La Administración y el comportamiento humano, México, Ed. Técnica, 1970, pp. 32, 33, 34.

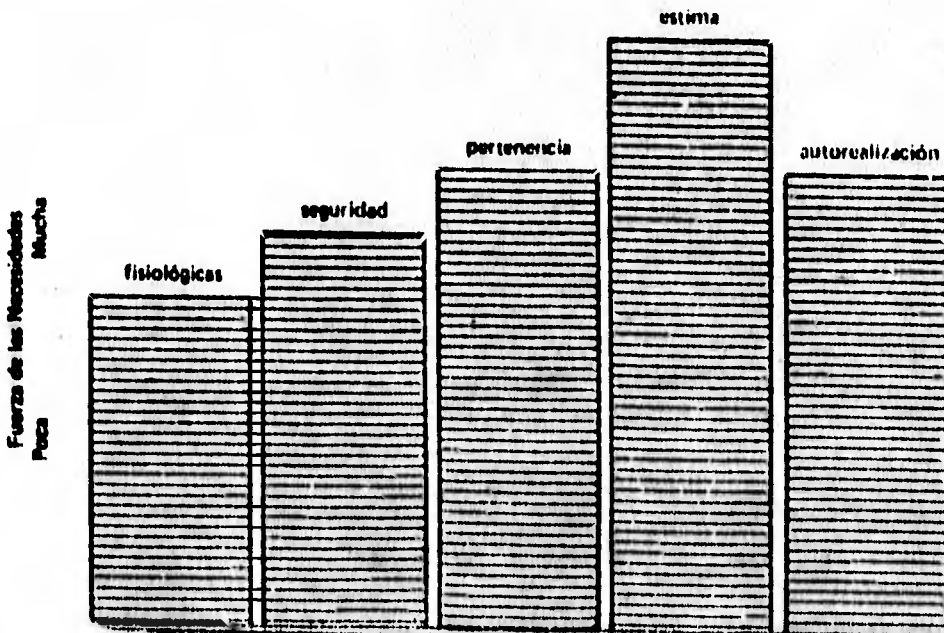
Después aparecen las necesidades de pertenencia o afiliación que no son otra cosa que el deseo de pertenecer y de ser aceptado por diferentes grupos humanos: el deseo de relacionarnos con nuestros semejantes.

**Jerarquía de las Necesidades**



Una vez satisfechas las necesidades primarias, las de seguridad y las de afiliación, entonces surgen las de estima, que se expresan por el deseo de ser aceptado por los demás, de recibir afecto y aprobación por parte de nuestros semejantes. Todos necesitamos cierto grado de estima y de respeto de nuestros familiares, de nuestros amigos, de nuestros jefes y de nuestros colaboradores.

**Jerarquía de las Necesidades**



### 2.3.2.2. TEORIA DE MASLOW DE LA MOTIVACION CON ESPECIAL REFERENCIA AL TRABAJO.

En la teoría de Maslow, la fuerza de una determinada necesidad es directamente proporcional a su falta de satisfacción. Las necesidades no satisfechas son una poderosa fuente de motivación, y las necesidades satisfechas no producen motivación. De la misma manera, y teniendo en cuenta que son las necesidades no satisfechas las que hacen sentir, serán estas las que determinen tanto las metas con que un individuo ha de estar preocupado, como los comportamientos que emplee en su esfuerzo por lograr esas metas. La importancia de las necesidades no satisfechas en el contexto del trabajo, por lo tanto, está en el tipo de metas y de comportamiento en procura de metas que sean puestas en juego y a su vez lo que ellas signifiquen en lo referente al programa de la organización. Esto implica una reciprocidad; los individuos con determinadas necesidades fuertemente sentidas son trabajadores más efectivos que otros para la organización; mientras que la organización puede asumir un rol activo en el "respetar" de los comportamientos que le son necesario, brindando oportunidades para la expresión de comportamientos basados en necesidades que a la gente le gustaría emplear en su búsqueda de la satisfacción de necesidades.

### 2.3.3. LA TEORIA DE ARGYRIS.

Argyris dice que "debemos hacer que el trabajo valga la pena" y explica de qué manera hemos hecho justamente lo contrario:

- Hemos simplificado y especializado las tareas hasta un punto en que se requiere muy poca capacidad.
- Los monos realizan ciertos trabajos de montaje mejor que los humanos.
- Si la tarea no satisface la necesidad que siente el empleado de hacer algo significativo, se dedicará a preocuparse por los salarios y las condiciones de trabajo, mostrando hostilidad y resentimiento hacia todo.

Para superar estos problemas es preciso modificar la naturaleza del trabajo de las maneras siguientes:

- Las labores deben ser más interesantes y desafiantes, constituyendo un medio para satisfacer las necesidades.
- Se debe sacar mayor provecho de las aptitudes.
- Los empleados son capaces de hacer mucho más de lo que su ocupación les permite.
- Para encomendar trabajo significativo, se debe incluir la planificación, la ejecución y el control.

#### 2.3.4 TEORIA DUAL DE HERZBERG

Herzberg en base a una encuesta que realizó con sus colegas, a un grupo de 200 ingenieros y contadores del área de Pittsburgh, logró un avance de importancia en el conocimiento de lo que las personas esperan de sus empleos.



A dichas personas se les plantearon las siguientes cuestiones:

- 1.- Piense en alguna experiencia reciente que le haya hecho sentirse particularmente bien con respecto a su trabajo.
- 2.- Piense en alguna experiencia reciente que le haya hecho sentirse particularmente incómodo con respecto a su trabajo.
- 3.- ¿Qué efectos produjeron esos incidentes en su actitud y comportamiento?
- 4.- ¿Cuanto duraron los efectos?

Herzberg encontró que cuando esas personas se sintieron particularmente bien con respecto a su trabajo, había ocurrido algo que los hizo saber que desempeñaban sus labores especialmente bien o que adquirían cada vez mayor pericia en su respectiva área. Las respuestas típicas fueron como ésta: "hace seis meses se me asignó una tarea que implicaba mayor responsabilidad y la oportunidad de aprender algo nuevo".

Por otra parte, la sensación de disgusto, por lo general se debía a la impresión de estar siendo tratado injustamente (poco sueldo, malas condiciones de trabajo y algunos otros factores no relacionados específicamente con el contenido del trabajo).

Estos hallazgos llevaron a Herzberg a la conclusión de que hay dos series de factores que afectan al comportamiento:

- 1.- Los que contribuyen a la satisfacción en el trabajo y:
- 2.- Los de higiene y mantenimiento.
  - a).- Los verdaderos motivadores, en su mayor parte, fueron factores como el logro, crecimiento, reconocimiento, responsabilidad y progreso que se relacionan con el contenido del trabajo. Fueron los verdaderos motivadores porque eran capaces de dar al trabajador una sensación de satisfacción.
  - b).- Los otros factores, que Herzberg clasificó como factores de "higiene", se referían fundamentalmente al salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo, etc. Les llamó factores de higiene porque no producían mejora alguna en las actitudes o el comportamiento del trabajador; únicamente evitaban la insatisfacción y el decaimiento de la moral.

No se relacionaban con el trabajo sino con el medio ambiente en que se desarrollaba. Herzberg concluyó asimismo que las necesidades de orden inferior se satisfacían bastante bien en nuestros días.

La falta de atención a estos factores de higiene tenía un notable efecto negativo en las actitudes; pero no producían un efecto positivo importante cuando eran debidamente atendidos.

Además, una vez que se conseguían se daban por seguros de ahí en adelante.

#### 2.3.4.1. TEORIA DE HERZBERG CON ESPECIAL REFERENCIA AL TRABAJO

Un enfoque un tanto diferente sobre la motivación relacionada con el trabajo, desarrollado por Frederick Herzberg, podría ayudar a dar mayor claridad a lo que se ha expuesto anteriormente. Herzberg, partiendo de un marco de referencia diferente, encontró mediante sus investigaciones que necesidades muy similares a las propuestas por Maslow estaban, en realidad, en operación en el contexto de la situación del trabajo.

Herzberg enfocó su atención exclusivamente sobre aquellas fuentes de motivación pertinentes a la realización del trabajo. Encontró que solamente los "sistemas" correspondientes a los niveles de status-ego y auto-realización podrían en realidad servir como fuentes de motivación para trabajar en una forma efectiva; encontró que las necesidades de pertenecer estaban, de alguna manera, relacionadas a la motivación del trabajo, especialmente en el área de las relaciones entre supervisor y subalterno, y en menor medida a cuestiones de satisfacción interpersonal no relacionadas con la situación de trabajo.

Estas necesidades más altas en la jerarquía según Maslow han sido denominadas motivadoras por Herzberg.

Los sistemas de necesidades más bajos, especialmente los sistemas básicos y de seguridad han sido denominados por Herzberg potenciales "De Satisfactores" más bien que fuentes de motivación orientada al trabajo.

En realidad las necesidades no satisfechas de nivel más bajo van adquiriendo prioridad sobre la importancia del trabajo y los individuos afectados se sensibilizan a las necesidades más básicas cuya satisfacción buscan y comienzan a perder de vista las recompensas inherentes al trabajo.

Los comportamientos menos maduros y menos constructivos provocados por estas necesidades de orden menor serán, claro está, las que había de emplear la persona así orientada.

La organización puede en gran medida determinar la clase de comportamientos que han de usar sus empleados, ya sea maduro y constructivo, o no, mediante la provisión de oportunidades para la expresión de actividades dirigidas a una meta y también mediante la provisión de metas obtenibles y significativas. Por lo general es una decisión de la organización; pero tendrá que basarse en una teoría de motivación viable y sobre un pleno conocimiento del significado y de la importancia de los varios sistemas de necesidades que influyen en los comportamientos de la gente.

### 2.3.5. TEORIA DE LAS NECESIDADES MOTIVADORAS.- Mc. CLELLAND

#### 2.3.5.1. ANTECEDENTES.

En el estudio clásico de Max Weber sobre la relación entre la "ética protestante" (especialmente la calvinista) y el capitalismo industrial, él llegó a la conclusión de que la religión influye en gran parte en la motivación hacia el trabajo y el ahorro, los que propician la formación de capitales.

Max Weber dice que los protestantes creen que una vida de privaciones aunada a un trabajo intenso es un pasaporte seguro a la salvación de su alma. El que trabaja mucho y no gasta en frivolidades está cumpliendo con Dios; ésta es la "Ética protestante".

#### 2.3.5.2 TEORIA DE Mc CLELLAND

David C. McClelland se basó en las ideas que recogió Weber en su obra "La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo" y formuló una teoría sobre la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas motivadoras a las que clasificó como:

- a).- De Afiliación.
- b).- De Poder.
- c).- De realización o logro.

### 2.3.5.2.1. NECESIDAD DE AFILIACION

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos, tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar un sentido de intimidad y comprensión a estar listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa con los demás.

### 2.3.5.2.2. NECESIDAD DE PODER

Las personas que tienen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Buscan posiciones de liderazgo; les gusta conversar, discutir; son enérgicos, tercos y exigentes, y disfrutan el enseñar y el hablar en público.

### 2.3.5.2.3. NECESIDAD DE LOGRO O REALIZACION

Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso; desean realizar objetivos o cosas y se plantean metas que persiguen con el fin de alcanzar algo aunque el grupo los rechace (Mc Clelland afirma que la motivación de logro y afiliación son opuestas). Les gusta ser desafiados y establecer metas moderadamente difíciles (pero no imposibles); prefieren asumir responsa

bilidad personal para hacer que se realice un trabajo; -  
tienden a ser constantes, les gusta trabajar durante lar-  
gas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso -  
si éste ocurre.

En lo referente a que Mc Clelland afirma que la mo-  
tivación de logro y la de afiliación son opuestas, cabe -  
aclarar que en las organizaciones, por haber interrela -  
ción continua entre los seres humanos que las componen, -  
lo ideal es poseer (los dirigentes sobre todo), además de  
una motivación realizadora bastante intensa, una alta ne-  
cesidad de afiliación ya que ésta última es importante pa-  
ra trabajar con la gente y para coordinar los esfuerzos -  
de los individuos que trabajan en grupos. (15)

## 2.4 LA DIRECCION Y LAS TEORIAS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA

Una de las responsabilidades fundamentales de todo director, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de estos.

Para el dirigente o administrador resulta fundamental, adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Existen dos corrientes respecto a los supuestos sobre la naturaleza del hombre; una, que se puede definir como corriente optimista, que piensa que el hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza. La otra se llama corriente pesimista, que dice que el hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza.

Así pues, de estas corrientes se derivan una serie de teorías gerenciales que a continuación se mencionan.

### 2.4.1 TEORIAS GERENCIALES.

Teoría X o tradicional (McGregor, 1969); o sistema autoritario explotativo (R. Likert, 1968).

Esta teoría de McGregor se basa en la teoría de Taylor.

Proposiciones:

"1) La gerencia es responsable de la coordinación de los elementos que integran la empresa productora - dinero, materiales, equipo, personas - para servir a sus fines.



- 2) En cuanto a las personas, este es un proceso de dirigir sus esfuerzos, estimularlos, controlar sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las exigencias de la organización.
- 3) Sin esta intervención activa de la gerencia el elemento humano se mostraría pasivo (y hasta contrario) a las necesidades organizacionales. Por tanto hay que persuadir a las personas, premiarlas, castigarlas, controlarlas; es preciso dirigir sus actividades. Tal es la tarea de la gerencia en dirigir a los gerentes subordinados o trabajadores. Con frecuencia sintetizamos esta idea diciendo que la gerencia consiste en lograr que se hagan las cosas por medio de otros individuos.

Detrás de esta teoría convencional hay una variedad de conceptos, supuestos y opiniones menos explícitos, pero muy extendidos.

- 4) El hombre ordinario es indolente por naturaleza; trabaja lo menos posible.
- 5) Carece de ambición, le disgusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido.
- 6) Es esencialmente egocentrista, indiferente a las necesidades organizacionales.
- 7) Es por naturaleza resistente al cambio.

- 8) Es crédulo, no muy brillante, víctima propicia del charlatán y del demagogo".(16)

El aspecto humano de la empresa de hoy está hecha a base de proposiciones y supuestos como éstos. Las estructuras de las organizaciones, sus normas ejecutivas, prácticas y programas reflejan estas maneras de pensar.

De los anteriores supuestos se derivan una serie de políticas y expectativas a seguir por los directivos de las organizaciones.

#### Políticas

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

#### Expectativas.

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

Si se piensa que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, traerá como consecuencia que, el jefe será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de

antemano por él, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él. Este jefe es un autócrata. Tomará él solo todas las decisiones lo que probablemente le haga trabajar más de la cuenta y muchas veces se retrasará el trabajo. Por todo esto, pierde la oportunidad de planear; su máximo interés radica en el control.

La teoría X, o paternalista de origen a el estilo de Dirección Autócrata benevolente, las características son:

- El director o administrador trata a sus subordinados en forma amistosa pero no es sincero.
- Reune a sus colaboradores para que cooperen con él, en la toma de decisiones pero finalmente él toma la decisión que mejor le parezca.

Posibles efectos entre los subordinados:

- La mayoría de los subordinados siente simpatía por el director.
- Aquellos subordinados que se dan cuenta de la falta de sinceridad, sienten odio por el director.
- No existe iniciativa y el desarrollo personal es nulo.
- Se detecta sumisión entre los subordinados.

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

McGregor consideró que la teoría X era inadecuada para tratar a los subordinados o empleados y propuso la teoría Y, que se basa en principios más adecuados acerca de la naturaleza y motivación humana. La teoría Y se apoya en la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones, y consiste en:

- 1) **Necesidades Físicas.**— Estas necesidades son llamadas también necesidades fisiológicas, dentro de las cuales se encuentran, el comer, dormir, entre otras.
- 2) **Necesidades de Seguridad.**— Son las de protegerse contra el peligro, la amenaza.
- 3) **Necesidades Sociales.**— Son las de sentirse miembro de algo, las de asociación, las de ser aceptado por sus compañeros, las de dar y recibir amistad y amor.
- 4) **Necesidades del ego.**— Estas necesidades se clasifican en dos categorías:
  - Las que se relacionan con la estimación en sí mismo, que incluye la necesidad de independencia, de realización.

- Las que se refieren al prestigio del individuo como es el reconocimiento y respeto que se merece por parte de los demás.

- 5) Necesidades de autorrealización.- Son las que tratan de la aspiración de realizar las propias potencialidades.

La insatisfacción de cualquiera de las necesidades antes mencionadas se refleja en consecuencias conductuales, como son: la pasividad, hostilidad y resistencia a aceptar responsabilidades.

Los directivos de las organizaciones generalmente solo tratan de satisfacer las necesidades primarias (físicas) de los subordinados, estos esfuerzos son inefectivos ya que traen como repercusión que la gente presente demanda de mejores sueldos constantemente, como un escape a la insatisfacción de sus otras necesidades.

La teoría Y propone lo siguiente:

- "1) La gerencia es responsable de organizar los elementos de la empresa productora - dinero, materiales, equipo, personal para servir a sus necesidades económicas.
- 2) Los individuos no son pasivos por naturaleza ni se resisten a servir a los fines de la empresa. Han llegado a ese extremo a consecuencia de su experiencia en las organizaciones.

