

TESINA

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

CSH

TESINA QUE PRESENTAN PARA OBTENER EL TITULO EN LA LICENCIATURA DE:

ADMINISTRACION

TEMA

ESTUDIOS SOBRE LA MOTIVACION DE LAS EMPRESAS

DONIZ MARTINEZ ALEJANDRA

GARCIA ALVAREZ JESUS ALBERTO

HERNANDEZ HERNANDEZ ARIADNA

HERNANDEZ MONROY ROSA ELENA

GENERACION 1990-1994

1995

La presente TESINA fue realizada por los alumnos de la UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA, con el fin de aplicar los conocimientos que hemos adquirido en todo lo que llevamos de estancia en esta institución.

Por sus contribuciones, tiempo, paciencia y, sobre todo, por la transmisión de sus conocimientos que permitieron la realización de esta investigación, AGRADECEMOS Y DEDICAMOS al profesor MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET porque sabemos que su ayuda será de gran utilidad para nuestro desarrollo profesional.

Por lo anterior, de antemano, **MUCHAS GRACIAS.**

ATTE:

LOS INTEGRANTES:

DONIZ MARTINEZ ALEJANDRA  
GARCIA ALVAREZ JESUS ALBERTO  
HERNANDEZ HERNANDEZ ARIADNA  
HERNANDEZ MONROY ROSA ELENA

Dedico esta **TESINA** con profundo respeto y gratitud a mis padres, debido a que fueron un apoyo indispensable para realizar mis estudios; a mis maestros, ya que ellos me aportaron los conocimientos necesarios de mi profesión y, a todas aquellas personas que saben que son "**ESPECIALES**" para mí ya que de alguna u otra forma me han motivado a seguir adelante en mi desarrollo profesional.

**ATTE: JESUS ALBERTO GARCIA ALVAREZ**

## INDICE

	PAG.
Introducción.....	I
Justificación.....	III
Proyecto Definido.....	1
Primera Parte:           MARCO TEORICO	
1. Motivación.....	2
1.1 Concepto.....	2
1.2 Breve historia.....	3
1.3 Motivación Humana en la Industria.....	14
2. Satisfacción.....	23
2.1 Concepto.....	23
2.2 Satisfacción en el trabajo.....	24
3. Diferencia entre Motivación y Satisfacción..	39
4. Teorías de la Motivación y Satisfacción.....	40
4.1 Teoría de Maslow.....	40
4.1.1 Contribuciones.....	46
4.1.2 Limitaciones.....	47
4.2 Teoría de Mc. Clelland.....	50
4.2.1 Contribuciones.....	50
4.2.2 Limitaciones.....	55
4.3 Teoría de Herzberg.....	59
4.3.1 Experimento.....	59
4.3.2 Formulación de la teoría.....	59
5. Aspectos para medir la Satisfacción.....	80
5.1 Factores.....	80
5.1.1 Políticas de Personal.....	81
5.1.2 Compañeros de trabajo.....	86
5.1.3 Compensaciones Económicas.....	88
5.1.4 Condiciones de Trabajo.....	96

5.1.5	Confianza en la Gerencia.....	102
5.1.6	Desarrollo de Personal.....	105
5.1.7	Superiores Jerárquicos.....	108

Segunda Parte:           DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

6.	Descripción de las Empresas.....	110
7.	Metodología aplicada a la investigación.....	116
	7.1 Descripción de Sujetos.....	116
	7.2 Instrumentos.....	119
	7.3 Resultados.....	126
	7.4 Análisis de Datos.....	128
	7.5 Interpretación de Datos.....	131
8.	Conclusiones.....	149
9.	Sugerencias.....	152
10.	Anexos.....	153
	10.1 Cuestionario Piloto.....	153
	10.2 Cuestuonario Definitivo.....	166
	10.3 Gráficas.....	178
11.	Bibliografía.....	186

La presente **TESINA** tiene como objeto el estudio del **Comportamiento Humano** dentro de las organizaciones, analizando el impacto que tiene la motivación en la satisfacción del personal de una empresa.

Toda organización cuenta con tres tipos de recursos indispensables para su buen funcionamiento, los cuales son: materiales, técnicos y humanos; siendo estos últimos los de mayor importancia, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los otros dos. Por esta razón fue necesaria la aparición de la **Ciencia del Comportamiento Humano**.

Dentro de las empresas se cuenta con un sistema del comportamiento organizacional, el cual incluye la filosofía y las metas implícitas y explícitas, la motivación, la índole de la organización formal e informal y la influencia del ambiente social. Estos elementos se combinan en un sistema operativo, interactúan con actitudes personales y factores situacionales para crear una motivación en los empleados.

El fin por el cual realizamos esta **TESINA** es el analizar qué importancia tiene dentro de la empresa el factor humano, si se le toma en cuenta o si es un recurso más con el que cuenta la organización, cómo motivarlos para que trabajen juntos en forma más productiva o si ya lo están,...

Para las personas que participamos en la elaboración de esta investigación, la motivación juega un papel importante en cualquier organización, sin embargo antes de iniciar el presente estudio, sería conveniente decir, qué es para nosotros la MOTIVACION, así como la SATISFACCION, definiciones que a continuación daremos:

" La MOTIVACION está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares que un GERENTE trata de satisfacer para que el SUBORDINADO actúe en forma deseada y así, alcanzar metas y objetivos de una empresa. "

Por medio de esta TESINA, reafirmaremos lo que a lo largo de nuestra preparación profesional aprendimos, es decir nos servirá para poder entender lo que en la práctica resultará con la realización de este trabajo. A lo largo de esta preparación pudimos conocer a varios estudiosos de los temas de "MOTIVACION" y "SATISFACCION"; entre esos autores seleccionamos a los que han hecho las mejores investigaciones, (para nosotros), y cuyos resultados son elementales que un Administrador los conozca; estos autores son: Abraham Maslow, Federic Herzberg y David Mc.Clelland.

---

## JUSTIFICACION.

A lo largo de la historia empresarial el hombre siempre ha sido una gran preocupación para todas las organizaciones; por consiguiente ¿éste es un factor fundamental para éstas?.

La Administración, la Psicología y la Sociología ha unido sus técnicas y conocimientos para dar una respuesta acertada al presente problema. Tal respuesta es conocida como **El Estudio del Comportamiento Organizacional**, donde existe una integración de los conocimientos aportados por los administradores, los trabajadores y los investigadores de la conducta humana.

Por tal motivo nos interesó saber cómo se aplica el comportamiento organizacional dentro de la empresa.

El comportamiento organizacional nace durante el siglo XX como una respuesta objetiva a los problemas más comunes que se suscitan en las organizaciones: principalmente la motivación.

A medida de que el hombre se integra a un cierto grupo tiene la necesidad de sentirse motivado, tal tarea corre a cargo de los administradores para que se pueda cumplir con la misión, metas y objetivos que persiga cualquier empresa.

Al entender la motivación es posible apreciar mejor lo que las personas desean y por qué actúan como lo hacen, de esa manera podemos decir que :la MOTIVACION es una de la directrices esenciales dentro de una organización.



El tiempo estimado para el desarrollo de tal investigación es de aproximadamente dos meses y medio. Las repercusiones que traerá en nosotros será el de desarrollar las bases para tener así una mejor preparación al igual que aumentar nuestros conocimientos en lo que respecta al comportamiento humano, pero no sólo a nivel técnico sino práctico, es decir, que gracias a este trabajo nos podemos dar cuenta de que si lo que aprendemos en las aulas es lo que en verdad se lleva a cabo en la vida práctica.

## PROYECTO DEFINIDO

### \* VARIABLE INDEPENDIENTE:

\* La MOTIVACION en las empresas.

### \* VARIABLE DEPENDIENTE:

\* La satisfacción por parte de los trabajadores de la empresa "X" en el ámbito laboral con respecto a la empresa "Y".

### \* OBJETIVO:

\* Conocer cómo afecta la MOTIVACION en la satisfacción de los trabajadores dentro de las empresas.

### \* PROBLEMA:

\* ¿ Cómo afecta la MOTIVACION en la satisfacción de los trabajadores de la empresa "X" con respecto a los de la empresa "Y".

### \* HIPOTESIS:

\* DE TRABAJO.- Si los trabajadores reciben una eficiente motivación entonces tendrán una mayor satisfacción en el trabajo.

---

## CONCEPTO DE MOTIVACION

La MOTIVACION está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares que un **GERENTE** trata de satisfacer para que el **SUBORDINADO** actúe en forma deseada y así, alcanzar metas y objetivos de una empresa.

## BREVE HISTORIA DE LA MOTIVACION EN LA INDUSTRIA

### REVOLUCION PREINDUSTRIAL

Antes de la Revolución Industrial de mediados del siglo pasado, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. En general, los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patronos era relativamente pequeño. Debido a que las fuentes de capital no se habían introducido en gran escala en el sistema de producción, no había fuerte presión para la producción en grande. El mercado no se había desarrollado lo suficiente ni era capaz de manejar una gran producción. El día de trabajo era largo, pero los movimientos eran relajados y fáciles, y las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar no eran en particular importantes o significativos.

---

## ADMINISTRACION CIENTIFICA

Todo eso cambió bajo el impacto de la Revolución Industrial. La inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se elevó, las innovaciones en el mercadeo no solamente satisficieron la demanda del consumidor sino que empezaron a ampliarla. Frente a la amenaza de una fuerte competencia, para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad. Se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes. Se consideró al trabajador como otro elemento del proceso de producción.

Pareció que su eficiencia podría incrementarse fácilmente proporcionándole un método mejor para hacer su trabajo y que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como incentivo. El principal exponente de estas ideas fue Frederick Taylor, el padre de la Administración Científica. Taylor desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fue "estandarizado". Junto con la estandarización, introdujo sistemas de incentivos de sueldos de manera que los trabajadores recibían ingresos adicionales por aumentar la producción. Taylor sostuvo que la Administración

Científica aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad. Todos los empleados eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción, se supuso que los empleados estaban motivados uniformemente por el deseo de dinero y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia.

