



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Estudio Comparativo Motivacional por Medio de una Encuesta de Actitudes entre Diversos Sectoros de la Iniciativa Privada

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
MIGUEL ANGEL BERMUDEZ VILLANUEVA
ROSA BEATRIZ ABELLANO AGUILAR
DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. ALBERTO CANTARELL OJEDA
MEXICO, D. F. 1978



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A todas las personas que directa
o indirectamente contribuyeron
al logro de este estudio.

A todos los estudiosos de la materia
como una modesta contribución a la misma.

Con profundo agradecimiento
a la Facultad de Contaduría
y Administración de la Uni-
versidad Nacional Autónoma
de México.

CONTENIDO

INTRODUCCION	1.
GENERALIDADES	3.
Cap. 1 LA MOTIVACION	9.
1.1 Importancia de la motivación	9.
1.2 Dificultades para conocer la motivación	11.
Cap. 2 LAS NECESIDADES	15.
Cap. 3 MODELOS DE SISTEMAS DE MOTIVACION	27.
3.1 Modelo de fuerza y coerción	28.
3.2 Modelo económico-mecánico	29.
3.2.1 Modelo económico	29.
3.2.2 Modelo de condicionamiento operante	32.
3.3 Modelo de crecimiento o Sistema abierto	33.
3.3.1 Modelo del hombre que se autorrealiza	34.
3.3.2 Modelo de higiene-crecimiento	42.
3.4 Relaciones que tienen entre sí los modelos y las teorías de motivación	47.
Cap. 4 LOS INCENTIVOS	49.
4.1 Requisitos de los incentivos	50.
4.2 Beneficios de los incentivos	53.
4.3 Clasificación de los incentivos	56.
4.3.1 Incentivos reales e incentivos sustitutos	56.
4.3.2 Incentivos positivos y negativos	57.
4.3.3 Incentivos económicos y morales	57.
4.3.4 Incentivos individuales y de grupo	57.
4.3.5 Incentivos del puesto	58.
4.3.6 Incentivos sociales	58.

CONCLUSIONES (primera parte)	59.	
Cap. 5	ASPECTOS DE LA INVESTIGACION	62.
	5.1 Objetivo	62.
	5.2 Diseño	62.
	5.2.1 Construcción del cuestionario	63.
	5.3 Métodos estadísticos para la tabulación e <u>inter</u> pretación de la información	77.
Cap. 6	TABULACION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	79.
	6.1 Salario	79.
	6.2 Prestaciones	84.
	6.3 Seguridad	89.
	6.4 Condiciones Ambientales (físicas y psicológicas)	94.
	6.5 Reconocimiento	99.
	6.6 Autorrealización y Desarrollo	104.
	6.7 Estilo Gerencial	110.
	6.8 Comunicación	115.
	6.9 Cooperación	121.
	6.10 Sistema Organizacional	127.
	6.11 Imagen de la Organización	133.
GRAFICAS POR SECTORES		138.
GRAFICA COMPARATIVA DE RESULTADOS		141.
CONCLUSIONES (segunda parte)		142.

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

En el mundo de los negocios es motivo de preocupación y constituye un serio problema el obtener resultados.

Grandes sumas de dinero se invierten en investigaciones tendientes a probar y superar diversos sistemas y políticas acordes a las necesidades de la moderna empresa.

Sin embargo consideramos que a pesar de los éxitos logrados en dichas investigaciones, es evidente y necesario reconocer que en nuestro país aún no estamos al mismo nivel en relación al avance logrado por naciones altamente industrializadas que por contar con mayores recursos -- técnicos y económicos, están en posición de obtener resultados superiores y por ende, mayores experiencias. De ahí la necesidad de impulsar vigorosamente lo que constituye la energía suprema de toda organización: LA MOTIVACION HUMANA.

Se ha comprobado plenamente que cuando se han implantado sistemas y políticas de reconocido éxito en otros países, no alcanzan en México el éxito previsto, de inmediato la mayor parte de los empresarios atribuye esta situación a la falta de responsabilidad e iniciativa del trabajador al llevar a cabo su labor.

Consideramos a todas luces injusta esta actitud, ya que de nin

guna manera lo que es positivo para algunos trabajadores, necesariamente lo será para todos.

Es de vital importancia adecuar nuestros sistemas y políticas a implantar, de acuerdo con la ideología, sentimientos, temperamento y necesidades de nuestros trabajadores, que definitivamente son en ocasiones similares, pero nunca los mismos.

Estamos iniciando una nueva época en lo que se refiere a la -- practica administrativa en relaciones humanas. En la medida que los -- ejecutivos tienen una mayor experiencia y conocimientos, quedan menos sa tisfechos con las explicaciones simples y repetidas acerca de los emplea dos y como dirigirlos. Saben que es necesario re-examinar sus propios prejuicios y supuestos no confirmados por la experiencia, así como anali zar el cada vez más acelerado cambio en el mundo de los negocios, la ne- cesidad de encontrar nuevas formas de dirigir personal entrenado e inde- pendiente, la carencia de este tipo de personal y el aumento de competen- cia en el mercado.

GENERALIDADES

El desarrollo económico es un objetivo que se han propuesto - las naciones y hacia él dirigen todos sus esfuerzos, pero aunado a este objetivo, los pueblos deben buscar el desarrollo del hombre mismo, idea un poco olvidada debido, tal vez, al afán de los técnicos modernos de - mecanizar y esquematizar demasiado los procesos productivos, con lo -- cual el hombre ha pasado a segundo término, dejando su lugar a los sistemas y a la mecanización.

Cabe citar lo que en relación a esto dice S.S. Paulo VI al referirse al desarrollo: "El desarrollo no se reduce al simple crecimiento económico, para ser autentico debe ser integral; es decir debe promover a todos los hombres y a todo el hombre". (1)

Con esto se quiere dar a entender que el desarrollo económico debe ir paralelo al desarrollo del hombre y debe de procurar que el hombre mismo desarrolle todas sus capacidades dentro de su trabajo y evitar de este modo la deshumanización del trabajo, dándole el lugar que - le corresponde dentro del desarrollo.

La industrialización necesita cada día más la aplicación de - nuevas técnicas y procesos que aumenten la productividad en las industrias. Dentro de estas nuevas técnicas, se encuentra la administración científica, técnica que busca el logro de la máxima eficiencia en las formas de estructurar y operar un organismo social. (2)

Sabemos que la eficiencia de las funciones administrativas depende primordialmente de la unión de las personas, pues estas son las que obtienen resultados y dirigen. Es debido a esto que ha tomado gran importancia en nuestros días la Administración de Recursos Humanos que se define como: "El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, -- las habilidades, etc. , de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". (3)

En términos generales, se puede decir que la administración general busca mantener unida una eficaz organización que pueda realizar las aspiraciones económicas de la empresa, esta tarea tiene un aspecto técnico y otro humano; por el lado humano, esta la administración de recursos humanos, y su tarea consiste en erigir una organización cooperativa, una organización de personas con energía y entusiasmo que actúan, que se complacen en trabajar juntas y que responden a la administración en un esfuerzo común. La administración de recursos humanos busca el destacar el aspecto humano de las relaciones que se dan en la organización.

Para cumplir esta función adecuadamente, el administrador de personal tiene que desarrollar un punto de vista considerablemente más amplio y una serie de habilidades completamente diferentes de las que constituyen ordinariamente la Administración Científica.

El fin de una organización humana, sea de negocios o de otra fin

dole, solo puede definirse en función de los fines de las personas que incluye. A diferencia de las partes integrantes de una máquina, las personas comprendidas en una organización humana, son algo más que simples piezas de esa organización; son hombres con sentimientos, ambiciones y necesidades propias que trascienden los límites de la organización. El grado en que estas personas sirvan a las necesidades de la organización voluntaria y entusiastamente, depende de la medida en que la organización - misma sirva a sus necesidades como seres humanos con sentimientos y aspiraciones.

En estas circunstancias, el afán de aplicar primordialmente aptitudes técnicas mas bien que sociales a la solución de problemas de índole social, tendrá probablemente graves consecuencias, puesto que no son - sinónimos las dos clases de aptitudes, ni son intercambiables.

Elton Mayo establece las siguientes diferencias entre unas y otras: "La aptitud técnica se manifiesta como una capacidad para manejar - cosas al servicio de fines humanos. La aptitud social se muestra como - una capacidad de recibir comunicaciones de otros y de responder a las actitudes o ideas de otros de modo que fomente la participación análoga en una tarea común". (4)

El intento de aplicar a los problemas humanos ciertos métodos - y coceptos formados en un principio para la manipulación de cosas, impi-de casi inevitablemente la eficaz comunicación y la "participación análo

ga en una tarea común" a la que se refiere Elton Mayo. 'Desgraciadamente las aptitudes sociales requeridas para la cooperación eficaz no se han de sarrollado en forma análoga a las aptitudes técnicas.

No fue sino hasta hace unos pocos años que se empezó a tomar -- conciencia de la importancia tan grande que tiene el aspecto humano dentro de la organización.

El Lic. Isaac Guzman Valdivia, al referirse a la actuación del hombre en el trabajo, la divide en dos puntos capitales: "que el hombre - sepa cuales son las condiciones de eficiencia en que debe realizar el tra bajo que se le confía y que quiera cumplir con tales condiciones, en cooperación con sus jefes y compañeros de trabajo". (5)

Por su parte, el Lic. Agustín Reyes Ponce afirma que: "la esencia de la administración de personal consiste en considerar las más altas facultades del hombre, inteligencia y voluntad, para utilizar en relación con ella los medios de la capacitación y la motivación a fin de obtener - los objetivos o metas que concretamente persigue: eficiencia y cooperación". (6)

Ambos autores coinciden en considerar que la actuación del hombre en el trabajo se resume en "saber desarrollar el trabajo" y a "querer desarrollarlo". Primeramente, se requiere que el trabajador sepa hacer el trabajo; para esto la administración se sirve de las técnicas de capa-

citación de personal, con lo que se trata de aprovechar al máximo las facultades de cada trabajador, como son sus conocimientos, su inteligencia, su habilidad, sus experiencias y todo aquello que pueda desarrollarse en el individuo para lograr su máximo aprovechamiento. Pero esto no es todo, se puede disponer de las personas más capacitadas para desarrollar un trabajo determinado, sin embargo, no alcanzar la máxima eficiencia, debido a que estas personas no están suficientemente motivadas para desarrollar todas sus capacidades y para cooperar en forma voluntaria con la organización. El fracaso en este punto puede ocasionar un desaprovechamiento de valores potenciales humanos por falta de estímulo para desarrollar y expresar las facultades que tiene cada individuo.

Es, por consiguiente, muy necesario el establecer en cada organización estímulos adecuados para lograr la cooperación voluntaria de todos sus integrantes y de este modo lograr su máximo aprovechamiento.

Peterson & Plowman afirman que la esencia de la cooperación es la capacidad para ajustarse a las decisiones de grupo y para trabajar con juntamente con otras personas. (7) Pero esta cooperación no puede ser espontánea por parte del trabajador: debe ser base de una colaboración mutua de empresa y trabajador en donde ambos resulten beneficiados; se deben armonizar, conjugar y satisfacer los intereses de trabajadores y empresa de tal modo que al hacerlo se realicen los objetivos de la gerencia que, según el Lic. Nicolas Ballesteros son: "productividad para la organización, o sea, movilizar completamente la energía de los recursos humanos

de la organización hacia el logro de los objetivos de desempeño. Y al mismo tiempo motivación para el individuo". (8)

Para lograr la cooperación del trabajador, la empresa debe lograr motivarlo; debe de procurar conocer cuales son los intereses que buscan satisfacer con su trabajo y debe de ofrecerle incentivos adecuados.

Es necesario introducir en toda organización un impulso que los motive y los induzca a cooperar; esta cualidad es vital en la estructura de toda organización y hace que los individuos subordinen voluntariamente sus propios intereses a la consecución de un objetivo común.

CAPITULO I

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

Es evidente que cada individuo tiene un cúmulo de conocimientos y experiencias que ha adquirido a través del tiempo y que tal vez muchas de esas aptitudes y conocimientos propios nunca los haya usado por falta de oportunidad.

Dentro de las empresas es muy necesario aprovechar esas aptitudes latentes en el individuo, ya que el no hacerlo significaría un desperdicio de capacidad que, desarrolladas adecuadamente por medio de motivaciones, pueden propiciar un rendimiento altamente superior al desarrollado anteriormente.

Para lograr esto se debe de estudiar a fondo cuales son los motivos que impulsan al trabajador a laborar, cuales son sus necesidades, cuales son sus deseos y cuál es el fin que persigue con su trabajo.

De este modo, conociendo los fines que buscan los trabajadores con su trabajo, se deben ofrecer incentivos adecuados a esas necesidades de manera que motiven al trabajador a cooperar con la empresa.

1.1 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

Para comprender la conducta humana en el trabajo es muy útil - conocer algo sobre los valores según los cuales vive la gente, y sobre las satisfacciones que acompañan al tipo de trabajo que desempeñan.

"La satisfacción por el propio empleo, está influenciada tanto por el grado de interés que genuinamente le inspira el trabajo, como por una actitud hacia la situación laboral completa, en cuyo panorama interviene la compañía, el supervisor y los compañeros de empleo en cuestión".

(9)

Aquel trabajador que tenga una motivación elevada, generalmente es mejor en cierto aspecto a aquel que no la tiene, ya sea que produzca más o que falte menos en su trabajo, o que ponga mayor voluntad y cooperación en el desempeño de su trabajo.

Una motivación elevada compensará a todo aquello que se derive de condiciones desfavorables, como podría ser la fatiga, el ruido o el calor. Cuando una persona está convencida que desempeñando su trabajo con eficiencia y cuidado, logrará la satisfacción de sus deseos y necesidades, cabe esperar razonablemente que este individuo desarrollara su trabajo con la mayor voluntad de hacerlo bien y lo más eficientemente posible, aún ante condiciones de trabajo que no sean del todo satisfactorias. En el peor de los casos, la eficiencia de una persona con alta motivación al trabajo será en general tan alta o más que la eficiencia de una persona con baja motivación.

Cuando un individuo relaciona sus objetivos o metas que persigue con su trabajo, con las metas de la empresa considerada en su conjunto, y ve que estas van aparejadas, su motivación hacia la empresa se i--

dentificará con sus intereses y cabe esperar que su trabajo se enfoque ha hacia una mayor cooperación con la empresa. Cabe citar lo que al respecto dice Walter Scott: "una persona con una motivación elevada, utilizará su iniciativa, pericia, conocimientos y adiestramiento en toda su capacidad en el desempeño de su trabajo". (10)

Es, por consiguiente, muy necesario el que los empresarios se - empeñen en conocer cuales son los valores según los cuales viven sus trabajadores y cuales son sus motivaciones al desarrollar su trabajo. Conociendo estas motivaciones, podrá corregir sus planes y encauzarlos hacia la satisfacción de las motivaciones del trabajador, para así lograr el aprovechamiento máximo de las capacidades del personal de que dispone. - De esta forma la organización se desarrolla más eficientemente en un ambiente de armonía entre trabajadores y empresarios.

"El bienestar general de los individuos y de la sociedad depende, en parte de las satisfacciones que experimentan en los distintos aspectos de su vida, así como en sus relaciones laborales". (11)

1.2 DIFICULTADES PARA CONOCER LA MOTIVACION

Debido a que los determinantes de motivación de la conducta es tán tan completamente relacionados entre sí, es muy difícil el compren-- der cuales son las motivaciones de un individuo en un momento o acción - determinada. Es debido a esta complejidad que algunos autores se han - visto ante la necesidad de establecer ciertos determinantes básicos de -

la conducta como son, el ambiente exterior al individuo, sus estados psicológicos internos y sus experiencias pasadas. Pero aún así vemos que los factores determinantes de la motivación de la conducta no guardan entre sí relaciones en ninguna forma sumaria sencilla, sino que más bien, las relaciones son muy complejas.

La correlación entre un grupo de factores comunes es tal que en situaciones diferentes, factores también diferentes representan el papel predominante. Bajo ciertas circunstancias, una condición dada podrá dar por resultados cambios de una clase, en tanto que en otras circunstancias los resultados podrían ser muy distintos.

"La correlación de los motivos, las condiciones de trabajo y los diversos aspectos del medio social son mucho más importantes en la determinación de la conducta humana en la situación industrial que en cualquier condición de motivación simple o del medio circundante social".
(12)

Cuando diversos factores pueden influir separadamente para producir satisfactoriamente trabajo, al operar en conjunto sus efectos dependen funcionalmente de la correlación de los factores.

Otra dificultad que existe para conocer la motivación del individuo, es que él no siempre tiene conciencia de la verdadera naturaleza de aquello que lo impulsa a la acción. Puede tener conciencia de --

de sus motivos, o por el contrario, puede estar completamente ajeno a ellos; no parece que sea razonable que una persona haga lo que hace sin saber por qué, sin embargo, esto es verdad en muchos casos.

Muchas de nuestras respuestas o formas de conducta tienen una naturaleza netamente rutinaria, y podemos desconocer el hecho de que satisfaga una necesidad. "Nos vestimos por la mañana, vamos a un sitio de terminado a desayunar, etc., sin tomar realmente decisiones, olvidando - que estos hábitos son medios para alcanzar objetivos o fines".(13)

Otra dificultad para conocer la motivación es que las motivaciones de cada persona cambian de tiempo en tiempo, a pesar de que la persona pueda continuar comportandose en la misma forma. Esta característica se observa facilmente en el cuadro de referencia de duración de la vida de una persona. Por lo tanto, no cabe esperar que ni un niño - ni una persona de edad tengan las mismas motivaciones.

De manera análoga hay en ciertos grados una apreciación de los cambios relativamente rápidos de motivación conforme se manifiestan las fluctuaciones de los estados de ánimo.

Las motivaciones de la persona cambian a medida que esta crece y se desarrolla no solo física sino tambien intelectual, emocional y ocu pacionalmente.

Como cabría esperar, las personas difieren en sus motivaciones.

Dos personas pueden hacer la misma cosa por razones distintas, o bien hacer cosas distintas por la misma razón. Un estudiante asiste a la escuela superior con objeto de cumplir los deseos de sus padres, en tanto que otro asiste a ella por el hecho de que desea llegar a obtener un título.

En parte la motivación se origina en las experiencias de la persona y, puesto que individuos diferentes poseen experiencias también diferentes, no es nada extraño que sus motivaciones sean también distintas. Una deducción importante acerca de las diferencias individuales de la motivación es que los mismos incentivos y exitativas no influirán en igual forma en todos los trabajadores.

CAPITULO II

L A S N E C E S I D A D E S

Es importante el conocer las necesidades que busca satisfacer el trabajador con su trabajo, ya que por medio de ellas se podrá tener un conocimiento más claro de los factores que motivan a laborar a los -- hombres y nos ayuda a ofrecer incentivos más adecuados a esas necesida-- des.

El termino necesidad expresa fundamentalmente un sentimiento - de falta o insuficiencia. Es la reacción psíquica que se produce en el individuo cuando se provoca una ruptura del equilibrio que existe entre las fuerzas internas de su organismo y las del medio exterior que lo rodea. La necesidad expresa la carencia de algo sin la cual no podemos - obtener el objeto que de modo directo nos serviría para hacer cesar el - sentimiento de desequilibrio que constituye la verdadera necesidad.

La necesidad implica un estado de dependencia entre el indivi- duo y el medio que lo rodea. Como dice Nicola Abbagnano: "necesidad en general es la dependencia del ser viviente, en cuanto a su vida o sus in tereses, cualesquiera que sean, de otras cosas o seres". (14)

Algunas necesidades son inherentes a la naturaleza del organis- mo y se dan en todos los animales. Estas necesidades pueden llamarse - "naturales o innatas" puesto que su aparición es bastante independiente de las experiencias pasadas. El hambre, la sed, el instinto maternal,

Los impulsos sexuales y quizás la curiosidad se considera que constituyen las necesidades innatas básicas. Exeptuando la curiosidad, puede demostrarse que estas necesidades están asociadas con alguna forma de estímulo interno. (15)

Las necesidades adquiridas dependen de las experiencias pasadas, y son tan reales o intensas como las naturales, difieren tan solo en la forma en que se obtuvieron.

Las necesidades adquiridas se obtienen a través de la experiencia y de esto se deduce que las personas no puedan retroceder a modos de vida más primitivos a los que están acostumbrados, sin experimentar privación.

Sostener que los trabajadores tienen mayor nivel de vida hoy día que los de hace un siglo y que, por consiguiente, deben estar más satisfechos, está fuera de lugar, puesto que los hombres habían adquirido menos necesidades hace cien años; las mismas condiciones que ahora significan privación no lo significaban antes. Es por esto que la civilización debe marchar siempre hacia adelante y nunca hacia atrás. Al tiempo que cada vez más personas adquieren nuevas necesidades que satisfacer un número mayor experimenta estas posibilidades y adquieren así a su vez las necesidades. La acumulación y satisfacción de necesidades en el hombre sirven para elevar el nivel de vida

Debido a que las necesidades adquiridas tienen su origen en experiencias pasadas, las personas difieren considerablemente en las necesidades que desarrollan. Las personas comprenden las conductas que satisfacen necesidades que les son familiares y por esta razón hay aceptación y respeto por las conductas que satisfacen necesidades innatas.

De manera general se pueden enmarcar las necesidades humanas - en los siguientes grupos:

- a) Necesidades de vivir y preservar la especie o necesidad de conservación.
- b) Necesidades sociales o del ego.
- c) Necesidad de posesión.
- d) Necesidad de poderío.
- e) Necesidad de ser reconocido.
- f) Necesidad de realización.

a) NECESIDAD DE VIVIR

Es una máxima aceptada por todo el mundo que el instinto de conservación es la primera ley de la naturaleza. Tan fuerte es el deseo de vivir, que no solamente los animales y los seres humanos se cu

dan del peligro y huyen de él, sino que su preocupación instintiva es hallar y consumir alimentos para conservar la vida. A medida que el hombre va triunfando en la lucha por la existencia, va ascendiendo en la escala social y en el nivel de vida.

Estrechamente asociados con el esfuerzo de un individuo para - conservar la vida, existe el deseo de procrear y mantener una familia; también este deseo es instintivo en todos los seres humanos. La reproducción y la conservación de la especie es un impulso natural tan poderoso, que los padres se sacrifican voluntariamente por sus hijos.

La preocupación por la seguridad económica es otro aspecto del instinto de conservación. El derecho y la oportunidad de ganarse la vida es un asunto de suprema importancia. "Conseguir los recursos necesarios para conservar un nivel determinado, evidentemente no es suficien--te; el hombre sabe que con el tiempo su capacidad para producir y trabajar se verá disminuida y tratará de ahorrar lo suficiente para cuando --llegue ese momento". (16)

b) NECESIDADES SOCIALES

Los seres humanos por naturaleza son criaturas sociales. Las personas sienten la necesidad de pertenecer o ser miembros de un grupo. La familia es el grupo social original y cada niño muy pronto en la vida experimenta la necesidad de ser deseado y amado por ella.

El ser rechazado, lo aprecia una persona dependiente de otra, no solo a través de la conducta específica de la persona de quien depende, sino a través de su actitud, sea su padre o su supervisor.

"Parece ser que la actitud de una hacia otra persona no puede ocultarse con éxito en cualquier relación estrecha. La necesidad de -- ser querido y de pertenecer a un grupo permanece durante toda la vida. Los empleados sienten usualmente que no se les quiere o que se les rechaza en su casa o en el trabajo". (17)

La buena adaptación a la empresa, depende de que se satisfaga esta necesidad. Las compañías deben alentar la formación de clubes y - de actividades sociales para incrementar las oportunidades de pertenecer al mismo grupo.

Dentro de las necesidades sociales, además de las necesidades de pertenecer al grupo, se incluyen necesidades tales como la posición - relativa de unos con otros y el orgullo personal.

La necesidad de sentirse uno mismo importante, lo que puede -- llamarse necesidad de ego, se expresa en muchas formas; una de ellas es la llamada posición social. Para lograr una posición social y el respeto y administración de los demás, las personas trabajarán, competirán y se privarán incluso de los incentivos más evidentes. Los hombres pueden elegir trabajos administrativos mal pagados, en lugar de trabajos me

cánicos mejor pagados como obreros, para conservar su posición social y el cambio en la denominación, dará a los hombres a menudo más satisfacción que un aumento de sueldo.

Otra forma en que se manifiesta la necesidad del ego o necesidad de sentirse importante, es el orgullo personal, y lo que comienza -- siendo una diferencia de opinión sobre una pequeña cuestión, se convierte en una acalorada disputa sobre quien tiene la razón. Esto hace que la disputa se convierta en una cuestión de principios, en lugar de versar sobre la resolución del tema debatido. Esto es un problema clásico de orgullo personal, porque la parte que hace una conceción unilateral - se considera que cede. Un hombre podrá abandonar un buen trabajo por no disculparse y su supervisor podrá despedir a un hombre si este lo avergüenza ante los demás o discute su criterio al dar una orden.

El hecho de que esta necesidad sea vaga e inconciente la hace difícil de apreciar. Muchas personas que tienen dificultad de llevarse bien con los demás pasan por alto el hecho de que los hombres se esfuerzan por mantener su propio respeto. Se debe reconocer el hecho de que cuando un hombre está en su propio grupo social, necesita conservar su posición y que impedir esta tendencia es frustrar una fuerte necesidad.

Reconocer la necesidad del ego de sentirse importante no solo hace posible el evitar convertir las diferencias en problemas personales sino que también ayuda a combatir tales frustraciones cuando tienen lu--

gar. La prevención se realiza conservando el carácter impersonal y objetivo de los problemas. Se debe procurar encontrar una salida para cada uno y evitar que nadie proclame haber conseguido una victoria sobre el otro.

c) NECESIDAD DE POSESION

El hombre es un ser adquisitivo, tiene un desarrollado instinto de posesión y se puede ver como nuestra sociedad descansa sobre principios del derecho de propiedad.