- 3) La motivación, la posibilidad de mejoramiento, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición a encauzar su conducta hacia el logro de las metas organizacionales son valores que están presentes en el individuo. No es la gerencia la que se los ha impuesto. Es responsabilidad de la gerencia posibilitar al individuo para que reconozca y fomente por si mismo estas características humanas.
- 4) La tarea esencial de la gerencia consiste en adecuar las condiciones y métodos de funcionamiento de la empresa, de manera que su personal pueda lograr mejor sus propios objetivos encauzando sus esfuerzos hacia los de la organización". (17)

### Políticas

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

## Expectativas

- 1) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.
- 2) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización;
- 3) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

La teoría Y da origen al estilo de Dirección Democrático, estas son las características:

- El Director o administrador prefiere utilizar con mayor frecuencia la autoridad informal en vez de la autoridad formal.
- Destaca una fuerte consideración y sensibilidad hacia los subordinados.
- Asume sus responsabilidades y respeta la de sus subordinados.
- Proporciona los medios a los subordinados para resolver los problemas y piensa que deben de resolverlos con iniciativa propia.
- Tiende a incrementar la responsabilidad de los empleados proporcionándoles mayor autoridad.

- Cuenta con mayor tiempo para planear.

Posibles repercusiones de los subordinados:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos de la organización son adecuados).
- Excelente trabajo en grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo, y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.

Algunos directivos suponen que con este estilo de dirección pierden autoridad o rebajamiento de normas sin embargo es todo lo contrario, los subordinados contribuirán con todas sus capacidades para el logro de los objetivos de la organización debido a que, frecuentemente los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes.

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

Esta teoría también es producto de la teoría de Maslow, que incluye principalmente las necesidades sociales y de estima.



### Supuestos

- 1) La gente quiere sentirse importante.
- 2) Ser informada.
- 3) Pertenecer a grupos.
- 4) Que se le reconozcan sus méritos.

### Políticas.

- 1) Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- 2) Informar a los subordinados.
- 3) Lograr que la gente se sienta importante.
- 4) Establecer un espíritu de "gran familia".
- 5) El jefe debe explicar el "porqué" de las órdenes.

### Expectativas

- 1) Un trabajador satisfecho producirá más.
- 2) Los subordinados cooperarán de buen grado.
- 3) Menor resistencia a la autoridad.

Como puede observarse está teoría Z, es similar a la teoría X, sólo se incluyeron las necesidades sociales. El director o administrador en esta teoría, tiene la capacidad para pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento, aunque aquel obtendrá mejores resultados si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso; estará entonces motivado.

El dirigente hábil, obtendrá resultados efectivos, si mediante una buena dirección logra que sus subordinados se sientan contentos en el trabajo.

2.4.2 CUADRO RESUMEN DE LAS TEORIAS GERENCIALES

	TEORIA "X" Tradicional (Mc.Gregor, 1969) & Sistema Autoritario Explotativo (Likert 1968).	TEORIA "Z" (Strauss y Sayles 1968) & de Relaciones Humanas (Miles 1966)	TEORIA "Y" (Mc.Gregor 1969), Sistema Participativo (Likert 1968) & Relaciones Humanas (Miles 1968)
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A las personas no les gusta trabajar</li> <li>- La Gente trabaja solo por dinero</li> <li>- La gente es irresponsable y carece de iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gente quiere sentirse importante</li> <li>- Ser informada</li> <li>- Pertenecer a grupos</li> <li>- Que le reconozcan sus méritos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gente tiene iniciativa y es responsable.</li> <li>- Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.</li> <li>- Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.</li> <li>- Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.</li> </ul>
POLITICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.</li> <li>- Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.</li> <li>- Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensar por un trabajo bien hecho</li> <li>- Informar a los subordinados.</li> <li>- Lograr que la gente se sienta importante.</li> <li>- Establecer un espíritu de "gran familia".</li> <li>- Vender las ideas.</li> <li>- El jefe debe explicar el porqué de las órdenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.</li> <li>- Los subalternos deben participar en las decisiones.</li> <li>- El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.</li> </ul>
EXPECTATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un trabajador satisfecho producirá más.</li> <li>- Los subordinados cooperarán de buen agrado.</li> <li>- Los subordinados tendrán una resistencia menor a la autoridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.</li> <li>- Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de las organizaciones.</li> <li>- Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.</li> </ul>

### 2.4.3 SUPUESTOS DE LA DIRECCION EN LO QUE RESPECTA A LAS PERSONAS.

Todos los directivos tienen sus ideas acerca de las personas. Desde el punto de vista histórico los supuestos sobre las personas que operan en una organización han reflejado, ciertas posiciones filosóficas sobre la naturaleza del ser humano y han servido de justificación a los sistemas de organización y a las formas políticas reinantes en un momento dado (18).

Los cuatro tipos de supuestos por orden de aparición histórica: (19)

- 1.- El hombre racional - económico.
- 2.- El hombre social.
- 3.- El hombre que se autorrealiza.
- 4.- El hombre complejo.

#### 1) LA EVIDENCIA A FAVOR DE LA REALIDAD DEL HOMBRE RACIONAL ECONOMICO.

Esta evidencia procede de nuestra experiencia cotidiana y de la historia de la industria. Los supuestos básicos sobre los seres humanos y los principios de dirección que proceden de ellos operan en muchas situaciones diversas.

El dinero y los incentivos individuales se han probado por su parte que son motivadores eficaces de los esfuerzos humanos en muchas clases de organizaciones.

Las organizaciones industriales de gran volumen encontraron en un principio que era fácil explotar a los trabajadores; el principio de explotación condujo en última instancia, a la creación de sindicatos que brindara a los trabajadores una poderosa arma para influir en la dirección, siempre que sus peticiones no fueran satisfechas.

Si la dirección satisface las necesidades sociales, hará que los trabajadores se sientan moralmente implicados en la organización formal y con sus objetivos.

## 2) EVIDENCIAS QUE DEMUESTRAN LA REALIDAD DEL HOMBRE SOCIAL.

Surgió para conseguir que los trabajadores mejoraran sus métodos de producción, y otros programas en los que los trabajadores compartían los beneficios, con los que obtenían un sentimiento de identidad con su empresa.

A fin de que quedasen satisfechas las necesidades sociales se decidió que las sugerencias para mejorar los métodos de trabajo deberían ser sometidos a unos consejos en los que se hallaban representados tanto la dirección, como los empleados. Si se adoptaba una de las

sugerencias y se reducían los costos de la producción, los ahorros debían pasar lo antes posible a los trabajadores en el sentido de aumentar el porcentaje del salario base y no reducirse a una simple gratificación.

El empleado ejercerá mayor influencia si se le concede una cierta dosis de autonomía para realizar su tarea; mientras que el directivo tiene que abandonar algunas de sus prerrogativas tradicionales, especialmente en el área de control. Por tanto, una organización que opera de acuerdo con estos puntos básicos, dispondrá de una distribución de poderío más amplia o tenderá a la "igualación de poderes".

### 3) EVIDENCIA EN LO QUE RESPECTA AL HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA.

Las primeras entrevistas de Mayo con los empleados, demostraban no sólo el dato de que el ser humano busca la aventura y el significado en sus tareas, sino que también se manifiestan necesidades sociales.

Se ha observado, a este respecto, que el modelo del hombre que se autorrealiza es importante si consideramos las motivaciones de los directivos, de los técnicos y generalmente de los grupos de mayor nivel cultural de nuestra sociedad; ponen énfasis en las necesidades de orden superior que exigen autonomía y autorrealización, además de que se actualizan en el momento en que se satisfacen ciertas necesidades sociales y de seguridad.

Es probable cierto nivel de autonomía porque permite a una persona establecer alguna de las dimensiones de su tarea y proporcionarse a sí misma un nivel adecuado de incitación.

En el caso de aquellos trabajadores que no buscan la autorrealización en el lugar de trabajo o esa necesidad falta, o bien no se le da una oportunidad para expresarla, pueden ocurrir necesidades frustrantes o que quedaron insatisfechas.

#### 4) EL HOMBRE COMPLEJO

El hombre es un individuo más complejo que el que se halla implicado en los conceptos del hombre racional - económico, social o tendiente a la autorrealización.

Siempre ha sido difícil generalizar acerca de los seres humanos y esto es cada vez más laborioso a medida que la sociedad y las organizaciones de la sociedad van siendo más complicadas y se diferencian entre sí.

Como ejemplo en apoyo del hombre complejo; la motivación en base a ella podemos citar el número cada vez más creciente de estudios que han evidenciado que no existe ninguna relación sencilla entre los incentivos de la organización (recompensas), la satisfacción en el empleo y la productividad o la ejecución eficaz.

Partiendo de la base de que contamos con suficiente talento o aptitud, podemos formular la hipótesis de que

los incentivos producen en el empleado el asentamiento de objetivos y la consecución de los mismos.

Vroom ha subrayado que debemos partir de la hipótesis de que el rendimiento es una función de:

- a) Las aptitudes que la persona percibe y que requiere el puesto de trabajo.
- b) El grado en que la persona se percibe a sí misma como poseedora de estas aptitudes. y
- c) La cuantía en que se valora la posesión de estas aptitudes (20).

Los cambios en esta o en otra de estas variables psicológicas pueden afectar no sólo el rendimiento real sino también a la satisfacción dentro del puesto de trabajo.

Sus motivaciones, sus percepciones, sus niveles de esfuerzo y sus experiencias en la organización se entrelazan de una manera muy compleja para producir un determinado nivel de rendimiento.

El director con éxito debe ser un buen diagnosticador y debe valorar, además el espíritu de curiosidad. Si bien las actividades y las motivaciones de las personas que dependen de él son variables, él debe poseer una sensibilidad y una capacidad de diagnóstico suficientes para intuir y apreciar las diferencias.



Debe gozar de la flexibilidad personal y de las aptitudes necesarias para variar su conducta, si las necesidades y las motivaciones de sus subordinados son distintas, hay que tratarlas también de manera diferente.

**2.4.4 CUADRO RESUMEN DE LOS SUPUESTOS DE LA  
DIRECCION.**

<p>HOMBRE RACIONAL EXTERNO</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El hombre se halla motivado - principalmente por incentivos económicos.</li> <li>2) Como estos se hallan bajo el control de la dirección, el hombre puede ser motivado, manipulado y controlado.</li> <li>3) Los sentimientos humanos son irracionales.</li> <li>4) La organización se debe estructurar para que mantenga y controle al empleado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La organización compra los servicios y la obediencia dando recompensas económicas y se protege a sí mismo y al empleado de la irracionalidad de los sentimientos mediante sistemas de autoridad y control.</li> </ol>	<p>Las líneas de montaje en cadena y la producción masiva donde los incentivos económicos han probado ser motivadores eficaces.</p>
<p>HOMBRE SOCIAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El hombre está motivado básicamente por necesidades sociales.</li> <li>2) Ha desaparecido toda significación en el trabajo.</li> <li>3) El hombre responde más a las fuerzas sociales del grupo - que a los incentivos y controles de la dirección.</li> <li>4) El hombre responde a la dirección en la medida que el supervisor satisfaga sus necesidades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El director no sólo debe prestar atención a la tarea sino también a las personas.</li> <li>2) En vez de preocuparse de motivar y controlar debe hacerlo por los sentimientos, sentido de pertenencia y de identidad.</li> <li>3) Reconoce la existencia de grupos pensando más en un incentivo grupal que individual.</li> <li>4) Reconoce la existencia de necesidades diferentes a las puramente económicas.</li> </ol>	<p>Plan de Joseph S. Sugrís programar en donde los trabajadores podrían mejorar sus métodos de producción y si se adoptase éste y se diera estos roles pasarían a formar parte del salario (grupo-grupal).</p>
<p>HOMBRE QUE SE AUTOREALIZA</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Las motivaciones en el sector humano se dividen en categorías que se distribuyen en jerarquías.</li> <li>2) El hombre intenta comportarse de una manera madura en el empleo.</li> <li>3) Los incentivos y controles de la organización hacen poco maduro al hombre.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El problema radica en que el empleado encuentra en el trabajo un significado que le dé un sentido de autoestima y orgullo.</li> <li>2) Hay que delegar la dosis exacta de responsabilidad.</li> <li>3) Intercambio de oportunidades de obtener recompensas intrínsecas.</li> </ol>	<p>Estudios de Michigan. De supervisión centrada en la producción, es más el deseo de autorrealización que el de satisfacer necesidades sociales.</p>
<p>HOMBRE COMPLEJO</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El hombre es muy variable.</li> <li>2) El hombre aprende nuevas motivaciones a través de sus experiencias organizativas.</li> <li>3) Las motivaciones se pueden divergir en una misma organización al estar en una organización formal o informal.</li> <li>4) El hombre responde a diferentes estilos de dirección dependiendo de capacidades motivacionales, y naturaleza del puesto que realiza</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ser un buen diagnosticador.</li> <li>2) Valorar el espíritu de curiosidad.</li> <li>3) Tener flexibilidad personal.</li> </ol>	<p>Robert Sigman halló cuatro tipos de frustración dependiendo de la tarea.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Incapacidad de influir en la situación laboral.</li> <li>2) Pérdida de sentido en la tarea.</li> <li>3) Falta de sentimientos de pertenencia de una organización.</li> <li>4) Vivencia de que el trabajo es un medio para conseguir un fin.</li> </ol>

## CAPITULO DOS

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) Hernández y Rodríguez, Sergio, Administración I (Introducción) (1a. edición; México: Sistema de Universidad Abierta, 1976) pp. 35-37
- 2) Loc. Cit.
- 3) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas I - (19a. reimpresión; México: Editorial Limusa, 1976)p.p. 59-62.
- 4) Entrevista a Guido Belsasso, Director General de CENA-PRO, por James Fortson.
- 5) Reyes Ponce, Agustín, op.cit. p. 110
- 6) Loc. Cit.
- 7) Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduana, Andrés, Orígenes y Perspectivas de la Administración (1a. edición, 4a. reimpresión; México: Editorial Trillas, S.A. 1981) p. 145.
- 8) Entrevista a Guido Belsasso, op. cit.
- 9) Díaz Guerrero, Psicología del Mexicano, pp. 235

- 10) Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos - Humanos (2a. edición, 7a. reimpresión; México: Editorial Trillas, S.A. (1979) p. 162
- 11) Martí Gay, José y Mustieles, Jorge Luis, Sociología y Antropología (1a. edición; España: Editorial Cultural, S.A., de Ediciones, 1980) p. 84.
- 12) Reyes Ponce, Agustín, Op. cit., p. 122
- 13) Martí Gay, José y Mustieles, Jorge Luis, op.cit., p.-115.
- 14) Arias Galicia, Fernando, op.cit., p. 189
- 15) Curso, Motivación en el Trabajo, de CENAPRO
- (16) (17) Mc Gregor, Douglas, Mando y Motivación (3a. edición; México: Editorial Diana, 1981) p. 38.
- 18) Lundgren F., Earl, Dirección Organizativa (1a. edición; México: Logos Consorcio Editorial, S.A., 1976)- p. 68.
- 19) Argyris, Chris Psicología de la Organización, p.63.
- 20) Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduana, Andrés, - op.cit. p. 111.

## CAPITULO 3

## L A M O T I V A C I O N

## 3.1 COMPLEJIDADES

3.1.1 Unificación y designación de los motivos

3.1.2 Conformación de los motivos.

3.1.3 Diferenciación entre los individuos.

3.1.4 Disposición de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta.

## 3.2 FACTORES MOTIVACIONALES

3.2.1 Factores motivacionales económicos y no-económicos.

3.2.1.1 Factores motivacionales económicos.

3.2.1.2 Factores motivacionales no económicos.

3.2.2 Factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos.

3.2.2.1 Factores motivacionales extrínsecos.

3.2.2.2 Factores motivacionales intrínsecos.

3.2.3 Factores motivacionales positivos y negativos.

3.2.3.1 Factores motivacionales positivos.

3.2.3.2 Factores motivacionales negativos.

3.2.4 Factores motivacionales usados en las organizaciones.

3.2.5 Quadro resumen de factores motivacionales.

3.3 LA MOTIVACION EN LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS.

3.3.1 Nivel operativo.

3.3.2 Nivel superior.

3.3.3 Nivel medio.

### 3. LA MOTIVACION

#### 3.1 COMPLEJIDADES

En este punto y recordando el concepto de motivación elegido anteriormente, de que:

"Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, cabe hacer mención que no existe una sola serie de fenómenos conductuales pues el estudio de la conducta tiene muchas facetas y el término de motivación se aplica a muchos problemas de la misma conducta".

Se han buscado formas de explicar y predecir el comportamiento humano, diversas teorías de motivación se han basado en elementos hereditarios, componentes ambientales cuidados prenatal; los años de formación, configuraciones protuberantes y, todo lo imaginable.

Aunque algunas de estas teorías son más respetables que otras, ninguna puede explicar adecuadamente todas las motivaciones del comportamiento humano. (1)

La personalidad es el patrón de disposiciones que nos permite obrar convenientemente en situaciones variables. El motivo motor que nos induce a actuar puede ser el impulso de satisfacer algunas necesidades.

De ahí que la motivación en la industria sea importante porque abarca la fase de acción de la conducta de -



los empleados; la motivación es mal entendida por tratarse de un fenómeno complejo, aunque alguna de sus complejidades no pueden describirse tan fácilmente trataremos de describirlas por medio del modelo motivacional presentado a continuación. (2)

Estado interno de desequilibrio necesidad, de deseo o expectativa acompañada por anticipación.	Conducta o acción.	Incentivo o meta.
------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------	-------------------------

#### MODIFICACION DEL ESTADO INTERNO.

##### 3.1.1.- UNIFICACION Y DESIGNACION DE LOS MOTIVOS:

Su explicación puede derivarse de las características basadas en otras conductas, por lo tanto, la necesidad de inferir motivos de conducta, complica mucho nuestra comprensión de la motivación humana, conductas semejantes pueden surgir de motivos básicos muy diferentes y distintas conductas pueden resultar a menudo del mismo motivo básico. Ejemplo: Para algunas personas el dinero representa una seguridad básica, para otros representa el poderío y para otros más es sólo un medio para conseguir el confort y la suntuosidad.