#### REACCIONES NEGATIVAS

La mayoría de los trabajadores pareció, durante algún tiempo, "comprar" los sistemas de incentivos que se establecieron. Se registraron grandes incrementos en la producción y la Administración Científica fué considerada por algunos como una panacea industrial. La mayoría de los propietarios tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistieron a pagarles demasiado. Ellos estaban dispuestos a pagar por el incremento de la producción solamente hasta cierto punto y, si el punto era rebasado, solía ser la señal para reestudiar los estándares de producción y fijar nuevos y más conservadores pagos de incentivos. Pronto aprendieron los trabajadores que era inseguro producir por arriba de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos negativos para restringir la

producción. También aprendieron los empleados que la producción podría exceder las demandas del mercado y conducir así a despidos temporales; por tanto, la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos se expresó en forma de retardo en el trabajo o de restricción de la producción. Las verdaderas complejidades de la motivación humana empezaron a surgir y la Administración Científica llegó a tener un número creciente de fracasos

#### EL MOVIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS

Uno de los fracasos ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia a principios de los años veinte. Abruñada por el antagonismo de los empleados y la excesiva rotación del trabajador, la gerencia de la empresa contrató a un sociólogo de Harvard, Elton Mayo, para ver si podía terminar con la ola de descontento en el trabajo. Su solución fue asombrosamente sencilla. Pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los trabajadores periodos de descanso de acuerdo con un horario formulado por ellos mismos. Al aplicar la sugerencia de Mayo, la gerencia advirtió con agrado una clara disminución de la rotación acompañada por un rápido

incremento de la productividad. "... Mayo descartó las nociones mecanicistas acerca de la naturaleza del hombre en favor de suposiciones más humanistas..." (P. Hersey, 1970)

Reconoció que los empleados buscaban más que dinero en sus trabajos: el dinero probablemente sólo podía ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto con otras necesidades del hombre y no en oposición a las mismas. Estimulado por este primer éxito, Mayo trató de descubrir cuáles podrían ser esas otras necesidades. Oportunamente, por estas fechas, se le pidió que estudiara la productividad de los empleados de la Western Electric Company, en Hawthorne.

Para lograr un control experimental mayor de la situación del trabajo, se le pidió a un grupo de seis empleadas que trabajaran en un salón experimental de producción, donde ésta podría observarse y medirse y que también permitiría la fácil manipulación de las condiciones de trabajo, tales como periodos de descanso, la duración del día de trabajo, etc. Gellerman (1963) describe los resultados de la siguiente manera:



"...Al aislar a unos pocos trabajadores para participar en un experimento, el grupo de Mayo les dió una especie de sentimiento de élite; cuando junto con esto se les dió el control (por consentimiento) de su propio día de trabajo, su moral subió y con ella la producción. El grupo experimental operaba en condiciones motivacionales que eran muy diferentes de las del resto de la planta -eran tratados como si fueran importantes y únicos-. Tenían voz para decidir la administración de su propio tiempo y fueron apartados (por los investigadores) de las demandas rutinarias y de las restricciones de la gerencia. Es decir, aumento la evidencia de que "tratar a los trabajadores como seres humanos" permitiéndoles juntarse en grupos naturales y liberar a estos grupos de controles impersonales, se dominaban los motivos lo cual podría mejorar dramáticamente la producción..." (P. Hersey, 1970)

## LAS NUEVAS RELACIONES HUMANAS

En forma paralela al desarrollo de las corrientes estructuralistas en Europa, se produce en los Estados Unidos una nueva escuela dentro de la Administración, la cual se denomina "Escuela de las Nuevas Relaciones Humanas", ya que considera aspectos fundamentales de la corriente representada por Elton Mayo y sus teorías de las Relaciones Humanas dentro de la organización productiva, así como algunos aspectos que vienen a revisar a Elton Mayo en relación con las influencias entre la estructura social y la organización o empresa.

Esta escuela de las Nuevas Relaciones Humanas lo que en realidad aporta es una actualización de las diversas teorías de las Relaciones Humanas de la empresa y la industria. Toma algunos elementos del estructuralismo, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, la importancia de la vida social y la dinámica que ésta produce dentro de la organización en cuanto a motivaciones físicas, materiales y sociales; pero el énfasis de esta escuela no se encuentra, como en el caso del estructuralismo, en el desarrollo de conceptos teóricos que expliquen la dinámica que se produce dentro de una organización de producción. Por el contrario, el acento de la corriente de las Nuevas Relaciones

Humanas se encuentra sobre el desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de estas Relaciones Humanas que se producen dentro de la organización productiva.

Los neohumano-relacionistas surgen de un acercamiento de la Administración a su base real en las ciencias sociales y por ello se encuentran elementos muy importantes sobre todo de la Sociología y la Psicología de la organización moderna.

Las Nuevas Relaciones Humanas tiene como objeto principal de análisis las Relaciones Humanas dentro de la organización productiva y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta. El punto de partida de los neohumano-relacionistas es el reconocimiento de que la autoridad como tal no es ya un elemento apropiado para el control dentro d las empresas e industrias. El grado de conciencia adquirido por los trabajadores y empleados en la mayoría de los casos organizados sólidamente en sindicatos o asociaciones ha deteriorado grandemente el concepto de autoridad, ya que ésta no se reconoce simplemente como un formalismo organizativo y de jerarquía ni tampoco se aceptan ideas metafísicas acerca del concepto de autoridad. Habiendo sido resueltos parcialmente los problemas de las motivaciones físicas, materiales y ambientales, los administradores se han planteado el problema de las Relaciones Humanas dentro de la

organización y han enfocado su estudio al problema de la autoridad, la dependencia y la aceptación de las reglas dentro de ésta. Esta nueva corriente surge como una respuesta dentro de la dialéctica de la relación de producción . El alto desarrollo de las fuerzas productivas, el alto nivel de conciencia de los trabajadores, hace necesario al administrador crear nuevos instrumentos y técnicas para el control de las organizaciones modernas cada día más complejas y de mayor tamaño como resultado de las tendencias monopolísticas. Así, al perder la autoridad su fuerza como elemento coercitivo se hizo preciso crear toda una nueva corriente que desarrollara elementos más sutiles para ejercer el control.

Esta Escuela de las Nuevas Relaciones Humanas presenta como una solución y sustitución de la herramienta de la autoridad, la participación . Estos administradores han descubierto que el trabajo es uno de los elementos más importantes para la vida social del hombre y que, por tanto, el hombre tiene una necesidad vital de encontrar una satisfacción dentro de su actividad productiva, ya que esta satisfacción se refleja en toda su vida social. Así pues, un trabajo enajenado donde el hombre no tiene capacidad de decidir, no tiene capacidad ni posibilidad de pasar, de fijar su ritmo de trabajo, su cuota , su tiempo, es una

de las principales causas de la insatisfacción del hombre y, por tanto, se refleja en su situación inestable, conflictiva dentro de la organización moderna.

Para los neohumano-relacionistas, la solución no se encuentra en desajenar el trabajo productivo, ya que esto implicaría cuestionar la estructura misma de las relaciones productivas. Sus teorías se reducen, por tanto, a encontrar cómo presentar el control con una apariencia de participación; en otras palabras, en dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente dentro de las decisiones acerca de su trabajo. De aquí surgen los términos: "administración por objetivos" y "administración participativa". Todas estas teorías y corrientes nuevas proponen que, dentro de la empresa y la industria, tanto trabajadores como empleados puedan fijar sus objetivos secundarios y superficiales acerca de la labor que realizan a fin de dar la sensación de participación en las decisiones y en la vida de la organización; sin embargo, esta participación en la decisión de objetivos y metas inmediatas se reduce simplemente a las medidas secundarias y superficiales, en ningún caso se proporciona a éstos la posibilidad de tomar alguna decisión trascendental que afecte la eficiencia, la

productividad, el ritmo de trabajo, la repartición de los excedentes, modificaciones al producto o cualesquier otras decisiones que son dejadas para el nivel gerencial administrativo. A este proceso de participación dentro de la organización lo llaman los administradores integración; es decir, suavizar la actitud conflictiva de los trabajadores y empleados, a fin de lograr una mayor estabilidad y, por tanto, una mayor eficiencia en la producción, ya que se les da la sensación a los trabajadores y empleados de estar participando en la vida y las decisiones de su organización y con esto hacerlos responsables del buen funcionamiento de la misma. La Administración por objetivos se depende de una necesidad de mayor control en las organizaciones modernas, cada vez más complejas, de mayor tamaño, en las cuales los miembros tienen también cada vez un mayor grado de conciencia acerca de su papel en la producción, acerca de su papel en la creación de valor.

En realidad, esta escuela busca no presentar el control sobre los miembros de la organización como un elemento autoritario, sino como un autocontrol.

Como respuesta al mayor grado de conciencia de los miembros de la organización, las nuevas técnicas administrativas tendrán vigencia por un periodo limitado hasta que trabajadores y

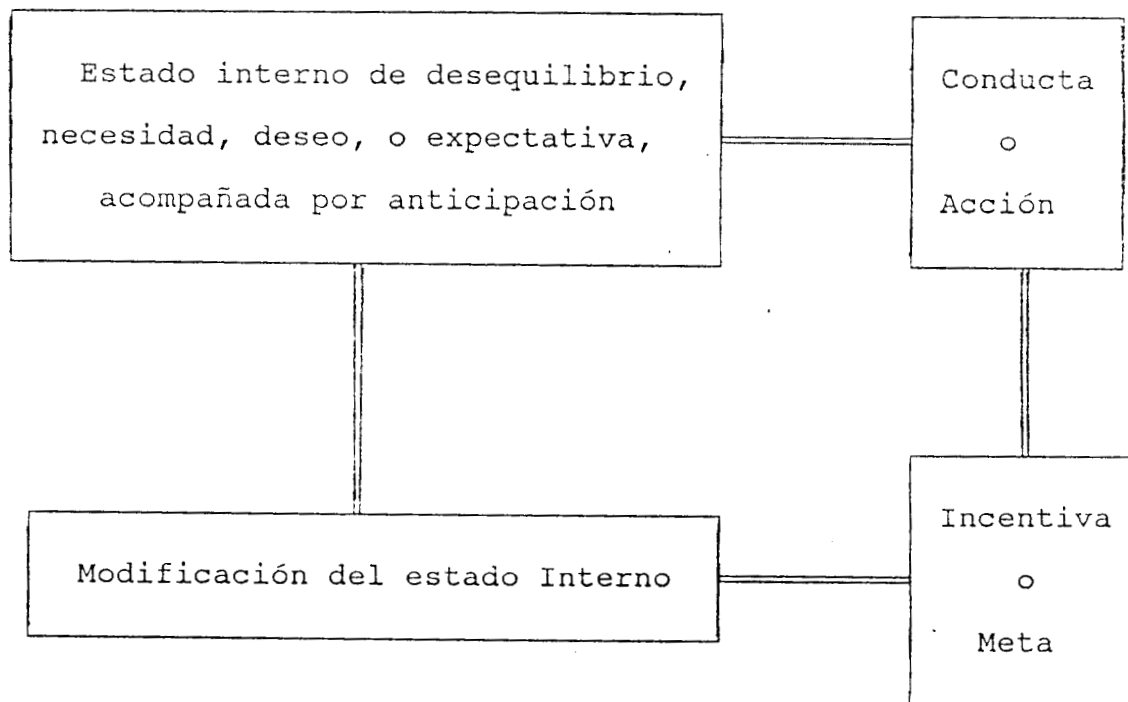
## MOTIVACION HUMANA EN LA INDUSTRIA

### LA MOTIVACION: UN CONCEPTO IMPORTANTE PERO COMPLEJO

La comprensión de la motivación no es tan fácil. La motivación de los empleados en la industria es uno de los aspectos más importantes, pero menos entendidos de la Psicología Industrial actual. La motivación es importante en la industria porque abarca la face de acción de la conducta. Un empleado industrial puede estar dotado generosamente con todo el equipo físico, las capacidades y la maquinaria necesaria para realizar una tarea pero esto no garantiza que él ejecutará la tarea. La misteriosa cualidad que lo impulsa a emprender la acción para ejecutar la tarea es lo que estudiamos cuando dirigimos nuestra atención a los problemas de la motivación humana en la industria.