"El deseo de ser dueño de propiedades privadas constituye una gran fuerza que induce a trabajar, a ahorrar y a invertir estos ahorros en propiedades. Esta necesidad de poseer ha motivado al hombre a mejorar, inventar y crear cosas; pues ha considerado el producto de su genio crador como algo que le pertenece". (18)

El progreso y la civilización no se hubieran desarrollado sin esta motivación elemental; el motivo que determina con frecuencia el curso de acción de un individuo, es el deseo natural de poseer bienes.

d) NECESIDAD DE PODERIO

Existe solo un paso de la necesidad de posesión a la necesidad de poderío. " En la sociedad moderna el hombre con extensas posesiones, es más poderoso que el que tiene pocas o ninguna. El primero puede hacer más, puede adaptarse con mayor facilidad al medio ambiente y, en ma-

yor proporción puede crear las condiciones en que le agrada vivir". (19)

La necesidad de poder va aún mas alla de esto. Existe en el hombre un instinto que lo empuja a ser dominante dentro de los límites - en los que actúa. Ambiciona mandar sobre algo o sobre alguien para satisfacer su vanidad individualmente. El hombre ambiciona tener autoridad para formular decisiones y dar ordenes en lugar de recibirlas.

Otro aspecto del deseo de poderío es la necesidad de conocimientos. El poder no se limita necesariamente a la dominación o dirección sobre personas o al dominio de cosas inanimadas, es igualmente apropiado considerar el conocimiento de los hombres y de los sucesos como una forma de poderío, puesto que con este conocimiento se adquiere la fuerza de criterio, el juicio certero y el acierto en las conclusiones - que forman la base de las acciones personales en el campo de los negocios.

El instinto de curiosidad o de investigación es una manifestación de la necesidad de conocimientos. A medida que se cultiva y crece la necesidad de saber, se transforma parcialmente en una necesidad de poderío. El peligro que existe en el deseo de poderío es que este se alimenta de sí mismo y es por tanto insaciable, a menos que sea detenido por otros motivos más poderosos.

El que el logro del poder sea útil depende del individuo, su -

capacidad de mando y especialmente su sentido moral.

e) NECESIDAD DE SER RECONOCIDO

Como se dijo anteriormente el hombre es un ser sociable. Este hábito social difiere de la sociabilidad en los animales en que la razón humana ha permitido que cada miembro de un grupo conserve su propia individualidad. "El ser humano tiene una conciencia de su propia personalidad, conjuntamente con una conciencia de parentesco con todo el conglomerado de personas del que forma parte. Esta conciencia podría llamarse la identidad de la personalidad y forma la base de la necesidad de adquirir fama". (20)

Es una tendencia natural el que una persona normal tenga deseos de pertenecer a una organización, pero al mismo tiempo se resiste a perder su identidad, pues ambiciona ser reconocido como un individuo que puede diferenciarse de otros y no ser simplemente una fracción de una unidad.

El hombre posee la facultad de imitación y en su deseo de ser reconocido y alcanzar fama ha tratado de hacer lo mismo que otros a quienes admiraba o envidiaba en lo que estaban haciendo. En cualquier caso la predisposición humana a la imitación representa una forma de expresión de la necesidad de ser reconocido.

La satisfacción culminante en el deseo de adquirir fama es la consecución de una posición reconocida; una posición o categoría entre -

los propios colegas o en la sociedad, es una necesidad personal que busca el reconocimiento de los demás; esta necesidad está íntimamente ligada a la necesidad de poder.

f) NECESIDAD DE REALIZACION

Existe en el hombre una necesidad generalizada de alcanzar el éxito. Las personas difieren mucho de esta necesidad de realización y sus diferencias se reflejan en la manera en que se esfuerzan en una tarea competitiva.

Las personas que tienen necesidades fuertes de realización, se motivan con más facilidad que las que los tienen bajos aunque a veces en lugar de resultar motivadas por la competencia, reaccionan inefectivamente debido al miedo al fracaso.

Aunque las personas difieren en la intensidad de la necesidad de realización, ésta tiende a ser uniforme en el individuo y esto es una parte de su personalidad.

Esta necesidad de realización es distinta en cada hombre debido a que es regulada por un proceso llamado "nivel de aspiración". Cuando el rendimiento de una persona da lugar a un éxito apreciable, el nivel de aspiración se eleva de tal manera que se introducen algunos fracasos. La dificultad de la situación y las aptitudes del individuo regulan el nivel de aspiración que se propone. El nivel de aspiración sir

ve para proteger el ego de la frustración mientras que conserva al mismo tiempo el objetivo delante de la realización.

"En circunstancias de funcionamiento normal y saludable una -- persona nunca alcanza su objetivo porque el objeto a que aspira se ade-- lanta. Esto permite que la persona continúe ejerciendo esfuerzo". (21)

Los sistemas sociales se caracterizan por su complejidad, apertura y esfuerzo por lograr el equilibrio, así como por su multiplicidad de propósitos y objetivos. El individuo también encaja en esta definición: es complejo, consta de una multitud de subsistemas; está abierto pues recibe estímulos del mundo exterior; trata de encontrar un equili-- brio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad de cre-- cimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de -- los cuales se contradicen entre sí.

Como Vinacke ha demostrado, existe un número de variables que afectan a la cantidad o calidad del rendimiento laboral de una persona: inteligencia, aptitud, coordinación muscular, experiencia anterior, practica en el trabajo y motivación. (22)

La motivación se puede definir como: "Las condiciones respon-- sables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del compor-- tamiento". (23) Las condiciones son extrínsecas e intrínsecas al in-- dividuo. Casi todo el comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades. De igual ma-

nera, las personas evitan las actividades que no les proporcionan recompensa o ayuda, o las que tendrían como consecuencia un castigo, un tipo negativo de satisfacción de las necesidades.

El sistema de motivación es muy complejo en los seres humanos, y el individuo puede tener muchos motivos muy relacionados entre sí y -- algunas veces contradictorios. Por consiguiente, el sistema de motivación requiere una función de dirección. Tal orientación puede revestir la forma de valores, sentimientos, hábitos y mecanismos de defensa del individuo. Todo ello se halla comprendido en la palabra "actitud" usada por Vinacke. Como él hace notar, las actitudes se desarrollan a lo largo del tiempo, son relativamente permanentes y son estructuras que -- determinan o guían el comportamiento del individuo.

Como el comportamiento tiene consecuencias positivas y negativas, cualquier comportamiento específico es una interrelación de las percepciones que el individuo tiene del objetivo y de su propia actuación, de la situación exterior y de la tarea, de la importancia de esta, del grado en que satisfecerá sus motivaciones y necesidades y de su dificultad. (24)

CAPITULO III
M O D E L O S D E S I S T E M A S
D E M O T I V A C I O N

Un modelo es una representación de la realidad, sin embargo, como quiera que la realidad es distinta para cada persona, se necesita más de un modelo. En primer lugar es imposible saber que es lo que hace funcionar a otro individuo, algunas veces él no sabe exactamente por que hace lo que hace. La segunda razón que justifica el uso de varios modelos es la de que a medida que la investigación amplía el campo de la teoría de la motivación, son necesarios nuevos modelos para reflejar los nuevos descubrimientos.

A través de la historia se han hecho muchas suposiciones o modelos distintos para explicar por qué las personas trabajan y se comportan como lo hacen. En la actualidad ninguno de estos modelos aparece en un estado completamente puro. Más bien forman un continuo a lo largo del cual se puede colocar el comportamiento de los trabajadores y las ideas que guían las acciones de los supervisores. El empleo de tres modelos solamente constituye una simplificación exageradísima del complejo campo de la motivación, pero explica la falta de demarcaciones definidas entre los modelos. Todos estos modelos se usan hoy, aunque el interés se ha desviado notablemente hacia el lado derecho del continuo. Las --carceles, por ejemplo, se gobiernan con arreglo de motivación coercitiva basada en la fuerza. Las organizaciones comerciales e industriales se fundan sobre todo en los factores económicos para motivar a sus miembros.

3.1 MODELO DE FUERZA Y COERCION

Muchos de los primeros modelos del hombre dependían de la coerción y la fuerza como motivadores. Quizá una de las primeras descripciones que se conservan de tal sistema de incentivo la ofrece el libro - del Exodo. Como el faraón consideró que los israelitas no habían trabajado lo suficiente, dio ordenes para que su tarea (fabricar ladrillos) - resultase más difícil, en adelante no se les daría la paja necesaria para producir los ladrillos: ellos mismos tendrían que procurarsela, sin - reducir por ello la producción anterior; cuando no alcanzaban la cuota fijada eran azotados como incentivo para alcanzarla.

Antes de la revolución francesa, la institución de la servidumbre fue una forma de motivación coercitiva, como fue la esclavitud en -- los Estados Unidos. En realidad la autoridad coercitiva se utilizó ampliamente en Inglaterra en las organizaciones industriales inmediatamente despues de la revolución industrial. Sin embargo, es un hecho que - ni la esclavitud ni el feudalismo fueron económicamente viables.

La confianza en la coerción ha causado también otros proble -- mas; la coerción utilizada por los nazis durante la segunda guerra mundial tuvo como consecuencia un alto índice de sabotaje en las fabricas - de material de guerra. En la era posestaliniana, los jefes soviéticos no han conseguido mantener un estado coercitivo y sus metodos de "motivación" han sido causa de una considerable suavización de las disposicio-- nes estatales, acompañada de una descentralización de la toma de decisio

nes. En la actualidad la China comunista se enfrenta con la alternativa de mostrarse aún más coercitiva o de seguir la pauta marcada por Rusia y suavizar algunas de las medidas que previamente se estimaron necesarias para mantener altos niveles de producción.

En resumen, la suposición que sirve de base a este modelo es la de que el hombre trabaja mejor cuando se le fuerza a una situación en la que produce o es castigado. Pero lo que ocurre en la realidad es -- que la coerción, en el mejor de los casos, produce la alienación y separación real o psicológica de la tarea; cuando la separación física no es posible pueden darse sabotajes, sublevaciones y otras formas de rebelión.

3.2 MODELO ECONOMICO/MECANICO

Las dos ramas de este modelo están relacionadas conceptualmente, pero también pueden considerarse por separado. La primera rama es la del modelo económico, en la que se subrayan las recompensas económicas; en la segunda se utilizan los métodos de condicionamiento para lograr el comportamiento deseado.

3.2.1 Modelo Económico.- La llamada teoría económica de la motivación sustituyó al modelo coercitivo de comportamiento humano mucho antes de que Adam Smith formulase en 1776 sus suposiciones acerca del hombre económico. Los modelos coercitivo y económico se utilizaron conjuntamente durante largo tiempo, quizá más claramente en el mundo de la navegación

y en tiempo de guerra cuando los marineros eran azotados a menudo y el dinero se usaba como motivación económica.

Fue Adam Smith el que hizo la mejor labor de conceptualización del modelo del hombre económico; este modelo se basa fundamentalmente en la suposición de que el hombre trabaja principalmente por dinero, se le considera como una máquina que no tiene nada que ver con los sentimientos sociales ni necesita otras recompensas tales como las sensaciones de realización y de éxito, y solo está motivado para hacer lo que le proporciona la mayor recompensa económica inmediata.

El concepto del hombre económico-racional fue popularizado por Taylor y, más particularmente por los "expertos de la eficacia" que siguieron su ejemplo en los años 20 y 30. En este modelo se hacen muchas de las mismas suposiciones acerca de la naturaleza del hombre que se hacen en el modelo coercitivo: el hombre se motiva fundamentalmente por el dinero; es intrínsecamente perezoso; solo responde cuando se le soborna con recompensas económicas; hay que planearle el trabajo muy detalladamente y si se quiere lograr que el trabajo se realice correctamente el director necesita supervisar y controlar estrechamente las actividades de los trabajadores. Tal como lo expresó Taylor "ahora, un hombre bien remunerado hace exactamente lo que se le ha dicho, sin replicar".

(25)

Según Weber, la organización humana ideal es la que esta muy normalizada y donde todo el mundo conoce sus obligaciones y las sigue al

pie de la letra. Las necesidades y deseos del individuo se subordinan a las exigencias de la institución, y aquel obtiene las recompensas económicas formales que se merece por su actuación. (26) Es evidente --- pues, que el incentivo fundamental en el modelo económico es la recompensa financiera, la cual se basa por lo general en el índice de producción del trabajador.

La importancia de la remuneración como motivadora ha sido muy discutida. En general, los directores y los economistas tienden a sobrestimar considerablemente su importancia, en tanto que los psicólogos tienden a subestimarla.

El dinero sirve como signo tangible de reconocimiento y de la consecución del éxito, con lo que el individuo satisface sus necesidades sociales, del ego y de otros niveles. Aunque una gran parte del aumento del sueldo de un ejecutivo de alta categoría se vaya en el pago de -- impuestos más altos todavía tiene de dicho aumento una gran satisfacción interior.

Debido a que el dinero es fácil y exactamente mensurable, constituye un excelente patrón para medir el éxito, el reconocimiento, la consecución de un objetivo, etc. En este aspecto, se ha demostrado que la remuneración relativa es más importante que la absoluta; en otras palabras, a muchas personas no les preocupa saber que podrían dejar su puesto de trabajo e ir a otra parte para ganar más dinero; sin embargo les

Perturba enterarse de que en su oficina alguien gana más que ellas. Por otra parte, el dinero puede servir como soborno para mantener a la gente en empleos que no les agradan.

3.2.2 Modelo de Condicionamiento Operante.- La segunda rama del modelo Económico/Mecánico la describe muy bien Skinner quien considera que el comportamiento humano depende del condicionamiento y, por consiguiente, está configurado en gran parte por el entorno. (27) En la teoría del condicionamiento operante se da por sentado que el hombre responde a las recompensas: el comportamiento que sea reforzado con recompensas continuará; si no recibe esa ayuda, cesará. Todo lo que se necesita para obtener una "respuesta operante" (comportamiento), es que este sea reforzado con algún tipo de recompensa. Como afirma Nord: "si el resultado es agradable para el individuo, es probable que aumente la posibilidad de que repita su respuesta". (28) Lo inverso es cierto también, por supuesto.

Nord hace notar que uno de los factores más importantes del -- condicionamiento operante es el patrón de frecuencia de recompensa de un comportamiento particular. Uno de los patrones es el continuo, en el cual el refuerzo o recompensa sigue a la respuesta, inmediatamente que esta se produce. Describe también varios patrones de refuerzo parcial y demuestra que un programa de refuerzos variables da lugar a patrones de respuesta más constantes y duraderos, que los programas que son fijos o continuos. Por ejemplo, la pesca deportiva es un ejemplo de progra--

mas de refuerzo variable; el pescador nunca sabe cuando va a capturar a un pez.

Perrow describe dos casos en los que se utilizó el condicionamiento operante para adiestrar a unas palomas para inspeccionar unas cápsulas de medicamentos y unas piezas electrónicas llamadas diodos. En ambos casos la exactitud de la inspección de las palomas superó a las de los inspectores humanos. Sin embargo la gerencia echó abajo el proyecto, principalmente por razones culturales y por la posible reacción adversa del personal. Como dijo el presidente del consejo de administración de la compañía farmacéutica, " ¿Quién iba a confiar en una medicina inspeccionada por palomas? ". (29)

3.3 MODELO DE CRECIMIENTO O DE SISTEMA ABIERTO

Tanto en el modelo de coerción como en el económico/mecánico, se da por asentado que el hombre es controlado por su ambiente. Sin embargo en el modelo de crecimiento o de sistema abierto, se considera que el hombre:

- Toma decisiones habitualmente por sí mismo.
- Es intencional y tiene objetivos individuales.
- Observa solamente las órdenes que son compatibles con sus propias necesidades y valores.
- Tiene motivos más complejos e interrelacionados que los de cualquiera de los otros dos modelos.
- Se esfuerza por lograr el crecimiento, la responsabilidad y

el éxito cuando están presentes las condiciones propicias para ello.

Estas suposiciones las han utilizado los teóricos para marchar en dos direcciones relacionadas entre sí: las teorías de Maslow sobre el hombre que se autorrealiza y las de Herzberg y sus colaboradores sobre higiene/crecimiento. Aunque actualmente ambos modelos gozan de popularidad no se ha demostrado que sean viables.

3.3.1 Modelo del Hombre que se Autorrealiza.- El modelo económico del hombre fue desacreditado por los estudios de Hawthorne, que demostraron que los factores fisiológicos son menos importantes en el trabajo que los psicológicos, y que las presiones sociales de los iguales, ejercen un mayor impacto sobre la productividad que los incentivos puramente económicos. El entusiasmo y cooperación del grupo de trabajadores que estaba sometido a estudio estaba muy relacionado con el interés que los investigadores mostraban en el grupo de trabajo, con la falta de coerción sobre el grupo y con la participación que permitía a los trabajadores opinar en cambios que pudieran afectarles.

Como consecuencia de las cuestiones válidas acerca del modelo del hombre económico, los investigadores empezaron a poner más énfasis en el estudio de los grupos y su comportamiento. Estos estudios sentaron las bases de una teoría del hombre que se autorrealiza; según Maslow:

- Los motivos del adulto son muy complejos y ningún motivo úni

co afecta al comportamiento; más bien son muchos los motivos que pueden actuar al mismo tiempo.

- Existe una jerarquía de necesidades, por lo que, en general las necesidades de bajo nivel han de ser satisfechas, par -- cialmente al menos, antes de satisfacer una necesidad de alto nivel.
- Una necesidad satisfecha no es un motivador; dicho de otro modo, cuando se satisface una necesidad, surge otra que la - remplaza, de forma que, en cierto sentido, el hombre siempre se halla en situación de necesitado.
- Las necesidades de alto nivel se pueden satisfacer de muchos más modos distintos que las de bajo nivel. (30)

Maslow identificó también cinco niveles de necesidades: fisio lógicas, de seguridad, sociales, egóticas y de autorrealización o desa-- rrollo. En la actualidad la jerarquía de las necesidades de Maslow es una de la teorías más atrayentes y populares de la literatura sobre el - tema.

El nivel más bajo de esta jerarquía comprende las necesidades fisiológicas universales de alimentación, vestido y vivienda. El hom-- bre tiende a concentrarse en la satisfacción de estas antes de preocuparse

se de las de más alto nivel. Cuando el individuo ha satisfecho, por lo menos parcialmente, este nivel, surgen otras necesidades.

El segundo nivel es el de la seguridad. Aunque al principio ésta significó el estar exento de daño físico, recientemente los autores incluyen otras exenciones, como la pérdida del empleo o de ingresos etc.

En el tercer nivel de la jerarquía de Maslow -el social o de aceptación-, al hombre le interesan sus relaciones sociales. Desea ser aceptado y amado por los demás. Esto empieza en el grupo humano fundamental, la familia y se extiende para incluir, a medida que el individuo se hace mayor, a sus grupos sociales y de trabajo. Para el individuo, algunos grupos son, por supuesto, mucho más importantes que otros. La importancia de los grupos sociales es quizá más notable para el adolescente, cuyo grupo de camaradas puede llegar a ser para él mucho más importante que su familia.

En el cuarto nivel, se hallan las necesidades de la estimación o del yo. El hombre necesita tener una valoración firme, estable, y -- por lo general, alta de sí mismo como persona. No le basta con pertenecer simplemente a un grupo; necesita y desea el respeto y la estimación de sus miembros. Dicho de otro modo, el nivel del yo tiene aspectos internos y externos. El aspecto interno está representado por las percepciones que de sí mismo tiene el individuo; el aspecto externo lo constituye su deseo de aparecer como competente ante sus iguales, de ser acep-

tado y de ser reconocido como capaz en su trabajo, su familia y su vida social. Necesita el respeto merecido de los demás.

Este nivel difiere del nivel social, en el cual el hombre desea ser aceptado solamente por sí mismo como persona: en el nivel egótico, desea ser considerado competente y capaz. En este nivel más alto, al hombre le preocupa el ascenso, el éxito, el prestigio y la situación social que ha conquistado. Si se fracasa en la satisfacción de estas -necesidades pueden originarse sentimientos de inferioridad, de impotencia y debilidad que, a su vez, pueden dar lugar a la aparición de tendencias compensadoras (neuróticas) o sentimientos de desaliento, pasividad y apatía.

Las necesidades del nivel más alto -de desarrollo y autorrealización- se satisfacen únicamente después de que han sido satisfechas las necesidades de los cuatro niveles anteriores. En este quinto nivel, al individuo le preocupa el desarrollo de todas sus capacidades. Esto requiere estar psicológicamente sano. En esta etapa, a la que muchas personas nunca llegan, el individuo adquiere una mejor percepción de la realidad, se acepta a sí mismo y a los demás, es más creador, y, en cierto modo, es más capaz de ser completamente humano en la realización y desarrollo de todas sus posibilidades.

El modelo del hombre que se autodesarrolla y autorrealiza se -basa en la suposición de que el hombre tiene necesidades innatas de cre-

cimiento y maduración y que experimenta un sentimiento de propósito y -- realización en la vida y en su trabajo. A medida que va satisfaciendo sus necesidades de bajo nivel se van activando las de nivel más alto.

McClelland, en su exámen del afán de éxito, ofrece algunas --- pruebas de la necesidad de autorrealización. A un grupo de personas -- que se sometieron a sus experimentos, McClelland les pidió que escribieran una historia sobre un conjunto de fotografías que luego fueron clasificadas; en esta técnica proyectiva, las fotografías eran relativamente ambiguas y la persona sometida a la prueba se veía obligada a proyectarse al escribir acerca de ellas. McClelland comprobó que las historias escritas por ejecutivos de nivel medio contenían más referencias a la necesidad de triunfar que las escritas por ejecutivos situados más abajo o más arriba en la jerarquía organizacional. Afirma que la necesidad de triunfar impulsa a un hombre hacia arriba hasta los puestos directivos - de tipo medio; en las grandes compañías, el ejecutivo de alto nivel ha satisfecho ya esta necesidad. (31)

Como la jerarquía de Maslow abarca un campo amplio y pueden - entrar en juego varios niveles a la vez (por ejemplo las necesidades de seguridad, sociales y del ego), no todos los motivos pueden ser satisfechos en un lugar y en un momento. Algunos aspectos del trabajo pueden ser más satisfactorios que otros; algunos motivos pueden estar relacionados solamente con el comportamiento en el empleo, mientras que otros - están reservados para el comportamiento que tienen lugar aparte del mismo.

Lyman Porter, al aplicar la jerarquía de necesidades de Maslow al personal directivo, investigó deficiencias percibidas en la satisfacción de las necesidades de casi dos mil directivos de numerosas compañías. Porter comprobó que los directivos de todos los niveles tienen - similares necesidades sociales y de seguridad. Sin embargo la satisfacción de las tres necesidades de nivel más alto variaban considerablemente de acuerdo con la categoría del ejecutivo: cuanto más bajo era el nivel del directivo, menos probable era que estuvieran satisfechas estas - necesidades. Porter concluyó que la alta dirección quizá debiera preocuparse de las satisfacciones y motivaciones de sus ejecutivos de bajo - nivel en la misma medida que de las motivaciones de los obreros manuales.

Sin embargo los estudios dirigidos por Porter y otros como -- Vroom, se pueden criticar por ser transversales en lugar de longitudinales. En otras palabras, es posible que fuesen los factores de situación, selección o culturales, en lugar de los factores de crecimiento, los que determinaron estos resultados. Para verificar esta hipótesis, varios investigadores realizaron estudios longitudinales de la jerarquía de necesidades de Maslow. Lawlor y Suttle, por ejemplo, recogieron en un cuestionario datos longitudinales de directivos de organizaciones para comprobar la validez del concepto de Maslow. Un grupo completó el -- cuestionario dos veces en seis meses; los datos del otro grupo fueron recogidos a lo largo de un año. Hubo pocos testimonios que respaldaron - la teoría de Maslow de que las necesidades humanas existen en una jerarquía de niveles.

En otro estudio longitudinal de la jerarquía de necesidades de Maslow, Hall y Nougaim se entrevistaron con un grupo de ejecutivos a lo largo de cinco años. No encontraron claros testimonios de la existencia de la jerarquía; averiguaron en cambio que a medida que progresan los directivos sus necesidades de seguridad tienden a disminuir, con un aumento correspondiente en las de asociación, consecución de éxito, estimación y autorrealización.

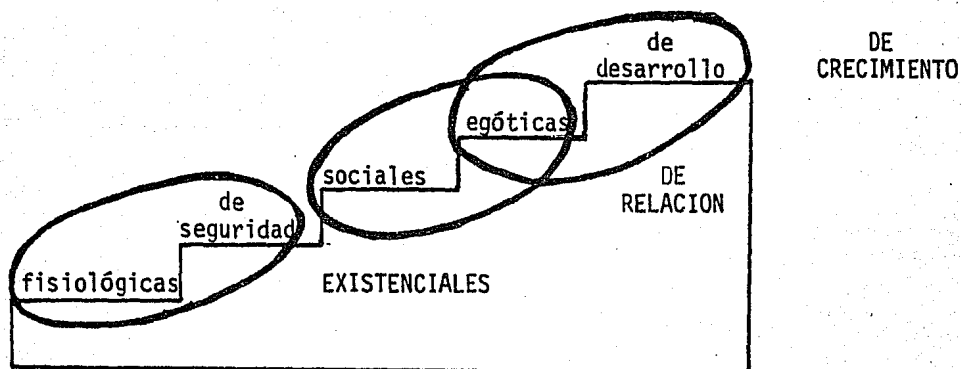
Hall y Nougaim dicen que estos cambios son consecuencia de las fases secuenciales de la carrera profesional y no de la satisfacción de - necesidades de orden inferior. (32)

Basandonos en el estudio Hall-Nougaim, Aldefer lo mismo que Lawlor y Suttle, se ha propuesto modificar la jerarquía de necesidades de -- Maslow, mediante la reducción del número de categorías.