### 3.1.2.- CONFORMACION DE LOS MOTIVOS;

Un motivo rara vez existe sólo o separado por lo tanto, el arreglo o conformación de motivos dentro de una persona está sin duda en un estado constante de cambio, - esto complica obviamente la observación y la modificación de los motivos humanos.

Ejemplo: En la industria, aceptar una promoción - puede llegar a satisfacer la necesidades de posición o - de poder, pero al mismo tiempo frustrar las necesidades - sociales de aceptación por los miembros del grupo de compañeros.

### 3.1.3.- DIFERENCIACION ENTRE LOS INDIVIDUOS.

La persona difiere en la naturaleza de los motivos que impulsan a la acción debido a esto, los mismos incentivos se contestan de manera diferente por las distintas personas; no solamente difieren en lo que buscan los individuos, sino también difieren en la facilidad con que sus motivos se satisfacen.

Así algunas personas reciben libertad total para completar una tarea y no harán nada por un largo período. En la misma situación, para otros será un reto y trabajarán arduamente para completar el trabajo dentro de un período impuesto por sí mismos.

### 3.1.4.- DISPOSICION DE LOS CAMBIOS EN LOS MOTIVOS DES - PUES DE ALCANZAR LA META.

Los motivos que se basan en la anticipación del goce a menudo son fortalecidos por el logro de la meta, su alcance es acompañado por un intenso sentimiento de anticipación y la fijación de nuevas y más altas metas de logro cuya obtención puede traer sentimientos más grandes de alegría y de estimación personal.

Así la necesidad de lograr algo de importancia o la necesidad conexas de un sentimiento de estimación personal.

Tomando como base todas estas complejidades es difícil predecir las consecuencias conductuales que puede tener un conjunto dado de incentivos en un individuo de terminado.

Los directores de organizaciones comerciales, industriales o de centros de enseñanza, deben estar conscientes no sólo de la complejidad de la motivación de los seres humanos, sino también de los procesos que se dan cuando la persona entra en una organización y sigue en una trayectoria dentro de ella.

Un dirigente debe pues, estar consciente de las complejidades de la motivación.

### 3.2 FACTORES MOTIVACIONALES

El administrador, en su papel de conductor de grupos para el logro de un objetivo común necesita saber qué factores motivadores o motivacionales actúan sobre los integrantes de esos grupos y ¿porqué no? sobre los grupos mismos. (3)

Los motivos dan lugar a la conducta del individuo y es a través de la misma como se puede deducir la clase de motivos que tiene una persona, bien sea en forma directa y obvia, verbal o de una manera indirecta.

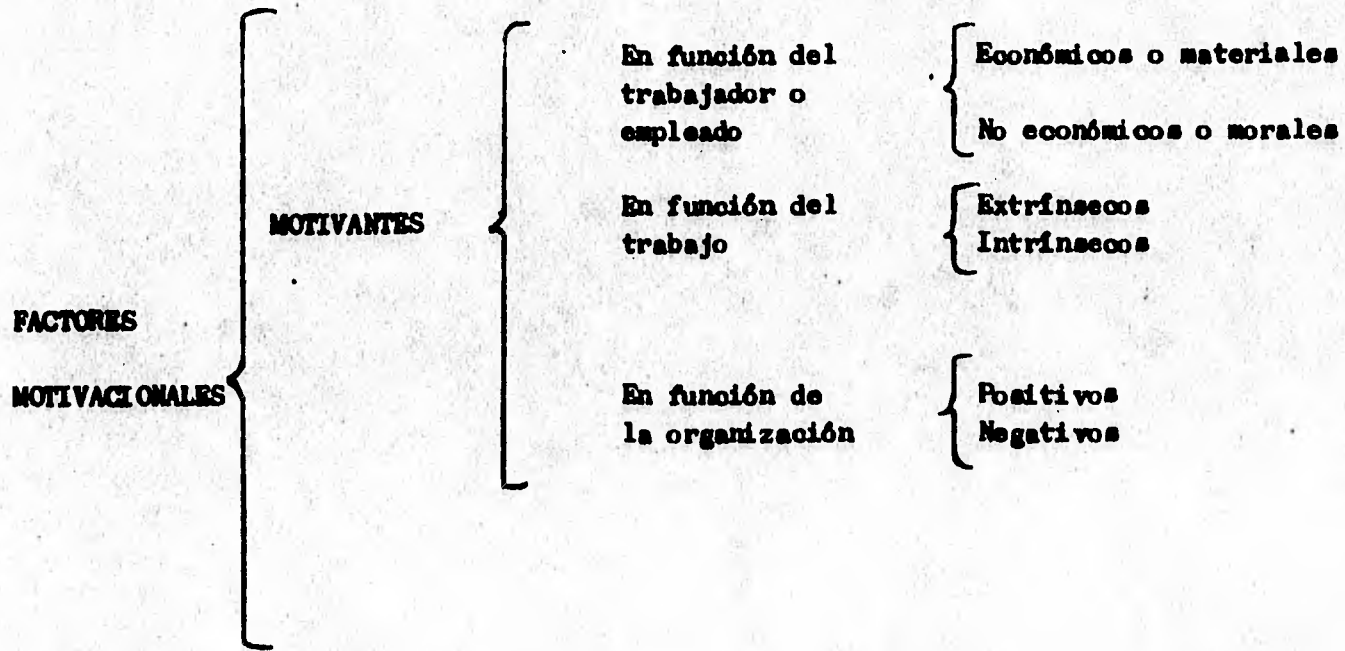
Se debe recordar que los motivos pueden ser implícitos y sutiles más que explícitos y evidentes; (4) que la función del administrador es la de conocer, reconocer y obtener ventaja de los factores motivacionales, no para manipular sino para crear ambientes propicios que permitan en la medida de lo posible dentro de la estructura de la empresa, la satisfacción de las necesidades de los trabajadores o empleados y que esta satisfacción no puede ser total ya que se caería en un paternalismo nocivo; que a fin de cuentas un adecuado programa motivacional bien aplicado repercutirá en un mayor índice de productividad que beneficiará a todos: comunidad, empresa, empleados, trabajadores.

Es importante determinar cuáles son los factores motivacionales que las organizaciones están en posibilidad de utilizar para satisfacer aquellas necesidades cuya satisfacción constituye un poderoso estímulo para su per-

sonal, ya que el sólo hecho de que un individuo se integre a una organización no quiere decir que necesariamente trabajará y contribuirá, hasta donde le sea posible, a alcanzar la meta organizacional.

El dirigente debe incluir, dentro de las estructuras del organismo, aquellos factores que induzcan al personal a mejorar su actividad laboral, sin olvidar que la aplicación de los mismos dependerá de muchas variables (recomendamos ver el punto 3.1, referente a "Complejidades").

Esta investigación se basa en los diferentes estudios de la materia y se ha elaborado la siguiente clasificación de factores motivacionales.



### 3.2.1. FACTORES MOTIVACIONALES ECONOMICOS Y NO ECONOMICOS.

#### 3.2.1.1. FACTORES MOTIVACIONALES ECONOMICOS.

Son las motivaciones de tipo financiero o material, y en las que entran las básicas y las de seguridad.

#### 3.2.1.2. FACTORES MOTIVACIONALES NO ECONOMICOS.

Quedan comprendidas aquí, por un lado, las motivaciones sociales tales como las de pertenencia y status y por otro las de autorrealización.

### 3.2.2. FACTORES MOTIVACIONALES EXTRINSECOS E INTRINSECOS.

#### 3.2.2.1. FACTORES MOTIVACIONALES EXTRINSECOS.

Son aquellos factores que se encuentran en el medio ambiente del individuo y cuya relación con la conducta del mismo no es del todo directa; dinero, ascensos, alabanzas, reconocimiento, críticas, aceptación y rechazo sociales, prestaciones.

#### 3.2.2.2. FACTORES MOTIVACIONALES INTRINSECOS.

Son los factores que son esenciales de la activi---

dad misma; el premio es la realización. No pueden ser -- controlados directamente desde afuera, pero las caracte -- rísticas del ambiente pueden aumentar o reducir las oportu -- nidades del individuo para obtenerlas, como ejemplo te -- nemos: la adquisición de conocimientos o talentos prácti -- cos; autonomía; prestigio y soluciones a los problemas; -- ayudar y amar a los demás.

### 3.2.3. FACTORES MOTIVACIONALES POSITIVOS Y NEGATIVOS.

#### 3.2.3.1. FACTORES MOTIVACIONALES POSITIVOS.

Estos factores orientan al individuo hacia la di -- rección deseada y sirven de guía eficaz para la conducta -- que se quiere, puesto que buscan la participación volun -- taria del mismo.

#### 3.2.3.2. FACTORES MOTIVACIONALES NEGATIVOS.

Estos factores alejan al individuo de la dirección deseada ya que se puede conseguir que una persona quiera -- hacer algo, pero no habrá un factor motivacional negati -- vo (temor, castigo, amenaza por ejemplo), que lo obligue -- a hacerlo voluntariamente. Además, este tipo de factor -- puede conducir a que el individuo guarde un resentimiento que tarde mucho en desaparecer y que puede ocasionar in -- disciplina y hasta ser una de las causas de una huelga -- cuando se aplica de manera colectiva.



### 3.2.4. FACTORES MOTIVACIONALES USADOS EN LAS ORGANIZACIONES.

#### Dinero.

No hay duda que, hasta cierto punto, el factor económico como factor motivante es importante, aunque no el más importante.

#### Entrenamiento.

El simple hecho de que el empleado conozca la existencia de un programa de entrenamiento, es un factor motivante. Dentro de él se incrementa el sentido de la importancia al reconocer que la empresa se preocupa por su mejoramiento. Cuando el entrenamiento da los resultados y el empleado resuelve sus problemas de actitudes, habilidades, conocimientos, y destrezas, se siente mejor, produce más y su sentido de satisfacción lo entusiasma y lo motiva.

#### Seguridad.

Generalmente, la seguridad, es el aspecto emocional más importante en el ser humano. Este aspecto depende de muchos variados factores, desde su origen familiar, su educación, costumbres, hasta su ideología religiosa. El Jefe en éste aspecto tiene un verdadero reto para establecer las bases de un nivel de confianza apropiado a las condiciones del empleado en particular y las carac -

terísticas del trabajo que está llamado a desarrollar.

El proporcionar información pertinente al desarrollo del empleado, en forma constructiva y positiva, asesorándole para mejorar lo que hace correctamente y orientándole para corregir lo que hace incorrectamente. Su sentido de satisfacción crecerá sin duda, al creársele continuamente el sentido de que él puede hacerlo por él mismo.

### Aceptación.

El ser y sentirse parte de una organización; el sentirse aceptado en el grupo de trabajo, provoca una satisfacción de orgullo y confianza en el empleado, que lo entusiasma a tomar el objetivo de la empresa como propio, por lo que su esfuerzo es máximo al "sentirse aceptado" como parte importante del equipo. El Jefe debe activar continuamente este "sentimiento".

### Reconocimiento.

Siempre que la oportunidad se presente, es necesario dar reconocimiento por el trabajo bien desarrollado.

El empleado aumenta su fuerza de empuje, no sólo cuando su inmediato superior lo reconoce o lo felicita, sino también en forma más prominente cuando el Jefe comunica a todo el grupo de trabajo, el éxito obtenido, o el haber sobrepasado la meta. Esta situación provoca un sentido de satisfacción y aumenta la seguridad en el em -

pleado, quien con nuevos bríos busca afanosamente obtener más triunfos.

### Exito.

Haga relevante el hecho de que un hombre tiene éxito, cuando él hace lo que quiere hacer, y como empleado puede obtener mayor beneficio, en dinero, reconocimiento y oportunidades.

### Gusto en el trabajo.

Este factor motivante, en muchos casos es accidental, en el sentido de que no siempre el individuo está a "gusto" con lo que hace. En el peor de los casos, él se equivocó de carrera y es necesario que haga algo para resolver la situación. Aún cuando este caso se presenta, no llega a ser muy frecuente que se deje la profesión seleccionada, se buscan otros horizontes y nada más. Sin embargo el no disfrutar del trabajo implica complejos aspectos de inter-comunicación en el individuo, que requiere muchas veces de decisiones drásticas. Cuando éste no es el caso, es decir, cuando se disfruta del trabajo, éste factor es más que motivante auto-motivante, y el empleado se mueve por sí mismo. Esta situación se presenta frecuentemente, sin embargo, el jefe nuevamente juega un papel relevante al proporcionar el ambiente y facilitar los medios para que el empleado verdaderamente disfrute de su trabajo, y que se encuentre y reconozca la satisfacción de sentirse y ser mejor.

### Competencia.

Establecer una competencia constructiva en el grupo de trabajo, crea espíritu de lucha y sentido de reto.- El jefe deberá balancear las capacidades de cada uno de sus hombres, y dar asignaciones de responsabilidades en concordancia a los objetivos que se persiguen y a las capacidades de cada hombre.

### Cooperación.

Aunque muchos piensan que es mejor usar la cooperación que la competencia para obtener resultados, todo dependerá de las circunstancias y de los individuos que en las mismas intervengan. Así, no debe menospreciarse ninguno de estos dos factores utilizando solo uno de ellos.

### Sentido de la obligación.

Este factor motivante, se puede decir, es un aspecto externo a las responsabilidades del puesto, pero los efectos se manifiestan en el desarrollo del propio trabajo, es decir, un empleado que tiene obligaciones familiares o compromisos personales, desarrolla su sentido de obligación y responsabilidad y lo hace un hombre de "empuje" en la obtención de resultados.

### Aseoramiento de campo.

Este factor motivante, es uno de los más importantes, se puede decir, es la columna vertebral del proceso motivacional, el empleado aprecia más que nada la ayuda, el apoyo y el interés que se tiene hacia él al estar desempeñando sus actividades.

### Imitación, identificación.

Este fenómeno tan común es el deseo de los individuos, que trabajan para un individuo, de ser como ese individuo, o de ser lo que ellos piensan que él desea que ellos sean. Generalmente los subordinados dotan a su superior de cualidades y atributos que la vida les ha negado.

### Mayor responsabilidad.

Este factor consiste en delegar una mayor responsabilidad, pero sin olvidar que ésta corresponderá también a una delegación de mayor autoridad.

### Identificación con el objetivo organizacional.

El que los objetivos de la organización no sean opuestos a los del individuo, dará por resultado que éstos

te encamine sus esfuerzos a la consecución de los mis -  
mos.

### Medio ambiente físico laboral.

Otro factor motivante, es aquél en el que el individuo se encuentra a "gusto" en el lugar de trabajo, porque hay bastante iluminación, los colores que existen alrededor le son agradables lo mismo que la ventilación y la existencia de música, (que aunque hacen que no esté - insatisfecho tampoco lo deja satisfecho).

### Participación.

No puede haber duda de que es rara la persona que no se motiva al ser consultada sobre la acción que le afecta, por estar "participando en el acto", ya que la participación responde a diversos motivadores básicos. Es una forma de reconocimiento. Esto no quiere decir que los administradores abduquen de sus puestos, pues cuando se trate de cuestiones que requieran de sus decisiones, son ellos, quienes deben tomar las decisiones.

### Enriquecimiento del trabajo.

Este factor es el que se encarga de hacer los trabajos desafiantes y significativos, esto no quiere decir, que el trabajo se amplíe sino que sea un factor que haga sentir al individuo la necesidad de lograrlos.

### Conocimiento de los resultados.

El efecto del conocimiento de los resultados hace que sea bastante significativo solo cuando la condición de conocimiento de los resultados viene después de la condición de no conocimiento. Este sería el orden de este factor que se observaría en la vida real si se aplicara a quienes no se les ha dado un conocimiento de la cantidad y la calidad de su producción.

### Comunicación.

Los seres humanos tenemos la capacidad de transformar nuestras ideas en palabras, mismas que una vez comunicadas a nuestros semejantes pueden modificar no solo su actitud, sino también su conducta individual y la de grupo.

### Trato agradable, digno.

El trabajador siempre buscará que su jefe o jefes le den un trato acorde con su dignidad humana.

### Posibilidades de progreso.

El que la empresa brinde posibilidades de progreso, sobre todo en empleados de cierta categoría, hace que tengan deseos de alcanzar un desarrollo profesional bas

tante amplio como para pedir un ascenso que les de la posibilidad de mejorar su salario, su nivel jerárquico y su posición social.

#### Respecto a la vida privada.

El que el individuo tenga la plena confianza en la empresa, de que su vida familiar será independiente en lo que respecta a sus labores como trabajador, habrá de influir en la eficiencia de sus labores.

#### Medio ambiente social laboral.

El trabajador tendrá derecho a que el medio ambiente en el que se desarrolla sea moral y sano.

#### Temor o miedo.

Este factor, indudablemente es un motivador altamente emocional, aunque pueda parecer altamente "negativo" y en algunos casos contraproducente. Analicemos por un momento este factor instintivo del ser humano que en su forma más práctica, no es otra cosa que una reacción a todo lo que desconoce o aún conociéndolo no está totalmente seguro de ello. Podríamos decir que el factor TEMOR O MIEDO entre dentro de estas características, como un factor dinámico del ser humano.