### UN MODELO MOTIVACIONAL

La motivación es mal entendida por tratarse de un fenómeno extremadamente complejo y sutil. Algunas de sus complejidades pueden describirse fácilmente por medio del modelo motivacional presentado en seguida:





En este modelo, se supone que una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados como un estado hipotético interno de desequilibrio. La conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa que será satisfactorio porque restaurará el equilibrio. El estado de desequilibrio puede surgir por carencia o dolor -por ejemplo, estar sin comida o agua durante algún tiempo- o simplemente anticipar un estado de placer al lograr el incentivo (por ejemplo, preferencia o apetito por diferentes tipos de comida o gusto por realizar ciertas actividades). El logro de la meta, como se indica en el modelo, conduce a un cambio en el grado de desequilibrio y a un cambio concomitante en el nivel de la fuerza que impulsa al individuo hacia la acción. Es evidente que estos estados internos de desequilibrio o motivos no pueden observarse ni medirse directamente; su presencia y su naturaleza deben concluirse de la observación de las clases de conducta que suceden en relación con diferentes tipos de incentivos y circunstancias antecedentes. Por ejemplo, si priváramos de alimento a una persona durante dos días y después le presentáramos un enorme bistec, su conducta (comer vorazmente) nos llevaría a suponer que fue impulsada por un motivo interno (estado de desequilibrio) que se ha denominado hambre. Suponemos que la conducta de comer de nuestro sujeto es

dirigida no sólo a satisfacer su necesidad fisiológica de alimento sino también por su propia anticipación del goce de paladear el jugoso y delicioso bistec. Después de comer, tenderá a olvidarse de la comida durante algún tiempo, y de allí deducimos que su motivo de hambre se ha reducido.

## COMPLEJIDADES MOTIVACIONALES

Puede parecer que éste modelo motivacional es muy sencillo, y permite comprender fácilmente la motivación industrial. Desafortunadamente, esto no es cierto; algunas de las complejidades sugeridas por este modelo de motivación serán esbozadas a continuación.

### 1. Identificación y denominación de los motivos.

Puesto que los motivos no pueden observarse directamente, su identificación es difícil. Su descripción debe derivarse de otras conductas y éstas rara vez son tan sencillas o tan precisas. Por ejemplo, el dinero puede ser un incentivo para algunos porque ayuda a satisfacer sus necesidades de posición; para otros, porque les da un gran sentido de seguridad -ahorran para los días malos- y, finalmente para otros, porque puede ser un símbolo de su poder sobre otros. Por tanto, "...la necesidad de inferir motivos de la conducta complica mucho nuestra comprensión de la motivación humana; conductas semejantes pueden surgir de motivos básicos muy diferentes, y distintas conductas pueden resultar a menudo del mismo motivo básico..." (P.Hersey, 1970)

## 2. Configuración de los motivos.

Un motivo rara vez existe solo o aislado. La lucha por satisfacer un motivo puede hacerse sólo a expensas de no satisfacer otro. En la industria, aceptar una promoción puede llegar a satisfacer las necesidades de posición o de poder, pero al mismo tiempo frustrar las necesidades sociales de aceptación por los miembros del grupo de compañeros. El cambio de la importancia relativa de los diferentes motivos es ejemplificada por el joven amoroso que puede agasajar al objeto de su afecto con la esperanza de que la satisfacción de algunos de sus motivos fisiológicos, es decir, hambre, comodidad física, pueda acompañarse de un fortalecimiento relativo de otros motivos. Por tanto, el arreglo y configuración de motivos dentro de una persona está sin duda en un estado constante de cambio. La motivación humana no sólo puede entenderse adoptando un punto de vista dinámico, y ésto obviamente complica más la observación y la medición de los motivos humanos.

### 3. Diferencias entre los individuos.

Sin duda, la gente difiere en la naturaleza de los motivos que los impulsan a la acción. Debido a esto, los mismos incentivos se contestan de manera diferente por las distintas personas. Un individuo motivado a alcanzar una posición puede parecer satisfecho y descansar en sus laureles después de una sola promoción. Otro, también motivado por las necesidades de posición, puede presentar una lucha aparentemente insaciable de progresar en la jerarquía de la empresa ya sea porque obtiene placer del acto de luchar por progresar o quizá por ser un medio de lograr ventajas socioeconómicas más grandes. Sin duda, diferencias individuales como estas deben tomarse en cuenta para comprender la motivación humana.

### 4. Naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta.

Algunos motivos como el hambre, la sed, el sexo y el sueño disminuyen temporalmente al ser gratificados. En realidad mientras estén satisfechos, estos motivos son insignificantes como activadores de la conducta. Sin embargo, los motivos que se

basan en la anticipación del goce a menudo son fortalecidos por el logro de la meta. Tales motivos pueden no ser susceptibles de apaciguarse, y tomar propiedades motivantes por su cuenta. Por ejemplo, la necesidad de lograr algo de importancia o la necesidad conexas de un sentimiento de estimación personal, no disminuyen en mucho al ser satisfechos. Su alcance es acompañado por un intenso sentimiento de anticipación y la fijación de nuevas y más altas metas de logro, cuya obtención puede traer sentimientos más grandes de alegría y de estimación personal. De esta manera, para muchos motivos, el alcance de la meta solamente sirve para excitar el apetito del objeto. Fuera de los motivos puramente fisiológicos, es difícil determinar si cierto motivo debe clasificarse como satisfactor (es decir, que es apaciguado al ser satisfecho) o motivador (es decir, que no es apaciguado al ser satisfecho y que toma propiedades motivantes más grandes a través del mismo proceso de luchar por alcanzar la meta).

Debemos esperar que las personas difieran en la manera que sus motivos cambien y se modifican después de alcanzar la meta, y por tanto, es sumamente difícil predecir las consecuencias conductuales que puede tener un conjunto dado de incentivos en un individuo determinado.

Se comprende ahora por qué los Psicólogos y otros científicos conductuales han tenido dificultades para entender la motivación de los empleados en la industria. ¿Por qué un empleado trabaja con entusiasmo, utilizando al máximo sus capacidades mientras que otro empleado, igualmente dotado, las desperdicia al adoptar una conducta apática o aún hostil en la situación de trabajo?

## CONCEPTO DE SATISFACCION

La SATISFACCION en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Podría referirse también al nivel de actitudes dentro de un grupo.

La satisfacción puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo.



## SATISFACCION.

### LA SATISFACCION GENERA NUEVAS MOTIVACIONES.

El ser humano es un animal necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves periodos de tiempo. Tan pronto se ha satisfecho un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando éste se satisface, otro nuevo se sitúan en primer plano, y así sucesivamente. Es propio de los seres humanos estar deseando algo, prácticamente siempre y a lo largo de toda su vida. La aparición del impulso o deseo, las acciones que produce, la satisfacción que se consigue de alcanzar el objetivo final, todas estas juntas, solamente nos proporcionan un ejemplo artificial, aislado, único y fuera de la estructura total de la unidad motivacional. Esta aparición depende, prácticamente siempre, del estado de satisfacción o insatisfacción de las restantes motivaciones que el organismo entero pueda tener, que es la base sobre los que tales y tales otros deseos predominantes han obtenido estados de relativa satisfacción. Querer cualquier cosa en sí misma implica haber satisfecho otras necesidades previas.

---

### SATISFACCION EN EL TRABAJO.

La satisfacción en el trabajo , como ya se dijo anteriormente, es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. La satisfacción en el trabajo puede referirse a las actitudes de un solo empleado o también al nivel general de actitudes dentro de un grupo.

La satisfacción en el trabajo, como cualquier actitud , se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo , en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. La satisfacción en el trabajo es dinámica , ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse . Esto significa que los gerentes no pueden ahora establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción , y posteriormente restarle importancia debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente. Los gerentes necesitan poner atención a las actitudes de los empleados semana tras semana , mes tras mes y año tras año.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo. Debido a que el trabajo es una parte importante de la vida , la satisfacción en éste influye en la satisfacción general de la vida.

El que un trabajo produzca satisfacción o no depende de elementos tales como habilidades, motivaciones, cultura y otros factores. Se ha desarrollado un modelo con diez claves (Reif y Monezca, 1974) que se considera que tienen un efecto sobre la satisfacción que debe ser derivada de un puesto. Ellas son:

1. La variedad (herramientas, equipos, actividades y lugar de trabajo).
2. La autonomía (independencia y control al efectuar un trabajo).
3. La interacción (número y tipo de interrelaciones).
4. El conocimiento y la habilidad (tiempo requerido para ser eficiente).
5. La responsabilidad (cercanía de supervisión y costo de los errores).
6. La identidad con la tarea (cómo la contribución propia se suma al esfuerzo total).
7. La información (posibilidad de mantenerse informado).
8. El pago (sueldos y beneficios).
9. El tiempo de ciclo (tiempo necesario para llevar a cabo una unidad de trabajo).

## NIVEL DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

El nivel de satisfacción en el empleo a través de los grupos no es constante , sino que se relaciona con muchas variables. Esto permite a los gerentes predecir qué grupos tienen mayores probabilidades de presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción . Las variables clave giran en torno a la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la organización.

En la medida en que los trabajadores tienen más edad , tienden a estar ligeramente más satisfechos con sus empleos . Las personas con ocupaciones de nivel superior tienden a sentirse más satisfechos con sus empleos. Los niveles de satisfacción en el empleo son superiores en unidades organizacionales más pequeñas. Esto se debe a que las organizaciones más grandes tienden a abrumar a las personas , interrumpir los procesos de apoyo y limitar las cantidades de acercamiento personal , amistad y trabajo en equipo con grupos pequeños que son importantes para la satisfacción de muchas personas.

---

## FUENTES DE SATISFACCION

Si la gerencia desea incrementar el potencial de satisfacción de los empleados , hay muchos caminos que puede seguir . Muchos empleados responden bien a los incentivos monetarios, particularmente si están vinculados estrechamente con el desempeño individual. La satisfacción es por otra parte un producto de las percepciones que tiene un empleado acerca de la organización, así como de la equidad y del salario que percibe.

Los empleados con frecuencia se sienten más confortables con un superior considerado; uno que muestre preocupación por sus sentimientos y también les ofrezca oportunidades para que participen en la toma de decisiones. La satisfacción en el empleo es un factor crítico en el comportamiento organizacional.

Algunos indicadores de satisfacción que se encuentran presentes en la organización son, por ejemplo: faltas, denuncias y las entrevistas de salida. Esta información por lo general se acumula separadamente con otros fines , pero fácilmente puede convertirse en un informe mensual que ofrezca a la gerencia una visión del nivel general de satisfacción entre los empleados. Algunos ejemplos de indicadores del comportamiento sobre la satisfacción en el empleo son: rotación de personal, el ausentismo y los retardos, en tanto que otros, como los expedientes médicos y de capacitación , ofrecen solamente claves

indirectas de que algo pudiera andar mal.