Aldefer combina las categorías de Maslow en tres grupos de necesidades esenciales:

- El mantenimiento de la existencia material.
- El mantenimiento de las relaciones con personas que son importantes para el individuo y,
- La necesidad de encontrar oportunidades para el crecimiento y el desenvolvimiento personal. (33)

Modificación introducida por Aldefer en la jerarquía de las necesidades - de Maslow:



El primer nivel de necesidades -las existenciales- comprende - las categorías fisiológicas (de supervivencia) y de seguridad, incluidas la remuneración, los beneficios que complementan el sueldo y las condiciones de trabajo.

El segundo nivel de este investigador -las necesidades de relación- comprende los niveles de estimación social de Maslow e incluye personas tan importantes como los miembros de la familia, los compañeros de trabajo, los subordinados, los superiores, los enemigos y los amigos. Aldefer indica que el ingrediente básico de esta necesidad es la participación y la dependencia mutua. Cree que las necesidades de relación se distinguen de las existenciales en que el proceso de satisfacción de estas últimas dificulta la dependencia mutua.

En esta teoría existe una superposición entre la categoría del

"yo" de Maslow y las categorías de relación y crecimiento. En tanto -- que Maslow combinaba los aspectos externos e internos de las necesidades del "yo", Aldefer ha separado estos dos factores. Según Aldefer, el -- crecimiento comprende el deseo de tener confianza en uno mismo, de ser - creador y productivo: de ocuparse de problemas o tareas que le exijan - no solo utilizar plenamente sus aptitudes, sino desarrollar además apti- tudes o destrezas adicionales.

Al modificar el enfoque de Maslow, Aldefer no da por sentado - que las necesidades de nivel inferior deban satisfacerse antes de que -- puedan surgir las de orden superior. Considera también que su modifica- ción se armoniza con una distinción posterior que Maslow hizo entre moti- vadores de déficit y de crecimiento.

3.3.2 Modelo de Higiene-Crecimiento.- Esta segunda rama del modelo de - crecimiento o de sistema abierto está estrechamente relacionado con el - modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow.

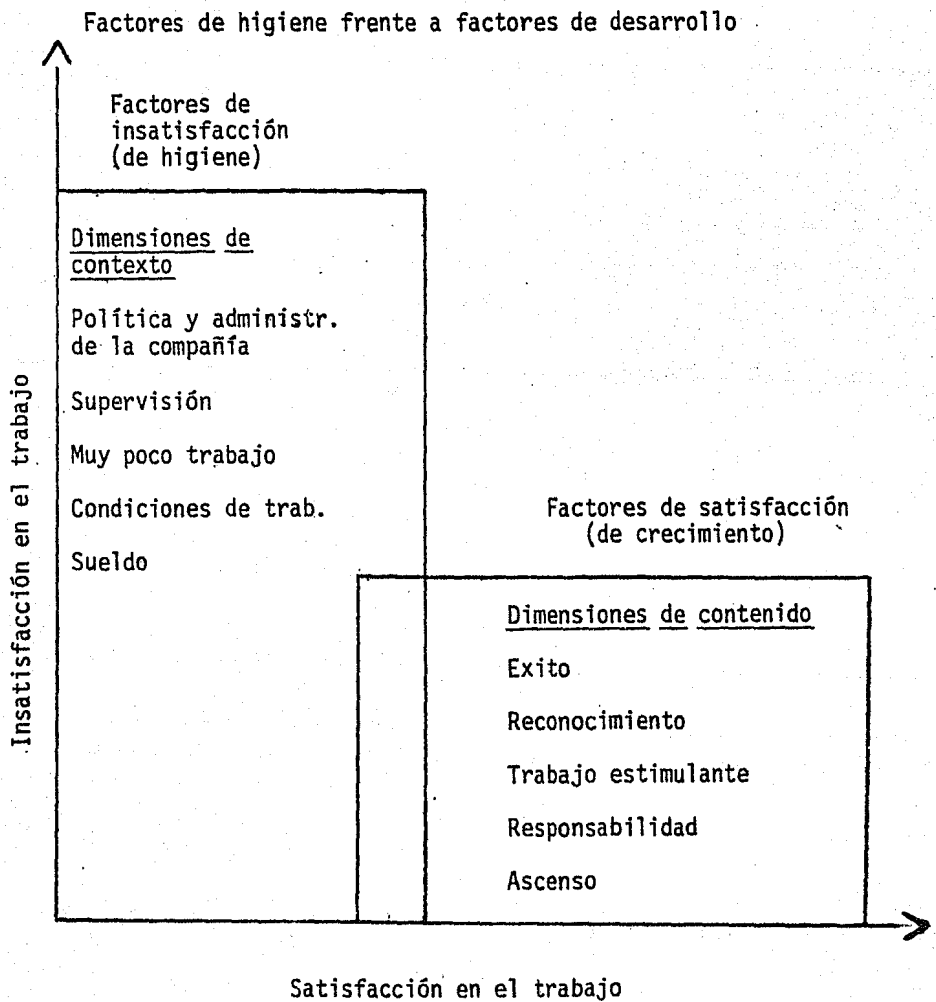
La teoría del crecimiento-higiene surgió de dos estudios publi- cados en los años 50, que tuvieron un profundo impacto en la investiga- ción de la motivación. Dichos estudios, realizados por Brayfield, Cro- cckett, Herzberg y otros, demostraron que existe muy poca relación entre la productividad y el estado de ánimo (o moral). Los resultados de am- bos estudios causaron gran sorpresa a los otros investigadores y profe- sionales de la especialidad, los cuales siempre habían dado por sentado que estos dos factores estaban estrechamente ligados.

Para estudiar más minuciosamente la relación entre la productividad y la moral, Herzberg y sus compañeros usaron entrevistas semiestructuradas, para deducir de las respuestas de contables e ingenieros, los incidentes que motivaban que su trabajo les agradara o les desagradara. Los cinco campos de incidentes críticos citados con más frecuencia por las personas a quienes les gustaba su trabajo fueron los siguientes: éxito, reconocimiento, naturaleza del trabajo, responsabilidad y ascenso. Todos estos campos pertenecen al contenido del trabajo y son factores de desarrollo o motivación. En cambio los trabajadores que no estaban profesionalmente satisfechos citaron incidentes críticos relacionados con el contexto del trabajo. El más importante de estos factores de insatisfacción o de higiene era la política y administración de la compañía; otras dimensiones eran la falta de competencia de los supervisores en el desempeño de sus funciones.

En resumen, a las dimensiones de contenido situadas hacia la derecha del área de superposición, Herzberg las denominó factores de desarrollo motivadores. Las dimensiones de contexto situadas a la izquierda de dicha área son los factores de insatisfacción o de higiene: el propio autor aclara que la mejora de los factores de higiene es como la vacunación que puede evitar que una persona enferme, pero no le mejora la salud.

Uno de los aspectos que caracteriza al estudio de Herzberg es el hallazgo de que la satisfacción y la insatisfacción se explican por dimensiones diferentes. Herzberg y sus colaboradores creen que los estudios -

anteriores no se pudo encontrar una conexión lógica entre el estado de ánimo (moral) y la productividad por que los investigadores consideraban actitudes que se encuentran tanto en la dimensión de los factores de satisfacción como en la de los factores de insatisfacción.



Una de las primeras críticas que se hicieron al estudio de Herzberg fue la de que solo habían sido entrevistados contadores e ingenieros, por lo que los resultados no eran aplicables a otros grupos de profesionales. Una crítica posterior fue la de que Herzberg había dejado que fuera su metodología la que determinase los resultados. Después de examinar más de veinte estudios, Hinton llegó a la conclusión de que: "En general, cuanto más varía la metodología respecto a la utilizada por Herzberg en 1959, más probable es que varíen también las conclusiones".

(34)

Entre los estudios realizados tras las huellas de Herzberg, debe mencionarse el dirigido por Myers, quien utilizó las dimensiones de Herzberg con varios tipos de trabajadores: supervisores, técnicos y obreros de una cadena de montaje. Descubrió que las variables que influyen en la motivación pueden tener efectos completamente diferentes sobre la productividad. Los factores que ejercen un efecto positivo sobre ésta, factores de desarrollo, estimulan a los empleados a trabajar eficientemente. Los factores que reducen la productividad son los de higiene.

Sin embargo, como Myers observa, los factores motivadores y los de insatisfacción varían con la personalidad del individuo y con su tipo de trabajo. Por ejemplo, las personas que buscan la motivación, esto es, las que buscan desarrollarse, reclaman oportunidades de realización y responsabilidad, albergan sentimientos positivos hacia su traba-

jo y hacia la vida en general, además obtienen una gran satisfacción con la ejecución de su trabajo. Como se esfuerzan por alcanzar la calidad y están motivadas fundamentalmente por la naturaleza de la tarea en sí misma y por el deseo de realizar bien el trabajo, se despreocupan relativamente de los deficientes factores ambientales y, desde luego, muestran una gran tolerancia hacia ellos.

Las que buscan mantenerse, en cambio, tienden a soslayar las oportunidades de motivación, son más pasivas, se muestran más cínicos -- acerca de su trabajo, desconfían de los valores positivos del trabajo y de la vida en general. Su insatisfacción se expresa en su interés por los factores de mantenimiento que rodean al trabajo: remuneración, retribuciones complementarias, seguridad en el empleo, supervisión, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, política y administración de la empresa. Estas personas parecen depender más de las condiciones externas, y estar menos guiadas por normas propias y ser menos autosuficientes que las que buscan desarrollarse.

Sin embargo, cuando a estas últimas se les trata como si buscaran simplemente mantenerse, tienden a comportarse como tales; al faltar oportunidades de desarrollarse, se preocupan más de los factores ambientales. De igual manera, cuando las que buscan mantenerse son tratadas como si aspirasen a desarrollarse, tienden a adoptar el papel de tales y a adquirir el comportamiento y los patrones de valor correspondientes. (35)

La controversia sobre la labor original de Herzberg sigue haciendo furor. Dos recientes estudios añaden nueva luz a las consecuencias de la teoría, aunque en ninguno de ellos se ha utilizado la metodología original de Herzberg. Usando cuestionarios sobre la actitud hacia el trabajo, Bobbitt y Behling no encontraron respaldo efectivo para ninguna de las teorías alternativas. Justificaron sus resultados basándose en que las variables intrínsecas son generalmente más poderosas que las extrínsecas y la satisfacción global más fácil de predecir que la insatisfacción global.

Es evidente que la investigación generada por los descubrimientos de Herzberg no ha sido concluyente. Como consecuencia, su teoría de los dos tipos de factores no ha sido confirmada ni refutada completamente.

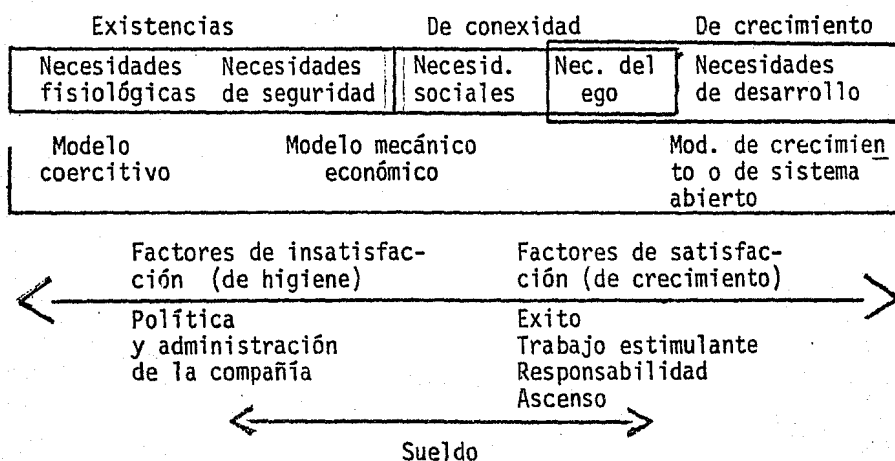
3.4 RELACIONES QUE TIENEN ENTRE SI LOS MODELOS Y LAS TEORIAS DE MOTIVACION

Aunque las diversas teorías de la motivación difieren y la investigación no respalda firmemente a ninguna de ellas, existen áreas en las que todos están de acuerdo y las diversas teorías y modelos están relacionados entre sí. Siguiendo a Alderfer, usamos las necesidades esenciales de existencia, relación y crecimiento, quizá podamos situar en una perspectiva mejor el estado del actual arte motivación.

En el concepto de existencia queda comprendido el modelo coercitivo del hombre, puesto que este lucha por la existencia y la supervi-

vencia, así como partes del modelo mecánico/económico, ya que el dinero y las recompensas económicas son necesarios para la supervivencia. También se incorporan a este concepto de existencia muchos de los factores de insatisfacción de Herzberg; si aspectos tales como las condiciones de trabajo, la política y administración de la compañía y la remuneración son insatisfactorios, los trabajadores estarán menos motivados.

La necesidad esencial de relación armoniza con las categorías social y del ego de Maslow y puede comprender los factores de supervisión y reconocimiento de Herzberg, bien como elementos de satisfacción, bien como elementos de insatisfacción. Finalmente la necesidad esencial de crecimiento, encaja en el modelo de crecimiento o de sistema abierto, puesto que comprende tanto la categoría de desarrollo de Maslow como los factores de satisfacción de Herzberg (éxito, trabajo estimulante, responsabilidad y ascenso). (36)



CAPITULO IV

LOS INCENTIVOS

De acuerdo con las definiciones aceptadas, un incentivo es un estímulo, un aliciente que incita a la acción. En su significado más - amplio puede aplicarse a cualquier factor, material o de otra clase que impulse, apremie o anime a una persona a la acción y a la lucha para obtener determinados resultados.

"El efecto primario de los incentivos es psicológico por naturaleza a causa de sus experiencias y educación, un individuo reacciona - en una forma determinada a los estímulos a que se ve sujeto. Sus res-- puestas a estos impulsos podrán ser a la vez mentales y físicas. Puede por tanto, decirse que un incentivo es una fuerza que actúa sobre la mentalidad de las personas, que responden en forma mental y física". (37)

En el capítulo de las motivaciones se vió que toda acción humana obedece a un motivo. El motivo es un impulso emocional que actúa sobre la voluntad, induciéndola a la actividad. El motivo, por tanto, determina la elección de la acción, mientras que el incentivo es la fuerza externa que hace que se realice.

Los incentivos son en la empresa los estímulos que hacen que los trabajadores desarrollen determinadas actividades; sin estos estímulos, no se podría hacer que los individuos trabajasen. Por consiguiente, los incentivos son un instrumento básico en toda organización.

El fin que persiguen los incentivos, considerados como principio directivo, es la integración de los intereses de la empresa con los intereses de los individuos y grupos que forman la organización. Los incentivos acertadamente establecidos, comprendidos y aplicados, establecen un estrecho vínculo entre los integrantes de una organización.

Es un deber de todo dirigente el coordinar el conjunto de cosas y personas que forman una organización. Esta coordinación no podrá lograrse si no se logra la cooperación de los individuos que forman dicha estructura, y no es sino en base a los incentivos individuales que el dirigente logrará alcanzar la cooperación. Cada una de las personas que forman una organización debe de actuar motivada por un incentivo al que responda específicamente.

4.1 REQUISITOS DE LOS INCENTIVOS

Los incentivos, a fin de que sean más efectivos, deben planearse cuidadosamente, como si se tratase de cualquier otro procedimiento de dirección hay objetivos que alcanzar y obstáculos que evitar. Debe hacerse notar, antes que nada que los planes de incentivos deben de abstenerse de parecer paternalistas ya que evidentemente, esta forma de proceder resulta repulsiva a las personas adultas; el paternalismo es contrario a la expresión de la propia personalidad y nulifica por tanto las iniciativas y los incentivos.

"Cualquier plan de incentivos, para ser acertado debe de evitar la explotación del personal empleado. La explotación significa abu

sar de alguien, bien sea por la fuerza o con astucia. Bajo un sistema de esta índole, un superior primeramente anima y luego obliga a un subordinado a producir más que su cuota normal de trabajo, forzándolo a cambio de recibir una compensación más reducida de la que debería esperar razonablemente". (38)

Este sistema, en vez de integrar los intereses de los obreros con los de la empresa, produce lo contrario, y los obreros han respondido a este sistema con una actitud de antagonismo en vez de trabajar coordinadamente.

"Cualquier situación que exista en una organización que sea causa de que los obreros sientan que están siendo explotados, o que alguien se está beneficiando injustamente a costa de su trabajo, es un obstáculo para el correcto funcionamiento de un plan de incentivos. Difícilmente podrá esperarse que prospere la satisfacción en el trabajo en una atmósfera de sospechas y descontentos. La forma de estimular el amor propio de un individuo y la estima y dedicación hacia su trabajo, es recompensarlo por sus aptitudes y dedicación de acuerdo con el trabajo producido". (39)

Otro requisito que deberá tener todo plan de incentivos, es el de evitar toda ambigüedad; debe ser de comprensión fácil y aplicación sencilla. Un sistema complicado con formulas difíciles, excepciones y

estipulaciones numerosas inducen a la confusión y a la falta de confianza.

Es muy natural que un individuo desee conocer con la mayor exactitud - posible lo que significarán en su caso los beneficios de un plan de incentivos y la forma en que puede sacar mayor provecho. Si se promete un ascenso como incentivo, el obrero debe poder determinar por sí mismo la forma en que podrá capacitarse para lograrlo. Si el sistema de incentivos es financiero exclusivamente, debe poder calcular sus propias ganancias - con facilidad y exactitud.

"A fin de lograr una mayor comprensión, es aconsejable el preceder a la implantación de un sistema de incentivos con un programa de educación en el cual claramente queden explicadas todas las dudas que pu-
dieran presentarse al implantar un sistema determinado". (40)

Los planes de incentivos deberán de discutirse con los trabajadores a fin de tomar en cuenta sus particulares puntos de vista y afinar el sistema con base en la cooperación mutua de empresario y trabajador.

Debe de procurarse además, que el sistema de incentivos pueda ser apli-
cable a todos los miembros de la organización, aunque esto en la mayoría de los casos es muy difícil.

Antes de implantar un sistema de incentivos, se debe de tener en la empresa una organización efectiva en la que los puestos esten claramente especificados, las responsabilidades y funciones esten perfectamente delimitados y la distribución del trabajo este repartida proporcio-

nalmente entre todos los miembros de la organización para evitar que se de lugar a preferencias o injusticias.

Es muy necesario y conveniente, que una comisión de trabajadores intervenga en el estudio de la fijación de tiempos de trabajo estándares cuando se trate de sistemas de rendimiento por pieza. El análisis y valuación de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, son técnicas muy útiles en estos casos.

Por último, para que un sistema de incentivos funcione correctamente, es necesario que existan buenas relaciones entre empresa y trabajador; se debe buscar siempre que tanto empresa como trabajador demuestran una actitud positiva hacia las relaciones de trabajo.

4.2 BENEFICIOS DE LOS INCENTIVOS

Los beneficios que han de obtenerse con la respuesta a los incentivos son principalmente de dos órdenes: los que afectan directamente a los intereses personales del empleado, y los que son de primordial importancia para la propia empresa.

Es importante hacer notar que ninguna de las dos partes podrá beneficiarse sin que se beneficie también la otra; depende mutuamente la una de la otra. En realidad el objetivo que tratan de alcanzar los incentivos, es una integración de intereses.

Entre los principales beneficios que producen los incentivos,

el Lic. Agustín Reyes Ponce menciona los siguientes:

- Al aumentar el volúmen de la producción, los gastos generales y semifijos se distribuyen entre un mayor número de unidades producidas, reduciéndose en consecuencia el costo de éstas.
- La producción se acerca más a los niveles teóricos señalados a la maquinaria, lográndose un mejor rendimiento del capital invertido en ella, y reduciéndose también por ello los costos de producción.
- Al estimularse al trabajador para que desarrolle su esfuerzo normal en el trabajo, disminuye lo que se conoce como desempleo oculto, es decir, el aprovechamiento incompleto de las posibilidades normales de eficiencia de un trabajador.
- Los mejoramientos que se realicen en maquinaria, simplificación de métodos, etc., son realmente aprovechados para aumentar la producción y no son dilapidados por el trabajador en disminuir su esfuerzo por abajo del que normalmente debería de poner.
- Al disminuir la necesidad de supervisar la intensidad del trabajo, la supervisión puede ser aprovechada en aspectos tales como la calidad del mismo.
- Los salarios incentivos permiten derramar sobre el trabajador en forma equitativa y fácil de computar, los incrementos que se logren en la productividad.
- La remuneración de los trabajadores es mayor, con lo que -

su nivel de vida será mejor y esto sin que los costos tengan que agravarse, por lo que los aumentos son reales. Incidentalmente la empresa está en posibilidad de conseguir mejor mano de obra.

- Como consecuencia de lo anterior, existirá mayor estabilidad de los trabajadores de la empresa y mejores relaciones con ella. (41)

Peterson & Plowman afirman que "Los objetivos materiales de un programa de incentivos son: mayor eficiencia en las operaciones, aumento de la producción, menores costos y mayores utilidades. A menos que se obtengan estos objetivos es evidente que los beneficios a los obreros no podran sostenerse a largo tiempo". (42)

Aparte de los beneficios materiales que trae consigo un plan de incentivos, existen otros beneficios menos tangibles, mas no por esto menos importantes, como son la lealtad, optimismo y cooperación de toda la organización. Cuando se logre la presencia de todas estas cualidades en todos los miembros de una organización, el esfuerzo coordinado de todos los integrantes podra lograrse con mayor facilidad y la eficiencia en el trabajo será más elevada.

Los planes de incentivos tienen como meta el lograr una integración de intereses de trabajadores y empresa de tal modo que cuando un trabajador se beneficie con un incentivo, ya sea económico o de otro ti-

po, esté beneficiando a la empresa y viceversa.

4.3 CLASIFICACION DE LOS INCENTIVOS

Para fines de este estudio se hace una clasificación de los incentivos, dividiendolos de la siguiente manera:

4.3.1 Incentivos reales e incentivos sustitutos.- Como se señaló anteriormente, los incentivos cuando se consiguen tienden a satisfacer una necesidad. Las necesidades adquiridas se satisfacen cuando se alcanzan objetivos específicos, sin embargo, es difícil con frecuencia determinar si el incentivo ha satisfecho realmente la necesidad o si sólo ha apaciguado una necesidad aparente que oculta una necesidad profunda. Además, sabemos que una sola necesidad puede tener una serie de incentivos que la satisfagan; por consiguiente, podemos considerar que el incentivo real es aquel que determina principalmente la conducta, y en la mayor parte de los casos, será aquel hacia el que se dirige la conducta. Cuando no se pueden alcanzar los incentivos reales, una persona aceptará a menudo sustitutos.

"El encontrar incentivos que sustituyan a los reales, evita la frustración, crea oportunidades para el establecimiento de condiciones de motivación y extiende la satisfacción de las necesidades a un número mayor de personas, en cada caso el sustituto debe tener alguna relación con el incentivo real y su efectividad depende de sus propiedades para satisfacer la necesidad". (43)

4.3.2 Incentivos positivos y negativos.- En la medida en que los incentivos satisfacen las necesidades, tienen una influencia positiva y producen placer. Los objetivos desagradables tienen un efecto opuesto, tendiendo nosotros por consiguiente a apartarnos de ellos. Estos objetivos pueden llamarse incentivos negativos pues no satisfacen la necesidad.

Debido a que las personas tienden a dirigirse hacia los incentivos positivos y a huir de los negativos, puede considerarse como que empujan hacia ciertas actividades y se alejan de otras. Existen por tanto dos formas de influir sobre la conducta: una asociada con el premio y la otra asociada con el castigo.

4.3.3 Incentivos económicos y morales.- Por incentivos económicos se debe entender todos aquellos que se reflejan en un aumento de la remuneración, ya sea ésta en forma de dinero o en especie, como podría ser el otorgamiento de alguna prestación. En cambio, por incentivos morales se debe entender, todos aquellos que satisfacen necesidades de tipo psicológico y que no necesariamente se reflejan en beneficios económicos. Se debe recalcar una vez más la importancia tan grande que tiene este tipo de incentivo, pues como ya se vió anteriormente existen en el individuo - motivaciones que son consideradas por éste mucho más importante que las de tipo económico.

4,3,4 Incentivos individuales y de grupo.- Los incentivos pueden aplicarse individualmente a cada trabajador o por grupos. En el caso de incen-

tivos de grupo, éstos pueden dividirse por secciones, departamentos o en forma global a toda la empresa. Así mismo se pueden combinar los incentivos particulares con los de grupo para lograr mayor eficacia en la aplicación de planes de incentivos. Los incentivos de grupo estimulan a los trabajadores a ayudarse y a vigilarse al mismo tiempo que forman un cierto espíritu de equipo que bien alentado por la empresa, produce grandes ventajas.

4.3.5 Incentivos del puesto.- Es indudable que el tipo de trabajo que se desempeña en un puesto determinado es una motivación. Si los trabajadores pudieran escoger el tipo de trabajo que más les gustara y que se adaptara mejor a sus condiciones y capacidades, es indudable que experimentarían una gran satisfacción y que su motivación sería en extremo elevada.

El puesto mismo es por sus características particulares una motivación para aquellas personas que reúnen los atributos y características psicológicas que coinciden con los que el puesto requiere.

4.3.6 Incentivos sociales.- Este tipo de incentivos está muy relacionado con los incentivos morales, mas se considera que tiene sus características particulares que merecen tratarlo aparte. Estos incentivos consisten particularmente en integrar al trabajador al grupo de trabajo y a la organización de la cual forma parte. Se trata de hacerlo sentirse una parte dentro de la organización, debe de sentirse seguro de que se le admite y quiere en ese grupo y de que se le toma en cuenta. La buena adaptación del trabajador a la situación del trabajo depende de que satisfaga esta necesidad.