### Castigo.

Este otro factor también negativo, aleja al individuo de la dirección deseada, o sea, que nunca ejerce un control completo sobre él. Hará que desempeñe sus labores, pero no habrá castigo que lo obligue a hacerlo voluntariamente.

### Amenazas.

Este factor también negativo, tendrá el mismo resultado que el anterior aumentándole un resentimiento hacia quien lo amenazó, que suele tardar mucho en desaparecer, y una persona resentida en un departamento, puede transformar la disciplina a indisciplina y hasta hacer explotar una huelga. (5)

FACTORES MOTIVACIONALES

FACTORES MOTIVACIONALES	EL TRABAJO				COMPENSACION	
	CONDICIONES	CONDICIONES	CONDICIONES	CONDICIONES	POSITIVA	NEGATIVA
Salario						
Seguimiento, adiestramiento						
Seguridad en el empleo						
Seguridad						
Reconocimiento o apreciación de la labor						
Salto						
Justo en el trabajo						
Competencia						
Condiciones						
Sentido de la obligación						
Desarrollo de cargo						
Identificación, identificación						
Mayor responsabilidad						
Identificación con el grupo						
Avance técnico de la empresa (técnicos, color, etc.)						
Interés, interés						
Enriquecimiento del trabajo o trabajo variado						
Conocimiento de los resultados						
Comunicación						
Trato agradable, digno						
Facilitación de programas (desarrollo profesional, etc.)						
Respeto a la vida privada; privacidad						
Buena ambiente laboral						
Trato o trato						
Estimulo						
Interés						

NOTA:

Este cuestionario que lista factores aquí mencionados no son todos los que existen ni son solo una parte de ellos.

### 3.3 LA MOTIVACION EN LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS

Se han realizado investigaciones acerca de la satisfacción de las personas en su trabajo y frecuentemente se han llegado a las mismas conclusiones, tomando como base la clasificación de las necesidades según Abraham Maslow; la clasificación comprende cinco factores o necesidades. Las dos primeras están relacionadas principalmente con recompensas extrínsecas; las tres últimas se relacionan con recompensas intrínsecas. Las necesidades escogidas son definidas de la manera siguiente:

**Seguridad:** comprende la seguridad psicológica y la seguridad económica; la confianza que el individuo tiene en conservar su empleo.

**Social:** oportunidades para ayudar a otros y para formar amistades íntimas. (Esto corresponde a la necesidad de afiliación).

**Estimación:** autoestima y prestigio dentro y fuera de la organización. (Se debe tener en cuenta que el prestigio es un factor de la capacidad para influir en los otros).

**Autonomía:** autoridad que el individuo ejerce y oportunidad para pensar y obrar independientemente.

**Autorrealización:** oportunidad para el desarrollo personal, deseo de sentimientos de autorrealización y de logro.

Esta jerarquía de motivos va del más elemental, la necesidad de seguridad, al más complejo, la necesidad de realizarse a sí mismo.

A continuación distinguiremos los factores motivacionales del personal en los diferentes niveles jerárquicos.

### 3.3.1. LA MOTIVACION EN EL NIVEL OPERATIVO

Tomando la clasificación anterior, se puede decir que los empleados administrativos (que son los que ocupan el nivel operativo) se preocupan por las necesidades de nivel inferior y no suelen satisfacer las más elevadas; incluso es posible que estas últimas no sean muy apremiantes para ellos. A continuación se mencionan las principales fuentes de satisfacción:

- Pago por el trabajo realizado.
- El pago comparado con el de otras empresas.
- Política de vacaciones y prestaciones.
- Seguridad en el trabajo.
- El lugar de trabajo.
- Sentimientos de satisfacción por el trabajo realizado.

- Satisfacción por un buen trabajo.
- Planeamiento futuro de la organización.

También, se ha dicho que existen otros factores - que influyen en el empleado para no ser productivo y son:

- La complicación del trabajo.
- La enemistad con los jefes.
- La inercia, que no le impulsa a trabajar demasiado.

### 3.3.2 LA MOTIVACION EN EL NIVEL SUPERIOR

En cambio los directivos que se preocupan por satisfacer las necesidades de alto nivel suelen preocuparse relativamente poco por las otras, bien sea por suponer - que quedarán automáticamente satisfechas al cumplir las - necesidades más elevadas o por sentir que son menos importantes en el orden general de las cosas.

No es sorprendente que la autorrealización sea la necesidad que menos suelen satisfacer los altos directivos de organizaciones. Es la más difícil de lograr, puesto que es la más "elevada". No faltará quien discurra que la naturaleza misma del hombre hace que le sea imposible satisfacer esta necesidad. También es posible arguir que no es probable satisfacerla en el contexto de una organización del sector público o privado.

Es igualmente probable que el carácter de esta necesidad sea tan personal que los recursos y éxitos que el individuo pueda tener al margen de una organización sean más significativas que los que obtiene dentro de la estructura organizacional.

Ahora presentaremos las principales fuentes de satisfacción de los directivos o ejecutivos:

- Satisfacción de un buen trabajo.
- Sentimientos de satisfacción por la clase de trabajo realizado.

Actuación de sus subordinados.

- Contribución a la producción de la compañía.
- Planeamiento futuro de la compañía.
- Moral de los compañeros.
- Aprecio de los ejecutivos por el trabajo personal.
- Libertad para tomar decisiones en el trabajo.

Se ha confirmado que los factores motivacionales que actúan con más fuerza son:

- Prestigio de la ocupación y de la organización.
- Responsabilidad inherente a la ocupación.
- Participación en las decisiones.

### 3.3.3 LA MOTIVACION EN NIVEL MEDIO

Ahora se van a tratar los factores motivacionales del personal que no está ni en el nivel inferior (operativo) ni en el nivel superior, sino en el nivel medio, y que frecuentemente se encuentran en este nivel los profesionales; es preciso aclarar que se tratará el tema ampliamente, debido a que generalmente no se le ha dado la importancia que merece, ya que, la razón primera y más importante es la naturaleza de la contribución profesional al éxito de la organización.

El uso que se haga de las especialidades distintas del conocimiento científico para resolver los problemas prácticos será la base primordial para la planeación, toma de decisiones y formulación de políticas, desde el más alto nivel hasta el más bajo nivel jerárquico. Como resultado de las tres primeras tendencias mencionadas, van a ser indispensables y poderosos, y la necesidad de utilizar plenamente su competencia y preparación va a provocar una revolución en la estrategia directiva.

El trabajo del especialista consiste esencialmente en una actividad intelectual creativa para ayudar a la Dirección en la adopción de normas directrices, en la solución de los problemas, en la planeación en la toma de decisiones y en el trabajo administrativo.

La labor de los directivos consiste principalmente en establecer objetivos (o sea resultados esperados) y en recabar para su realización el esfuerzo y el compromiso -

profesional. Parte del valor único del profesional es su capacidad para determinar etapas que va a requerir el logro de los objetivos deseados. Con frecuencia es una persona que sabe más de esto que su jefe.

Este tipo de contribución intelectual a la organización no se puede lograr dando órdenes, ni con las prácticas tradicionales de supervisión, ni con sistemas rígidos de control como los que en la actualidad se aplican a los empleados de oficina. La complejidad de los problemas que hay que resolver y la naturaleza de las decisiones - que hay que tomar requieren a menudo del esfuerzo conjunto de muchos profesionales de campos distintos. Hasta ahora, los directivos no han adquirido más que un ligero conocimiento o una capacidad superficial para administrar - este tipo de equipos en colaboración, y para dar forma a estructuras organizacionales que permitan su utilización efectiva.

Durante los últimos años se ha despertado un vivo interés por la creatividad pero se ha centrado en la identificación o descubrimiento de personas dotadas de posibilidades creadoras. No hay que olvidar que muchos ejecutivos antes de ocupar puestos de alto nivel jerárquico, - también ocuparon puestos que se encuentran en el nivel medio jerárquico. Sin embargo la dirección no ha profundizado todavía lo más mínimo en lo que requiere la administración de una organización integrada copiosamente por individuos cuya contribución principal es de índole intelectual creadora.

Los especialistas profesionales son seres humanos,



naturalmente, pero sus valores, expectativas y necesidades motivacionales son muy distintas de las del empleado de oficina.

### LO QUE MOTIVA A LOS PROFESIONALES

Las remuneraciones tienen importancia sin duda alguna para los profesionales, pero hay numerosos trabajos de investigación que demuestran que aquellas no son el incentivo principal que los impulsa a llegar a su mejor actuación. La tarea genuina de la dirección en relación con las retribuciones es administrarlas de manera que los empleados profesionales las acepten como equitativas, a fin de evitar descontentos y soslayar preocupaciones que interfieran con su trabajo. Si están deficientemente administrados, los emolumentos pueden reducir la eficiencia de los profesionales a un nivel inferior al mínimo que sería de desear; no parecen tener estas asignaciones valor suficiente para elevar ese nivel.

Tienen para el profesional mucha mayor relevancia (siempre que su retribución sea equitativa) aspectos y valores como los siguientes:

"Utilización plena de su talento y preparación, lo cual significa atención crítica a la naturaleza de su trabajo, organización de las funciones en que toma parte, el reto dentro de su trabajo, y libertad de supervisión minuciosa y rígida.

Categoría y prestigio, no sólo dentro de la orga -

nización sino fuera de ella respecto a su profesión. Nuestra tendencia a considerar las funciones staff, a cuyo campo pertenecen la mayor parte de los profesionales, como "cargas" sobre la producción es una de las diversas maneras con que impedimos que satisfagan sus necesidades de categoría y prestigio". (6)

Además, a pesar de algunas concesiones más bien de carácter paternal, como el permiso para asistir a las reuniones de sociedad profesionales, la dirección y los directivos tienden a atar al profesional a la organización de forma que reduce al mínimo su oportunidad para ganarse el renombre y reconocimiento de sus colegas en su campo de actividad. Para él la participación pública y conocida en los asuntos de la sociedad profesional constituye una fuente mucho más importante de reputación que la mera asistencia a sus reuniones. Sin embargo, aún cuando no se ventilen secretos competitivos, tales actividades son consideradas con frecuencia como distracciones indeseables de las responsabilidades primordiales del profesional respecto a su organización. La realidad es que contribuyen a su valor, al mismo tiempo que le proporcionan satisfacción y prestigio.

"Sus oportunidades de progreso dentro de su carrera profesional. Nuestros elaborados programas de desarrollo de la gerencia deparan muy escasas oportunidades hoy en día al adelanto en la carrera de los especialistas profesionales". (7)

Las normas y prácticas convencionales respecto a ascensos castigan al individuo que no aspira a un empleo.

ejecutivo o directivo, obligándole a cambiar de función... y asumir responsabilidades diferentes. La promoción significa para el profesional un premio y reconocimiento por realizar mejor lo que ya está haciendo. La dirección ha prestado hasta ahora escasa atención a estos valores del personal profesional, y tampoco se ha fijado mucho en sus consecuencias normativas y prácticas. Las aspiraciones a largo plazo del profesional tienen una trascendencia fundamental para él.

La dirección (los directivos) está acostumbrada a ejercer un volumen considerable de autoridad de carrera sobre sus empleados profesionales de todos los niveles. Se los evalúa, asciende, traslada y hace desempeñar funciones diversas según sean las necesidades de la organización, sin tener casi para nada en cuenta los estímulos y motivaciones de su carrera personal. Estos puntos de vista incompatibles tienen forzosamente que entrar en conflicto al ir siendo más numerosos e indispensables para la organización los empleados profesionales.

El profesionista se siente atado con esta situación y la libertad la obtendrá abandonando su empleo (libertad muchas veces demasiado costosa, cuando el individuo ya ha adquirido derechos de consideración en los planes de beneficio de su organización) con lo cual se libra de ser afectado en su carrera profesional para toda la vida.

Entre las salvedades que se deben hacer al respecto de esta generalización es necesario mencionar una, para evitar confusiones y malentendidos.

Se ha hablado de una clase de gente dentro de la organización (los profesionistas) como si todos fuesen iguales, como si todos estuviesen dotados de las mismas actitudes, expectativas, valores y necesidades. Evidentemente, no ocurre así; como cualquier otra clase de seres humanos, son diferentes unos de otros en casi todos los aspectos que referimos, pero generalmente los profesionales que tienen todas esas características, son los que realmente tienen éxito profesional y evidentemente en un futuro ocuparán puestos de nivel ejecutivo o directivo.

## CAPITULO TRES

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) Andrew, Skula F., Administración de Recursos Humanos - en Empresas (1a. edición; México: Editorial Limusa, - 1979) p. 98.
- 2) Dunnette, Marvin D., y Kirchner, Wayne K., Psicología Industrial (1a. edición, 8a. reimpresión; México: Editorial Trillas, S.A., 1980) p. 143.
- 3) Koontz Harold y O'Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna (6a. edición; México: Editorial Poligráfica, S.A., 1980) p. 624.
- 4) Lindgren, Henry Clay, Introducción a la Psicología Social (2a. edición, 5a. reimpresión; México: Editorial Trillas, S.A., 1979) p. 97.
- 5) Curso, Motivación en el Trabajo, CENAPRO, México, 1982.
- 6) Mc Gregor, Douglas, Mando y Motivación, (3a. reimpresión); México: Editorial Diana. 1977 pág. 36.
- 7) Mc Gregor, D. Op.cit. p. 37.

## CAPITULO 4

### EL EMPLEADO Y LA MOTIVACION

#### 4.1 SATISFACCION Y FRUSTRACION

4.1.1 Reacciones a la Satisfacción.

4.1.2 Reacciones a la Frustración.

#### 4.2 LA PRODUCTIVIDAD COMO FACTOR DE DESARROLLO

4.2.1 Concepto de Productividad.

4.2.2 Elementos de la Productividad.

4.2.3 Importancia de la Productividad en la  
organización.

#### 4.3 LA MOTIVACION COMO ELEMENTO DE LA DIRECCION PARA GENERAR SATISFACCION EN EL PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACION.

#### 4. EL EMPLEADO Y LA MOTIVACION.

El talento y el entusiasmo de los miembros de una organización tienen poco valor a menos que están cuidadosamente dirigidos hacia los objetivos establecidos por la misma.

Una de las principales responsabilidades de los gerentes y de los supervisores es proporcionar un tipo de motivación que resulte en la utilización más efectiva del personal.

Los gerentes de alta productividad no entregan el control de sus departamentos a sus hombres; fijan las normas de desempeño y usan mediciones normales para ver cuáles de ellas se están cumpliendo. Las normas y mediciones son sólo instrumentos y no fines por sí mismos.

Esperan que sus hombres se preocupen por hacer su trabajo de modo adecuado y usan las mediciones principalmente para ver donde pueden ser de más ayuda.

##### 4.1 Satisfacción y Frustración.

Reconocemos que es imposible saber todo lo que habría que saber respecto a los integrantes de un grupo de trabajo. Sin embargo, si uno los comprende en cierta medida como individuos, cuáles son sus impulsos y motivaciones básicas y cuáles las necesidades que intentan colmarse está en mejor posición para tratarlos como individuos,

encontrar sectores de acuerdo común, hallar acicates para motivarlos y entender mejor por que obran de la manera - que lo hacen. La comprensión básica de los miembros o com - pañeros del grupo es uno de los primeros pasos que da - cualquier individuo para llegar a ser un integrante pro - ductivo.

Por otra parte, debido a su posición en la organi - zación, el supervisor de primera línea tiene uno de los - papeles directrices de más importancia. Tiene muchas res - ponsabilidades, pero la de más importancia es la parte - que juega en el desarrollo de empleados eficientes en la - motivación, en control de su desempeño y en facilitar su - ajuste.

La forma en lo cual hace esto puede variar de un - individuo a otro, pero el supervisor efectivo es el que - conoce los factores de importancia en su papel de guía y - es flexible en sus relaciones con los individuos y con el grupo de trabajo. (1)

Una organización ha de llevar a cabo numerosas ac - tividades para motivar a la gente a colaborar y quedarse - en ella. Para atraer la plena y eficaz colaboración de - los miembros de la empresa, es preciso que la gerencia - tenga una idea acertada del comportamiento humano pues es - ta comprensión redunda en beneficio de la empresa y del - individuo.

Tarde o temprano, todo individuo se enfrenta a si - tuaciones en las que sus conocimientos, su inteligencia - innata y su experiencia no le permiten alcanzar los resul -



tados que desea. Cuando una persona se halla motivada para perseguir un fin y tropieza con algún obstáculo se dice que se ha frustrado. (2)

La frustración y la tensión resultante desempeñan a menudo un papel importante en la motivación; para defender el concepto de sí mismo ante la frustración se emplea cierto número de recursos conductuales conocidos con el nombre de mecanismos de defensa.

El número de situaciones que se levantan como obstáculos en las motivaciones complejas del hombre moderno y producen frustraciones, pueden clasificarse en:

A) Frustraciones Ambientales.

◉ B) Frustraciones Personales.

C) Frustraciones por Conflicto.

A) Frustraciones Ambientales:

Las leyes formales y las convenciones sociales nos impiden expresar libremente muchos de nuestros impulsos.

B) Frustraciones Personales:

Un individuo padece frustración personal cuando la realización de sus ambiciones tropieza con el obstáculo de alguna limitación personal y tanto las barreras físicas como las psicológicas suelen ser fuente de frustraciones personales.

C) Cuando un individuo tiene que elegir entre 2 metas o - abriga sentimientos tanto positivos como negativos respecto de una meta particular, se dice que se encuentra en situación de frustración por conflicto.