Quien se frustra al intentar algún tipo de resultado que desea se dirigirá a resultados deseados alternativos que mantienen promesas de satisfacción de necesidades o ejercitará alguna clase de conducta defensiva en un intento de apaciguar sentimientos, esto es, de reducir la tensión. El término mecanismo de defensa define tal conducta.

Los mecanismos de defensa son insatisfacciones que se eliminan de maneras improductivas y con frecuencia altamente costosas.

Herzberg y sus coinvestigadores encontraron diversos factores del trabajo calificados de la siguiente manera , del mayor al menor : seguridad, interés en el trabajo , oportunidad de avance, apreciación del supervisor , la compañía y la administración :aspectos intrínsecos del trabajo, salarios, supervisión , aspectos sociales del trabajo, condiciones de trabajo, comunicación, horario, facilidad y beneficios.

## OTROS FACTORES EN LA SATISFACCION E INSATISFACCION

La edad parece ser un factor en la satisfacción del trabajo. Varios estudios indicaron que los trabajadores más jóvenes expresaban considerable satisfacción en el trabajo , que la moral decrecía durante los primeros pocos años de trabajo y después aumentaba continuamente con la edad. Los que tienen 20 años o menos están en un período de incertidumbre acerca de la elección del trabajo y la seguridad en el trabajo, y esto puede explicar sus insatisfacciones.

El nivel ocupacional también parece estar relacionado con la satisfacción en el trabajo. Hace mucho que se ha observado que conformes mayor es el nivel del puesto en términos de jerarquía organizacional mayor es la satisfacción. Por ejemplo, se encontró que las personas profesionales tenían el más alto grado de satisfacción en el trabajo, en seguida venían los trabajadores asalariados , y los trabajadores de fábrica eran los menos satisfechos con sus trabajo. (Gilmer, 1961).

Existe alguna evidencia para mostrar que conforme mayor es el ajuste general de la personalidad mayor es la satisfacción en el trabajo y viceversa. El ajuste general, emocional y social influye en la satisfacción en el trabajo , pero quizá la relación es circular. El trabajador mal ajustado puede no recibir mucha recompensa de su medio ambiente de trabajo en términos de

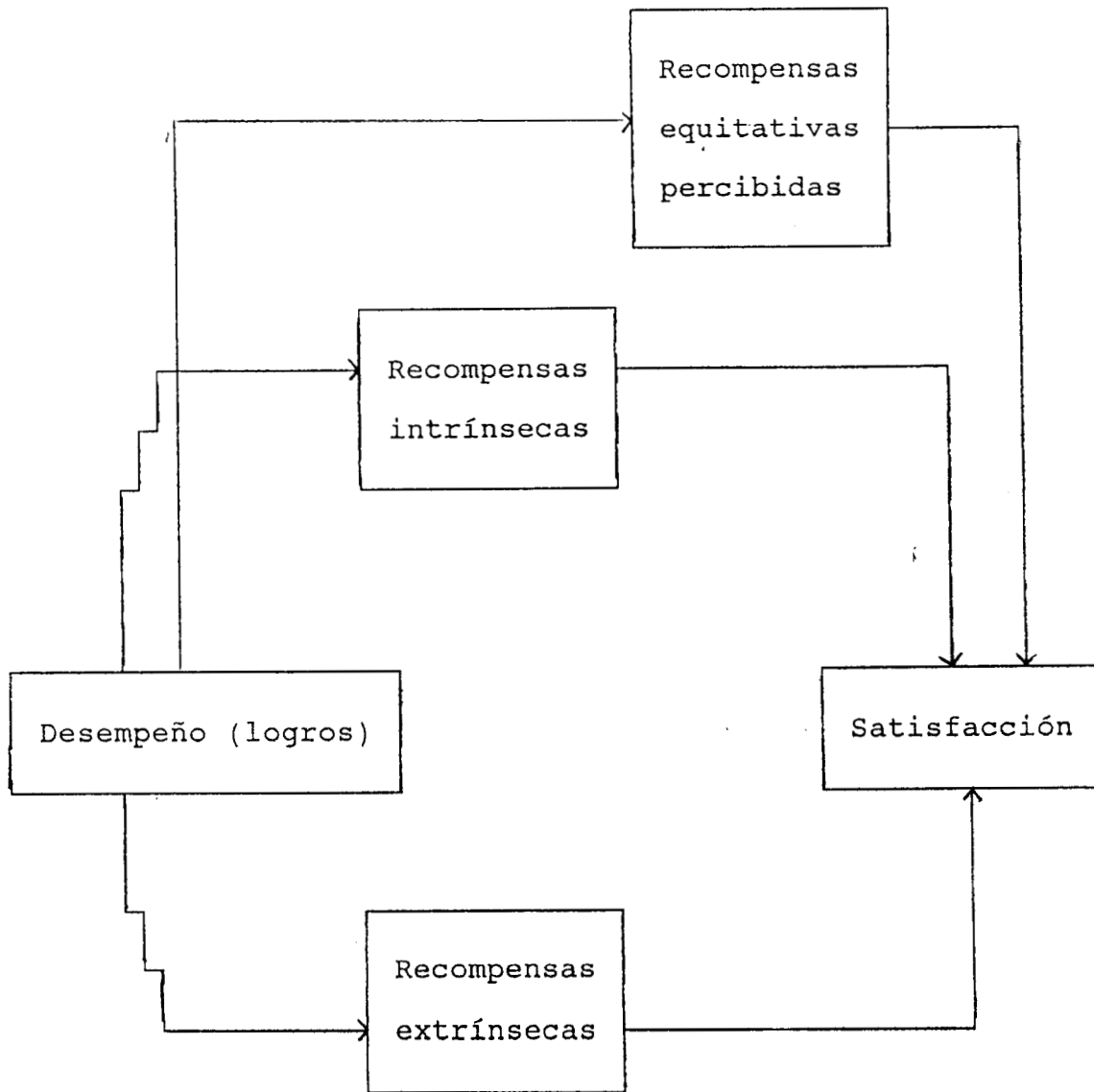
relaciones interpersonales y, a su vez, esta falta de recompensa sirve para reforzar el desajuste.

La raza y el sexo son también factores en la satisfacción en el trabajo. En general se encontró que los negros estaban más insatisfechos con sus trabajos que los blancos , y las mujeres estaban más insatisfechas que los hombres. La explicación posible para estos datos es que los negros y las mujeres tienen menos oportunidades de empleo y pago que los hombres blancos.



### LA SATISFACCION : UN FACTOR NO CAUSAL.

Parece ser muy cierto concentrarse en la satisfacción como un factor causal en el desempeño. La relación puede ser inversa : el nivel de desempeño puede ser un factor causal en la satisfacción en el trabajo , siendo las recompensas intrínsecas y extrínsecas variables de refuerzo. Variables intrínsecas son recompensas como "El sentimiento de haber llevado a cabo algo útil". Recompensas extrínsecas son paga, promoción, posición, etc.



En la figura se muestra que el desempeño puede conducir a recompensas que a su vez producen satisfacciones. La percepción de equidad se muestra también como una variable importante , dado que en cierta medida la satisfacción puede ser una función del nivel de recompensas en relación con las recompensas dadas a otros. (Lawler y Porter, 1967).

La satisfacción no es el factor causal central en la productividad , la satisfacción es un resultado asociado con el desempeño y las recompensas. Sin embargo, la percepción de la satisfacción potencial que resulta del desempeño en el puesto es importante en la motivación.

## SATISFACCION DEL TRABAJADOR : UN OBJETIVO VALIOSO

La investigación y la lógica , sugieren que concentrarse en satisfacer las necesidades de los trabajadores fuera del contexto de los objetivos de la empresa puede dar como resultado empleados más satisfechos pero no necesariamente motiva a los empleados más allá de un grado mínimo en la dirección de los objetivos de la empresa. De acuerdo con la Ley del Efecto , si las recompensas que las personas reciben no están en relación con actividades constructivas, o si las personas son inadecuadamente recompensadas por el desempeño mínimo y las personas tenderán a buscar satisfacción adicional de necesidades de manera externa.

Además, la investigación y la lógica sugieren también que es imperativa una considerable atención a las necesidades humanas en la situación de trabajo para altos niveles de motivación y para minimizar conductas disfuncionales , tales como rotación excesiva, apatía, pagos laborales y otros mecanismos de defensa. Está comenzando a parecer que la congruencia entre la realización de necesidades individuales y el logro de objetivos empresariales se puede aumentar de manera que maximice el logro de los objetivos de la organización a largo plazo.

La mayor dificultad para determinar como aumentar la satisfacción en la realización del trabajo procede de las diferencias individuales , en habilidades, en antecedentes y

condición social que dificultan establecer los modelos de necesidades psicológicas específicas de los empleados. Los métodos usados para aumentar la satisfacción, por lo tanto, deben tener en cuenta no solamente la estructura y las condiciones ambientales de trabajo , sino también las necesidades de los individuos específicos.

#### **Diferencias de habilidades**

Los empleados que tienen grandes habilidades para hacer su trabajo tienen una mayor probabilidad de sentirse satisfechos con él. Por lo tanto, los puestos debe dar a los empleados la oportunidad de emplear sus habilidades hasta donde se pueda.

#### **Diferencias en actitudes y en adaptación personal**

Los trabajadores que se adaptan con facilidad probablemente estarán más satisfechos con sus situaciones de trabajo que los que no se adaptan. Si la falta de adaptación proviene de problemas del individuo , no es probable que se pueda reducir significativamente su insatisfacción rediseñando el puesto o el ambiente de trabajo, por lo que es poco probable que estos

individuos puedan resolver sus problemas internos al cambiar de empleo.

#### Diferencias en la percepción de lo que es justo

Es esencial que las recompensas financieras y psicológicas que reciben los empleados sean equitativas , tanto en términos de lo que les está exigiendo , como en términos de lo que están recibiendo por su trabajo. Más importante aún es que estas recompensas sean percibidas en forma equitativa por los empleados.

#### Diferencias en la búsqueda de prestigio ocupacional

Los empleados pueden derivar satisfacción del prestigio que le puede dar su ocupación o de la reputación de la organización en que ellos trabajan. Puede ser una fuente de satisfacción para ellos que sus amigos y conocidos sepan que ellos son parte de una organización de prestigio , aún cuando sea muy pequeña.

## Satisfacción a través del enriquecimiento del puesto

Ningún método que se base en una sola variable servirá para aumentar la satisfacción del trabajo. Un método que ha aumentado la satisfacción del trabajo a muchos empleados es denominado "enriquecimiento del puesto" que es, esencialmente, un incremento de funciones, de autonomía y de responsabilidad que les permite a los empleados tomar más decisiones.