CONCLUSIONES

Hace apenas algunos años se consideraba que los problemas de motivación se reducían únicamente a encontrar incentivos económicos adecuados. Hoy día los aspectos humanos del trabajo han sido sometidos a un exámen más profundo y en consecuencia se ha producido un aumento en la comprensión de los factores dinámicos que cimentan la conducta y un mayor entendimiento de la importancia de los sentimientos, actitudes y motivaciones del trabajador.

Las personas comprendidas en una organización humana son algo más que piezas de esa organización. Son personas con sentimientos, ambiciones y necesidades propias que trascienden los límites de la organización. El grado en que los empleados sirvan a las necesidades de la organización voluntariamente y con entusiasmo, dependerá fundamentalmente de la medida en que la organización misma sirva a sus necesidades.

Cuando un individuo relaciona sus objetivos o metas que persigue con su trabajo, con las metas de la empresa y ve que coinciden, su motivación hacia la empresa se identificará con sus intereses y cabe esperarse que su trabajo se enfoque hacia una mayor cooperación y entusiasmo hacia la empresa.

Debido a la gran importancia que tienen las relaciones humanas en el desarrollo del trabajo, las empresas deben formular programas que apunten directamente a descubrir cuales son las motivaciones que im

pulsan a sus trabajadores a cooperar y deben de aprovechar esas motivaciones en beneficio de la empresa considerada en su conjunto.

De las observaciones sugeridas por los estudios de motivación de los trabajadores, puede afirmarse que existen gran variedad de factores que influyen sobre el individuo y que el factor económico, aún cuando es importante, no constituye en manera alguna el factor único y se da el caso de factores de naturaleza no económica que llegan a tener más importancia que los factores económicos.

Es necesario que cada organización realice investigaciones acerca de las motivaciones de sus empleados y el grado en que estas son satisfechas si quiere implantar un sistema de incentivos efectivo, ya que puede decirse que los incentivos son en la empresa los estímulos que hacen que los trabajadores desarrollen determinadas actividades con entusiasmo y voluntad y por consiguiente, son un instrumento básico en toda organización.

Los incentivos deben buscar una integración de intereses de los individuos y de los grupos que forman la organización y para que estos sean efectivos, deben planearse con base en investigaciones acerca de las motivaciones principales de las personas hacia las cuales van a ser enfocadas. Deben abstenerse de ser paternales, deben evitar la explotación del personal empleado, deben promover el desarrollo personal en el trabajo, deben de ser de fácil comprensión y aplicación sencilla; por úl-

timo, después de haber hecho una exposición y análisis de diferentes -- posturas en relación con la motivación humana, puede decirse que antes de dedicarse a una orientación particular, es necesario conocer lo me-- jor posible la mayor cantidad de enfoques sobre el tema para formarse - una idea del conjunto y nunca perderlos de vista para poder considerar las relaciones entre ellos en el trabajo específico, pues cada teoría - no es mas que la visión de una persona o una serie de personas que tie- nen un mismo enfoque acerca de una realidad global y es solo la suma de todas las teorías, y la consideración de sus relaciones, lo que puede - dar una perspectiva más amplia sobre los diferentes aspectos de la moti vación del hombre o cualquier otro campo.

CAPITULO V

ASPECTOS DE LA INVESTIGACION

5.1 OBJETIVO

Tomando en cuenta el costo, trabajo y sobre todo tiempo que se requiere para la elaboración de un estudio motivacional de tipo transversal que abarque todos los sectores en nuestro país; se determino como -- objetivo del trabajo la elaboración de un estudio piloto comparativo entre varios sectores de la iniciativa privada, principalmente para determinar el grado en que son satisfechas las necesidades del personal de diversos niveles de los sectores en cuestión.

5.2 DISEÑO

Dentro de las técnicas de investigación existentes y basando--nos en el objetivo que se pretende realizar en el presente estudio, se op--to por elegir el del cuestionario, ya que la utilización de este permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo con relación a la --entrevista, lo cual implica un costo menor, además de que las respuestas son más fáciles de catalogar y existe menor riesgo de contaminar los re--sultados por la interacción personal, igualmente hace posible la cuantificación de las respuestas.

Dentro de los diferentes tipos de cuestionarios de elección --forzosa, se seleccionó el propuesto por Rensis Likert, el cual consiste --en un formato para graduar las opiniones, los intereses y las actitudes --en cada respuesta.

5.2.1 Construcción del cuestionario.- A fin de poder realizar una investigación adecuada, se procedió a la elaboración de un cuestionario que -- guardara características de sencillez y accesibilidad en su lenguaje.

Los elementos en base a los cuales se formularon las preguntas del cuestionario y que a la vez forman nuestras variables de control son:

- Salario
- Prestaciones
- Seguridad
- Condiciones Ambientales
- Reconocimiento
- Autorrealización y Desarrollo
- Estilo Gerencial
- Comunicación
- Cooperación
- Sistema Organizacional
- Imagen de la Organización

El cuestionario en su formato, quedo integrado por una hoja de presentación e instrucciones para la mejor comprensión de la mecánica del mismo y 11 hojas conteniendo 62 preguntas cada una con 4 alternativas de respuesta, de mayor a menor según el caso y cada alternativa con 3 posibles grados de elección, al final de esto, se incluyen unas líneas para comentarios y por último se agradece la cooperación prestada.

A continuación se presenta el cuestionario tal y como se aplico a lo largo de la investigación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ENCUESTA DE OPINIONES EN _____

ESTUDIO MOTIVACIONAL

Agradecemos de antemano tu sinceridad en la contestación de este cuestionario que nos ayudará a conocer tus puntos de vista en relación a la empresa y tu trabajo. Tu opinión será muy útil para detectar fallas y superarlas.

Es importante que sepas que este cuestionario es completamente ANONIMO, con el fin de que tus respuestas sean lo más franca y honestas, por lo que pedimos no firmes ni anotes tu nombre en el cuestionario.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DE ESTE CUESTIONARIO

Lee cuidadosamente cada pregunta, entiendela claramente y después respóndela

Existen 4 alternativas de respuesta que van de mayor a menor - empezando por la izquierda o por la derecha.

Cada una de las alternativas tiene 3 posibles grados para que tu escojas.

Por favor, no dejes preguntas sin respuesta.

EJEMPLO:

Mi lugar de trabajo está sucio:

Siempre	Frecuente mente	Pocas veces	Nunca
() () ()	() () ()	(x) () ()	() () ()

Marca con una equis (x) el lugar donde creas que encaja mejor tu opinión.

En el ejemplo podemos notar que la respuesta fue "pocas veces" tendiendo a "frecuentemente".

1.-El salario que percibes en _____:

No alcanza a cubrir tus gastos	Unicamente cubre tus gastos básicos	Cubre tus gastos plenamente	Cubre tus gastos y te permite ahorrar
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

2.- En comparación a otras empresas que conozcas, tu salario respecto a un puesto similar al tuyo es:

Bastante mejor	Ligeramen- te mejor	Ligeramen- te inferior	Muy inferior
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

3.- Las prestaciones que otorga _____ son:

Buenas	Regulares	Malas	Las descono- ces
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

4.- En relación al trabajo que desempeñas, tu sueldo es:

Alto	Justo	Bajo	Malo
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

5.- Tu sueldo comparado con lo que ganan otros empleados que desempeñan un trabajo similar al tuyo es:

Lo ignoro	Inferior	Equivalente	Superior
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

6.- Las prestaciones que otorga _____ a sus em-
pleados, en relación a las prestaciones que otorgan otras empresas
que tu conoces son:

Inferiores	Abajo del promedio	Arriba del promedio	Superiores
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

7.- Respecto a la retribución por el trabajo que desempeñas sería conveniente recibir:

Mismo sueldo con mas prestaciones	Lo actual	Otro tipo de beneficios	Mismas prestaciones con mayor sueldo
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

8.- Sientes que la seguridad de conservar tu empleo es:

Alta	Regular	Baja	Lo desconoces
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

9.- Los cambios en la organización afectan la estabilidad de tu puesto:

Siempre	Frecuente <u>mente</u>	Nunca	Lo ignoras
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

10.- Sientes que la situación económica del país puede en un momento dado afectar tu empleo:

Lo ignoras	Nunca	Algunas veces	Frecuente <u>mente</u>
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

11.- Las condiciones ambientales en tu lugar de trabajo (iluminación, espacio, ruido, sanidad y clima) son:

Muy satis <u>factorias</u>	Satisfac <u>torias</u>	Poco satis <u>factorias</u>	Insatisfac <u>torias</u>
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

12.- En tu departamento encuentras un ambiente de respeto y ayuda mutua:

Siempre	Frecuente <u>mente</u>	Algunas veces	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

13.- Tus jefes cumplen lo que prometen:

Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

14.- Sientes que se toma en cuenta al personal para ocupar mejores puestos cuando existe oportunidad:

Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

15.- Tu jefe inmediato toma en cuenta las sugerencias que tu haces:

Nunca	Algunas veces	Frecuente-mente	Siempre
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

16.- Cuando tu jefe te llama la atención lo hace con tacto:

Siempre	La mayoría de las veces	A veces	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

17.- Tu jefe se interesa por tus necesidades y bienestar:

Nunca	Algunas veces	Frecuente-mente	Siempre
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

18.- Tus superiores delegan trabajo y funciones:

Nunca	Algunas veces	Constante-mente	Siempre que es necesario
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

19.- Tus superiores delegan trabajo y funciones en forma:

Efficiente	Clara	Confusa	Deficiente
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

20.- Tu jefe te proporciona la asesoría y herramientas para tu trabajo:

Nunca	A veces	La mayoría de las veces	Siempre
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

21.- Tu jefe siempre evalúa el empeño que pones en tu trabajo:

Siempre	La mayoría de las veces	A veces	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

22.- La distribución de la carga de trabajo en tu departamento es:

Mal distribuida	Regularmente distribuida	Aceptablemente distribuida	Bien distribuida
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

23.- Sientes que el trabajo que realizas es:

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algunas veces satisfactorio	Insatisfactorio
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

24.- Tus conocimientos los aplicas en tu trabajo:

Nunca	Algunas veces	Frecuente <u>m</u> ente	Siempre
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

25.- Tienes la oportunidad de desempeñar una labor interesante y variada:

Siempre	Frecuente <u>mente</u>	Pocas veces	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

26.- Sientes que tu futuro en _____ es:

Nulo	Regular	Bueno	Muy bueno
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

27.- La empresa estimula y motiva tu desarrollo y progreso:

Siempre	Frecuente <u>mente</u>	Algunas veces	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

28.- Sientes que la antigüedad es un factor muy importante para tu desarrollo:

Nunca	A veces	Frecuente <u>mente</u>	Siempre
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

29.- La empresa se preocupa por capacitarte en tu trabajo:

Lo que se requiere	Menos de lo requerido	Superfi--cialmente	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

30.- Los cursos que la empresa te ha permitido tomar te han ayudado a mejorar tu trabajo:

No he tomado	No han sido muy útiles	Han ayudado regularmente	Me han ayu dado mucho
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

31.- Consideras que el sistema de calificación de méritos para las evaluaciones es:

Justo y bien aplicado	Bueno, con ciertas deficiencias	No muy bueno	Injusto
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

32.- Te enteras de lo que acontece en la organización:

No me entero	Por rumores	Por comunicación informal	Por comunicación oficial
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

33.- La información que se publica en los tableros la encuentras:

Muy interesante	Interesante	Poco interesante	Nada interesante
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

34.- Las revistas de comunicación interna de la empresa las lees:

Nunca	Algunas veces	Frecuente <u>m</u> ente	Siempre
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

35.- El contenido de las revistas lo encuentras:

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

36.- Sientes confianza y libertad para comunicarte y/o quejarte con tu jefe inmediato o tus superiores:

Mucha	Regular	Poca	Ninguna
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

37.- Sientes confianza y libertad para comunicarte con tus subordinados:

Mucha	Regular	Poca	Ninguna
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

38.- Sientes confianza y libertad para comunicarte con tus compañeros de trabajo:

Bastante y con todos	Con algunos	Poca	Con ninguno
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

39.- Encuentras cooperación entre los miembros de tu departamento:

Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Casi nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

40.- Cuando la necesitas, encuentras cooperación de personas de otros departamentos o áreas:

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

41.- La cooperación que recibes de tus subordinados es:

Muy limitada	Ocasional	Frecuente	Constante
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

42.- La cooperación que recibes de tus superiores es:

Constante	Frecuente	Ocasional	Muy limitada
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

43.- La cooperación que brindas a tus superiores es:

Constante	Frecuente	Ocasional	Limitada
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

44.- La cooperación que brindas a tus subordinados es:

Limitada	Ocasional	Frecuente	Constante
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

45.- La cooperación que brindas a tus compañeros de trabajo es:

Limitada	Ocasional	Frecuente	Constante
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

46.- Te agrada convivir con tus compañeros de trabajo fuera de la empresa:

Siempre	Frecuente <u>mente</u>	Pocas veces	No me agrada
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

47.- Las normas de disciplina dentro de la organización son:

Las más adecuadas	Aceptables	Deficientes	Inadecuadas
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

48.- La disciplina que se aplica en la organización es:

Muy estricta	Adecuada	Deficiente	Relajada
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

49.- Las actividades sociales, culturales y deportivas son:

Buenas	Regulares	Deficientes	Malas
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

50.- Sientes que a los problemas y quejas se les da la debida atención y se resuelven:

Satisfactoriamente	Regularmente	Ocasionalmente	Deficientemente
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

51.- La empresa te hace sentir parte integrante de ella:

Siempre	Frecuente mente	Pocas veces	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

52.- Sientes que la empresa, tus compañeros, subordinados y superiores - propician la formación de grupos de trabajo:

Siempre	Frecuente mente	Algunas veces	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

53.- Conoces como está organizada, qué produce y los objetivos de la empresa:

Completamente	Bastantes aspectos	Pocos aspectos	Nada
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

54.- Sientes que constante y continuamente, la empresa y sus miembros se preocupan por la integración de su personal, ya sean nuevos elementos o el personal en general:

Siempre	Frecuente mente	Pocas veces	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

55.- Recomendarias _____ a tus amigos que -
buscan trabajo:

Nunca	Con reservas	Algunas veces	Siempre
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

56.- Has obtenido de la organización todo lo que has esperado de ella:

Totalmente	Parcial- mente	Pocas veces	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

57.- Consideras que tu prestigio se ha incrementado colaborando con _____:

Totalmente	Parcial- mente	Pocas veces	Nunca
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

58.- Sientes que la empresa considera a sus empleados como un patrimonio importante:

Nunca	Pocas veces	Parcial- mente	Totalmente
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

59.- Sientes que la empresa te ha ayudado a consolidarte familiar y económicamente:

Totalmente	Parcial- mente	En algunos aspectos	En nada
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

60.- Tu familia te apoya y estimula para que desarrolles mejor tu trabajo en _____:

No lo hace	Con reservas	Frecuente- mente	Completa- mente
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

61.- Sientes que existen algunos grupos y "politiquerias" que pueden deteriorar la imagen interna y externa de la organización:

No existen	Ocasional mente	En algunas áreas	En gran par te de la em presa
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

62.- Sientes que los directores y gerentes de la organización proyectan una buena imagen de la misma y motivan al personal para hacer lo -- mismo:

En nada	A conve niencia	En algunos casos	En todos aspectos
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

COMENTARIOS

Muchas gracias por tu cooperación.

5.3 METODOS ESTADISTICOS PARA LA TABULACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Para facilitar el manejo y la interpretación de los datos recopilados, se acordó lo siguiente:

Utilizar simbología para cada uno de los sectores seleccionados dentro de la iniciativa privada; así el Sector Banca quedará representado con la letra X; la Industria con la letra Y y el Sector Servicios - con la letra Z.

El cuestionario consta de 62 preguntas, agrupadas en 11 aspectos anteriormente mencionados, por lo que será necesario tabular los datos en forma agrupada y los métodos estadísticos que se utilizarán serán las medidas de tendencia central que indican los valores en donde se concentran las mediciones. Estas medidas son: El Modo, La Mediana y La Media Aritmética. "El modo precisa cual es el valor de las mediciones que se encuentran con mayor frecuencia. La mediana divide el número de casos estudiados en dos partes iguales. La media aritmética precisa el --centro del equilibrio de la distribución de los valores de las mediciones."

(44)

En cada uno de los 11 aspectos motivacionales, se elaborará un cuadro por sector de actividad que contendrá el orden, valor, la frecuencia de campo, el punto medio y el porcentaje igualado a 100 de los datos para facilitar el diseño y comprensión de las gráficas.

También se incluirán gráficas representativas que resumirán - todos los aspectos motivacionales estudiados en cada sector seleccionado.

Por último se diseñará una gráfica comparativa que reflejará - los resultados en forma global.

Para efectos de estas últimas gráficas -tanto las representativas por sectores como la gráfica comparativa de resultados-, tomaremos - como base para su elaboración la Media Aritmética, por considerar que da das las características del cuestionario, es el método estadístico que - más se presta para la obtención y representación de resultados más exactos y reales, tanto en forma global como en forma comparativa.

CAPITULO VI
TABULACION E INTERPRETACION
DE LOS RESULTADOS

6.1 SALARIO

El aspecto salario, quedó cubierto en el cuestionario con las siguientes preguntas:

1.- El salario que percibes en _____ :

No alcanza a cubrir tus gastos	Unicamente cubre tus gastos bá- sicos	Cubre tus gastos plenamente	Cubre tus gastos y te permite ahorrar
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

2.- En comparación a otras empresas que conozcas, tu salario respecto a un puesto similar al tuyo es:

Bastante mejor	Ligeramen- te mejor	Ligeramen- te inferior	Muy inferior
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

4.- En relación al trabajo que desempeñas, tu sueldo es:

Alto	Justo	Bajo	Malo
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

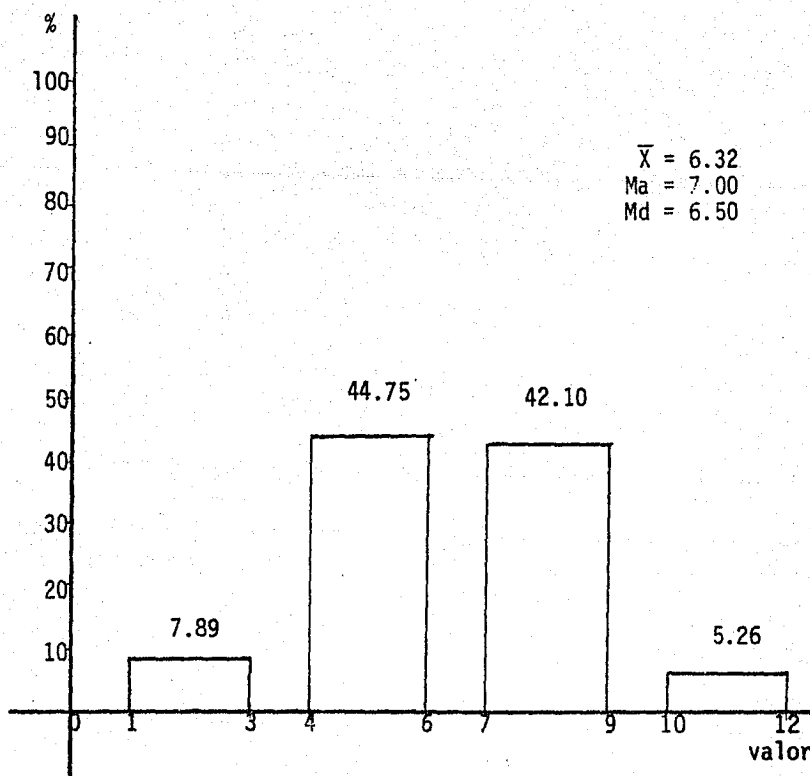
5.- Tu sueldo comparado con lo que ganan otros empleados que desempeñan un trabajo similar al tuyo es:

Lo ignoro	Inferior	Equivalente	Superior
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

6.1.1 Sector X

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	6	2	7.89
2	4--6	34	5	44.75
3	7--9	32	8	42.10
4	10--12	4	11	5.26
Totales		76		100.00

CUADRO 6.1

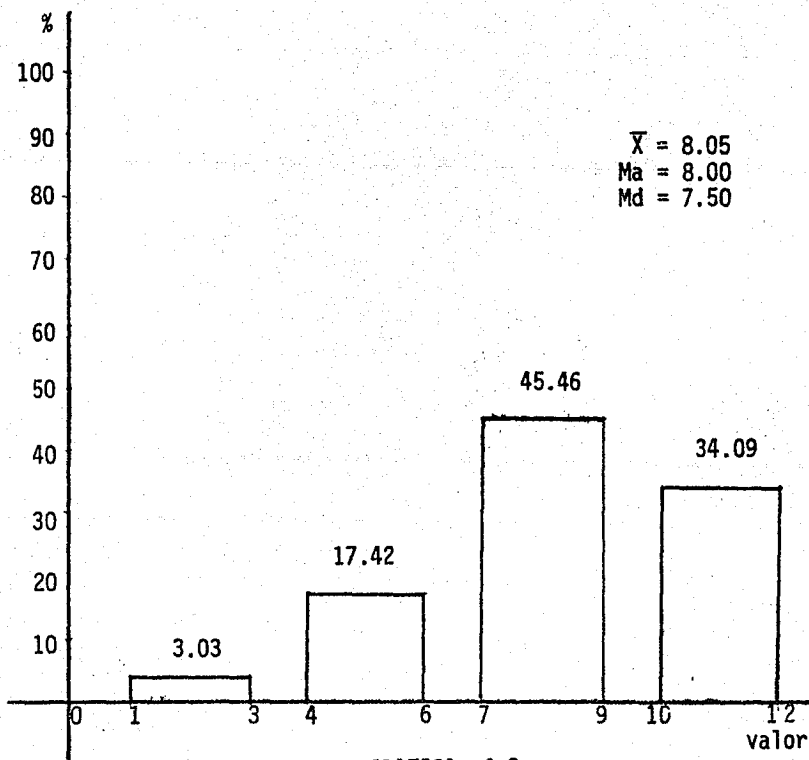


GRAFICA 6.1

6.1.2 Sector Y

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	4	2	3.03
2	4--6	23	5	17.42
3	7--9	60	8	45.46
4	10--12	45	11	34.09
Totales		132		100.00

CUADRO 6.2

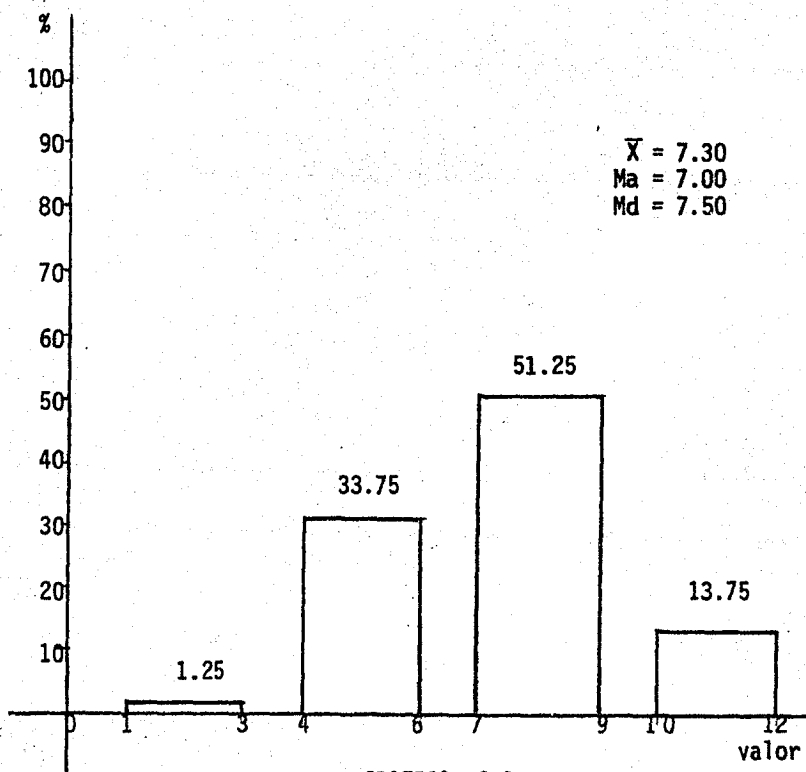


GRAFICA 6.2

6.1.3 Sector Z

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	1	2	1.25
2	4--6	27	5	33.75
3	7--9	41	8	51.25
4	10--12	11	11	13.75
Totales		80		100.00

CUADRO 6.3



GRAFICA 6.3

6.1.4 Resultados:

Los sectores Industria y Servicios presentaron similitud en -- sus resultados, ya que ambos sectores se inclinaron por la respuesta comprendida en el rango 7-8-9.

El sector Banca resultó ser el más bajo de los tres sectores -- en el aspecto salarial, sus respuestas quedaron comprendidas en el rango 4-5-6.

El sector Banca opinó que el salario que percibe únicamente cubre sus gastos básicos, mientras que a los sectores Industria y Servi-- cios éste les cubre plenamente sus gastos.

El salario en puestos similares en otras empresas es ligeramen-- te inferior en el sector Banca. a diferencia de los sectores Industria y Servicios en los que se determinó como ligeramente mejor.

El sector Banca consideró al sueldo como bajo en relación al -- trabajo que desempeña. El resto de los sectores lo consideraron justo.

Comparado con lo que ganan empleados con trabajo similar den-- tro de la organización, el sector Banca consideró inferior el sueldo; los sectores Industria y Servicios equivalente.