#### 4.1.1 Reacciones a la Satisfacción.

Los individuos realizan distintas elecciones respecto del alcance en que intentan satisfacer sus deseos. Las elecciones se basan, por lo general, sobre los valores personales, a que se ha llegado mediante interpretaciones de experiencias pasadas en situaciones que involucraban esfuerzos anteriores para satisfacer estos deseos.

(3)

Todos los individuos experimentan todos estos deseos en diversos grados de intensidad. La necesidad de satisfacer este deseo toma continuamente prioridad sobre otros en dicha persona.

En las siguientes satisfacciones se reconocerá que ninguna existe en forma pura y que siempre existen las combinaciones en diversos grados:

A) SEGURIDAD

B) NUEVA EXPERIENCIA.

C) RECONOCIMIENTO.

D) RESPUESTA.

## A) SEGURIDAD.

### El individuo

Puede considerar la seguridad como un alto valor, si lo hace, la mayor parte de los objetivos que acepte serán aquellos que él piensa le darán una seguridad inmediata o final.

El deseo de seguridad del individuo puede ser satisfecho por cosas materiales temporales, tales como alimento, vivienda e indumentaria, y reservas adecuadas de riqueza para procurarse aquéllas en el futuro.

## B) NUEVA EXPERIENCIA.

Este deseo o motivación puede ser satisfecho buscando relaciones con gente nueva, buscando o creando nuevas situaciones sociales en las cuales se podrá intervenir, aprendiendo y aceptando responsabilidades nuevas y diversas, y aprendiendo a desempeñar papeles nuevos y diferentes. Una persona muy motivada por este deseo se abalanzaría sobre la oportunidad de poder asumir un cargo difícil de la comisión o de probar una nueva técnica grupal.

## C) RECONOCIMIENTO.

El deseo de ser reconocido está expresado en el anhelo del individuo de "ser alguien" en la opinión de sus

semejantes. Ser conocido como persona importante, lograr que el nombre de uno aparezca en los periódicos, trabajar en un puesto de alto prestigio y otras maneras demasiado evidentes para que se le mencionen, todos son modos de satisfacer la necesidad de ser reconocido.

#### D) RESPUESTA.

Este deseo difiere del deseo de ser reconocido en que el individuo no está tan preocupado en lo que concierne a su prestigio y reconocimiento como asunto de notoriedad pública. Un individuo satisface su necesidad de respuesta logrando su aceptación por una reducida cantidad de individuos, sus pares o iguales, que lo conocen sobre la base de una relación personal primaria y lo aceptan como persona por lo que es, incluyendo sus debilidades.

Una persona que satisface sus necesidades de respuesta está satisfecha por el hecho de que otros la reconocen como persona, la entienden y la aceptan.

Cuando los integrantes y los dirigentes del grupo reconocen que en sus empleados existe la necesidad de satisfacciones individuales, se pueden emplear métodos que moverán al empleado hacia sus objetivos y al mismo tiempo impartirán satisfacción a los individuos.

La productividad grupal es mayor en aquellos grupos donde se emplean técnicas que simultáneamente promueven el logro de los objetivos comunes y colman los deseos de los integrantes individualmente.

#### 4.1.2 REACCIONES A LA FRUSTRACION.

Hay muchas maneras diferentes de ayudar a ajustar a las personas en sus inhibiciones o frustraciones de deseos, muchas de ellas no están en el nivel racional o consciente. El hombre piensa en términos de abstracciones y tiende a organizar continuamente sus experiencias con el universo que lo rodea. Con lo cual, el conflicto viene a dar como resultado de una frustración, hablaremos de él brevemente:

##### Conflicto.

El conflicto resulta de 2 o más tendencias de respuestas iguales, pero incompatibles. En cierto sentido, es el equivalente a una condición de frustración doble o múltiple, en que cada una de las tendencias de acción competitiva sirve como barrera a la consumación de la otra (o de las otras).

El conflicto es un estado de tensión incrementado, pero por su naturaleza misma, está caracterizado por la vacilación, la duda, la fatiga y, a menudo por un completo bloqueo; toda elección y toda acción implica vencer alternativas para, de este modo resolver conflictos.

Se ha demostrado, tanto en observaciones clínicas como en estudios experimentales, que el conflicto es una respuesta emocional dada a una situación que exige resultados diferentes y que a su vez provoca respuestas que en sí sirven a una función motivacional (es decir, de un ca -

rácter aversivo, que motivan conducta de escape).

Se dijo anteriormente que el conflicto no sólo proviene de incompatibilidad de acciones, sino también de incompatibilidad entre motivos y metas. Sin embargo debe quedar claro, que los motivos o estados finales de acción deben implicar, en algún momento, tendencias de respuesta, o una respuesta, y que el conflicto surge a causa de las incompatibilidades entre las tendencias de acción y no los motivos o las metas en sí.

Tomando como base estos movimientos que se realizan en relación a las metas pueden derivarse 4 tipos de conflicto que son:

- 1.- ACERCAMIENTO ACERCAMIENTO.
- 2.- EVITACION EVITACION.
- 3.- ACERCAMIENTO EVITACION.
- 4.- DOBLE ACERCAMIENTO EVITACION.

#### 1) ACERCAMIENTO ACERCAMIENTO.

La forma más sencilla de conflicto existe entre 2 tendencias de acercamiento. Ejemplifica este tipo de conflicto un asno que supuestamente murió de hambre al verse equidistante de 2 pacas de paja igualmente atractivas.

Esta es una situación inestable que se resuelve rápidamente en una dirección u otra.

En este caso, la vacilación provocaría la elección ya que ninguna fuerza crece contra la elección una vez hecha ésta.

## 2) EVITACION\_EVITACION.

La situación opuesta a la de acercamiento-acercamiento, problemas de doble evitación, implica escoger entre metas igualmente indeseables. Solo cuando esta presente una barrera o cuando están implicadas tendencias alternativas latentes en el conflicto se produce un equilibrio estable.

Si se aparta de una meta indeseable y se acerca al individuo a la meta opuesta, que también es indeseable, se provoca por lo mismo un contramovimiento. Así cuando las probabilidades de escape son limitadas, puede esperarse que la vacilación y el bloqueo de respuesta sigan indefinidamente.

## 3) ACERCAMIENTO\_EVITACION.

No se necesita barrera externa en una situación así para impedir que el individuo escape del campo, ya que se encuentra atrapado en él por su propio deseo de obtener la meta.

Al mismo tiempo, el miedo u otro incentivo negativo asociado con el estado meta o con la región meta le impide llegar al objetivo.

#### 4) DOBLE ACERCAMIENTO-EVITACION

Finalmente, varias combinaciones de las tendencias acercamiento y evitación son capaces de producir un doble (o un múltiple) conflicto acercamiento-evitación. Pueden estar implícitas 2 o más metas, cada una de las cuales tiene tendencias de acercamiento y evitación asociadas con el conflicto. En algunos ejemplos, la fuerza de la tendencia de acercamiento y de la evitación a una región meta única puede ser resultado de sumar varias tendencias separadas.

Por todo lo mencionado anteriormente el individuo debe tener alguna evasión racional o mental para cualquier fracaso en sus intentos de lograr objetivos dentro de ese mundo de experiencia.

Las formas en que lo hace se denomina Ajustes, estos pueden ser:

- A) AGRESION.
- B) COMPENSACION.
- C) RACIONALIZACION.
- D) IDENTIFICACION.



- E) IDEALIZACION.
- F) DESPLAZAMIENTO.
- G) PROYECCION.
- H) CONVERSION.
- I) REGRESION.
- J) NEGATIVISMO.
- K) FANTASIA.

A) AGRESION.

Quando las ideas de uno no son aceptadas o cuando una persona no es aceptado, puede manifestar su agresividad mediante gestos, palabras o aun por violencia física.

B) COMPENSACION.

Si un individuo se frustra en el logro de un objetivo dado, puede desviar sus energías a otro campo mediante una substitución del objetivo. En algunos casos este tipo de compensación - substitución es un reconocimiento racional de las aptitudes singulares de uno. Sin embargo, muchas veces se emplea como excusa para no invencer esta traba de un deseo.

### C) RACIONALIZACION.

Si uno encuentra dificultades en el logro de un objetivo, puede inconscientemente explicar la situación y alejarse de ella, negándose a sí mismo que alguna vez deseaba lograrla. La racionalización, por lo general, tiene lugar en el nivel inconsciente.

### D) IDENTIFICACION.

Aquellos individuos que se ajustan mediante la identificación a menudo imitan el comportamiento y los amaneramientos de la persona con la cual se identifican. También, uno puede comprender el porqué una persona dada parece satisfecha de niveles mediocres de logro para sí misma: en realidad recibe sus recompensas de los logros de otra.

### E) IDEALIZACION.

Es el ajuste a sentimientos tales como los de la propia insuficiencia mediante sobre la estimación de sí mismo, exagerando sus aptitudes, sus logros y su importancia.

### F) DESPLAZAMIENTO.

Este es el ajuste que tiene lugar cuando un individuo transfiere a una persona los sentimientos que tiene

para con otra. A menudo acompaña a la idealización. Si una persona idealiza a otra y ésta hace algo que no es aprobado por el idealizador puede culpar él a otra persona.

#### G) PROYECCION.

Este ajuste a la frustración del deseo se produce cuando el individuo transfiere a otro sus propios sentimientos de insuficiencias o de frustraciones.

#### H) CONVERSION.

Es la transferencia de energía después o durante una frustración de deseo hacia algún síntoma o enfermedad físicos.

En los casos extremos los individuos pueden en realidad presentar los síntomas de una dolencia física en este ajuste a la frustración de deseo.

#### I) REGRESION.

Es un proceso que permite retroceder de una situación compleja existente a otra más sencilla. Probablemente este ajuste se observa más comúnmente cuando ciertos miembros grupales hacen un mal gesto cuando no consiguen imponer su voluntad.

## J) NEGATIVISMO.

Este tipo de ajuste es común. Es el esquema de conducta en el cual un individuo frustrado responde a todas las alternativas subsiguientes de una manera negativa.

## K) FANTASIA.

Este ajuste involucra la imaginación de situaciones en las que los objetivos de uno se logran cuando tiene lugar la frustración. El término común que se aplica a esta forma de ajuste es "ensueño".

Muchas reacciones que se observan en la persona, pueden ser al principio, difíciles de entender. Se tornan más comprensibles cuando se analizan en el esquema de la frustración del deseo y en el ajuste a esa frustración.

El desafío de director estriba antes que nada, en aceptar la difícil responsabilidad de entender en vez de descartar, las actitudes de las personas con quienes se está obligado a tratar, sin importar que uno esté o no de acuerdo con sus puntos de vista.

Consiste en descubrir formas prácticas de liberar energía y creatividad, que parecen estar reprimidas en muchos empleados aparentemente apáticos.

Radica en aprender a impedir que el trabajo imposibilite a las personas a ser ellas mismas.

Por último, nos queda la cuestión de si la gerencia debe concentrarse en hacer del trabajo una experiencia más satisfactoria para sus empleados.

Existen por lo menos tres buenas razones por las que debería ser así:

- 1a.) Bien puede traducirse en una acción más provechosa o, por lo menos, en una mayor flexibilidad para introducir cambios que incrementen la utilidad (productividad).
- 2a.) Resulta el mejor preventivo con que se cuenta contra la resistencia a cambios, restricción de rendimientos y huelgas, y
- 3a.) El uso efectivo del personal que es el problema central de la gerencia.

#### 4.2. LA PRODUCTIVIDAD COMO FACTOR DE DESARROLLO

Ante la problemática que actualmente vive el país, se presenta un trascendente desafío: el hacer compatibles los principios de justicia social con los de modernización de la estructura productiva, en un afán por establecer congruencia entre un sistema de eficiencia social con otros de eficiencia en el trabajo preparándose así a las organizaciones, lo que implica al país para el futuro.

Tal como el presidente de México (Lic. José López-Portillo) lo concibe, una de las formas para preparar ese futuro es por vía del incremento de la productividad, la cual, en pocas palabras consiste en producir más con los mismos recursos, y distribuyendo mejor la riqueza social generada.

La productividad a la que se busca acceder se encuentra inserta en una acción histórica del Ejecutivo Federal, concretada y contextualizada en el Plan Global de Desarrollo 1980-1982 de la nación, en cuyo seno, y como respuesta a sus directrices, se plantea el imperativo nacional en la materia.

El Programa Nacional de Productividad orienta sus acciones hacia la obtención de elementos conceptuales, infraestructura técnica e instrumental para la elevación de la productividad a nivel macro y microsocia, con la participación de unidades orgánico-funcionales de la administración pública, en etapas de promoción, coordinación, planeación, ejecución, apoyo y fortalecimiento.

El Centro Nacional de Productividad contribuye firmemente al cumplimiento de los objetivos perseguidos por el Programa Nacional de Productividad, apoyando la estructuración y desarrollo de los distintos subprogramas definidos en dicho contexto, y siempre en respuesta a los requerimientos que en tal sentido le planteen los factores de la producción.

Mencionamos solo algunas de las definiciones de las personalidades que consideramos más importantes.

Juan Francisco Kaldman, especialista en Teoría de la Productividad nos da el concepto de Productividad:

"El significado de la palabra productividad tiene como antecedentes el llamado principio hedonístico de la economía que enuncia como propósito deseable en las actividades económicas, lograr el máximo de rendimiento con el mínimo de esfuerzo, de donde se derivan tantos corolarios como factores o combinaciones de factores productivos puedan darse en la realidad, por que a manera de ejemplos, citamos los siguientes:

- Es el resultado de la relación entre el volumen total de bienes o servicios producidos y el conjunto de medios o insumos que se emplearon para producirlo en un período determinado.
- El máximo de producción con el mínimo de insumos físicos (bienes de capital, suministros, trabajo humano).

- El máximo de producción en el mínimo de tiempo.
- El máximo de ingresos con el mínimo de costos.
- Pensando en términos de beneficio social: el máximo de bienestar con el mínimo de tiempo.

Como podemos darnos cuenta, tenemos una serie de definiciones, todas muy acertadas, sin embargo nosotros reafirmaremos que la Productividad no solo es un proceso para incrementar la producción sino un factor para que trabaje mejor el personal de la organización.

#### 4.2.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

El 11 de marzo de 1980, se realizó la Reunión Nacional de Productividad en el Auditorio del Centro Nacional de Productividad de México (CeNaPro) asistieron varias personalidades de los sectores público y privado, los cuales definieron a la productividad de la manera siguiente:

(Lic. José López Portillo) Presidente de México.

La productividad no es un sinónimo embozado de un sistema de explotación por el camino de la plusvalía, sino un sistema que genere más riquezas, que se reparta mejor, que aumente la competitividad del país, que auxilie a trabajadores a empresarios y a consumidores. Es la multiplicación de un esfuerzo nacional, no un sistema de ex-



plotación sino de otro de eficiencia".(4)

"(Lic. Pedro Ojeda Paullada) Secretario del Trabajo y Previsión Social.

La productividad es ante todo un medio para incrementar el bienestar social".(5)

"(Lic. Alfonso Reyes Medrano) Secretario Técnico de la Comisión Consultiva del Empleo y la Productividad.

La productividad es la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y de manera óptima los recursos de que dispone".(6)

"(Dr. Guido Belsasso) Director General de CeNaPro-Armo.

La productividad más que una categoría económica es una fase del desarrollo histórico y condiciones indispensables para acceder a lo que en sentido estricto es el desarrollo de una nación; es decir, la participación plena de todos los grupos sociales en las relaciones de producción, como mejor guía para la obtención del bienestar-colectivo".(7)

#### 4.2.2 ELEMENTOS DE LA PRODUCTIVIDAD

En la Reunión citada, una de las personalidades que hablo no solo de productividad, sino también de la eficiencia, eficacia y la congruencia fue:

"(Lic. Miguel de la Madrid Hurtado) Secretario de Programación y Presupuesto.

La productividad no consiste en trabajar más sino en trajar mejor, y que, consecuentemente ésta no es únicamente un proceso para incrementar la producción, sino principalmente, para compartir con equidad los beneficios del crecimiento entre los trabajadores, los patrones, el Estado y el pueblo consumidor en general".

También agrego lo siguiente:

La tasa de crecimiento económico señalan que hemos sido capaces de producir más. Y al haber acompañado este crecimiento con aumentos sustanciales en el empleo, nos estamos acercando al propósito de eficiencia, en su concepto global, es decir, a establecer una relación óptima entre lo que se produce y los medios que se emplean para este propósito en beneficio de una parte creciente de la comunidad.

No hay eficiencia sin eficacia; por eso teníamos que lograr volver a crecer. Pero tampoco hay justicia sin eficiencia; por ello ahora tenemos que crecer y distribuir el ingreso más equitativamente, en forma simultánea.

Los retos estructurales del país demanda, sin embargo, reafirmar el paso. No basta el empleo; es necesario que se dé en condiciones justas. Para ello requerimos proveer a la población de los mínimos de bienestar en nutrición, salud, seguridad social, educación y vivienda. Sólo así haremos a la eficacia y a la eficiencia congruen

tes con los grandes propósitos de nuestra filosofía política, al construir en la libertad una sociedad próspera y justa". (8)

Notamos claramente que se emplearon los elementos de la productividad, como son: eficacia, eficiencia y congruencia en el párrafo anterior.

Sin embargo, daremos las definiciones por separado de cada elemento:

**Eficacia.**— Se habla de eficacia para referirse a la capacidad de cumplir con los objetivos en un período determinado, analizando los resultados en función de los objetivos. Se es eficaz cuando se obtienen los resultados previstos, porque tanto las decisiones como las acciones fueron adecuadas desde su planeación, o se fueron adecuando sobre la marcha.