## DIFERENCIA ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCION

La MOTIVACION se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La SATISFACCION se refiere al placer experimentado cuando se satisface un deseo. Es decir, la MOTIVACION implica un impulso hacia un resultado y la SATISFACCION es el resultado ya experimentado.



## TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

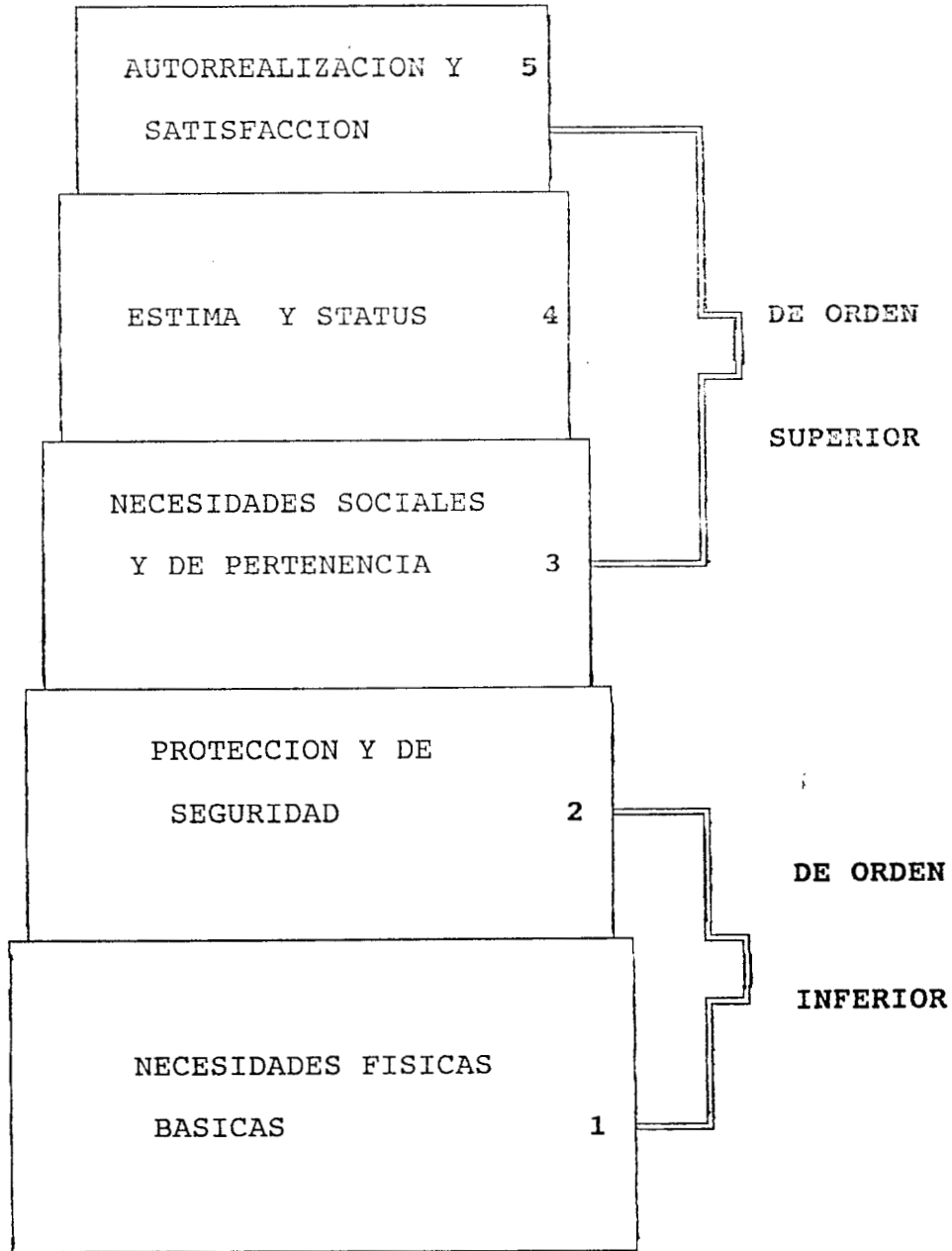
" Las necesidades humanas no tienen la misma fuerza, pero por lo general surgen con alguna prioridad " (D. Keith, 1991)

Las consecuencias para las teorías psicológicas y filosóficas son revolucionarias. La mayoría de las civilizaciones, junto con sus teorías políticas, educativas, de religión, etc., se han basado precisamente en la contribución de esta creencia. En conjunto, han asumido que el animal biológico y los aspectos instintivos de la naturaleza humana están limitados estrictamente a las necesidades fisiológicas de alimento, sexo y otras parecidas. Se suponía que los impulsos superiores de la verdad, el amor y la belleza eran, por naturaleza, intrínsecamente diferentes de estas necesidades animales. Además, se suponían que los intereses eran antagónicos, mutuamente excluyentes y en perpetuo conflicto unos con otros por ser la supremacía. Desde tal posición, toda cultura, con todos sus instrumentos, se ve que está de parte de lo superior y en contra de lo inferior. Por tanto, es necesariamente un agente de inhibición y de frustración, y en el mejor de los casos es una necesidad desafortunada.

Una de las teorías de motivación más ampliamente conocida es la TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow.

Maslow vió las necesidades humanas en forma de una jerarquía, asciende desde el nivel más bajo al más alto, y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

Podemos decir que, las necesidades fisiológicas son más fuertes que las de seguridad, que son más fuertes que las necesidades de amor, que a su vez son más fuertes que las necesidades de estima, que son más fuertes que aquellas necesidades idiosincrásicas ha las que ha denominado necesidades de autorrealización.



## NECESIDADES DE ORDEN INFERIOR

## NECESIDADES FISICAS BASICAS

Se trata de las necesidades para mantener la vida humana misma, como son alimento, agua, calor, abrigo y sueño.

Maslow adoptó la posición de que, mientras no se satisfagan estas necesidades en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas, por lo tanto, las personas deben trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas y cuando lo logren, en cierta medida, desearán satisfacer otras necesidades.

Un estudio de estas necesidades básicas ha demostrado que aunque su naturaleza es, hasta cierto punto, instintiva, en muchos aspectos no son como los instintos que también conocemos en los animales. Lo más importante de todas estas diferencias es el hallazgo inesperado de que, en contradicción con el antiguo supuesto de que los instintos son fuertes, indeseables e inmutables, nuestras necesidades básicas, aunque instintivas son débiles. Tener conciencia de los impulsos, saber que realmente queremos y necesitamos amor, respeto, conocimiento, una filosofía de la vida, autorrealización, etc., es un logro psicológico difícil. No sólo esto, sino que cuanto más superiores son, más débiles y más fáciles son de cambiar y de suprimir. Concluimos

## NECESIDADES DE ORDEN SUPERIOR

### NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA

Las necesidades del tercer nivel se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social.

Como las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo en un medio social, y algunas de sus necesidades sociales pueden(y deben) satisfacerse ahí.

### NECESIDADES DE ESTIMA Y DE ESTATUS

Según Maslow, una vez que la persona empieza a satisfacer su necesidad de pertenencia, tiende a desear la estima tanto de si misma como de otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como son poder, prestigio, estatus y seguridad en si mismo.

Los empleados necesitan saber que valen, y creen que los demás piensan lo mismo (lo que representa para ellos el estatus).

Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo nuestro potencial (utilizando las habilidades que se tienen al máximo mediante el aprovechamiento del talento) y lograr algo.

Aún después de haber llegado al quinto nivel, hay espacio para nuevos progresos. Las necesidades de orden superior, en particular, nunca pueden estar completamente satisfechas, ya que las personas siempre querrán más.

La implicación para los GERENTES es la siguiente:

La satisfacción de necesidades es un problema continuo para las organizaciones, no es posible resolverlo hoy permanentemente.

La autonomía funcional de la vida de las necesidades superiores parece tener parte de la respuesta. Lo superior se desarrolla sólo sobre la base de lo inferior, pero eventualmente, cuando está bien establecido puede llegar a ser "relativamente" independiente de lo inferior.

El abandono de las necesidades superiores y el obviar las diferencias entre las necesidades elementales y superiores lleva a la decepción cuando el deseo prevalece incluso después de gratificar una necesidad. En una persona sana la gratificación hace cesar el deseo sino que, tras un periodo de satisfacción, se procede una sustitución de deseos y frustraciones más elevados

junto con la inquietud y la insatisfacción primeras.

#### CONTRIBUCIONES DE LA TEORIA DE MASLOW

Interpretada de esta manera, la jerarquía de necesidades de Maslow ha tenido un impacto poderoso en los gerentes contemporáneos y ofrece algunas ideas útiles para ayudar a los administradores a pensar en motivar a los empleados. Como resultado de su amplia familiarización con el modelo, tienen más probabilidades de identificar las necesidades de los empleados, reconocer que es posible que sean diferentes entre los trabajadores, ofrecer satisfacción a las necesidades particulares y darse cuenta que dar más de la misma recompensa podría tener un impacto decreciente en la motivación.

## LIMITACIONES DE LA TEORIA DE MASLOW

A pesar de esos beneficios, el modelo de Maslow tiene muchas limitaciones y ha sido duramente criticado. Como un marco de referencia filosófico, ha sido difícilmente de estudiar y no ha sido verificado por completo. Las investigaciones no apoyan la presencia de los cinco niveles de necesidades como únicos, ni se ha establecido la progresión de cinco pasos de niveles de necesidades desde los más bajos hasta los más altos. Sin embargo, hay pruebas de que a menos que las dos necesidades de orden inferior (físicas y de seguridad) estén básicamente satisfechas, los empleados no estarán muy interesados en las necesidades de orden superior.

Con respecto a esto, E. LAWLER y J. SUTTLE (Koontz 1945) reunieron datos sobre 187 gerentes en dos organizaciones a lo largo de un periodo de 6 meses a 1 año. Encontraron pocas pruebas que sustentaran la teoría de Maslow de que las necesidades humanas forman una jerarquía. Sin embargo, subrayaron que habían dos niveles de necesidades (biológicas y otras) y que las otras necesidades surgirían solamente cuando las biológicas estuvieran razonablemente satisfechas. Además, descubrieron que, en un nivel superior, la fuerza de las necesidades variaba de acuerdo con el individuo; en algunas personas las necesidades sociales predominaban, mientras



que en otras eran más fuertes las necesidades de autorrealización.

Por su parte, DOUGLAS T. HALL Y KHALIL NOUGAIM (Koontz 1948), en un estudio que abarcó a un grupo de gerentes durante un periodo de 5 años, no encontraron pruebas sólidas de una jerarquía. Comprobaron que, en la medida en que los gerentes avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a decrecer en importancia al tiempo que tienden a reforzarse sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización. No obstante, insistieron en que el movimiento ascendente de la importancia de la necesidad provenía de progresos en la carrera y no de la satisfacción de las necesidades de orden menor.

Una salvedad enderezada contra la teoría de Maslow es que no ha sido probada. Se haría necesario realizar un estudio longitudinal en el tiempo con diversos grupos de personas y determinar si a medida que se van satisfaciendo sus necesidades se cumple el principio de prepotencia. De hecho, existe un estudio en este sentido que no ha probado la veracidad de la teoría, sin embargo, antes de descartarla, es requisito contar con un mayor número de investigaciones en este sentido.