6.2 PRESTACIONES

El aspecto prestaciones, quedó cubierto en el cuestionario con las siguientes preguntas:

3.- Las prestaciones que otorga _____ son:

Buenas	Regulares	Malas	Las desconoces
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

6.- Las prestaciones que otorga _____ a sus empleados, en relación a las prestaciones que otorgan otras empresas que - tu conoces son:

Inferiores	Abajo del promedio	Arriba del promedio	Superiores
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

7.- Respecto a la retribución por el trabajo que desempeñas sería conveniente recibir:

Mismo sueldo con más prestaciones	Lo actual	Otro tipo de beneficios	Mismas prestaciones con mayor sueldo
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

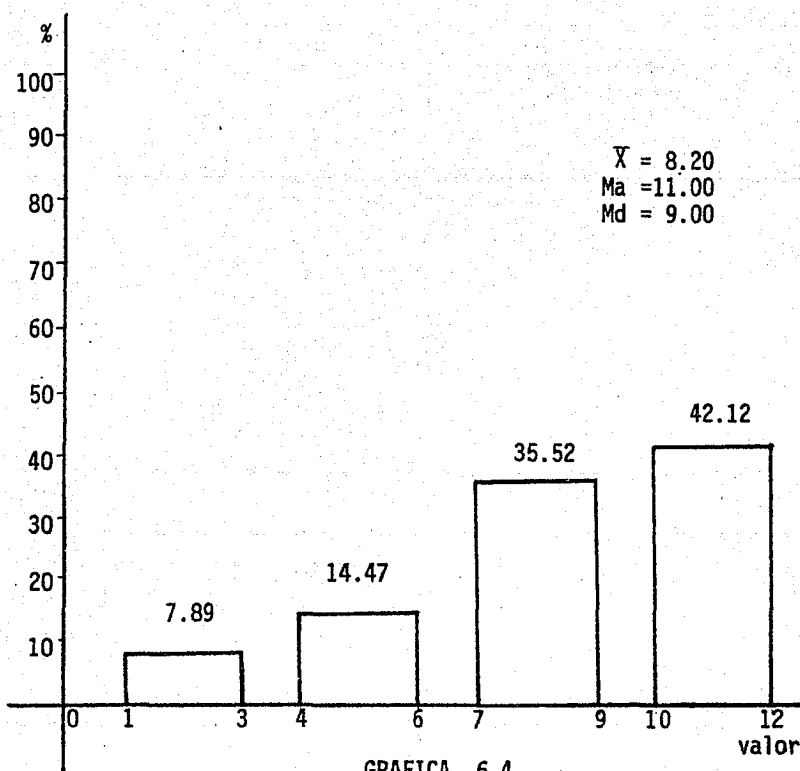
49.-Las actividades sociales, culturales y deportivas son:

Buenas	Regulares	Deficientes	Malas
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

6.2.1 Sector X

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	6	2	7.89
2	4--6	11	5	14.47
3	7--9	27	8	35.52
4	10--12	32	11	42.12
Totales		76		100.00

CUADRO 6.4

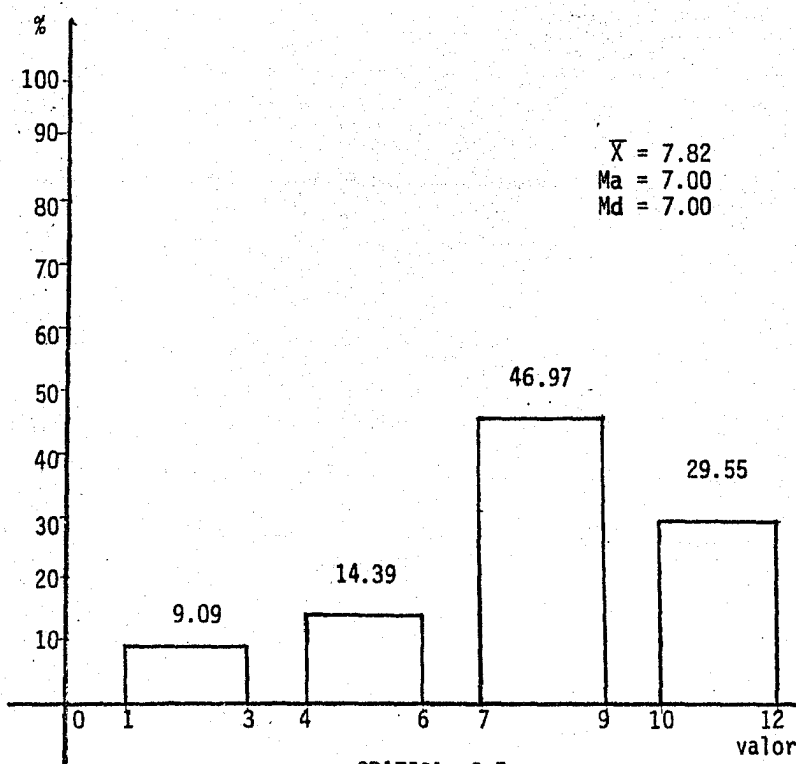


GRAFICA 6.4

6.2.2 Sector Y

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	12	2	9.09
2	4--6	19	5	14.39
3	7--9	62	8	46.97
4	10--12	39	11	29.55
Totales		132		100.00

CUADRO 6.5

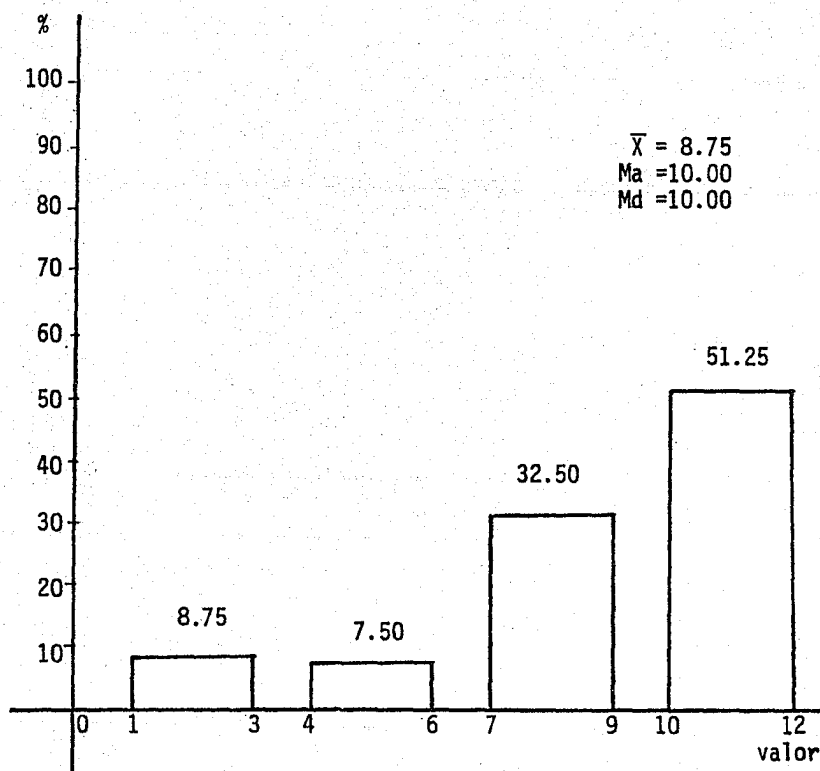


GRAFICA 6.5

6.2.3 Sector Z

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	7	2	8.75
2	4--6	6	5	7.50
3	7--9	26	8	32.50
4	10--12	41	11	51.25
Totales		80		100.00

CUADRO 6.6



GRAFICA 6.6

6.2.4 Resultados:

De los sectores Banca y Servicios, se obtuvo el mismo índice de calificación en sus respuestas, las cuales oscilan entre el rango -- 10-11-12 (máxima calificación)

Las respuestas del sector Industria, quedaron comprendidas dentro del rango 7-8-9.

Los sectores Banca y Servicios opinaron que las prestaciones que existen en la organización son buenas, mientras que el sector Industria piensa - que éstas son regulares.

En comparación con otras empresas la Banca y Servicios catalogaron las propias prestaciones como superiores; El sector Industria con sidera que las mismas se encuentran arriba del promedio.

Al elegir entre mayor sueldo o mayores prestaciones, los sectores Banca y Servicios se inclinaron por obtener más sueldo con las -- prestaciones actuales. El sector Industria se inclinó por otro tipo de beneficios.

Las actividades socioculturales y deportivas consideradas como prestaciones, se consideraron buenas por los sectores Banca y Servicios, no así por el sector Industria que las consideraron como regulares.

6.3 SEGURIDAD

El aspecto seguridad, quedó cubierto en el cuestionario con - las siguientes preguntas:

8.- Sientes que la seguridad de conservar tu empleo es:

Alta	Regular	Baja	Lo desconoces
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

9.- Los cambios en la organización afectan la estabilidad de tu puesto:

Siempre	Frecuente- mente	Nunca	Lo ignoras
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

10.-Sientes que la situación económica del país puede en un momento dado afectar tu empleo:

Lo ignoras	Nunca	Algunas veces	Frecuente- mente
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

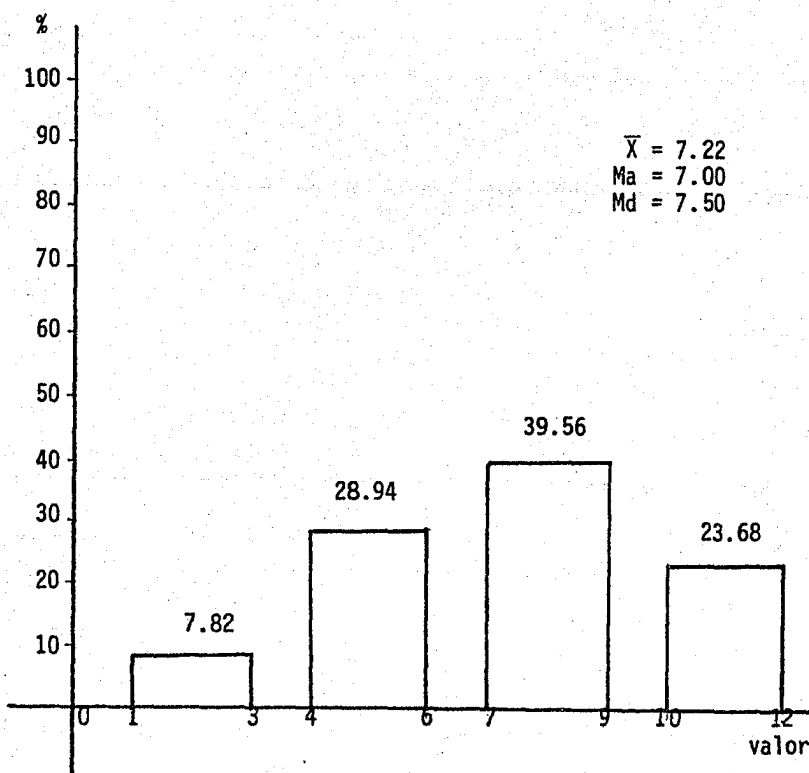
28.-Sientes que la antigüedad es un factor muy importante para tu desarrollo:

Nunca	A veces	Frecuente- mente	Siempre
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

6.3.1 Sector X

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	6	2	7.82
2	4--6	22	5	28.94
3	7--9	30	8	39.56
4	10--12	18	11	23.68
Totales		76		100.00

CUADRO 6.7

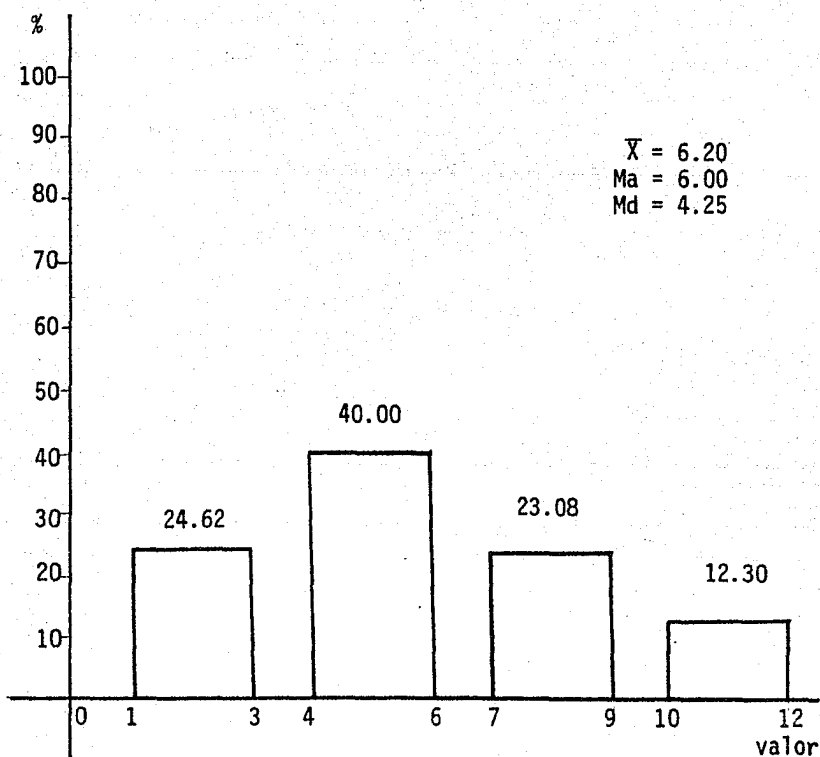


GRAFICA 6.7

6.3.2 Sector Y

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	32	2	24.62
2	4--6	52	5	40.00
3	7--9	30	8	23.08
4	10--12	16	11	12.30
Totales		130		100.00

CUADRO 6.8

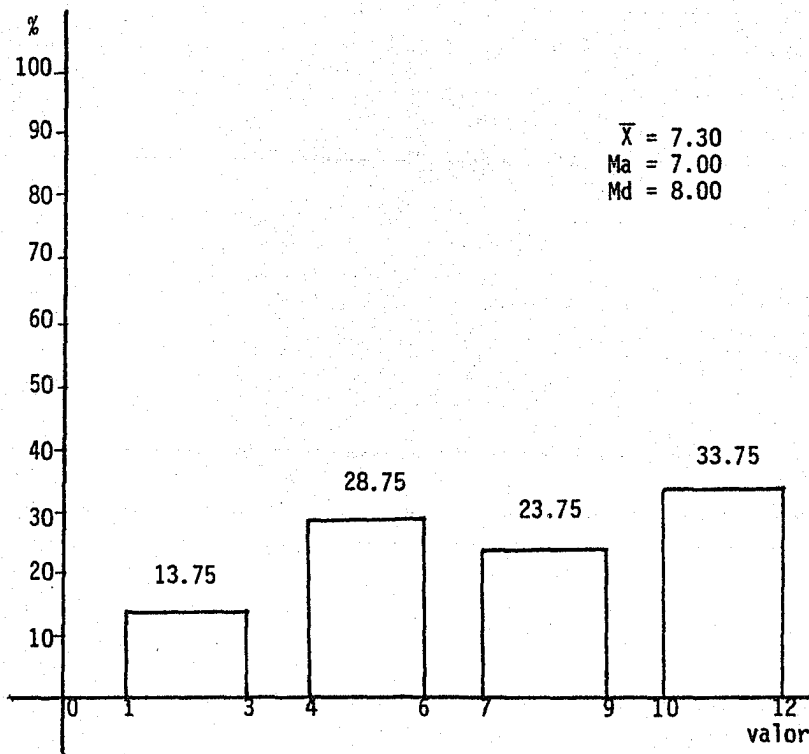


GRAFICA 6.8

6.3.3 Sector Z

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	11	2	13.75
2	4--6	23	5	28.75
3	7--9	19	8	23.75
4	10--12	27	11	33.75
Totales		80		100.00

CUADRO 6.9



GRAFICA 6.9

6.3.4 Resultados:

Las respuestas de las preguntas encaminadas a detectar el grado de seguridad, no tuvieron similitud en ninguno de los sectores, quedando enmarcados cada uno de ellos en rangos diferentes:

Sector X (Banca) rango 7-8-9

Sector Y (Industria) rango 4-5-6

Sector Z (Servicios) rango 10-11-12

Respecto a la seguridad de conservar el empleo, el sector Banca consideró que ésta es regular. El sector Industria la consideró baja y por último el sector Servicios que la considera alta.

El sector Banca opina que los cambios dentro de la organización y la situación económica del país nunca afectan la estabilidad de su empleo, de lo anterior, el sector Industria opina que los cambios en la organización afectan o han afectado con frecuencia, y la situación económica del país solo algunas veces. En lo que respecta al sector Servicios, éste manifestó que ignora hasta que punto su empleo se ve afectado por estos factores.

El sector Banca, considera que la antigüedad a veces influye en el desarrollo del individuo dentro de la organización, a diferencia del sector Industria que considera que frecuentemente este factor definitivamente si influye en el desarrollo y por último el sector Servicios - que opina que la antigüedad nunca debe influir en el desarrollo del individuo.

6.4 CONDICIONES AMBIENTALES (físicas y psicológicas)

El aspecto condiciones ambientales, quedó cubierto en el cuestionario con las siguientes preguntas:

11.-Las condiciones ambientales en tu lugar de trabajo (iluminación, espacio, ruido, sanidad y clima) son:

Muy satisfactorias	Satisfactorias	Poco satisfactorias	Insatisfactorias
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

12.-En tu departamento encuentras un ambiente de respeto y ayuda mutua:

Siempre	Frecuente-mente	Algunas veces	Nunca
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

46.-Te agrada convivir con tus compañeros de trabajo fuera de la empresa:

Siempre	Frecuente-mente	Pocas veces	No me agrada
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

52.-Sientes que la empresa, tus compañeros, subordinados y superiores --propician la formación de grupos de trabajo:

Siempre	Frecuente-mente	Algunas veces	Nunca
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

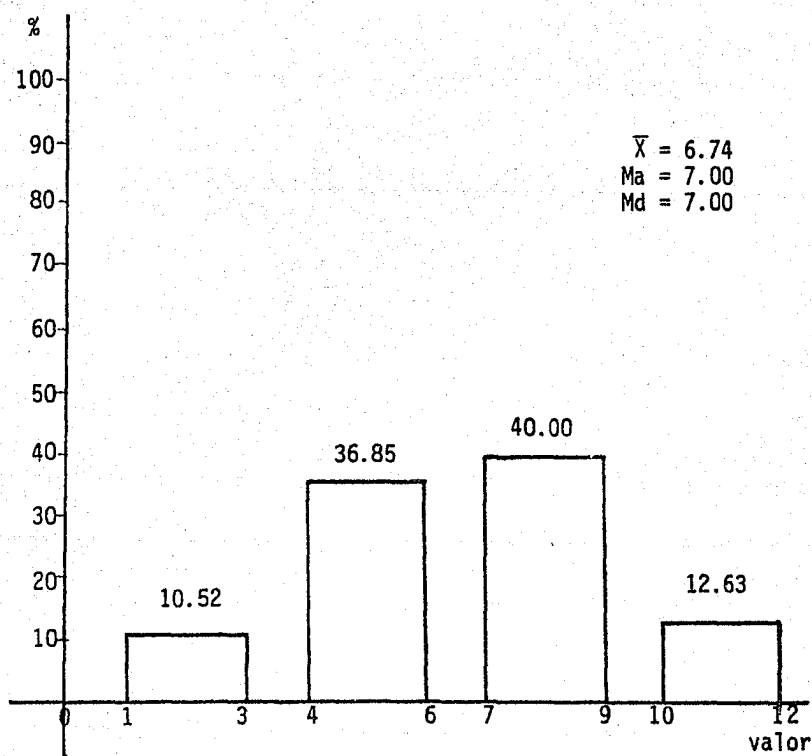
54.-Sientes que constante y continuamente, la empresa y sus miembros se preocupan por la integración de su personal, ya sean nuevos elementos o el personal en general:

Siempre	Frecuente-mente	Pocas veces	Nunca
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

6.4.1 Sector X

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	10	2	10.52
2	4--6	35	5	36.85
3	7--9	38	8	40.00
4	10--12	12	11	12.63
Totales		95		100.00

CUADRO 6.10

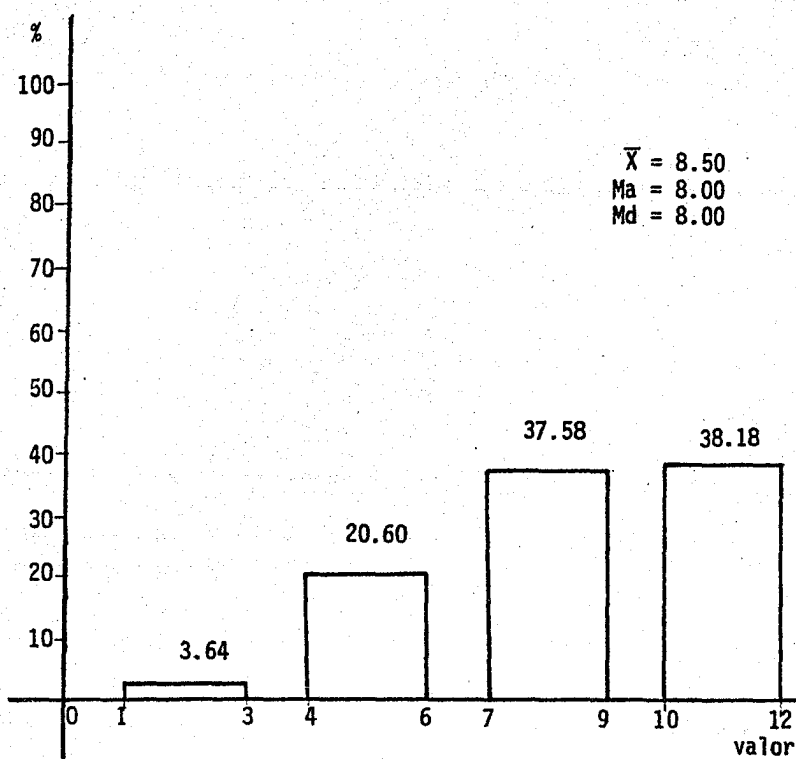


GRAFICA 6.10

6.4.2 Sector Y

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	6	2	3.64
2	4--6	34	5	20.60
3	7--9	62	8	37.58
4	10--12	63	11	38.18
Totales		165		100.00

CUADRO 6.11

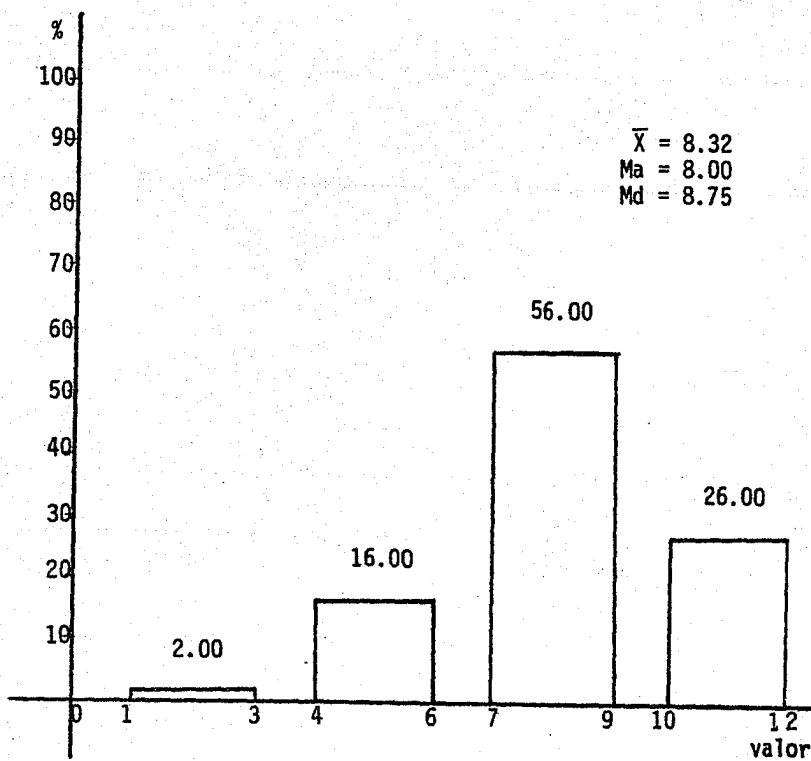


GRAFICA 6.11

6.4.3 Sector Z

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	2	2	2.00
2	4--6	16	5	16.00
3	7--9	56	8	56.00
4	10--12	26	11	26.00
Totales		100		100.00

CUADRO 6.12



GRAFICA 6.12

6.4.4 Resultados:

Los sectores Banca y Servicios, presentaron similitud en sus resultados, ambos sectores se inclinaron por la respuesta comprendida en el rango 7-8-9.

Por una mínima diferencia, el sector Industria, resultó ser el más alto en lo que respecta a condiciones ambientales. Esta situación a nuestro criterio, enmarca a este sector en el mismo rango que el resto de los sectores, quedando así las opiniones uniformes en este renglón.

Los sectores Banca, Industria y Servicios, opinaron que las condiciones ambientales (físicas) de su lugar de trabajo son satisfactorias. Las condiciones ambientales desde el punto de vista psicológico también son satisfactorias, ya que frecuentemente encuentran un ambiente de respeto y ayuda mutua, así como convivencia con compañeros fuera de la empresa.

El sentir del personal de los tres sectores coincide en considerar frecuente la formación de grupos de trabajo, así como la preocupación por parte de la organización de lograr una integración entre el personal.