**Eficiencia.**— Es la relación que se establece entre el cumplimiento de los objetivos y los recursos ejercidos en función de lo planeado. Se es eficiente cuando los objetivos se logran con los recursos materiales, humanos y financieros óptimos, manteniendo la calidad de la acción o cuando con ciertas medidas se obtienen los mejores resultados posibles.

**Congruencia.**— Es la correspondencia entre lo que se quiere lograr y la forma de lograrlo. Esto es, en el caso de que los medios previstos para desarrollar un programa correspondan a los fines y a los objetivos; también es la unificación de varios objetivos en un objetivo.

#### 4.2.3 IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACION.

La productividad en el trabajo y la eficiencia son motivo de preocupación entre los directivos; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo del personal, se busca afanosamente. Sin embargo para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

Para llegar a los objetivos, hay que establecer exactamente cuáles son las aptitudes que debe tener cada individuo para cada puesto de trabajo, y no como ha ocurrido antes; que cada puesto, incluso los de mayor responsabilidad, podían ser ocupados por cualquier persona, e incluso individuos con baja aptitud. Si en los puestos de trabajo no se tienen personas que respondan completamente a esa exigencia, se puede estar seguro de que dicha labor no será racional, sino que, incluso, puede causar perjuicios.

En esto, no caben los compromisos, ya que están en cuestión los requerimientos, cosa que exige un determinado puesto de trabajo. Si no existe un individuo como el que hace falta, entonces hay que detener el trabajo en este sitio. No hay que plantear la cuestión de cuál será el momento de sus emolumentos, sino pensar que cada uno debe ser remunerado según merece. No se ha hecho justicia, porque no se ha recompensado ni suficiente ni justamente a -

los individuos; porque no se les ha estimulado bastante, - ellos han tomado sin entusiasmo sus obligaciones, su responsabilidad y su puesto. No hay que basarse aquí en ciertos clamores infundados ni aceptar el criterio de algunas personas e ir al igualitarismo en lo referente a remuneraciones, oportunidades de ascenso y reconocimiento. Se debe darle a cada individuo lo que se merece según sus estudios, sus aptitudes en el trabajo y responsabilidad.

#### 4.3 LA MOTIVACION COMO ELEMENTO DE LA DIRECCION PARA GENERAR SATISFACCION EN EL PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACION.

Tanto en el sector público como en el social, las organizaciones se han preocupado por mejorar la actividad laboral del personal, y prueba de ello es el programa de reforma administrativa que ha propuesto entre otras acciones, una estrategia orientada a fomentar la productividad de las empresas públicas y a mejorar su administración y operación, así como a optimizar las relaciones laborales a través de la capacitación y desarrollo en todos los niveles de la empresa, tendiente a la consolidación de un servicio público más profesional.

Para lograr lo anterior, se requiere de los niveles directivos (directores, subdirectores, jefes de departamento, jefes de oficina) y no sólo del profesional designado director de personal dentro de una organización, ya que la administración de personal es una responsabilidad importante de todos los que planean, dirigen o supervisan el trabajo de empleados.

Las personas que están efectivamente dedicadas a ejercer control en las empresas deben ser informadas de las normas y de las conductas reguladas y esperadas predominantes en los grupos, así como de la conducta real de los individuos investidos de autoridad pedirán a veces a sus subalternos una conducta que no es congruente con las normas de la organización y se encontrarán frecuentemente con sus expectativas u órdenes no están siendo cumplidas.

Para que no suceda lo anterior, el Directivo debe tener en cuenta que, todo proceso productivo se ve directamente afectado por la intervención del hombre, ya que éste se halla involucrado desde las etapas iniciales de planeación, organización y dirección, hasta las de control, ejecución y evaluación final del proceso.

La influencia del factor humano es decisiva en la organización, por lo que se hace indispensable contar con un personal eficiente, en los diversos niveles laborales para la operación óptima de la misma.

La clasificación del personal no es el único aspecto que garantiza su máxima eficiencia. La formación y desarrollo del individuo debe contemplar elementos motivacionales como los que enunciarnos en el capítulo 3.

El dirigente, conociendo los aspectos motivacionales del personal, podrá contestarse las preguntas siguientes:

¿Por qué las personas desempeñan un determinado trabajo? ¿qué esperan esas personas de su trabajo?, ¿por qué existe en las organizaciones un cierto índice de ausentismo, rotación, accidente, etc.? ¿a qué se debe que en ocasiones los individuos se muestren indolentes o apáticos? y ¿qué es lo que les satisface más en el desempeño de su trabajo?

Todas estas interrogantes se pueden analizar con el objeto de conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de las personas en su trabajo, referidos a una ma

yor o menor productividad generada por ciertos factores o condiciones, cuya presencia o ausencia influyen en la conducta de los individuos en el trabajo. Aquello que representa una fuente de satisfacción para una persona puede ser motivo de no satisfacción para otra; sin embargo, los dirigentes deben conocer el grado en que una persona identifica sus necesidades y las posibles gratificaciones y si los trabajadores de las distintas categorías profesionales difieren en el grado y la clase de satisfacción que sienten en su tarea.

Se han realizado numerosos estudios al respecto, y casi todos coinciden en subrayar que entre las personas ocupadas en las categorías profesionales y directivas, el porcentaje de los que están satisfechos con su trabajo es mucho mayor que el de los empleados de oficina.

Es por ello, que los directivos deben satisfacer los aspectos motivacionales pensando siempre en función del individuo mismo, ya que esto determinará en gran medida el nivel de la productividad de la organización.

El costo de esta política de dirección de personal representa, una inversión que rinde grandes beneficios, ya que propicia un auténtico desarrollo integral del individuo y una mayor participación tanto de ejecutivos como de los empleados para lograr los objetivos de la organización.



## CAPITULO CUATRO

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) Chriden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W., Administración de Personal (4a. edición; México: Cía. Editorial Continental, S.A., 1979) p. 355.
- 2) J.A.C. Brown, La Psicología Social en la Industria, - (7a. reimpresión; México: Fondo de Cultura Económica, - 1980) p. 300.
- 3) Beal, George M., Et., Al., Conducción y Acción Dinámica del Grupo (1a. edición; México: Editorial Kapelusz, 1980) pp. 63-65.
- 4) Revista de Productividad, CENAPRO, pp. 8-9 (No. 1)
- 5) Revista de Productividad, CENAPRO, p. 25 (No. 2)
- 6) Revista de Productividad, CENAPRO, op.cit., p. 35.
- 7) Revista de Productividad, CENAPRO, pp. 13-14 (No. 4)
- 8) Revista de Productividad, CENAPRO, op.cit., p. 45.

**5 INVESTIGACION DE CAMPO**

**ANTECEDENTES**

**CUESTIONARIO**

**GRAFICAS.**

**CONCLUSIONES.**

## 5. INVESTIGACION DE CAMPO.

### ANTECEDENTES.

El personal de las oficinas o dependencias públicas está constituido por 2 niveles, el nivel llamado político, en el cual se encuentran las personas designadas directamente por los responsables de las decisiones políticas (los llamados empleados de confianza) y el nivel de los empleados de base que, como en la mayoría de las administraciones públicas, presenta características de mayor estabilidad en el puesto que el personal de confianza y que, junto con el sistema político pretenden resolver los problemas a los que se va enfrentando el país en cada momento de su desarrollo.

Tanto el personal de confianza como el de base requieren que los motiven en su trabajo; las personas destinadas para motivar el personal, son sus propios jefes inmediatos, ya que con ellos conviven la mayor parte del tiempo.

La dirección, el departamento u oficina de personal que existe en cada dependencia pública proporcionan a los empleados las prestaciones siguientes:

- Diferencias por salario mínimo.
- Prima quincenal por años de servicios efectivos prestados.
- Acreditación por años de servicios en la docencia y al personal administrativo de las instituciones de educación superior.

- Acreditación por titulación en la docencia.
- Acreditación por años de estudio de licenciatura.
- Primas de vacaciones y dominicales.
- Gratificación de fin de año.
- Compensación adicional por servicios especiales.
- Compensación de servicios.
- Fondo de pensiones I.S.S.S.T.E.
- Seguro médico y maternidad.
- Fondo por cancelaciones hipotecarias.
- Seguro de vida colectivo Aseguradora, Hgo.
- Seguro del maestro.

Frecuentemente se ha pensado que con este tipo de prestaciones se cubren todos los aspectos motivacionales del individuo que labora en el sector público. Lo anterior no es cierto, debido a que cada persona tiene diferentes necesidades motivacionales. Es por ello, que toda persona que ocupa un puesto de dirigente, debe interesarle conocer los aspectos motivacionales que requieren sus subordinados para mejorar la actividad laboral y consecuentemente lograr que queden satisfechas las necesidades de los individuos.

La presente investigación, tratará de los factores moti -  
vacionales del personal en los diferentes niveles jerár -  
quicos que para efectos de esta investigación clasificarem  
os en:

Nivel superior.-

Comprende este nivel a jefes.

Nivel medio.-

Se sitúa aquí a los analistas y,

Nivel operativo.-

Se ubica a éste nivel a las secretarias.

La citada investigación se llevó a cabo dentro de la Se -  
cretaría de Educación Pública, específicamente en la Di -  
rección General Adjunta de Pagos cuyo objetivo institucion  
al es, lograr que el pago de remuneraciones al personal -  
de la S.E.P., se realice de manera correcta y oportuna, -  
tanto en nivel central como desconcentrado.

Las funciones de la Dirección Adjunta de Pagos son -  
las siguientes:

- A).- Establecer las normas, políticas y lineamien -  
tos que en materia de pago de remuneraciones -

se requieran, con el fin de contar con un sis tema que asegure su confiabilidad, corrección y oportunidad.

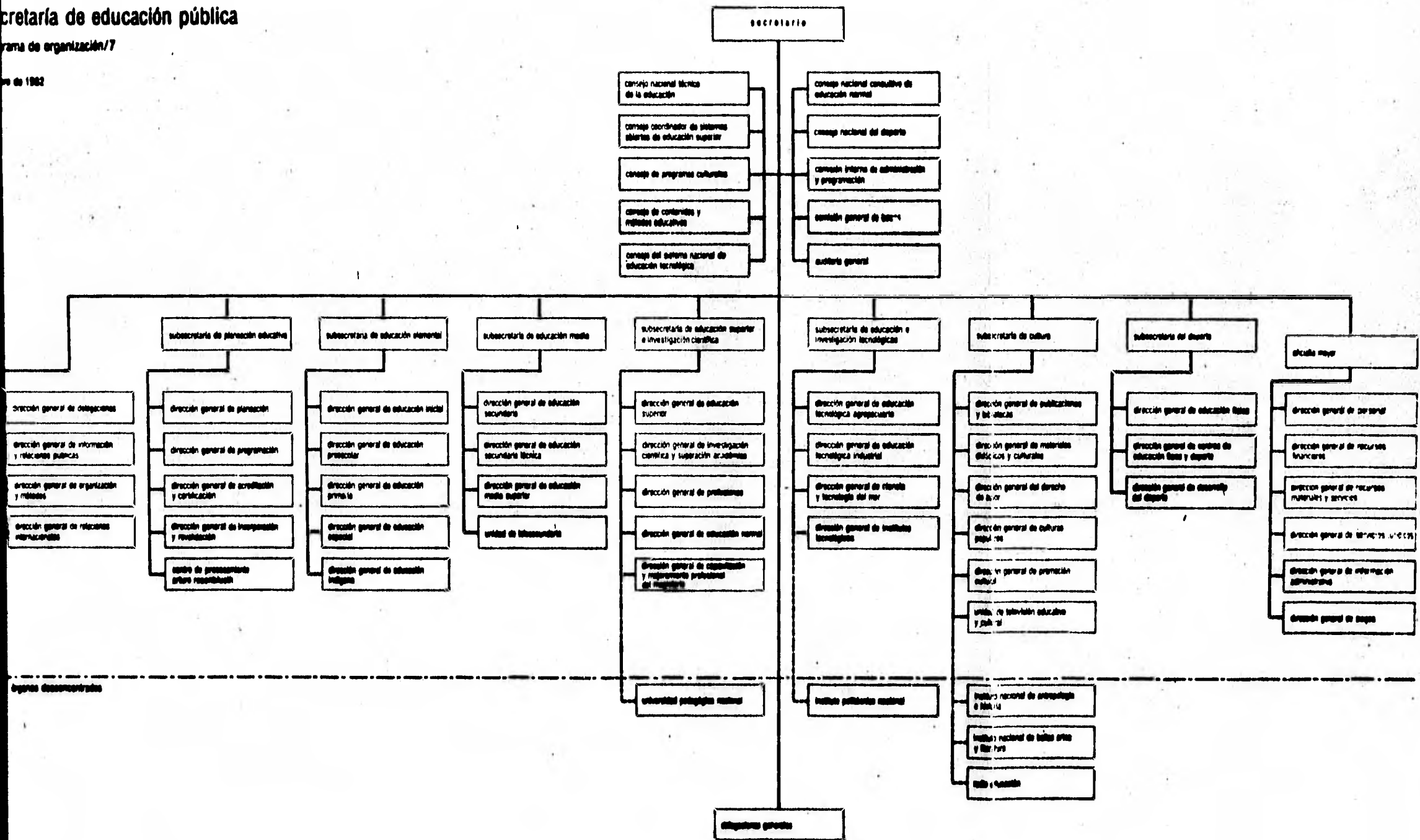
- B).- Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar la función del pago desconcentrado, - tanto hacia las Delegaciones Generales como - a las Direcciones de Personal.
- C).- Instrumentar mecanismos de control del pago - de remuneraciones a fin de detectar y corre - gir las desviaciones que se presenten.
- D).- Coordinar las acciones relativas a la infor - mación que sobre el pago de remuneraciones de - ba rendirse, tanto en el ámbito interno de la Secretaría como en el externo.
- E).- Apoyar y asesorar a las dependencias de la Se - cretaría, en todo lo relacionado con la ope - ración, control y mantenimiento del sistema - de pago.
- F).- Instrumentar los mecanismos de supervisión - que aseguren la operación eficiente del pago.
- G).- Realizar otras funciones que sean afines a - las anteriores, así como las que eventual o - permanentemente le sean asignadas por el Di - rector General de Pagos.

**ORGANIGRAMA**

Secretaría de educación pública

Programa de organización/7

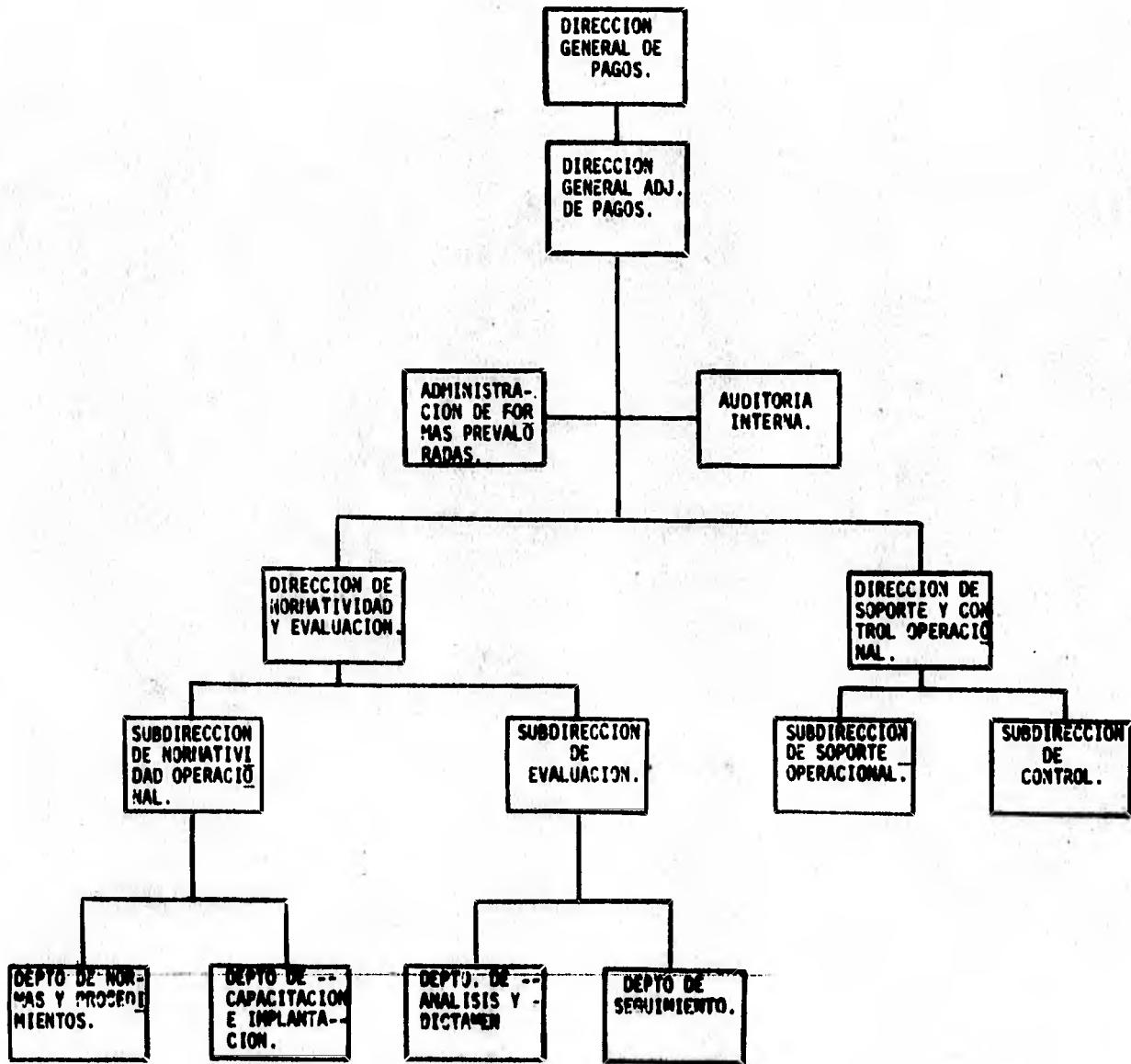
enero de 1982





ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCION

GENERAL DE PAGOS .



**CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA INVESTIGACION  
DE CAMPO.**

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COOPERACION Y SINCERIDAD AL OR  
DENAR JERARQUICAMENTE (DEL 1 AL 25) DE ACUERDO A SU PREFE  
RENCIA, LOS CONCEPTOS QUE ABAJO SE ENUNCIAN;

- Recibir cursos de capacitación..... \_\_\_\_\_
- Tener un cambio físico en su lugar de trabajo (de  
iluminación, de ventilación, etc.)..... \_\_\_\_\_
- Conocer los resultados de su trabajo..... \_\_\_\_\_
- Sentirse integrado a la organización..... \_\_\_\_\_
- Obtener más y mejores prestaciones..... \_\_\_\_\_
- Contar con la posibilidad de un ascenso..... \_\_\_\_\_
- Tener un cambio de horario en el trabajo..... \_\_\_\_\_
- Enterarse de lo que pasa en la organización..... \_\_\_\_\_
- Gozar los aumentos de sueldo..... \_\_\_\_\_
- Ser corregido cuando se equivoca..... \_\_\_\_\_
- Que su jefe sea ejemplo de responsabilidad..... \_\_\_\_\_
- Trabajar en otra actividad o en un lugar dife-  
rente..... \_\_\_\_\_
- Mantener mejores relaciones con sus compañeros  
de trabajo..... \_\_\_\_\_
- Que su jefe valore su trabajo..... \_\_\_\_\_

- Poseer un puesto de mayor responsabilidad y autoridad..... \_\_\_\_\_
- Disfrutar de un ambiente agradable en el trabajo, donde exista trato digno..... \_\_\_\_\_
- Que el prestigio de su organización sea superior al de otras organizaciones..... \_\_\_\_\_
- Contar con la oportunidad de destacar y sobresalir..... \_\_\_\_\_
- Saber que se tiene un empleo seguro..... \_\_\_\_\_
- Cooperar con sus compañeros para obtener mejores resultados..... \_\_\_\_\_
- Que sus sugerencias se tomen en cuenta..... \_\_\_\_\_
- Competir con sus compañeros para lograr mejores resultados..... \_\_\_\_\_
- Desempeñar una labor más interesante y variada.. \_\_\_\_\_
- Estar en un trabajo que brinde mayores posibilidades de desarrollo (profesional, económico, social)..... \_\_\_\_\_
- Trabajar en lo que le guste aunque gane menos dinero..... \_\_\_\_\_

Otros que usted considere:

---



---



---



---

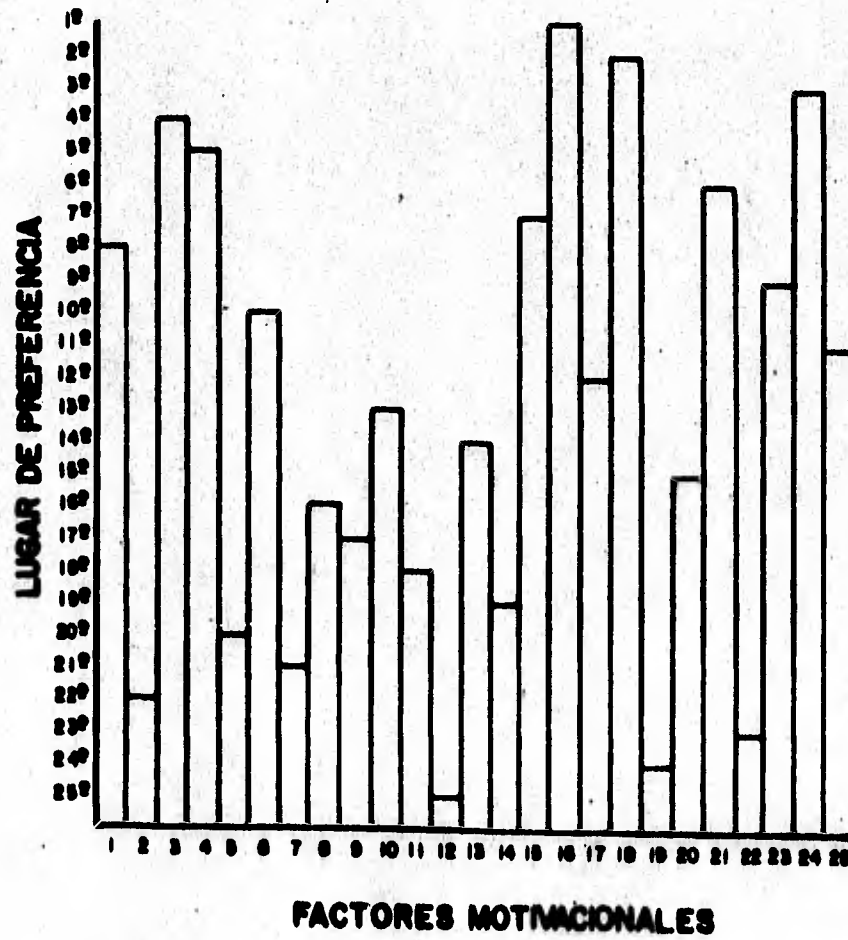
Encierre en un círculo el grupo en el que usted está incluido:

SEXO:	Femenino	Masculino	
EDAD:	18 a 25 años	26 a 35 años	36 años en adelante.

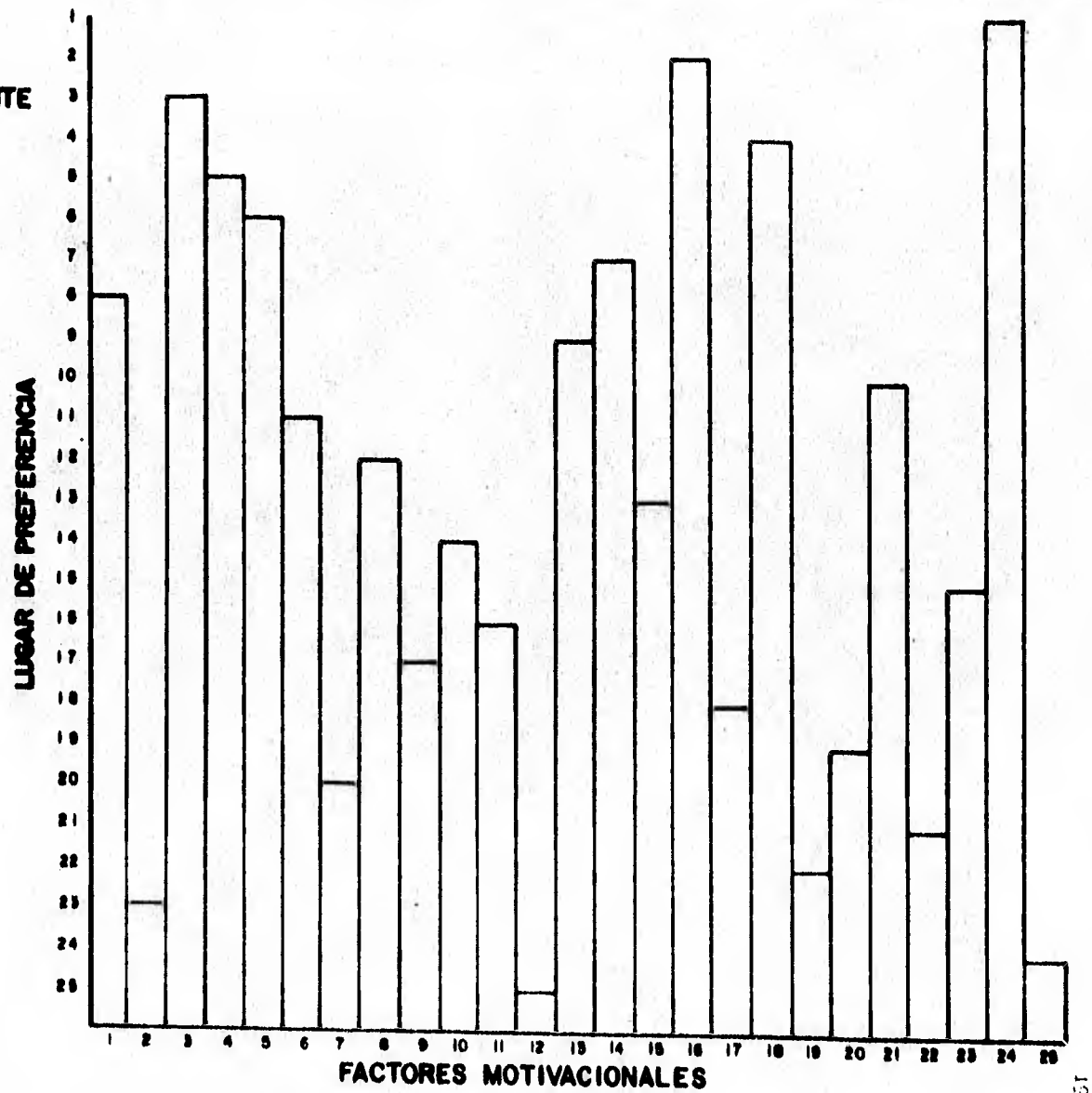
## RESULTADO

Las gráficas nos dan las variaciones a que tienen lugar los factores motivacionales en cada grado, dentro de un determinado nivel jerárquico (Superior, medio y operativo).

**INDICE DE  
INTERES PREFERENTE  
EN EL NIVEL  
SUPERIOR**

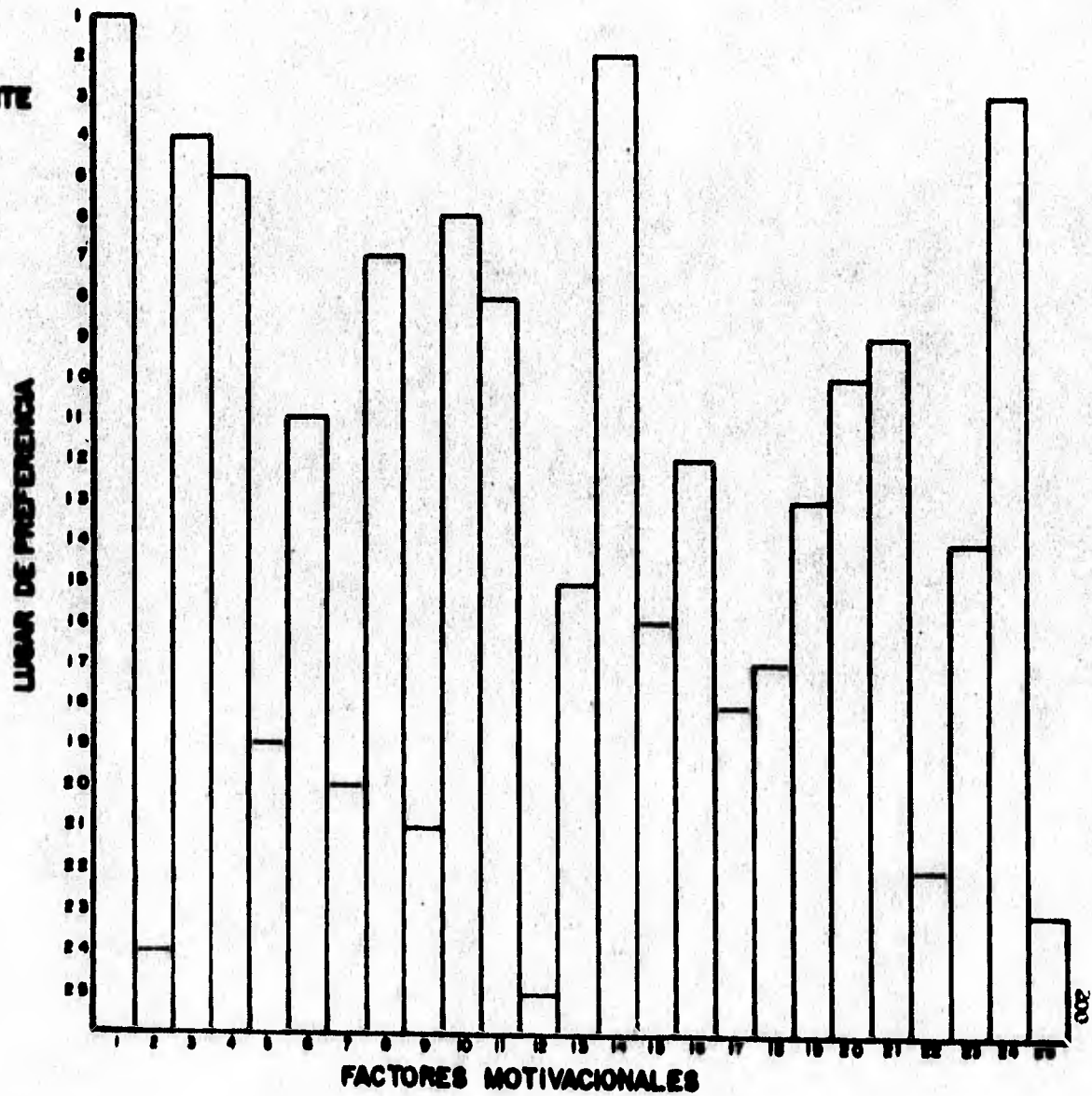


**INDICE DE  
INTERES PREFERENTE  
EN EL NIVEL  
MEDIO**





**INDICE DE  
INTERES PREFERENTE  
EN EL NIVEL  
OPERATIVO**



**C O N C L U S I O N E S .**

## C O N C L U S I O N E S

Para la investigación que realizamos tomamos en cuenta los factores motivacionales que consideramos más importantes, y asimismo conocer cuales eran los que más preferían las personas en los diferentes niveles jerárquicos.

Los factores motivacionales que más prefirieron fueron los siguientes:

- Disfrutar de un ambiente agradable en el trabajo en donde exista trato digno.- Las personas necesitan saber y sentir que en su trabajo existe un ambiente agradable y sobre todo que se les trate con justicia.
- Contar con la oportunidad de destacar y sobresalir.- El empleado requiere que se le asignen trabajos que sean importantes para la organización, y así poder sobresalir.
- Estar en un trabajo que brinde mayores posibilidades de desarrollo.- El empleado quiere mejorar cada día en todos los aspectos.
- Conocer los resultados de su trabajo.- El empleado desea conocer los resultados obtenidos en su trabajo, quiere saber como toma la organización su esfuerzo, su participación, etc.

- Recibir cursos de capacitación.- El empleado desea siempre saber más o sea, desea estar siempre mejor preparado para participar mejor en su trabajo.
  
- Sentirse integrado a la organización.- El empleado quiere ser informado sobre las reglas e instrucciones de trabajo, y de las actividades que se realizan en la organización para sentirse parte de la organización.

PRINCIPALES FACTORES MOTIVACIONALES	LUGAR QUE OCUPAN SEGUN NIVEL		
	SUPERIOR I	MEDIO II	OPERATIVO III
A ) Disfrutar de un ambiente agradable en el trabajo (donde exista trato digno).	1°	2°	
B ) Contar con la oportunidad de destacar y sobresalir .	2°	-	
C ) Estar en un trabajo que brinde mayores posibilidades de desarrollo .	3°	1°	2°
D ) Conocer los resultados de su trabajo.	-	3°	
E ) Recibir cursos de capacitación .			1°
F ) Sentirse integrado a la organización.			3°

Como podemos observar existen diferentes niveles de preferencia para los factores motivacionales según sea el nivel jerárquico del personal de la organización.

El factor motivacional (A), quedaría comprendido en el sistema motivacional que Maslow llama: "De pertenencia y afiliación Herzberg: Factores Higiénicos", Mc. Clelland: "Motivo de Afiliación", y Mc. Gregor: "Necesidades Sociales".

El factor motivacional (B) se situaría en el sistema motivacional que Maslow llama: "De Status o estima" Herzberg: "Factores motivantes", Mc. Clelland: "Motivo de poder" y Mc. Gregor: "Necesidades de yo".

El factor motivacional (C), puede ser ubicado en el sistema Motivacional que Maslow llama: "De autorrealización", Herzberg: "Factores Motivantes", Mc. Clelland: "Motivo de realización o logro" y Mc. Gregor: "Necesidades del yo".

Los factores Motivacionales (D y E), son conocidos por Maslow como "De Status, estima", Herzberg", Factores motivantes", Mc. Clelland: "Motivo de poder y Mc. Gregor: "Necesidades del yo".