Otra crítica de esta teoría es que las definiciones de las

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

## CONTRIBUCIONES DE MC. CLELLAND

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. Una gran parte del interés sobre estos impulsos (parte de la motivación) fue generado por la investigación de DAVID C. MC.CLELLAND en Harvard (1960). El desarrolló un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes y señaló su importancia para la motivación.

## MOTIVACION PARA EL LOGRO

La motivación para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Puede también entenderse como un deseo de las personas de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia.

Mc.Clelland demostró que la necesidad de logro es un factor motivacional susceptible de aprendizaje, por lo cual puede ser activado. Las personas con esta necesidad se fijan metas moderadamente difíciles y adoptan un enfoque realista ante los riesgos, son incansables, no se preocupan mucho por el fracaso si se presenta y tienden a desear manejarse a sí mismos.

## MOTIVACION POR AFILIACION

Es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Las personas con necesidad de afiliación, tienen un deseo de establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva (amistad) con otra persona. Tratan de establecer y mantener relaciones cordiales y estrechas con otras personas, la de sentirse miembro, ser estimado y apreciado por los demás, la de dar y recibir muestras de afecto y amistad.

La necesidad de afiliación es un factor motivacional activo cuya entidad varía de una persona a otra.

Obtienen, las personas, satisfacción al sentirse amados, tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.

## MOTIVACION POR PODER

Es un impulso por influir en las personas y cambiar la situación. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

Es un deseo de las personas por obtener o mantener el control de los medios que les permitan dirigir, dominar, o influir en el comportamiento de los demás. El individuo con

necesidad de poder la satisface a través de un comportamiento dirigido a influir, convencer, dominar, controlar, exigir o castigar a otras personas con el fin de conseguir que su comportamiento sea el que más conviene a sus objetivos, intereses o propósitos, o a los que ha adoptado como propios.

Las necesidad de logro tiene manifestaciones de la conducta que difieren tanto de las necesidad de poder como de la necesidad de afiliación en términos de las relaciones del individuo con las personas. La necesidad de Poder y la necesidad de Afiliación son necesidades orientadas interpersonalmente.

La necesidad de Logro, por su parte, parece ser una necesidad más internalizada. El individuo motivado por la necesidad de Logro puede necesitar de otras personas que contribuyan a satisfacer esta necesidad suya, pero la naturaleza de su relación con ellas, o, más adecuadamente, su efectividad con ellas estará determinada por otras necesidades.

La necesidad de Poder y la necesidad de Afiliación son consideraciones fundamentales que determinan una conducta interpersonal que afecta la marcha de la compañía. De manera que se puede considerar que las necesidades de Poder y de Afiliación tienen fuertes implicaciones en cuanto determinan el estilo de administración empresarial.

Por lo tanto la necesidad de Logro elevada está relacionada con el desempeño elevado por parte de la compañía, pero la relación entre necesidad de Logro y el desempeño no es lineal a lo largo de todo el espectro de puntajes de necesidad de logro.

La satisfacción de las necesidades de Poder y de Afiliación implica, por definición, relaciones con otras personas. La necesidad de Logro es, por su parte, de carácter mucho más individualista. La satisfacción de la necesidad de Logro de uno, si bien suele implicar contacto con otras personas, tiene manifestaciones de la conducta que son de naturaleza cualitativamente diferente de las necesidades de Poder o de Afiliación.

La combinación de una necesidad de Logro elevada y una moderada necesidad de Poder caracteriza a las compañías de esta muestra con desempeño más elevado ; o sea, un nivel elevado (en oposición a uno moderado) de necesidad de Poder parece que contrarresta en alguna medida los beneficios positivos de un nivel elevado de necesidad de logro.

## MOTIVACION POR COMPETENCIA

Además del análisis de Mc. Clelland sobre los impulsos hacia el logro, el poder y la afiliación, la motivación por competencia es un factor importante en los intentos actuales por obtener productos y servicios de gran calidad.

La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerza por ser innovadores.

Tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que tienen de los demás.

## LIMITACIONES DE LA TEORIA DE MC. CLELLAND

Uno de los puntos débiles del método de este autor es precisamente el de la interpretación del contenido de las historias. Este constituye el mismo problema de todas las técnicas proyectivas empleadas en Psicología y aunque dicho autor ha desarrollado un larguísimo cuestionario que pretende garantizar la objetividad de la interpretación, la verdad es que simplemente hace más sofisticada la subjetividad de las interpretaciones.

El hallazgo de que los gerentes denotan mayor número de historietas con contenido de logro que los subordinados, plantea un interrogante muy especial. Cabe preguntarse si la mayor motivación de logro los hizo llegar a ocupar puestos elevados en la jerarquía de las empresas; o bien, si, por el contenido, las presiones a las que se ven sometidos en esos puestos los hace fantasear con un contenido de logro o realización. En otras palabras, se encuentra aquí el problema del huevo y la gallina. Un dato curioso que contradice su teoría y que no ha explorado más a fondo, es que en sus investigaciones Mc. Clelland ha hallado que los más altos ejecutivos denotan menos motivación de logro que algunos de sus subordinados. Si la teoría fuera válida, aquellos deberían denotar un mayor índice de motivación de logro. Este autor señala que llegar a la cumbre indica que pueden ya .



tomar un respiro y, por ende, desciende su motivación de logro.

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

En sus escritos Mc. Clelland dice que logro y afiliación son opuestos; en otras palabras, el realizador es un individuo aislado afectivamente. Entonces, precisa ser individualista, de acuerdo a este autor. Del individualismo al liberalismo económico no hay sino un paso. En efecto, Mc. Clelland asienta que a fin de lograr el desarrollo económico, urge romper con todo lo tradicional, las mujeres deben trabajar y debe incrementarse un respeto "impersonal" hacia los demás miembros del grupo; es decir, dado que del ambiente cultural el individuo aprende sus pautas de conducta y sus motivaciones, para inyectar la motivación de logro que dará como resultado el desarrollo económico, es necesario cambiar la cultura. Muchos

críticos ven en los escritos de este autor el deseo de que la cultura estadounidense sea adoptada por los países subdesarrollados.

Sin embargo, ¿porqué hacer opuestos afiliación y logro? ¿no pueden ser complementarios?. Por una parte, las organizaciones requieren del esfuerzo coordinado de sus miembros; luego entonces en el grupo está la materia prima de las organizaciones y, naturalmente, si estas son productivas el nivel general económico de un país puede elevarse. El individualismo en las organizaciones y en los grupos, acarrearía solamente desintegración y mal funcionamiento de las mismas, con las consecuencias económicas de esta situación. Por otro lado, ¿no es posible lograr un desarrollo armónico, es decir, social y económico al mismo tiempo?. ¿No es posible buscar el desarrollo teniendo en mente precisamente el conjunto social?. En definitiva, para muchas personas el lograr situaciones económicas, políticas, etc, adecuadas a la sociedad, será una motivación válida , y tal vez más atractiva que el solo aspecto económico por sí mismo. El empresario no tiene por que ser un hombre motivado exclusivamente por el afán de lucro; puede al igual buscar el desenvolvimiento integral de los miembros de su colectividad, sintiendo que su papel entraña también una

responsabilidad social. En este caso, la motivación de logro y afiliación no son opuestas sino definitivamente complementarias. Parece que el mismo Mc. Clelland ha caído ya en cuenta de esta situación, pues en un artículo (1971) relata cómo en una aldea de la India los empresarios promovieron algunos negocios al mismo tiempo que obras de beneficio comunitario. Por otro lado, afiliación y logro son indispensables al funcionario público. Mc. Clelland se refiere constantemente a los negocios (con lo que reafirma su tendencia norteamericana) pero olvida a los funcionarios públicos. Para el avance integral de un país, ¿no es necesario que sus gobernanantes estén motivados tanto por el logro como por la afiliación? Esa doble motivación permitiría la realización de obras en beneficio de la sociedad. Tal vez si el gobernante está motivado sólo por el logro, busque únicamente el provecho personal. El hombre público motivado por el poder y la realización creará un régimen totalitario, de acuerdo a la teoría de Mc. Clelland.

---

## LA TEORIA DE HERZBERG

Una de las teorías que actualmente, a nivel científico, tiene mayor influencia en el estudio de la satisfacción y motivación en el trabajo es la denominada "two factor theory" o teoría de Herzberg.

### BASE EMPIRICA ORIGINAL DE LA TEORIA DE HERBERG

La primera formulación de la "two factor theory" tiene su origen en una investigación efectuada por Herzberg, Mausner y Snyderman, cuyos resultados fueron publicados en 1959.

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

**OBJETO.** La finalidad de esta investigación era averiguar cuáles son los factores que determinan la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y cuáles son las repercusiones que tales estados de ánimo tienen. Es decir, se pretendía estudiar simultáneamente y como un conjunto:

a) Los factores que determinan que el trabajador se sienta satisfecho o insatisfecho en su trabajo y como consecuencia del mismo.

---

b) Las repercusiones que la satisfacción o insatisfacción del trabajador tiene sobre el nivel de ejecución, la rotación, las actitudes hacia la empresa e incluso sobre su propia salud mental.

**MUESTRA.** La muestra utilizada en esta primera investigación estuvo constituida exclusivamente por ingenieros y contables (203 en total) que trabajaban en empresas de muy diversas características. Se eligió este tipo de trabajadores como elementos de la muestra porque en el estudio piloto se demostró que eran los que mejor se ajustaban al tipo de entrevista a efectuar. Al tratarse de una entrevista semiestructurada, era fundamental que los entrevistados tuvieran una considerable capacidad de abstracción y cierta precisión en el lenguaje, ya que en caso contrario resultaba sumamente difícil analizar los resultados.

---

## METODOLOGIA

Se inclinaron por la entrevista semiestructurada, cuya principal característica es la de que el entrevistador tiene cierta libertad para orientar las preguntas hacia aquellos aspectos que en el transcurso de la entrevista estima conveniente, aunque lógicamente debe seguir las pautas generales que le marca el cuestionario.

### FACTORES DE PRIMER NIVEL

El análisis de los relatos de las personas al hacerles la entrevista permitió identificar en cada situación una serie de elementos objetivos que eran, a juicio del entrevistado, la causa de su sentimiento de satisfacción (o de insatisfacción según el caso) en el trabajo. Estos elementos objetivos fueron denominados "factores de primer nivel". Un factor de primer nivel es un elemento objetivo de la situación que, a juicio del entrevistado, es una de las causas del sentimiento de satisfacción (o de insatisfacción en su caso) en el trabajo, experimentado en dicha situación.

Los factores de primer nivel identificados en esta investigación fueron los siguientes:

a) Reconocimiento. Al igual que los demás factores de primer nivel, este incluye tanto su dimensión positiva como la negativa. Es decir, cuando en una secuencia de hechos que se refieran a un periodo en el que se experimentó un sentimiento de gran satisfacción en el trabajo, la causa del mismo sea, a juicio del entrevistado, algún acto de reconocimiento positivo.