6.5 RECONOCIMIENTO

El aspecto reconocimiento, quedo cubierto en el cuestionario con las siguientes preguntas:

14.-Sientes que se toma en cuenta al personal para ocupar mejores puestos cuando existe oportunidad:

Nunca			Pocas veces			Muchas veces			Siempre		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

21.-Tu jefe siempre evalúa el empeño que pones en tu trabajo:

Siempre			La mayoría de las veces			A veces			Nunca		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

51.-La empresa te hace sentir parte integrante de ella:

Siempre			Frecuente-mente			Pocas veces			Nunca		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

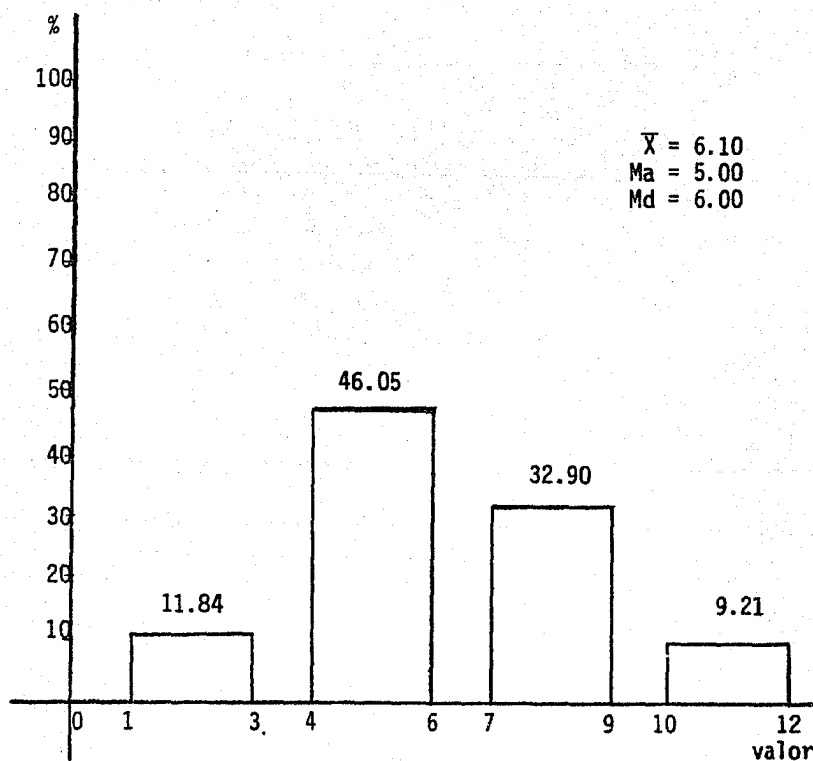
58.-Sientes que la empresa considera a sus empleados como un patrimonio importante:

Nunca			Pocas veces			Parcial-mente			Totalmente		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

6.5.1 Sector X

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	9	2	11.84
2	4--6	35	5	46.05
3	7--9	25	8	32.90
4	10--12	7	11	9.21
Totales		76		100.00

CUADRO 6.13

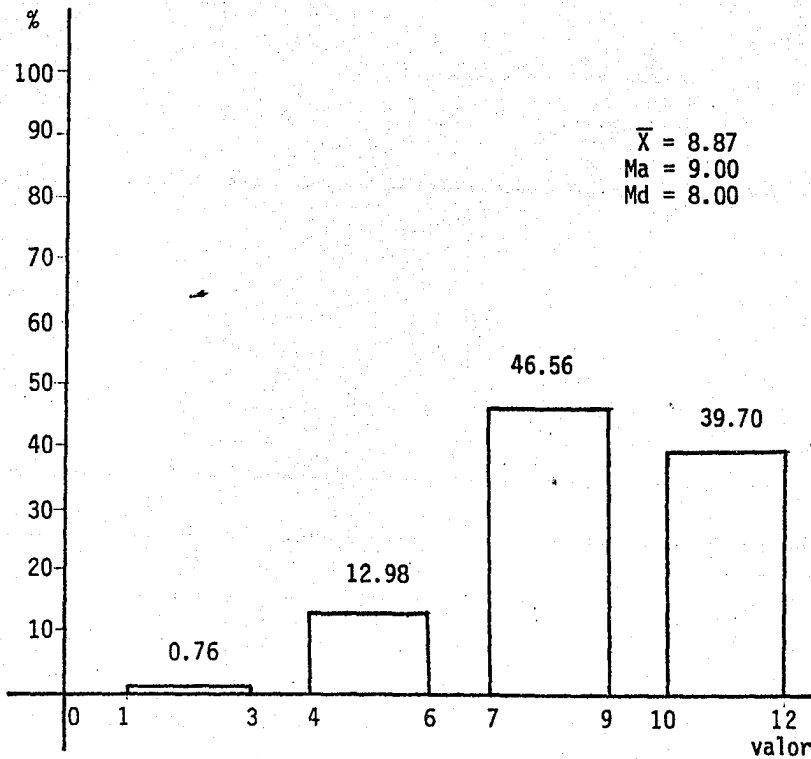


GRAFICA 6.13

6.5.2 Sector Y

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	1	2	0.76
2	4--6	17	5	12.98
3	7--9	61	8	46.56
4	10--12	52	11	39.70
Totales		131		100.00

CUADRO 6.14

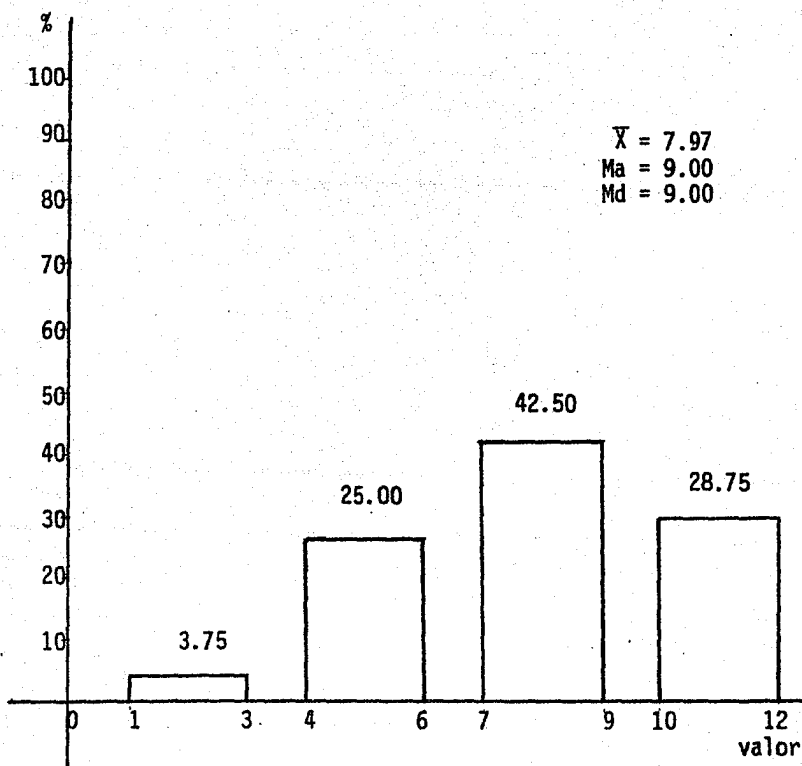


GRAFICA 6.14

6.5.3 Sector Z

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	3	2	3.75
2	4--6	20	5	25.00
3	7--9	34	8	42.50
4	10--12	23	11	28.75
Totales		80		100.00

CUADRO 6.15



GRAFICA 6.15

6.5.4 Resultados:

En el aspecto reconocimiento, el personal del sector Bancario opinó que pocas veces se les toma en cuenta para ocupar mejores puestos cuando existe la oportunidad, no así los sectores Industria y Servicios que opinan que muchas veces se les toma en cuenta para lo antes expuesto.

El empeño que el personal del sector Bancario pone en su trabajo solo a veces es evaluado por su jefe inmediato, mientras que los sectores Industria y Servicios, éste es la mayoría de las veces tomado en cuenta.

El sector Bancario siente que la organización pocas veces considera a sus empleados como un patrimonio importante, por lo mismo en pocas ocasiones los hace sentir parte integrante de la misma; a diferencia de los sectores Industria y Servicios que opinan que la empresa frecuentemente los hace sentir parte integrante de ella, y aunque no en forma total, sienten que la empresa los considera como un patrimonio importante.

6.6 AUTORREALIZACION Y DESARROLLO

El aspecto autorrealización y desarrollo quedó cubierto en el cuestionario con las siguientes preguntas:

23.-Sientes que el trabajo que realizas es:

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algunas veces satisfactorio	Insatisfactorio
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

24.-Tus conocimientos los aplicas en tu trabajo:

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

25.-Tienes la oportunidad de desempeñar una labor interesante y variada:

Siempre	Frecuentemente	Pocas veces	Nunca
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

26.-Sientes que tu futuro en _____ es:

Nulo	Regular	Bueno	Muy bueno
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

27.-La empresa estimula y motiva tu desarrollo y progreso:

Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

56.-Has obtenido de la organización todo lo que has esperado de ella:

Totalmente	Parcialmente	Pocas veces	Nunca
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

57.-Consideras que tu prestigio se ha incrementado colaborando con _____:

Totalmente	Parcialmente	En algunos aspectos	En nada
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

59.-Sientes que la empresa te ha ayudado a consolidarte familiar y económicamente:

Totalmente	Parcialmente	En algunos aspectos	En nada
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

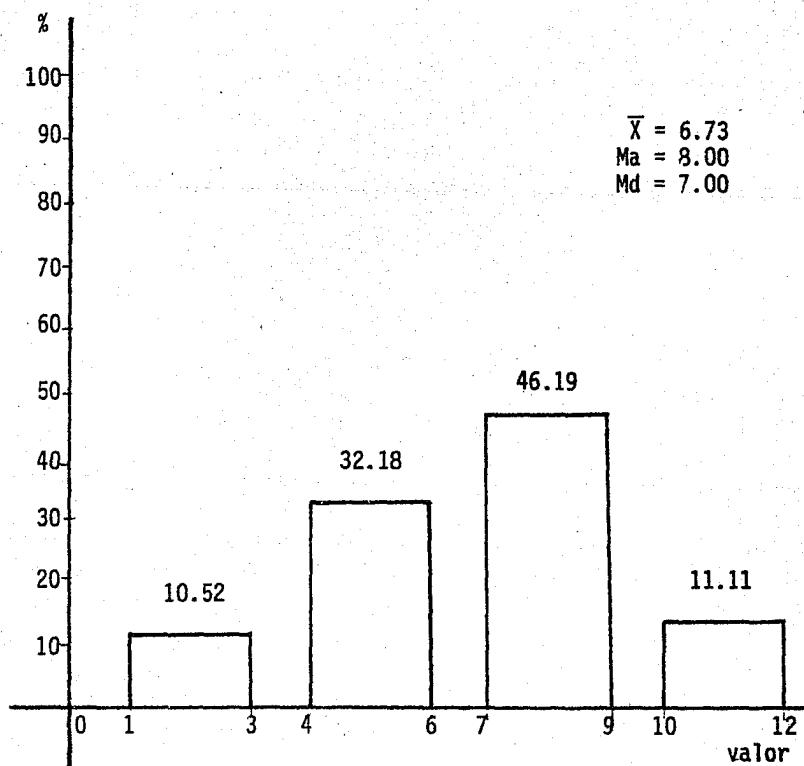
60.-Tu familia te apoya y estimula para que desarrolles mejor tu trabajo en _____:

No lo hace	Con reservas	Frecuentemente	Completamente
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

6.6.1 Sector X

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	18	2	10.52
2	4--6	55	5	32.18
3	7--9	79	8	46.19
4	10--12	19	11	11.11
Totales		171		100.00

CUADRO 6.16

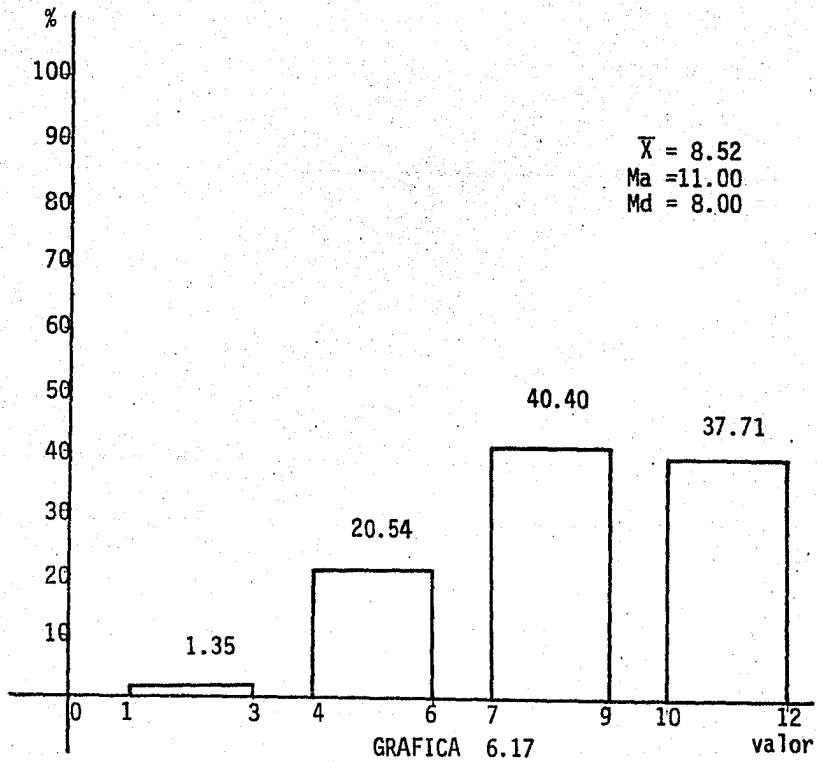


GRAFICA 6.16

6.6.2 Sector Y

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	4	2	1.35
2	4--6	61	5	20.54
3	7--9	120	8	40.40
4	10--12	112	11	37.71
Totales		297		100.00

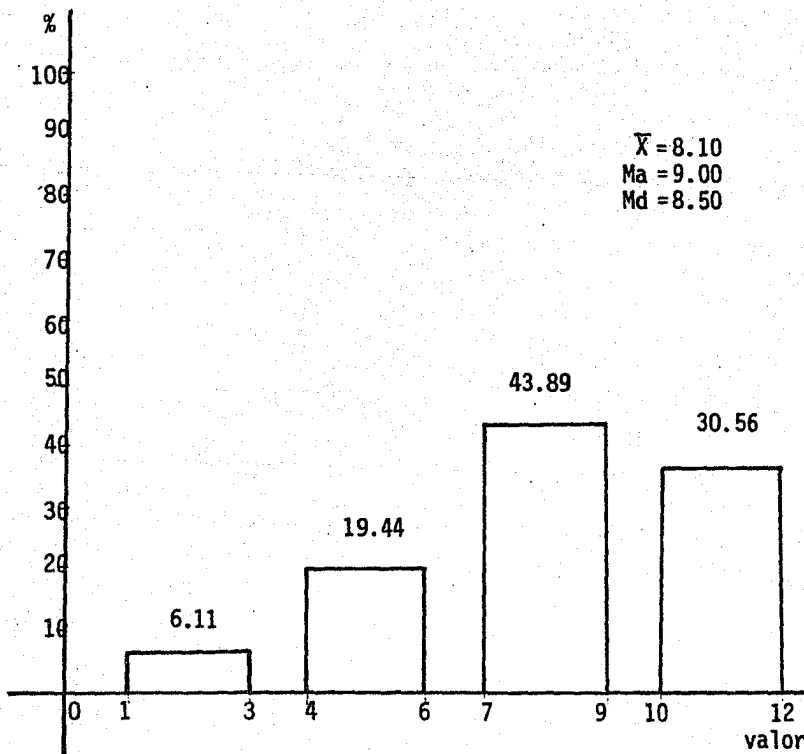
CUADRO 6.17



6.6.3 Sector Z

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	11	2	6.11
2	4--6	35	5	19.44
3	7--9	79	8	43.89
4	10--12	55	11	30.56
Totales		180		100.00

CUADRO 6.18



GRAFICA 6.18

6.6.4 Resultados:

En el aspecto autorrealización y desarrollo, se detectó una uniformidad de respuestas por parte del personal que integra los tres sectores a los que se aplicó el cuestionario, quedando sus respuestas ubicadas en el rango 7-8-9.

Los sectores Banca, Industria y Servicios, coincidieron en que el trabajo que realizan es satisfactorio para ellos. Consideran que -- con frecuencia aplican sus conocimientos en el desempeño del mismo ya -- que constantemente tienen la oportunidad de realizar labores interesantes y variadas.

El personal que integra los tres sectores en estudio, opinó -- que frecuentemente la empresa estimula y motiva su desarrollo por lo -- que sienten que su futuro es bueno, aunque no han obtenido de la organización todo lo que han esperado de ella.

Los tres sectores coincidieron en considerar que su prestigio se ha incrementado colaborando con la organización a la que actualmente prestan sus servicios, al mismo tiempo ésta les ha ayudado a consolidarse familiar y económicamente.

6.7 ESTILO GERENCIAL

El aspecto estilo gerencial, quedó cubierto en el cuestionario con las siguientes preguntas:

13.-Tus jefes cumplen lo que prometen:

Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

15.-Tu jefe inmediato toma en cuenta las sugerencias que tu haces:

Nunca	Algunas veces	Frecuente-mente	Siempre
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

16.-Cuando tu jefe te llama la atención lo hace con tacto:

Siempre	La mayoría de las veces	A veces	Nunca
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

17.-Tu jefe se interesa por tus necesidades y bienestar:

Nunca	Algunas veces	Frecuente-mente	Siempre
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

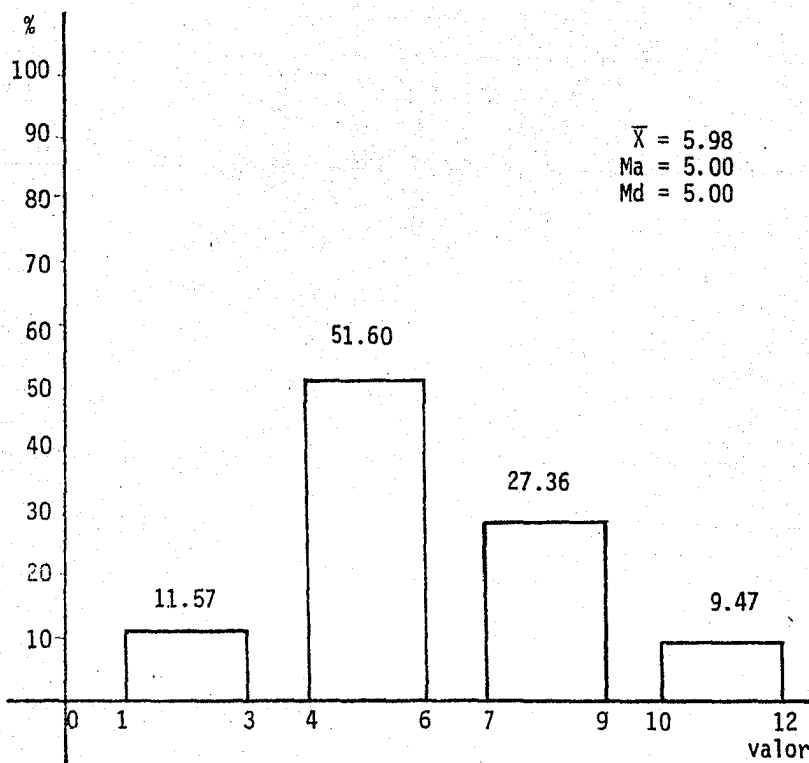
18.-Tus superiores delegan trabajo y funciones:

Nunca	Algunas veces	Constante-mente	Siempre que es necesario
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

6.7.1 Sector X

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	11	2	11.57
2	4--6	49	5	51.60
3	7--9	26	8	27.36
4	10--12	9	11	9.47
Totales		95		100.00

CUADRO 6.19

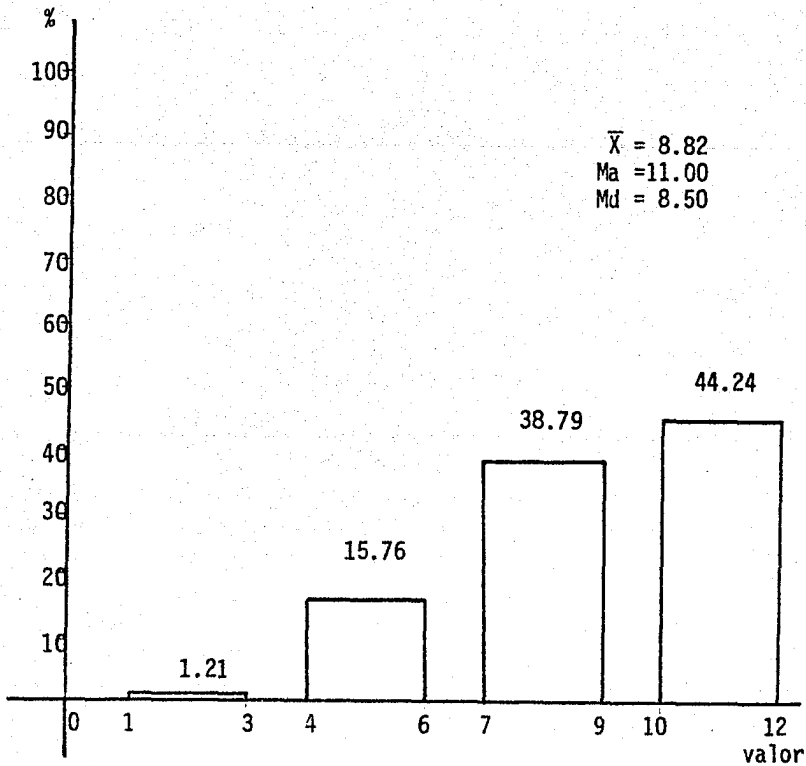


GRAFICA 6.19

6.7.2 Sector Y

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	2	2	1.21
2	4--6	26	5	15.76
3	7--9	64	8	38.79
4	10--12	73	11	44.24
Totales		165		100.00

CUADRO 6.20

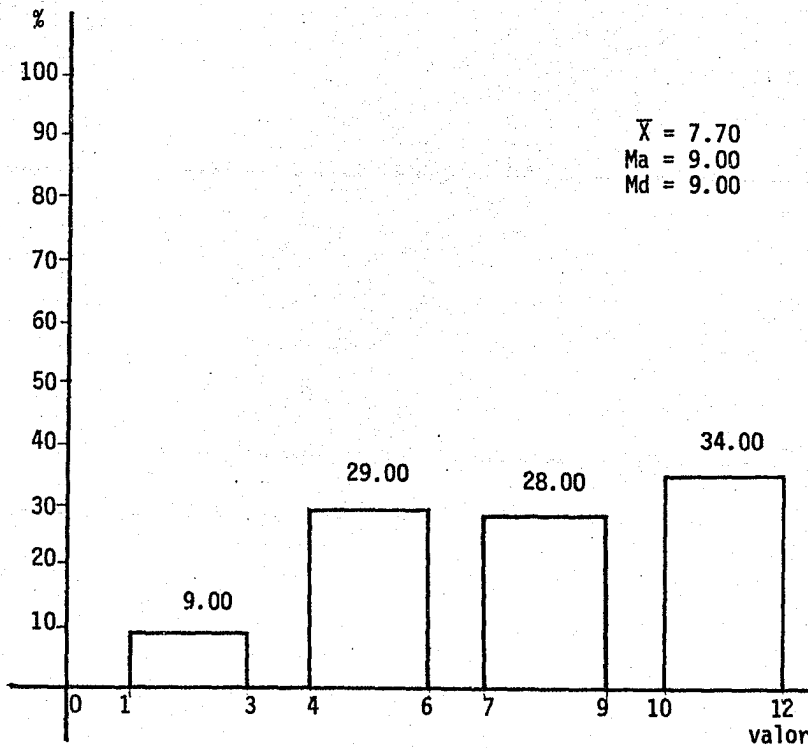


GRAFICA 6.20

6.7.3 Sector Z

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	9	2	9.00
2	4--6	29	5	29.00
3	7--9	28	8	28.00
4	10--12	34	11	34.00
Totales		100		100.00

CUADRO 6.21



GRAFICA 6.21

6.7.4 Resultados:

En relación al estilo gerencial, se encontró una discrepancia de opiniones entre el sector Banca (rango 4-5-6) y los sectores Industria y Servicios (rango 10-11-12) que tuvieron similitud en sus respuestas.

El sector Bancario considera que el estilo gerencial de su(s) jefe(s), no es el adecuado ya que pocas veces cumplen lo que prometen, no dan mucha importancia a las sugerencias que se les hacen, cuando llaman la atención al personal no lo hacen con el tacto requerido, raras veces se interesan por el bienestar y necesidades del mismo y no delegan trabajo y funciones de acuerdo con las necesidades del departamento o sección.

A diferencia del sector Banca, los sectores Industria y Servicios opinan que sus jefes cumplen satisfactoriamente los aspectos antes mencionados, por lo que éstos opinan que el estilo gerencial de sus superiores es el indicado para satisfacer los objetivos organizacionales.