El Factor Motivacional (F), puede encontrarse dentro de lo que Maslow llama: "Pertenencia y afiliación", Herzberg: "Factores Higiénicos", Mc. Clelland: "Motivo de Aplicación", Mc. Gregor: "Necesidades Sociales",

Para una mejor apreciación de los resultados de esta investigación de campo, se recomienda ver el siguiente cuadro:

**LUGAR QUE OCUPAN LOS SISTEMAS MOTIVACIONALES EN LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS**

NIVEL JERARQUICO	MASLOW	SISTEMA DE NECESIDADES TIPO "A" BASICAS, PRIMARIAS O FISIOLOGICAS	SISTEMA DE NECESIDADES TIPO "B" SEGURIDAD Y ORDEN	SISTEMA DE NECESIDADES TIPO "C" PERTENENCIA Y AFILIACION	SISTEMA DE NECESIDADES TIPO "D" STATUS, ESTIMA	SISTEMA DE NECESIDADES TIPO "E" AUTORREALIZACION	
	HERZBERG	FACTORES HIGIENICOS			FACTORES MOTIVANTES		
	MC CLELLAND				MOTIVO DE AFILIACION	MOTIVO DE PODER	MOTIVO DE REALIZACION O LOGRO
	MC GREGOR	NECESIDADES ORGANICAS	NECESIDADES DE SEGURIDAD	NECESIDADES SOCIALES	NECESIDADES DEL YO		
FACTOR MOTIVACIONAL							
SUPERIOR	A			PRIMER LUGAR			
	B				SEGUNDO LUGAR		
	C					TERCER LUGAR	
MEDIO	A			SEGUNDO LUGAR			
	C					PRIMER LUGAR	
	D				TERCER LUGAR		
OPERATIVO	C					SEGUNDO LUGAR	
	E				PRIMER LUGAR		
	F			TERCER LUGAR			

Como podrá observarse, en los diferentes niveles - se tienen las siguientes preferencias motivacionales:

#### **NIVEL SUPERIOR;**

Encontramos en primer lugar el factor higiénico de pertenencia y afiliación o necesidad social.

En segundo lugar se pueden notar que está el factor motivante de status, estima, amor propio o poder.

Adviértese en tercer lugar el factor motivante de autorrealización.

Lo cual puede entenderse en función de que las personas que se encuentran en este nivel, sienten ya haber - satisfecho sus necesidades de status y autorrealización;- en otras palabras ya no están presionados por alcanzar este tipo de satisfacciones aunque el deseo de hacerlo siga presente.

Recordemos el ejemplo; de un individuo hambriento- no tendrá el mismo deseo de comer después de una opípara- cena.

#### **NIVEL MEDIO;**

El factor motivante de autorrealización se encuentra en este nivel en primer lugar.



El factor higiénico de pertenencia y afiliación - o necesidad social se perfila en segundo lugar.

En tercer sitio encontramos el factor motivante de status, estima, amor propio o poder.

La interpretación que a esto podemos dar - y esto va de la mano con lo anterior-, es de que en este nivel, - precisamente por no haber sido satisfecha en su totalidad, la necesidad de autorrealización, se aspira a satisfacerla de una manera prioritaria.

#### NIVEL OPERATIVO:

En primer lugar se encuentra el factor motivante - de status, estima, amor propio o poder.

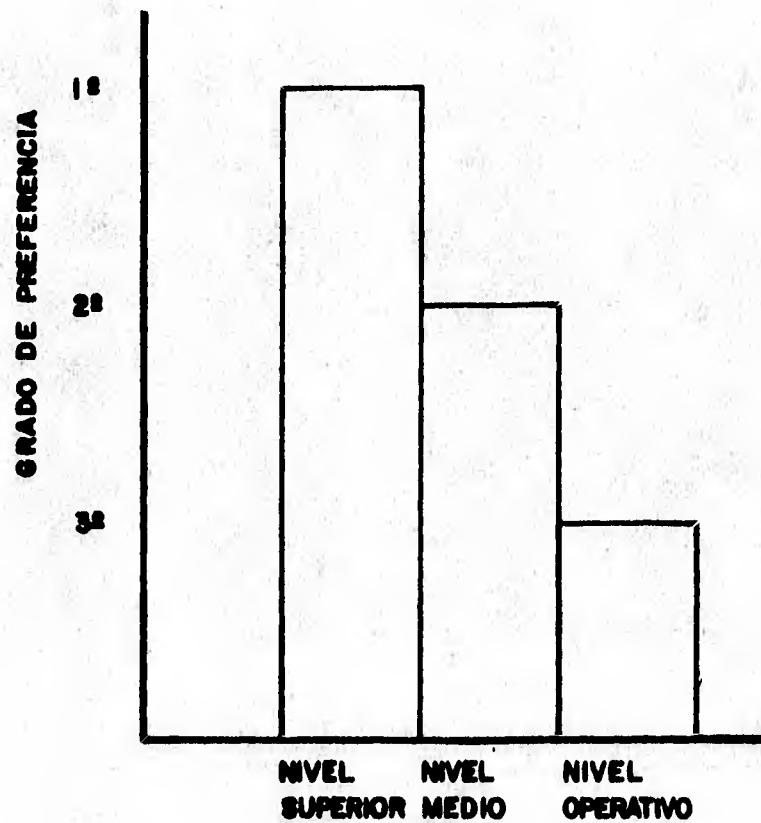
Es el factor motivante de autorrealización el que ocupa el segundo lugar en este nivel.

Y por último, en tercer lugar se aprecia el factor higiénico de afiliación.

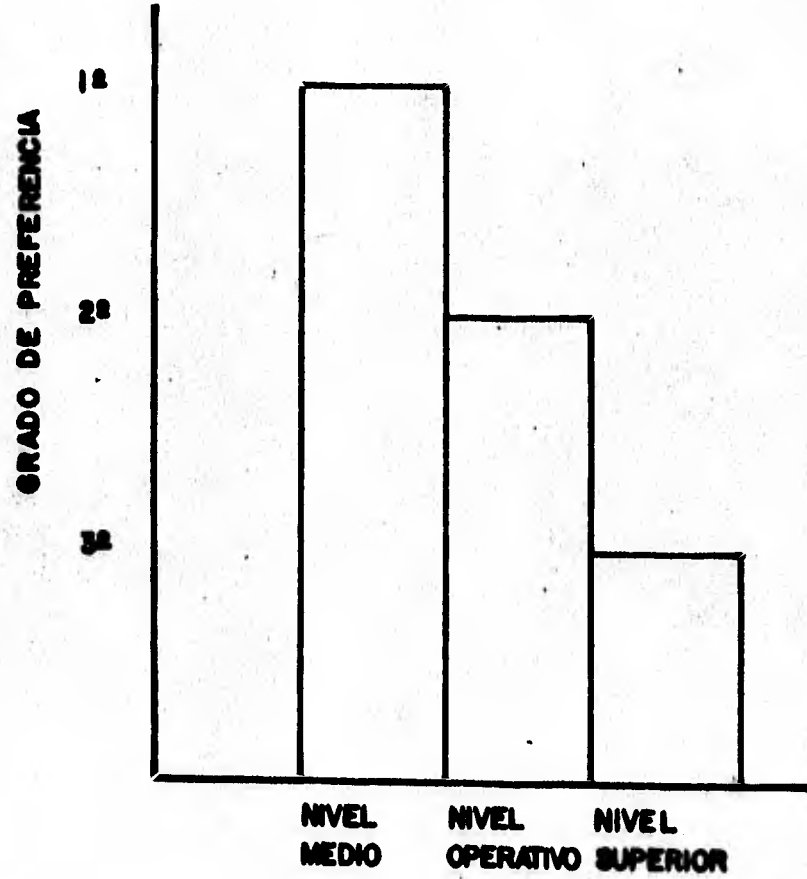
Se explican estas inquietudes en virtud, de que - son precisamente las necesidades del yo - status, estima, poder y autorrealización - las que menos satisfechas están.

Los resultados de los factores motivacionales en - los diferentes niveles jerárquicos pueden apreciarse en - las gráficas siguientes:

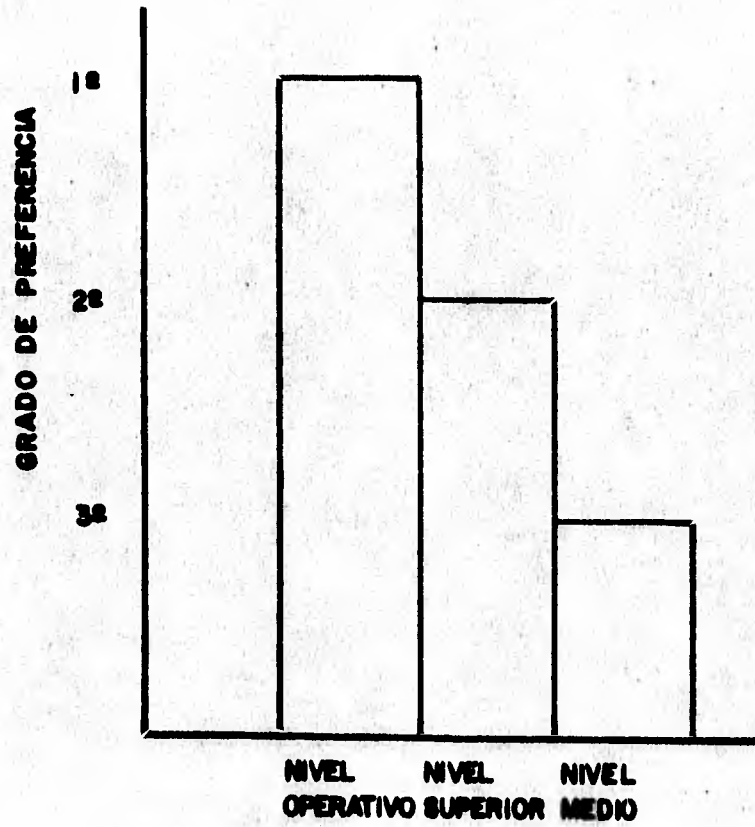
# AFILIACION



# AUTORREALIZACION



# ESTATUS



Es importante señalar que en ninguno de los niveles jerárquicos, ocuparon los primeros lugares de preferencia ni las necesidades fisiológicas, así como tampoco las necesidades de orden; ello puede deberse a diversos factores, entre los que destaca, el tipo de organización de que se trate, ya que no se encuentra en la misma situación un empleado del sector público que uno que labora en una pequeña empresa.

También es necesario aclarar que estos resultados son afectados por muchas variables como pueden ser:

- El nivel ya analizado.
- Las características particulares del tipo de organización (estructura administrativa, políticas internas, etc.).
- El momento histórico con que se realiza la investigación ( fin de sexenio, crisis socioeconómica, etc.).

Recordando, la parte teórica de esta investigación, es importante resaltar los aspectos siguientes:

Empezando por considerar a la motivación dentro de la etapa del proceso administrativo de Dirección, porque resulta lógico pensar que un trabajador para que se sienta a gusto, dentro de una empresa, es necesario saber y ver cuales son sus necesidades o motivos básicos más importantes, para que conjuntamente con los objetivos de la organización se logren y satisfagan.

Para ello el administrador debe estar consciente del papel influyente que tiene la motivación dentro de la actividad laboral y creemos con justa razón que el administrador es esencialmente un "conductor de grupos", y como tal debe comprender qué es lo que motiva a las personas; además el administrador como directivo debe tener en cuenta que no basta contar con el hombre adecuado sino que hay que hallar también la motivación adecuada.

Por otra parte la Administración toma y aplica sólo los principios y técnicas psicológicas que puedan referirse a como obtener de los hombres que forman una empresa, la máxima productividad. Son entonces las ciencias del comportamiento el instrumento suficiente de la Administración para incrementar la productividad.

Los autores de esta investigación creemos que la motivación viene a ser el importante aspecto de la conducta humana, así mismo también, consideramos que la motivación es uno de los varios elementos que intervienen para alcanzar la productividad - eficiencia, eficacia y congruencia -, ya que no debemos caer en el error de que

basta con que un trabajador este contento para que exista ésta, puesto que para la consecución de la misma intervienen un sin número de factores, entre los que podemos nombrar de una manera enunciativa y no limitativa los siguientes:

- Técnicas de administración para organizar y dividir el trabajo.
- Adecuados controles contables y financieros.
- Adecuados procedimientos para un mejor servicio.
- Adecuada difusión a los destinatarios del servicio.
- Adecuada capacitación a los prestatarios del servicio.
- Adecuada comunicación y por supuesto;
- Adecuado conocimiento del comportamiento humano en la organización.

No se debe olvidar también que la productividad no es un fin sino un medio; de lucro o de mejor servicio para el organismo - según sea el objetivo que persiga-, y como una manera de lograr las metas propias de los empleados -fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de poder y de autorrealización -, aunque en algunos casos una no productividad será a su vez un medio para lograr las metas propias del empleado - por ejemplo de afiliación- mejorando sus relaciones sociales con sus compañeros.

B I B L I O G R A F I A

1. Agramonte Mier y Terán, Norberto:  
CURSO DE TEORIA DE LA ADMINISTRACION  
 Edición; México:
2. Apuntes de la carrera:  
 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
3. Arias Galicia, Fernando:  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
 2a. Edición; 7a. Reimpresión  
 México: Editorial Trillas, S.A. 1979
4. Arias Galicia, Fernando:  
INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN -  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTA- -  
MIENTO  
 3a. Edición; 9a. Reimpresión  
 México: Editorial Trillas, S.A. 1981.
5. Argyris, Chris:  
PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION  
 Edición; México:
6. J.A.C. Brown:  
LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA  
 7a. Reimpresión.  
 México: Fondo de Cultura Económica, 1980.



7. Carrillo Castro, Alejandro:

LA NUEVA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, UNO DE LOS MEDIOS PARA ALCANZAR EL MODELO DEL PAIS QUE ASPIRAMOS

Edición; México:

8. Castro, Eusebio:

LOGICA

11a. Edición

k México: Editorial Libros de México, S.A. 1972.

9. Cenapro:

MOTIVACION EN EL TRABAJO

Cenapro; México: 1982

10. Cenapro:

REVISTAS DE PRODUCTIVIDAD No. 1

REVISTA No. 2.

REVISTA No. 4.

11. Cenapro:

ENTREVISTA GUIDO BELSASSO

Director General de Cenapro, por James Fortson

12. Cofer, C.N. y Appley M.H.:

PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION

6a. Edición.

México: Editorial Trillas, S.A. 1981.

13. Chriden Herbert J. y Sherman Arthur W.:

ADMINISTRACION DE PERSONAL

4a. Edición.

México: Cía. Editorial Continental, S.A. 1979.

14. Díaz Guerrero:  
PSICOLOGIA DEL MEXICANO
15. Dunnette, Marvin D. y Kirchner Wayner K.:  
PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
1a. Edición; 8a. Reimpresión  
México: Editorial Trillas, S.A. 1980.
16. Fernández Arena, José Antonio:  
PROCESO ADMINISTRATIVO  
5a. Reimpresión.  
México: Editorial Diana.
17. Fernández Arena, José Antonio:  
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION  
4a. Edición  
México: Ediciones Olimpia, S.A. 1973.
18. Hernández y Rodríguez, Sergio:  
ADMINISTRACION I (INTRODUCCION)  
1a Edición.  
México: Sistema de Universidad Abierto 1976.
19. INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO:  
RELACIONES HUMANAS
20. Koontz, Harold y O' Donnell Cyril:  
CURSO DE ADMINISRACION MODERNA  
6a. Edición.  
México: Editorial Poligráfica, S.A. 1980.

- 21.- Larroyo, Francisco:  
INTRODUCCION A LA FILOSOFIA DE LA CULTURA  
10a. Edición.  
México: Editorial Porrúa, S.A. 1980.
22. Lindgren, Henry Clay:  
INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA SOCIAL  
2a. Edición; 5a. Reimpresión.  
México: Editorial Trillas, S.A. 1979.
23. Lundgren, Earl F.:  
DIRECCION ORGANIZATIVA  
1a. Edición.  
México: Logos Consorcio Editorial, S.A. 1976.
24. Marti Gay, José y Mustieles Jorge Luis:  
SOCIOLOGIA Y ANTROPOLOGIA  
1a. Edición.  
España: Editorial Cultural, S.A.  
De Ediciones 1980.
25. M. Bealt, George Et. Al:  
CONDUCCION Y ACCION DINAMICA DEL GRUPO  
1a. Edición.  
México: Editorial Kapelusz 1980.
26. Mc. Gregor, Douglas:  
EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS  
9a. Edición.  
México: Editorial Diana 1981.

27. Mc. Gregor, Douglas:  
MANDO Y MOTIVACION  
3a. Reimpresión.  
México: Editorial Diana 1977.
28. Muñoz Amato, Pedro:  
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA  
Tomos I y II; 5a. Reimpresión.  
México: Fondo de Cultura Económica 1978.
29. Rios SZalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andres:  
ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION  
1a. Edición; 4a Reimpresión.  
México: Editorial Trillas, S.A. 1981.
30. Reyes Ponce Agustín:  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
1a. y 2a. Parte; 19ava Reimpresión  
México: Editorial Limusa 1976.
31. Ruch, Floyd L.:  
PSICOLOGIA Y VIDA  
1a. Edición; 5a. Reimpresión.  
México: Editorial Trillas, S.A. 1975.
32. Sikula, Andrew F.:  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS  
1a. Edición.  
México: Editorial Limusa 1979.
33. Schein, Edgar A.:  
PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION  
7a. Reimpresión.  
Barcelona España: Editorial Prentice Hall Inter -  
nacional 1980.

34. U.N.A.M.:

PRIMER TOMO DE LECTURAS PARA ADMINISTRACION Y DIRECCION

35. Vromm, Victor H. y Deci, Edward I.:

MOTIVACION Y ALTA DIRECCION

4a. Edición.

México: Editorial Trillas, S.A. 1970.