Cualquier acto de reconocimiento positivo como, por ejemplo, un elogio, una alabanza, una medición o una cortesía, así como la falta de reconocimiento negativo como, por ejemplo, una censura, un reproche o una crítica, puede incluirse dentro de esta categoría, tanto si proviene del superior jerárquico como de un colega o de un cliente.

b) Logro. Este factor incluye, en su aspecto positivo, el realizar con éxito el propio trabajo o algún aspecto del mismo, el alcanzar ciertos estándares de excelencia, el tener alguna idea brillante, el solucionar algún problema difícil, el defender con éxito las propias opiniones frente a los demás y, en suma, el hacer las cosas bien y tener éxito en las propias realizaciones; y, en su aspecto negativo, fracasar en el trabajo o en algún aspecto del mismo.

c) Posibilidad de desarrollo personal. Este factor incluye cualquier hecho que suponga para el entrevistado un aumento o disminución de sus posibilidades de desarrollo personal. El realizar un trabajo a través del que se adquieran nuevos conocimientos, experiencia, destreza o habilidad, potencia en las posibilidades. Un trabajo que implique pocas oportunidades de formación, de ascenso en la escala jerárquica, etc..., supone sin duda un freno al desarrollo personal de quien lo realiza.

d) Promoción. Incluye, en su aspecto positivo, cualquier cambio real de la posición o status del entrevistado dentro de la empresa, que suponga un ascenso o promoción. En su aspecto negativo, abarca tanto la degradación como la frustración de las expectativas de promoción.

e) Salario. Incluye cualquier aspecto, tanto de carácter positivo como negativo, relacionado con la cuantía o el sistema de remuneración. Es decir, cuando la causa de satisfacción o insatisfacción en el trabajadores, a juicio del entrevistado, la cuantía de su salario, recibir más o menos incremento del esperado, percibir mayor o menor remuneración que otros que trabajan en puestos similares, se considera que interviene este factor de primer nivel.

---



f) Relaciones interpersonales. Cualquier acto de reconocimiento o de promoción implica la existencia de cierta relación interpersonal; no obstante, únicamente se considera que interviene este factor cuando en el relato el énfasis se pone en las características de la interacción entre el entrevistado y otra persona y no en el reconocimiento o en la promoción. Por tanto, se consideran incluidos en este factor aspectos tales como:

- \* relaciones hostiles o amistosas con el jefe, honestidad o deshonestidad del mismo, buena o mala disposición para atender las propias sugerencias, etc...

- \* buenas o malas relaciones de trabajo con los subordinados del entrevistado, buenas o malas relaciones personales con los mismos, etc...

- \* buenas o malas relaciones de trabajo o personales con los compañeros de trabajo, grado de cooperación que ofrecen, cohesividad o falta de cohesividad del grupo de trabajo, etc...

g) Capacidad directiva de los jefes. La causa de satisfacción o insatisfacción en el trabajo también puede ser la competencia o incompetencia de los superiores jerárquicos, su rectitud y justicia en el desempeño del puesto que ocupan. O

bien, su capacidad o incapacidad para resolver los problemas que les corresponden, y de cuya resolución depende parte del trabajo del entrevistado.

h) Responsabilidad. Incluye en su dimensión positiva, el tener una adecuada y suficiente responsabilidad tanto por el propio trabajo y sus resultados, como por el de los subordinados del entrevistado; y en su dimensión negativa, una excesiva, insuficiente o inadecuada responsabilidad.

i) Política, normas y procedimientos de gestión de la empresa. La satisfacción o insatisfacción también puede derivar de una adecuada o inadecuada política de personal, de una eficiente o ineficiente organización del trabajo, de que las normas y procedimientos de gestión de la empresa favorezcan o no la realización del propio trabajo y la retroinformación sobre los resultados conseguidos, de un acuerdo o desacuerdo con respecto a las políticas y objetivos fijados. Por lo tanto, es la política tanto de personal como general, las normas y procedimientos fijados por la empresa, las que al favorecer o no la ejecución del propio trabajo, al ser o no acordes con las propias opiniones, al perjudicar o no, provocan un sentimiento de satisfacción o insatisfacción extrema.

j) Condiciones de trabajo. Este factor incluye las condiciones ambientales o del entorno en el que se desarrolla el propio trabajo: adecuada o inadecuada ventilación, luz, herramientas, grado de aislamiento, calefacción, etc...

k) Trabajo en sí mismo. Se considera que interviene este factor cuando la causa de satisfacción o insatisfacción es la tarea que realiza el entrevistado, en sí misma considerada. El que el propio trabajo sea rutinario o variado, sencillo o complejo, creativo o no, monótono, significativo, retador, etc..., puede ser en sí mismo la causa de un sentimiento de satisfacción o insatisfacción.

l) Vida privada. Incluye cualquier aspecto del trabajo que al afectar la vida privada del trabajador determine en el mismo un sentimiento de satisfacción o insatisfacción hacia el mismo: cambio de ubicación de la planta que exija un cambio de domicilio, horario, etc...

m) Status. En este caso, el sentimiento de satisfacción o de insatisfacción deriva de la posición que en la estructura jerárquica ocupa el entrevistado.

n) Seguridad en el trabajo. Incluye cualquier signo objetivo que provoque sentimientos de seguridad e inseguridad en el empleo: estabilidad o inestabilidad de la empresa, dificultades financieras, nuevas técnicas que supongan reducción de plantilla, etc...

#### FACTORES DE SEGUNDO NIVEL

El análisis de los relatos también permitió identificar en cada situación los denominados "factores de segundo nivel". Mientras que un factor de primer nivel es un hecho objetivo, un factor de segundo nivel es una reacción psicológica del entrevistado provocada por tal hecho.

En cada situación, los hechos objetivos que constituyen los factores de primer nivel, dan lugar a que el entrevistado experimente ciertos sentimientos de satisfacción o insatisfacción de determinado tipo de necesidades, los cuales a su vez determinan un sentimiento de satisfacción o insatisfacción global. Por lo tanto, un factor de segundo nivel puede definirse como un sentimiento de satisfacción o insatisfacción de determinado tipo de necesidades provocado por algún factor de primer nivel. Evidentemente, un mismo factor de primer nivel

puede dar lugar en distintas personas a diversos sentimientos.

Por lo tanto, los factores de primer nivel son los hechos objetivos que, a juicio del entrevistado, constituyeron en una determinada situación la causa de su sentimiento global de satisfacción o insatisfacción en el trabajo, mientras que los factores de segundo nivel están integrados por categorías de necesidades específicas satisfechas o no, a juicio del entrevistado, por tales hechos.

Los factores de segundo nivel identificados estuvieron constituidos por los siguientes tipos de necesidades: de reconocimiento, de logro, de desarrollo personal, de responsabilidad, de afiliación, de efectuar un trabajo interesante y significativo, de posición o status, de seguridad, de justicia y equidad, de autoaprecio y de dinero. Cada uno de estos factores incluye tanto su aspecto positivo (sentimiento de satisfacción de determinado tipo de necesidades) como su aspecto negativo (sentimiento de insatisfacción de determinado tipo de necesidades). Así, por ejemplo, se consideran incluidas dentro del factor de segundo nivel "necesidad de logro", tanto aquellas secuencias en las que el entrevistado opina que experimentó la sensación de haber satisfecho dicha necesidad, como aquellas otras en las que afirma haber experimentado un sentimiento de

fracaso. Por tanto, el factor de segundo nivel "necesidad de logro", incluye tanto los sentimientos de éxito como de fracaso.

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Los factores o hechos determinantes de sentimientos de gran satisfacción en el trabajo son básicamente distintos de aquellos que producen insatisfacción. Los hechos que pueden clasificarse en algunas de las siguientes categorías de factores de primer nivel : logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, contribuyen normalmente a producir satisfacción en el trabajo y muy raramente son causa de insatisfacción. Pueden ser denominados satisfactores , los hechos clasificados dentro de las siguientes categorías de factores de primer nivel: política, normas y procedimientos de la empresa , capacidad directiva de los jefes, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo..., normalmente son la causa de la insatisfacción en el trabajo y muy raramente de satisfacción. Por esta razón se les denomina insatisfactores.

Los satisfactores son hechos intrínsecos al propio trabajo: éxito en la realización del mismo , reconocimiento de tales éxitos, responsabilidad por los resultados conseguidos , trabajo

variado, significativo. Los insatisfactores son extrínsecos al propio trabajo , es decir, corresponden al entorno en el que se desarrolla el mismo: normas de la empresa, capacidad directiva de los jefes, relaciones interpersonales, etc.

La formulación inicial de la teoría de Herzberg es, utilizando sus propias palabras, la siguiente:

" Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo..., no determinarán por sí mismo satisfacción en el trabajo. Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción, determinan satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción" (E.Genesca Garricosa,1981).

Por tanto, la insatisfacción en el trabajo proviene normalmente de hechos relativos a deficiencias en los factores que hemos denominado insatisfactores. La inexistencia de tales deficiencias o la presencia de dichos factores en su dimensión positiva no acostumbra ser causa de satisfacción. Contrariamente,

---

la satisfacción en el trabajo proviene generalmente de hechos relativos a algún satisfactor. Su ausencia provoca raramente insatisfacción.

El siguiente cuadro ayuda a comprender mejor la teoría de Herzberg:

	SATISFACTORES	INSATISFACTORE
FACTORES DE PRIMER NIVEL EN SU DIMENSION POSITIVA	Son habitualmente la causa de satis- facción en el tra- bajo.	Son raramente causa de satis- facción en el - trabajo.
FACTORES DE PRIMER NIVEL EN SU DIMENSION NEGATIVA	Son raramente causa de insatis-- facción en el tra- bajo.	Son habitual- mente la causa de insatisfac- ción en el trabajo.



Puede ser considerada una condición de higiene el que los insatisfactores estén adecuadamente desarrollados.

Por lo que Herzberg denomina a los insatisfactores "factores de higiene". La satisfacción en el trabajo, según esta teoría, proviene de la presencia de satisfactores en su dimensión positiva y la ausencia de insatisfactores en su dimensión negativa.

Las necesidades de desarrollo personal, logro y autorrealización son la clave para comprender los sentimientos de satisfacción en el trabajo. Los hechos relativos a los factores de primer nivel que hemos denominado satisfactores posibilitan la satisfacción de las necesidades de logro, autorrealización y desarrollo personal, lo cual determina un sentimiento de satisfacción global en el trabajo. Los sentimientos de inequidad son la clave para comprender la insatisfacción en el trabajo: cuando el individuo percibe, a través de determinados hechos, que es tratado con poca atención y/o equidad por sus superiores o por la empresa en general, desarrolla sentimientos generalizados de insatisfacción en el trabajo.