6.8 COMUNICACION

El aspecto comunicación, quedo cubierto en el cuestionario con las siguientes preguntas:

32.-Te enteras de lo acontece en la organización:

No me entero			Por rumores			Por comunicación informal			Por comunicación oficial		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

33.-La información que se publica en los tableros la encuentras:

Muy interesante			Interesante			Poco interesante			Nada interesante		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

34.-Las revistas de comunicación interna de la empresa las lees:

Nunca			Algunas veces			Frecuentemente			Siempre		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

35.-El contenido de las revistas lo encuentras:

Muy bueno			Bueno			Regular			Malo		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

36.-Sientes confianza y libertad para comunicarte y/o quejarte con tu jefe inmediato o tus superiores:

Mucha			Regular			Poca			Ninguna		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

37.-Sientes confianza y libertad para comunicarte con tus subordinados:

Mucha	Regular	Poca	Ninguna
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()
12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1

38.-Sientes confianza y libertad para comunicarte con tus compañeros de trabajo:

Bastante y con todos	Con algunos	Poca	Con ninguno
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()
12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1

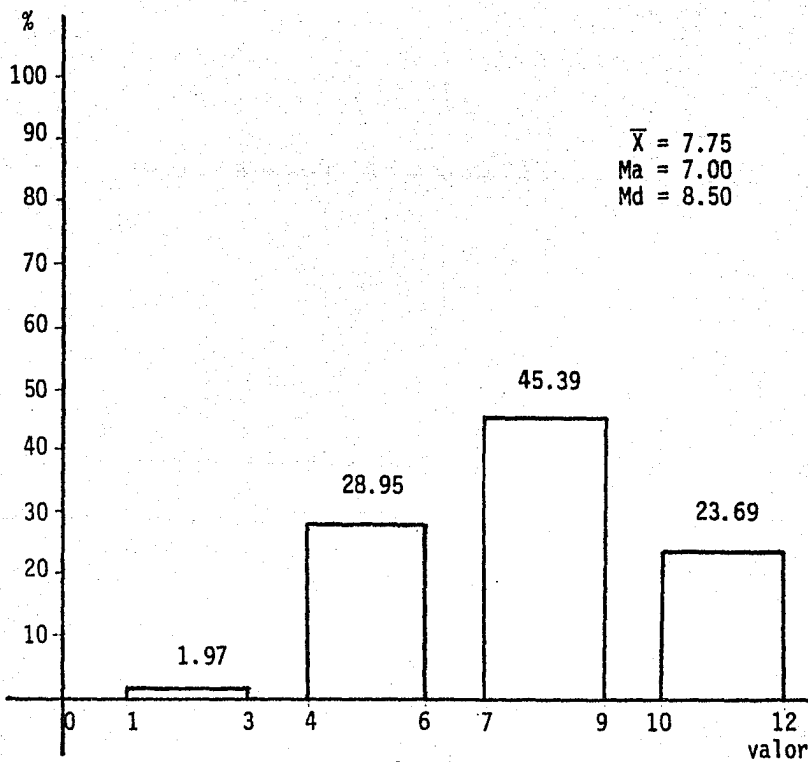
53.-Conoces como está organizada, que produce y los objetivos de la empresa:

Completamente	Bastantes aspectos	Pocos aspectos	Nada
() () ()	() () ()	() () ()	() () ()
12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1

6.8.1 Sector X

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	3	2	1.97
2	4--6	44	5	28.95
3	7--9	69	8	45.39
4	10--12	36	11	23.69
Totales		152		100.00

CUADRO 6.22

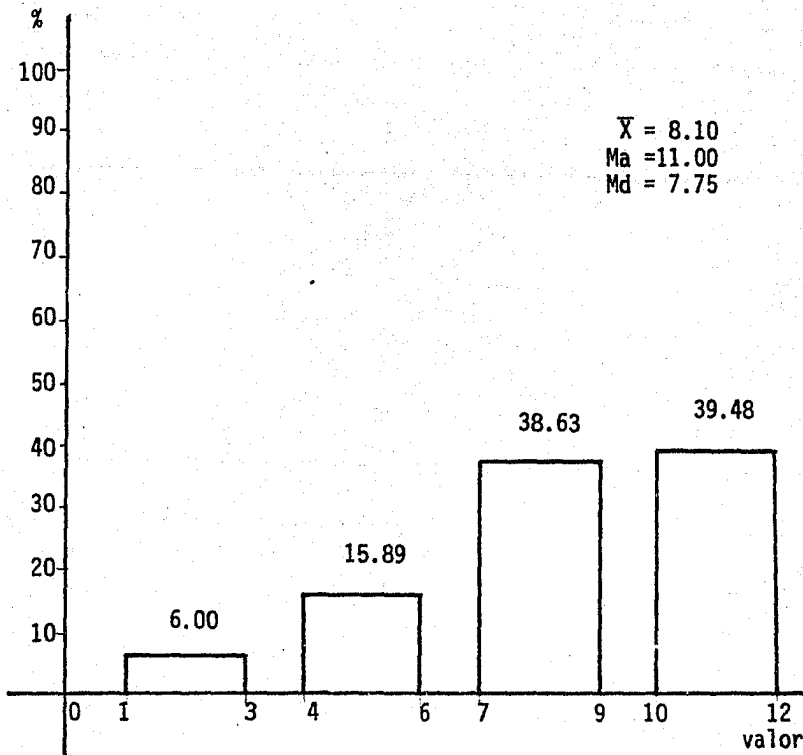


GRAFICA 6.22

6.8.2 Sector Y

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	14	2	6.00
2	4--6	37	5	15.89
3	7--9	90	8	38.63
4	10--12	92	11	39.48
Totales		233		100.00

CUADRO 6.23

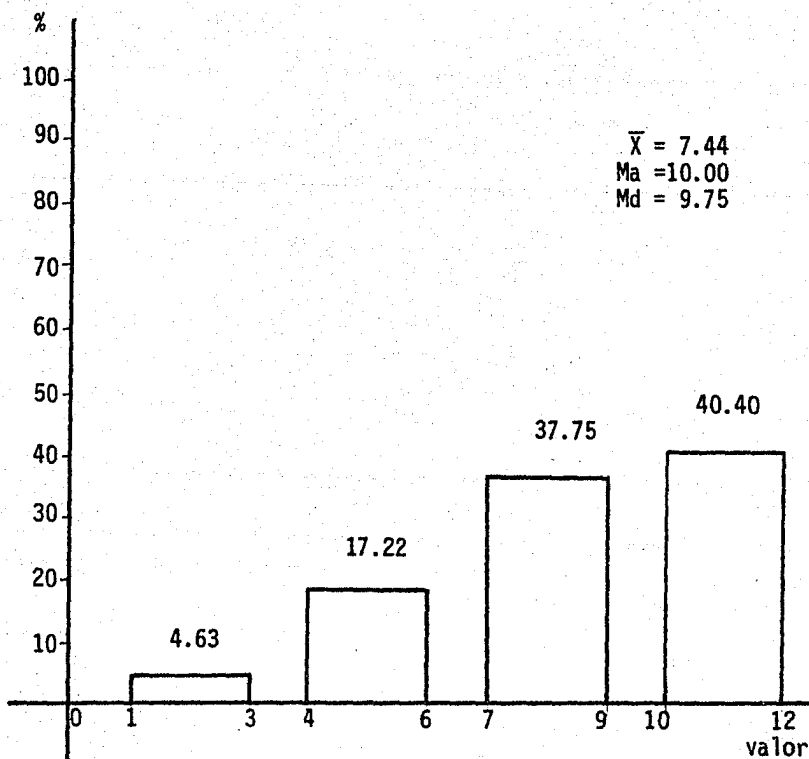


GRAFICA 6.23

6.8.3 Sector Z

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	7	2	4.63
2	4--6	26	5	17.22
3	7--9	57	8	37.75
4	10--12	61	11	40.40
Totales		151		100.00

CUADRO 6.24



GRAFICA 6.24

6.8.4 Resultados:

Las respuestas obtenidas del sector Bancario oscilaron entre las calificaciones 7-8-9, basandonos en esto se puede determinar lo siguiente:

No obstante existir medios oficiales de comunicación en el área bancaria, el personal da más importancia a la comunicación de tipo informal, aunque catalogan a los medios de comunicación oficiales como buenos. Debido a esta preferencia por la comunicación informal, el personal no conoce completamente como esta organizada, que produce y los objetivos de la organización para la cual trabaja.

Consideran que existe una regular confianza y libertad para comunicarse con el jefe inmediato, superiores, compañeros y subordinados en caso de tenerlos.

Los sectores industria y servicios (rango 10, 11 y 12) a diferencia del sector anterior, le dan preponderancia a la comunicación oficial de lo que se deduce su conocimiento total de las políticas y objetivos de la organización a la que prestan sus servicios; de ésta comunicación oficial (tableros, revistas, etc.) opinan que es muy interesante en todos sus aspectos.

Existe mucha confianza y libertad para comunicarse con el personal de todos los niveles jerarquicos.

6.9 COOPERACION

El aspecto cooperación, quedó cubierto en el cuestionario con las siguientes preguntas:

39.-Encuentras cooperación entre los miembros de tu departamento:

Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Casi nunca
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

40.-Cuando la necesitas, encuentras cooperación de personas de otros departamentos o áreas:

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

41.-La cooperación que recibes de tus subordinados es:

Muy limitada	Ocasional	Frecuente	Constante
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

42.-La cooperación que recibes de tus superiores es:

Constante	Frecuente	Ocasional	Muy limitada
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

43.-La cooperación que brindas a tus superiores es:

Constante	Frecuente	Ocasional	Limitada
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

44.-La cooperación que brindas a tus subordinados es:

Limitada	Ocasional	Frecuente	Constante
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

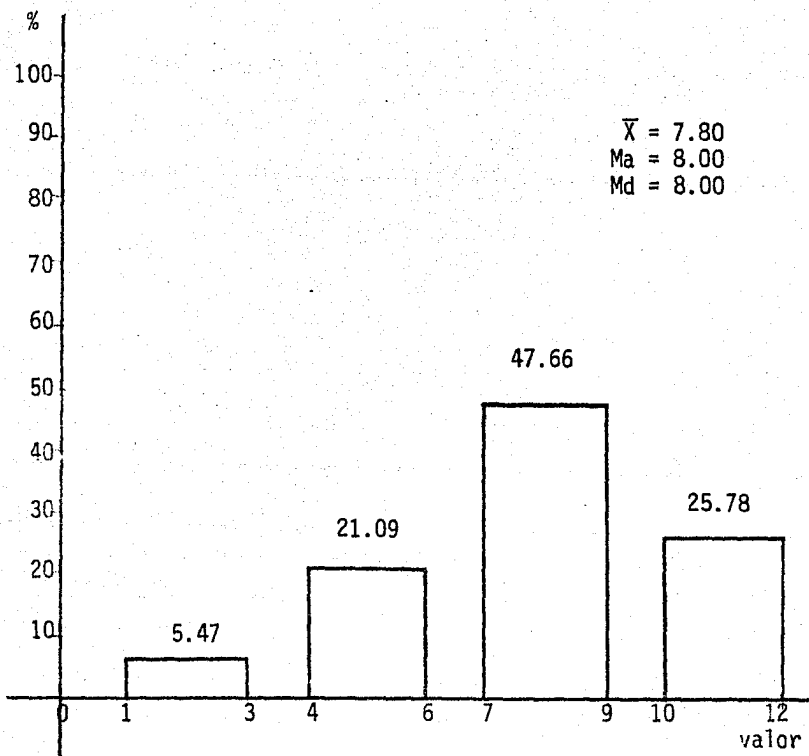
45.-La cooperación que brindas a tus compañeros de trabajo es:

Limitada	Ocasional	Frecuente	Constante
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

6.9.1 Sector X

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	7	2	5.47
2	4--6	27	5	21.09
3	7--9	61	8	47.66
4	10--12	33	11	25.78
Totales		128		100.00

CUADRO 6.25

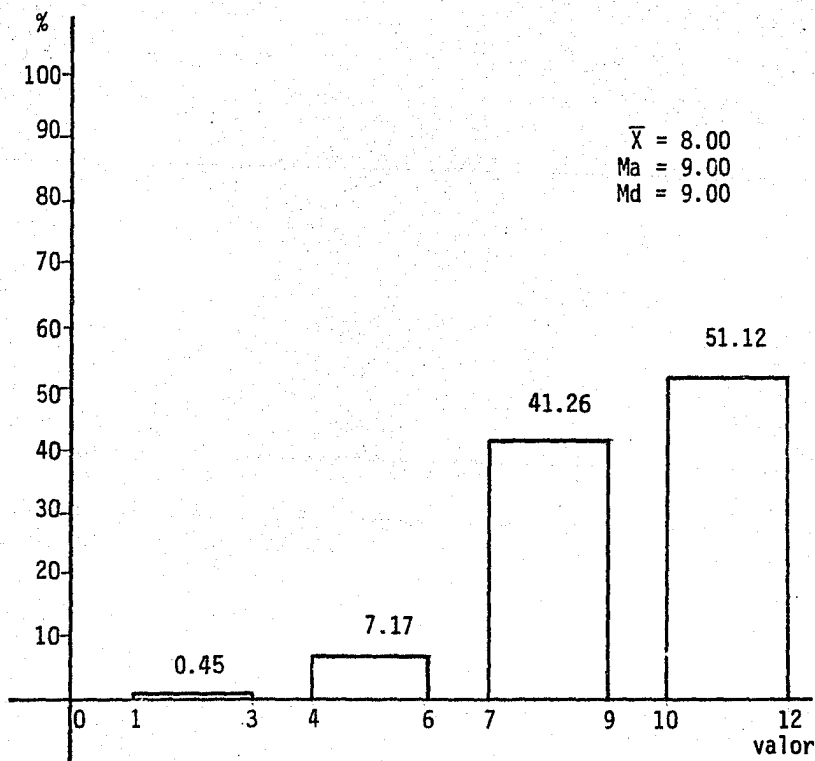


GRAFICA 6.25

6.9.2 Sector Y

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	1	2	0.45
2	4--6	16	5	7.17
3	7--9	92	8	41.26
4	10--12	114	11	51.12
Totales		223		100.00

CUADRO 6.26

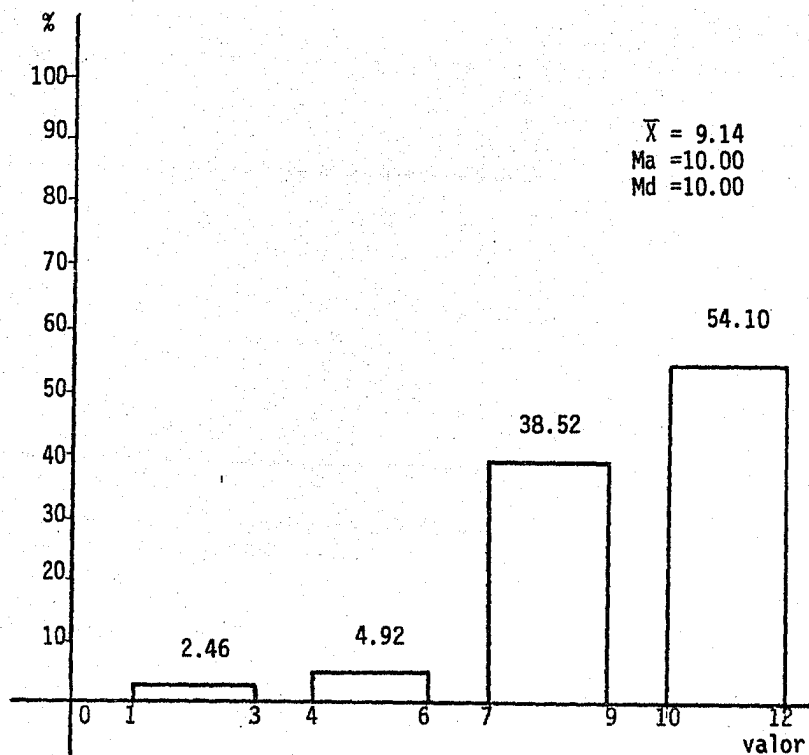


GRAFICA 6.26

6.9.3 Sector Z

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	3	2	2.46
2	4--6	6	5	4.92
3	7--9	47	8	38.52
4	10--12	66	11	54.10
Totales		122		100.00

CUADRO 6.27



GRAFICA 6.27

6.9.4 Resultados:

Al tabular y analizar la información que se recopiló relacionada con el aspecto cooperación, encontramos nuevamente que los sectores - Industria y Servicios coinciden en sus opiniones, quedando éstas ubicadas en el rango 10-11-12, lo que nos hace deducir que existe mucha y -- muy constante cooperación por parte del personal de estos dos sectores, tanto en forma ascendente como descendente y horizontal.

La opinión del sector Banca por su parte quedó situada un rango más abajo (7-8-9), lo que significa que en este sector aunque existe una cooperación frecuente entre el personal bancario, el hecho de que él mismo la catalogue en este rango, nos hace pensar que esta cooperación no es de la magnitud deseada por el mismo personal.

6.10 SISTEMA ORGANIZACIONAL

El aspecto sistema organizacional, quedó cubierto en el cuestionario con las siguientes preguntas:

19.-Tus superiores delegan trabajo y funciones en forma:

Eficiente	Clara	Confusa	Deficiente
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

20.-Tu jefe te proporciona la asesoría y herramientas para tu trabajo:

Nunca	A veces	La mayoría de las veces	Siempre
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

22.-La distribución de la carga de trabajo en tu departamento es :

Mal distribuida	Regularmente distribuida	Aceptablemente distribuida	Bien distribuida
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

29.-La empresa se preocupa por capacitarte en tu trabajo:

Lo que se requiere	Menos de lo requerido	Superficialmente	Nunca
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

30.-Los cursos que la empresa te ha permitido tomar te han ayudado a mejorar tu trabajo:

No he tomado	No han sido muy útiles	Han ayudado regularmente	Me han ayudado mucho
() () () 1 2 3	() () () 4 5 6	() () () 7 8 9	() () () 10 11 12

31.-Consideras que el sistema de calificación de méritos para las evaluaciones es:

Justo y bien aplicado	Buena, con ciertas deficiencias	No muy bueno	Injusto
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

47.-Las normas de disciplina dentro de la organización son:

Las más adecuadas	Aceptables	Deficientes	Inadecuadas
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

48.-La disciplina que se aplica en la organización es:

Muy estricta	Adecuada	Deficiente	Relajada
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

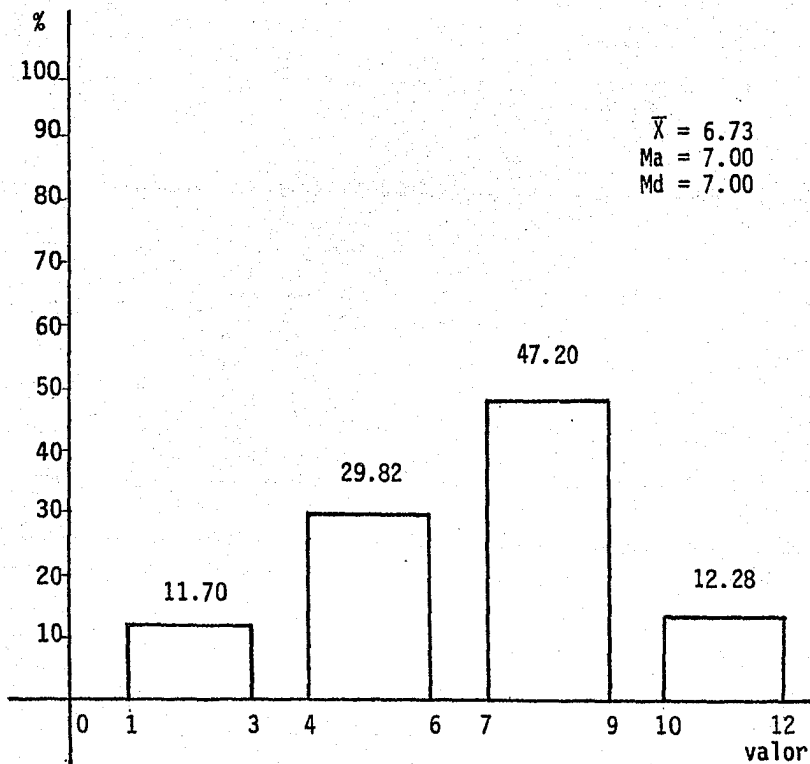
50.-Sientes que a los problemas y quejas se les da la debida atención y se resuelven:

Satisfactoriamente	Regularmente	Ocasionalmente	Deficientemente
() () () 12 11 10	() () () 9 8 7	() () () 6 5 4	() () () 3 2 1

6.10.1 Sector X

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	20	2	11.70
2	4--6	51	5	29.82
3	7--9	79	8	47.20
4	10--12	21	11	12.28
Totales		171		100.00

CUADRO 6.28

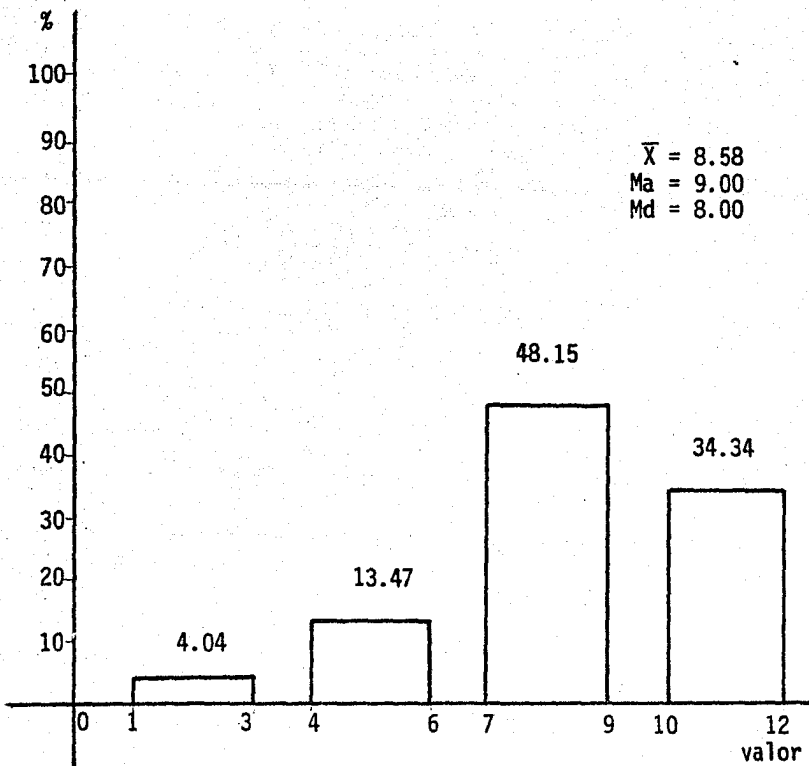


GRAFICA 6.28

6.10.2 Sector Y

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	12	2	4.04
2	4--6	40	5	13.47
3	7--9	143	8	48.15
4	10--12	102	11	34.34
Totales		297		100.00

CUADRO 6.29

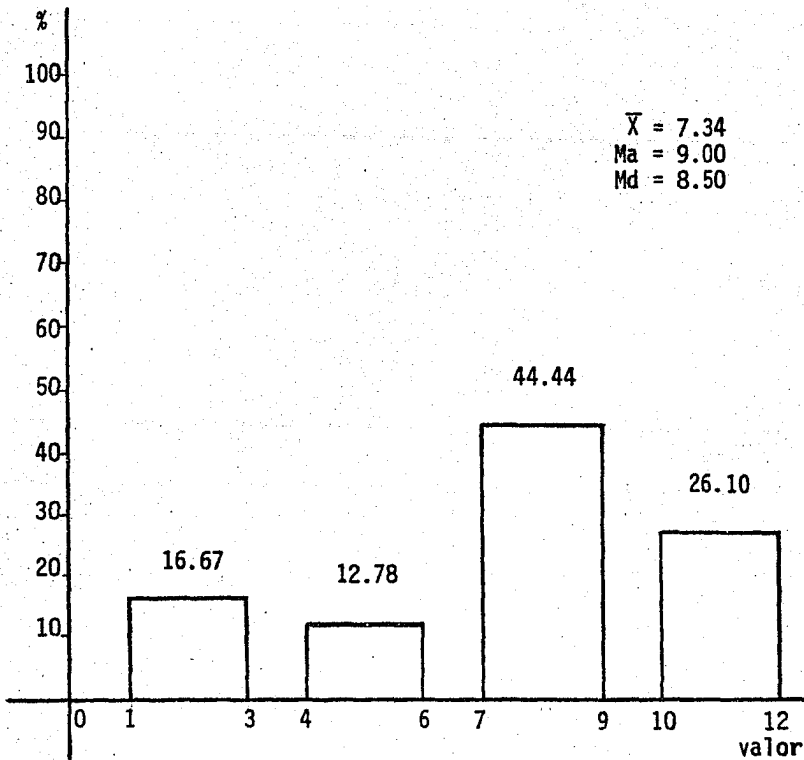


GRAFICA 6.29

6.10.3 Sector Z

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	30	2	16.67
2	4--6	23	5	12.78
3	7--9	80	8	44.44
4	10--12	47	11	26.11
Totales		180		100.00

CUADRO 6.30



GRAFICA 6.30

6.10.4 Resultados:

En este renglón, se presenta una uniformidad de criterios ya que las respuestas de los tres sectores quedaron comprendidas en el rango 7-8-9.

El personal de los tres sectores a los que se aplicó el cuestionario, coincidieron en que la forma de delegar trabajo de sus superiores es clara, recibiendo asesoría y herramientas para el desarrollo del mismo la mayoría de las veces, con lo que la distribución de la carga de trabajo resulta aceptable.

En lo que se refiere a la capacitación, se opinó conjuntamente que se reciben menos cursos de los requeridos y que estos han ayudado regularmente a mejorar el desarrollo del trabajo.

En cuanto a la disciplina, las normas existentes y la forma en que éstas son aplicadas, se tomaron como adecuadas por los tres sectores.

En las organizaciones en las que existen sistemas de calificación de méritos se opinó que este es bueno aunque con ciertas deficiencias.

Por último, los tres sectores opinaron que a los problemas y quejas se les da la atención y se resuelven en forma regular.

6.11 IMAGEN DE LA ORGANIZACION

El aspecto imagen organizacional, quedó cubierto en el cuestionario con las siguientes preguntas:

55.-Recomendarías _____ a tus amigos que buscan - trabajo:

Nunca			Con reservas			Algunas veces			Siempre		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

61.-Sientes que existen algunos grupos y "politiquerías" que pueden deteriorar la imagen interna y externa de la organización:

No existen			Ocasional-mente			En algunas áreas			En gran parte de la empresa		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

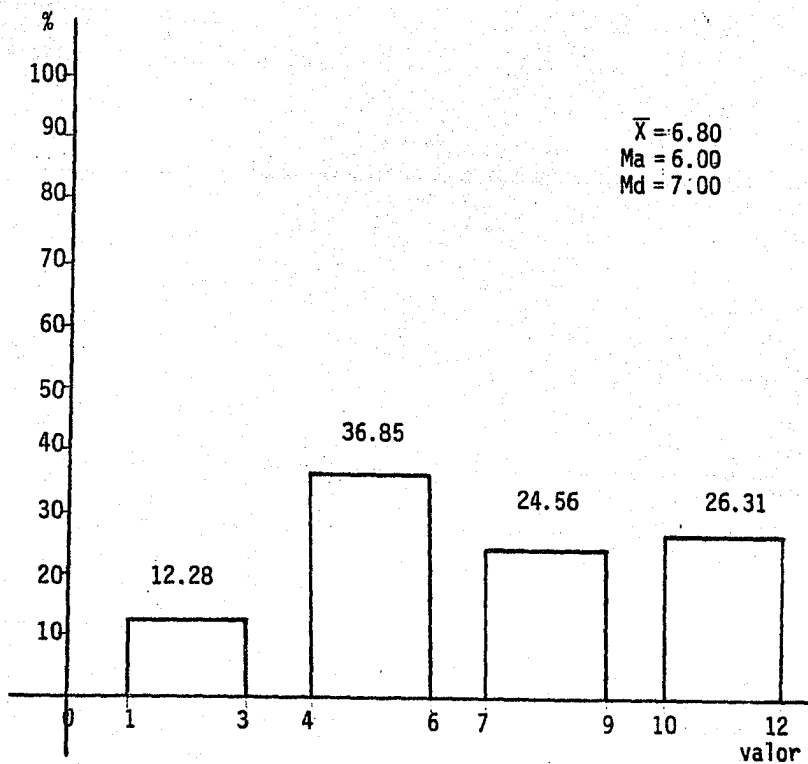
62.-Sientes que los directores y gerentes de la organización proyectan una buena imagen de la misma y motivan al personal para hacer lo mismo:

En nada			A conveniencia			En algunos casos			En todos aspectos		
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

6.11.1 Sector X

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	7	2	12.28
2	4--6	21	5	36.85
3	7--9	14	8	24.56
4	10--12	15	11	26.31
Totales		57		100.00

CUADRO 6.31

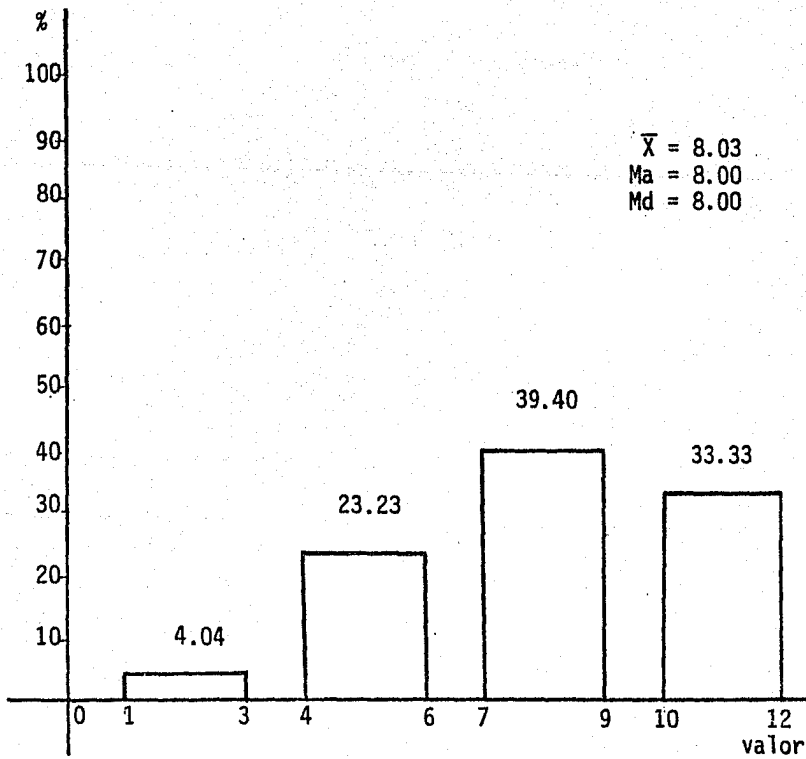


GRAFICA 6.31

6.11.2 Sector Y

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	4	2	4.04
2	4--6	23	5	23.23
3	7--9	39	8	39.40
4	10--12	33	11	33.33
Totales		99		100.00

CUADRO 6.32

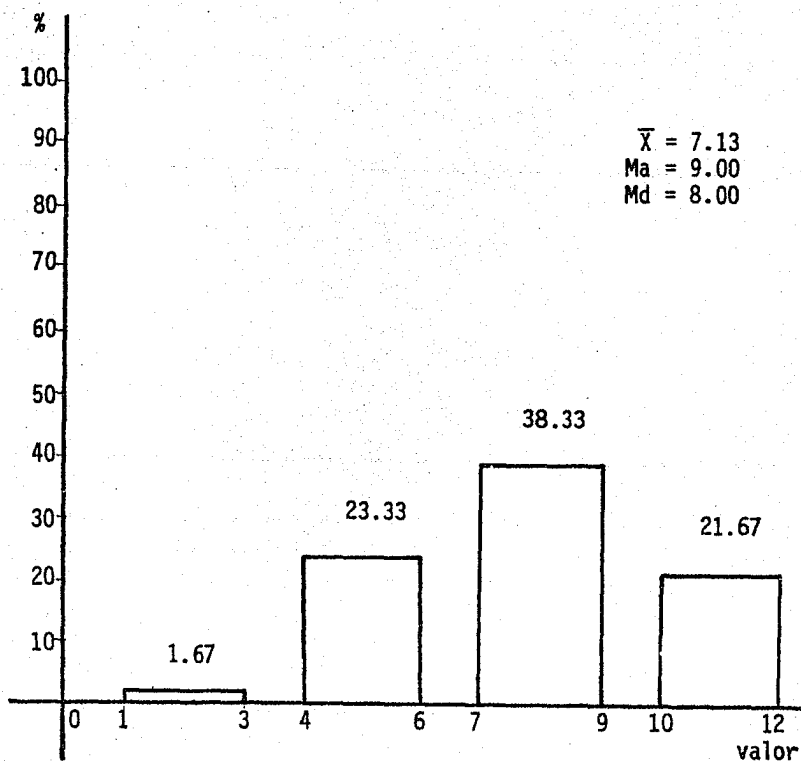


GRAFICA 6.32

6.11.3 Sector Z

Orden	Valor	Frec. de campo	Punto medio	%
1	1--3	10	2	1.67
2	4--6	14	5	23.33
3	7--9	23	8	38.33
4	10--12	13	11	21.67
Totales		60		100.00

CUADRO 6.33



GRAFICA 6.33

6.11.4 Resultados:

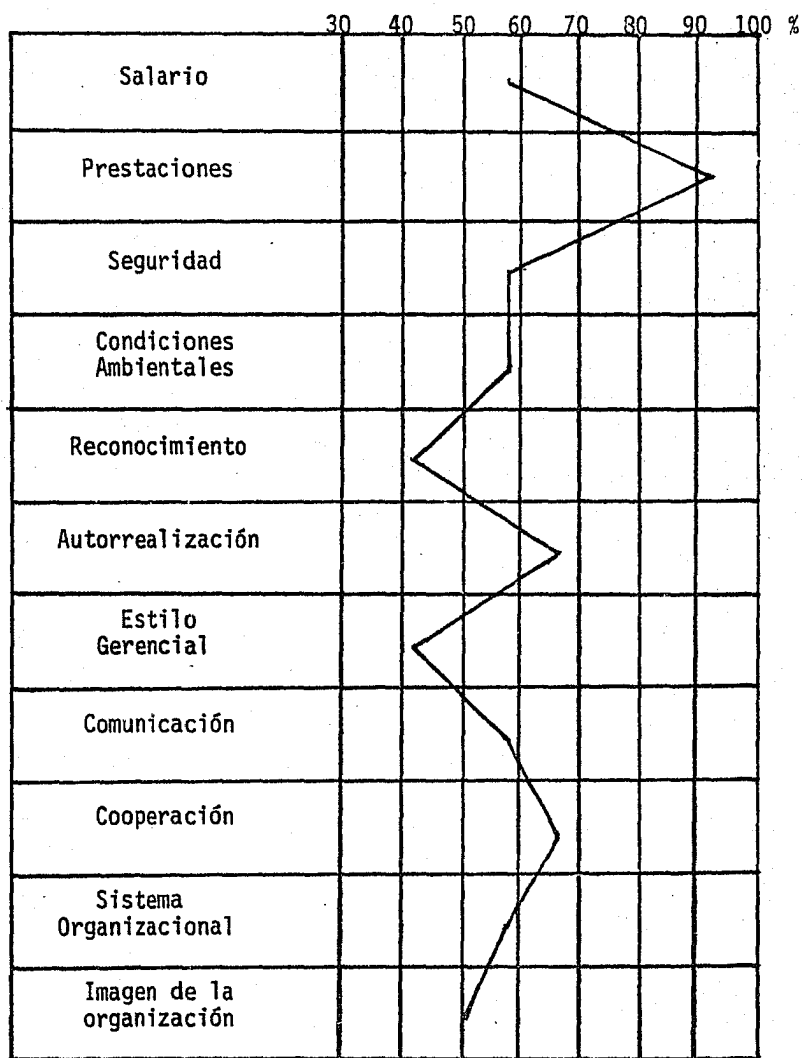
Las respuestas de los sectores Industria y Servicios fueron si milares y quedaron enmarcadas en el rango 7-8-9, a diferencia del sector Bancario cuyas respuestas quedaron en el rango 4-5-6.

Por la opinión de los sectores Industria y Servicios, se deduce que la imagen que tienen de la organización a la que prestan sus servicios, es buena, ya que según ellos mismos opinaron recomendarían dicha organización a compañeros que buscarán trabajo; no así el sector Banca que solo lo haría con reservas.

Los sectores Industria y Servicios, determinaron que ocasionalmente existen grupos que pueden deteriorar la imagen de la organización, así mismo sienten que en algunos casos los directivos de sus respectivas organizaciones, proyectan una buena imagen de la misma.

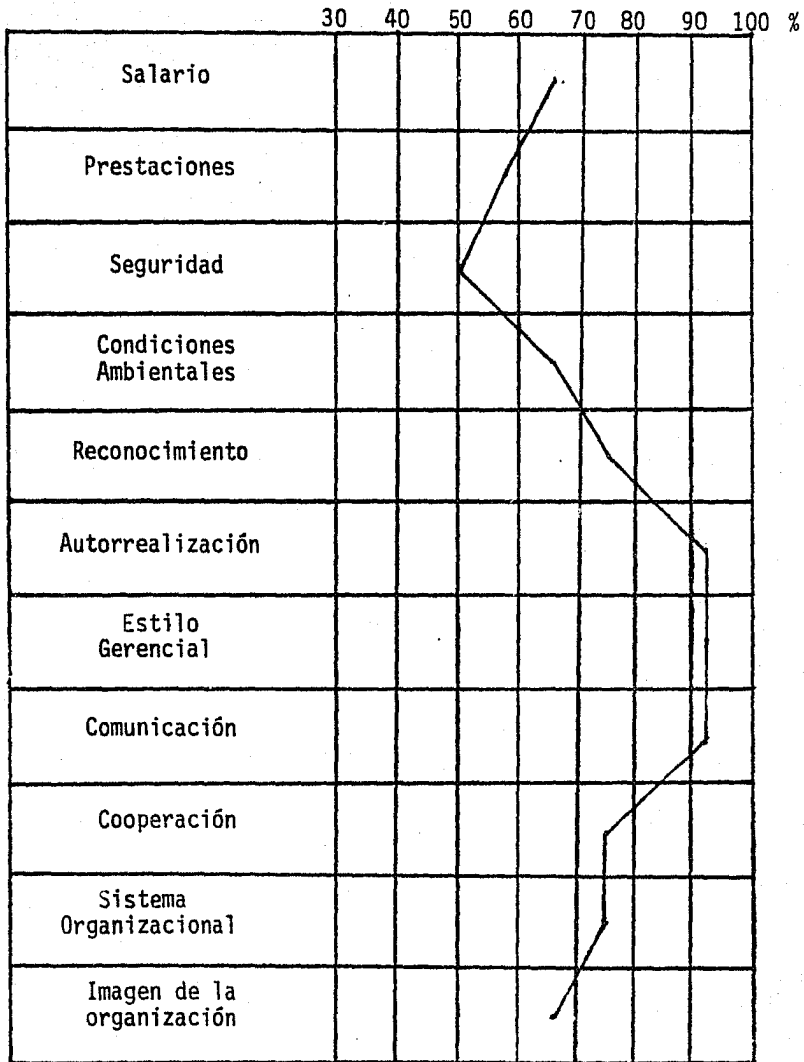
En el sector Banca se opinó a este respecto que en algunas -- áreas si existen grupos que pueden afectar la imagen de la organización y que los directivos de la misma motivan al personal a respaldar la imagen organizacional a conveniencia.

SECTOR X



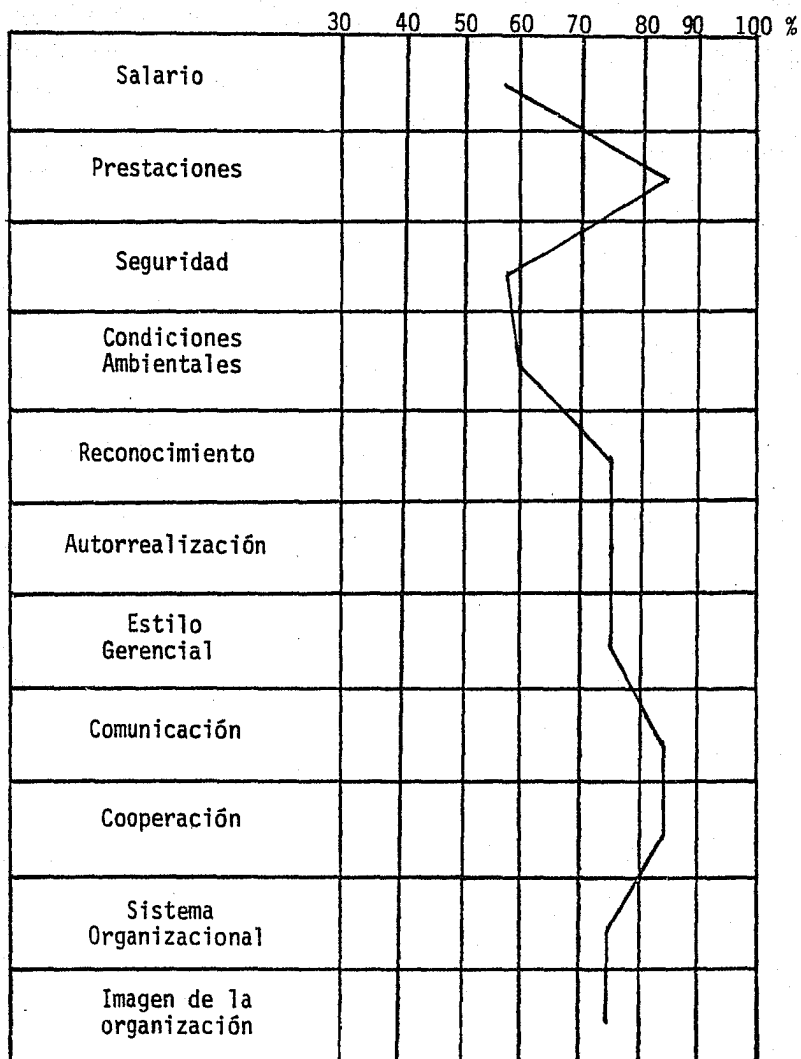
GRAFICA 6.34

SECTOR Y



GRAFICA 6.35

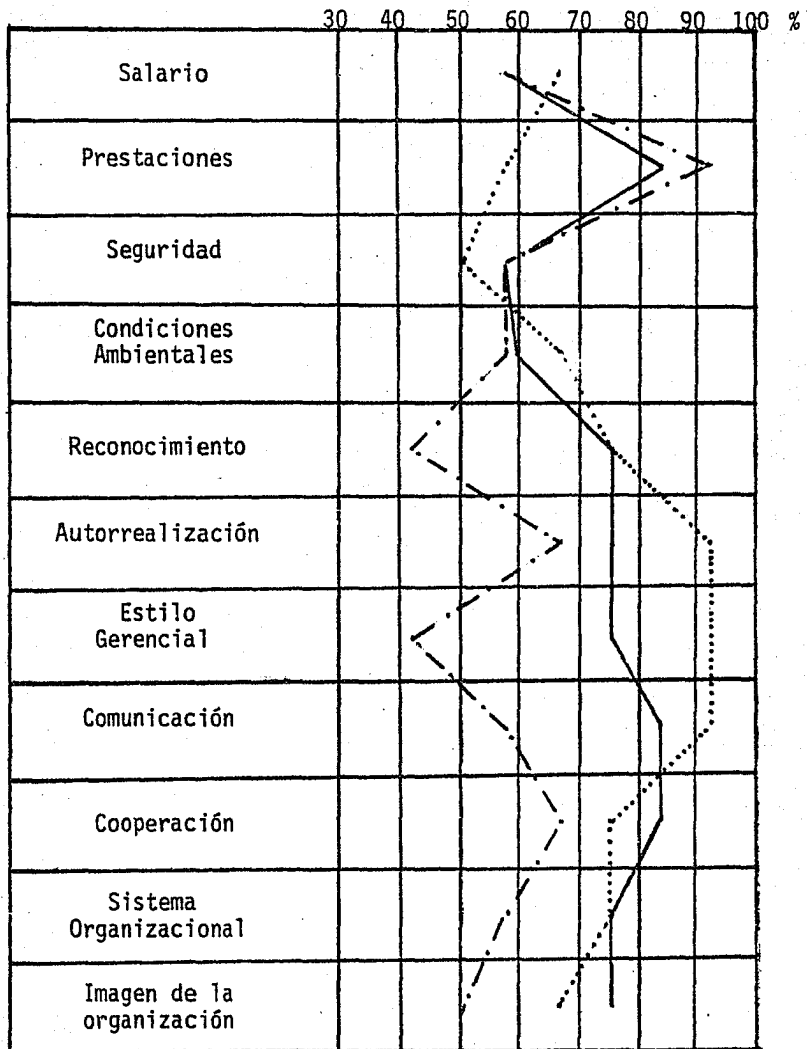
SECTOR Z



GRAFICA 6.36

SECTORES BANCA, INDUSTRIA Y SERVICIOS

(gráfica comparativa)



GRAFICA 6.37

Sector X ---
Sector y
Sector z —

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

Si la eficacia de una empresa se mide hoy día por su organización, el elemento humano es el que nos da la pauta del valor y de la eficiencia de la misma. La relevancia de los problemas de producción, financiación y comercialización de las organizaciones, ha relegado con frecuencia a un segundo plano los problemas de personal, pero si la regla de conducta empresarial es la productividad, ésta depende del hombre, él es en definitiva quien con su comportamiento habrá de permitir que la organización resulte eficaz.

Como el individuo es el medio por el cual logra la sociedad sus objetivos, parece lógico que la administración logre un entendimiento más hondo de su naturaleza y de la influencia de nuestros tiempos cambiantes. Mas aún la falta de este entendimiento está en el fracaso de muchas organizaciones en su esfuerzo por asegurarse el apoyo pleno de sus recursos humanos en la consecución de los objetivos organizacionales.

El conocimiento de la naturaleza humana que se ha acumulado a lo largo de los siglos, contiene muchos elementos de importancia directa para administrar al individuo en su trabajo. A riesgo de incurrir en una simplificación excesiva, se puede decir que todos los hombres poseen las mismas características intrínsecas; o dicho de otra manera, el hombre es un organismo cuya conducta esta condicionada por las leyes naturales, las cuales especifican que el hombre es la unidad de --

energía que busca gastarse por sí misma y en este proceso, posee y a la vez ejerce la facultad de elegir en que forma usar esa energía; es decir, si conservarla, desperdiciarla o emplearla productivamente.

El hombre moderno es cada día más consciente de la exclusividad de sus cualidades y más impaciente con el medio ambiente que tiende a forzarlo a trabajar en moldes preconcebidos. Al mismo tiempo, la infinita variedad de aptitudes y ambiciones humanas puede reforzar y fortalecer toda la organización de la empresa, si se canaliza sabiamente hacia el logro de objetivos constructivos.

Por lo antes expuesto, consideramos de vital importancia en nuestro medio el que los directivos de las organizaciones de todos los sectores, se preocupen por conocer los aspectos que motivan a su personal a trabajar, las necesidades que esperan satisfacer con el mismo y sobre todo estar en posibilidades una vez conociendo esta información, de detectar cuales son los aspectos motivacionales que para los empleados son más importantes, cuales son aquellos incentivos que están cumpliendo satisfactoriamente su objetivo, cuales son los aspectos que se han descuidado y por qué.

Todo este análisis del personal, sus necesidades y el grado en que estas son satisfechas, puede llevarnos a usar mejor los medios con que contamos actualmente para proporcionar motivaciones más eficaces al esfuerzo humano en la comunidad del medio empresarial mexicano.

Es tarea y oportunidad que se le presenta a la Administración de Recursos Humanos, el procurar un ambiente de trabajo que libere el potencial creador de sus empleados para beneficio de aquellos a quienes afecta.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) S.S. Paulo VI "Populorum Progressio". Ediciones paulinas. México 1970. pag. 10
- (2) Reyes Ponce Agustín. "Apuntes de Administración". Edición privada México 1963 pag. 6
- (3) Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México 1975 pag. 27
- (4) Mayo Elton. "The Social Problems of Industrial Civilization". Editorial Harvard University. Boston Mass. 1945
- (5) Guzmán Valdivia Isaac. "Reflexiones sobre la Administración". Editorial Reverte. México 1961 pag. 9
- (6) Reyes Ponce Agustín. "Apuntes de Administración". Op. Cit. pag. 5
- (7) Peterson & Plowman. "Organización y Dirección de Empresas". Editorial U.T.H.E.A. México 1961 pag. 482
- (8) Hernandez Rodriguez Sergio y Ballesteros Nicolas. "Apuntes de Desarrollo de Habilidades Integradoras". U.N.A.M. México 1976

- (9) Teffin y McCormick. "Sociología Industrial". Editorial Diana S.A. México 1966 pag. 337
- (10) Walter Scott. "Dirección de Personal". Editorial Mc.Graw Hill. pag. 137
- (11) Teffin y McCormick. "Sociología Industrial". Op. Cit. pag. 355
- (12) Ghiselli Edwin. "Psicología Industrial" Editorial Letras. México 1959 pag. 419
- (13) Maier Norman. "Psicología Industrial". Ediciones Rialp. Madrid 1964 pag. 353
- (14) Abbagnano Nicola. "Diccionario de Filosofía". Editorial F.C.E. pag. 849
- (15) Maier Norman. "Psicología Industrial". Op. Cit. pag. 354
- (16) Peterson & Plowman. "Organización y Dirección de Empresas". Op. Cit. pag. 483
- (17) Maier Norman. "Psicología Industrial". Op. Cit. pag. 356
- (18) Peterson & Plowman. "Organización y Dirección de Empresas". Op. Cit. pag. 483

(19) Ibid. pag. 483

(20) Ibid. pag. 484

(21) Maier Norman. "Psicología Industrial". Op. Cit. pag. 376

(22) Vinacke W. E. "Motivación para los problemas complejos". Ediciones M. R. Jones. Nebraska U.S.A. 1962 pag. 49

(23) Ibid. pag 3

(24) F. Huse Edgar y C. Bowditch James. "El Comportamiento Humano en las Organizaciones". Editorial Fondo Educativo Interamericano S.A. México 1976 pag. 60

(25) Taylor F. W. "Management Científico". Editorial Oikostan. Barcelona, España 1970

(26) M. Weber. "Ensayos de Sociología Contemporánea". Editorial M. Roca. Barcelona, España 1972

(27) Skinner B. F. "Ciencia y Conducta Humana". Editorial Fontanela. Barcelona, España 1970

(28) Nord W. R. "Conducta Organizacional y Desempeño Humano". U.S.A. 1969 pag. 375

- (29) Perrow C. "Análisis Organizacional, un Punto de Vista Sociológico".
Editorial Wadsworth. Belmont California 1970 pag. 118
- (30) Maslow A. "Motivación y Personalidad". Editorial Harper and Bro --
thers. New York 1954 pag. 13
- (31) McClelland D. C. "Business Drive and National Archivement". Har--
vard Review 1962 U.S.A. pag. 99
- (32) Hall D. T. and Nougaim K. "An Examination of Maslow's Needs". Edito-
rial Organizational Behavior and Human Performance. U.S.A. 1968 p.p.
12-35
- (33) Aldefer C. P. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs".
Editorial Organizational Behavior and Human Performance. U.S.A. 1968
pag. 142
- (34) Hinton B. L. "An Empirical Investigation of Herzberg Methodology".
Editorial Organizational Behavior and Human Performance. U.S.A. 1968
pag. 286
- (35) Myers M. S. "Who are you Motivated Worked". Harvard Business Review
No. 42 enero-febrero 1964 pag. 73
- (36) F. Huse Edgar y C. Bowditch James. "El comportamiento Humano en las
Organizaciones" Op. Cit. pag. 75

(37) Peterson & Plowman. "Organización y Dirección de Empresas". Op. Cit.
pag. 482

(38) Ibid. pag. 510

(39) Ibid. pag. 511

(40) Ibid. pag. 513

(41) Reyes Ponce Agustín. "Administración de Sueldos y Salarios". Edición
privada México 1963 pag. 95

(42) Peterson & Plowman. "Organización y Dirección de Empresas". Op. Cit.
pag. 513

(43) Ibid. pag. 364

(44) Arias Galicia Fernando. "Introducción a la Técnica de Investigación
en Ciencias de la Administración y del Comportamiento". Editorial -
Trillas México 1975 pag. 162