---

La presencia de hechos relativos a la posición relativa de determinados factores de primer nivel (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción) es, normalmente la causa de satisfacción en el trabajo, mientras que su ausencia o la presencia de hechos relativos a la dimensión negativa de tales factores no acostumbra a ser causa de insatisfacción en el trabajo. Con la satisfacción en el trabajo se obtienen mejoras en el nivel de ejecución, a tales factores se les puede denominar "MOTIVADORES", ya que su presencia motiva al trabajador a trabajar con mayor eficiencia, mientras que su ausencia, al no ser causa de insatisfacción, no afecta el nivel de ejecución. Los motivadores, de esta manera, en general se centran en el puesto; se relacionan con el contenido del puesto. En estas necesidades, se tienen los siguientes: logro, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el empleo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (pero no insatisfacción). En estos puntos, Herzberg determinó que eran los verdaderos motivadores debido a que tenían la capacidad de reducir una sensación de satisfacción.

Los hechos negativos a la dimensión negativa de otros factores de primer nivel (normas y procedimientos de la empresa, capacidad directiva de los jefes, relaciones interpersonales,

condiciones de trabajo, salario, etc.) son normalmente la causa de insatisfacción en el trabajo, mientras que en su dimensión positiva no acostumbran a ser causa de satisfacción. A estos factores se les denomina "DE HIGIENE", ya que contribuyen a evitar la insatisfacción, pero no producen satisfacción. Estos factores, también llamados de mantenimiento, están principalmente relacionados con el contexto del puesto, debido a que se relacionan en mayor medida con el medio que rodea al trabajador.

En este grupo, se encuentran también las políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, estatus, seguridad en el trabajo y vida personal. Herzberg y sus colegas

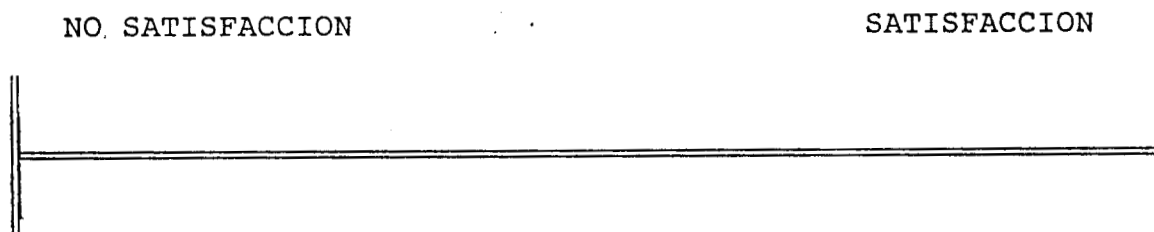
determinaron que éstos son solamente insatisfactores y no motivadores. En otras palabras, si existe en el medio laboral una gran cantidad y calidad, producen satisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; sin embargo, si no existen habrá insatisfacción, es decir, que su presencia no motivará a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes o surgirá la insatisfacción.

Mucho se ha venido hablando de los términos "satisfacción e insatisfacción" pero en realidad no se ha nombrado una diferencia entre uno y otro de esta manera, es necesaria una aclaración. La

posición tradicional establece que satisfacción e insatisfacción son dos polos opuestos de una misma línea continua, según se expresa en la siguiente figura:



Como se establece en la teoría que Herzberg llamada: "two factor theory", los factores causantes de satisfacción en el trabajo son distintos de aquellos que provocan insatisfacción, es evidente que satisfacción e insatisfacción se mueven en dos niveles distintos, es decir, que lo contrario de satisfacción es no-satisfacción y lo contrario de insatisfacción es no-insatisfacción. Por lo tanto, los factores denominados motivadores actúan sólo en una línea continua cuyos extremos son los que se expresan en la figura siguiente:



Mientras que los factores de higiene sólo actúan en la línea cuyos extremos son los que se expresan en la figura que a continuación se presenta:



INSATISFACCION

NO INSATISFACCION

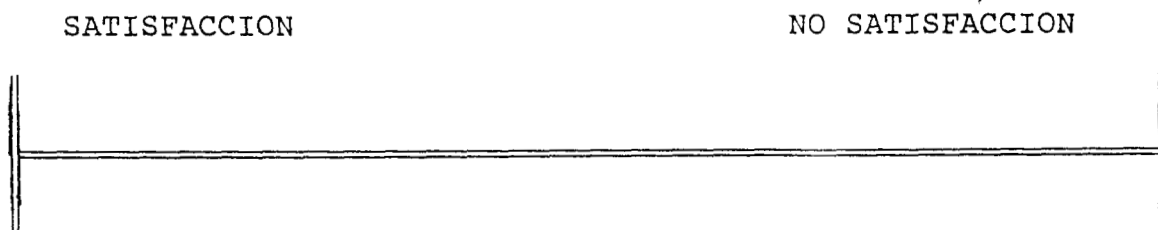
#### ANALISIS DE LA BASE CONCEPTUAL DE LA TEORIA DE HERZBERG.

Según Herzberg, actúa en el hombre dos grupos de necesidades perfectamente diferenciables. El primer grupo incluye las necesidades fisiológicas y sociales (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima, etc.) y el segundo grupo incluye las psicológicas (de autorrealización, de logro, de competencia, de desarrollo personal, etc.). Las necesidades del primer grupo únicamente actúan como motivadores activos del comportamiento cuando están insatisfechas. En el caso en que no estén satisfechas en el nivel adecuado, el individuo experimenta un sentimiento de desasiego, insatisfacción, pena o infelicidad que

le mueve a actuar para evitarlo. Una vez satisfechas ya no actúan como motivadores activos del comportamiento.

Esta formulación es análogamente a lo que propone Maslow cuando se refiere a las necesidades que actúan sólo cuando están deficientemente satisfechas.

Las necesidades del segundo grupo nunca están colmadas. El hombre desea satisfacerlas porque ello le produce felicidad y cuanto más consigue, más desea (no hay nada que motive más a tener éxitos que el éxito mismo). Por esta razón serán denominados "motivos de intensidad creciente". El no satisfacer tales necesidades no produce insatisfacción, sino meramente no-satisfacción, no da lugar a un sentimiento de pena, sino sólo a una de no felicidad. Por tanto se mueve en el continuo:



También en este caso, la formulación es análoga a la de Maslow cuando se refiere a los motivos de autorrealización.

En resumen, las necesidades del primer grupo insatisfechas dan lugar a un sentimiento de infelicidad o pena; una vez

satisfechas, se consigue no sentir infelicidad aunque tampoco felicidad. Estas necesidades dan lugar a una motivación por deficiencia, es decir, únicamente actúan como motivadores activos de la conducta cuando están deficientemente satisfechas. La satisfacción de las necesidades del segundo grupo da lugar a un sentimiento de felicidad; si no se satisface no se siente ni felicidad ni infelicidad. Estas necesidades se activan cuando más se satisfacen; por esta razón se denominan motivos de intensidad creciente.

Las situaciones o hechos que permiten satisfacer las necesidades del primer grupo conducirán a evitar los sentimientos de insatisfacción, mientras que aquellos que dificulten satisfacer tales necesidades determinarán sentimientos de insatisfacción. Por el contrario, las situaciones o hechos que permitan satisfacer las necesidades del segundo grupo determinarán sentimientos de satisfacción, mientras que de no ser posible satisfacer tales necesidades no se experimentará sentimientos de satisfacción ni de insatisfacción

De acuerdo con los resultados de la investigación de Herzberg, los hechos extrínsecos al propio trabajo, es decir, los que corresponden al entorno en que éste se desarrolla, (salario, las relaciones interpersonales, etc.) acostumbran a proveer

satisfechas, se consigue no sentir infelicidad aunque tampoco felicidad. Estas necesidades dan lugar a una motivación por deficiencia, es decir, únicamente actúan como motivadores activos de la conducta cuando están deficientemente satisfechas. La satisfacción de las necesidades del segundo grupo da lugar a un sentimiento de felicidad; si no se satisface no se siente ni felicidad ni infelicidad. Estas necesidades se activan cuando más se satisfacen; por esta razón se denominan motivos de intensidad creciente.

Las situaciones o hechos que permiten satisfacer las necesidades del primer grupo conducirán a evitar los sentimientos de insatisfacción, mientras que aquellos que dificulten satisfacer tales necesidades determinarán sentimientos de insatisfacción. Por el contrario, las situaciones o hechos que permitan satisfacer las necesidades del segundo grupo determinarán sentimientos de satisfacción, mientras que de no ser posible satisfacer tales necesidades no se experimentará sentimientos de satisfacción ni de insatisfacción

De acuerdo con los resultados de la investigación de Herzberg, los hechos extrínsecos al propio trabajo, es decir, los que corresponden al entorno en que éste se desarrolla, (salario, las relaciones interpersonales, etc.) acostumbran a proveer



satisfacción o insatisfacción de las necesidades del primer grupo, mientras que los hechos intrínsecos al propio trabajo (éxito o fracaso en él, responsabilidad en su realización, interés o falta de interés del mismo, etc.) afectan las necesidades del segundo grupo.

Como se puede apreciar es extraordinario el parecido entre la teoría de Maslow y la de Herzberg.

El individuo motivado por deficiencias que precisa de hechos extrínsecos para satisfacer sus necesidades, no tiene especial interés en mejorar el nivel de ejecución, ya que ello no le permite satisfacer en mayor grado tales necesidades. Por otro lado, el individuo en el que actúan los motivos de intensidad creciente tiene gran interés en mejorar el nivel de ejecución, ya que a través de tales mejoras consigue satisfacer en mayor grado sus necesidades de autorrealización y de logro.

La necesidad de logro únicamente puede satisfacerse en el trabajo teniendo éxitos en el mismo, lo cual implica mejoras en el nivel de ejecución.

Resulta evidente la influencia que Maslow tuvo sobre Herzberg en cuanto al establecimiento de las hipótesis de partida que una vez contrastadas empíricamente dieron lugar a la formulación de la "two factor theory".

## ¿ COMO MEDIR LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR ?

Para medir la satisfacción se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Política de Personal
  - 2.- Desarrollo de Personal
  - 3.- Compensaciones Económicas
  - 4.- Confianza en la Gerencia
  - 5.- Condiciones de Trabajo
  - 6.- Superiores Jerárquicos
  - 7.- Compañeros de Trabajo
-

## POLITICAS DE PERSONAL.

Estrechamente relacionados con los objetivos están las políticas o normas de personal que sirve para guiar las acciones necesarias para lograr esos objetivos. Las políticas proveen los medios para poder aplicar el proceso administrativo y son elementos que guían la toma de decisiones. Además mientras que los objetivos determinan "qué se debe hacer", las políticas explican "cómo se debe hacer". También las políticas difieren con los objetivos en cuanto pueden ser revisadas, mientras que los objetivos establecidos para dar vida a lo que se busca, por lo que son menos revisables.

Las políticas son elementos administrativos vitales de una buena dirección de personal, porque permiten tratos homogéneos al personal y evitan las parcialidades que los jefes directos de los empleados pueden cometer. Como el hombre es muy sensible a los tratos injustos y éstos debilitan la eficiencia y moral de los empleados, el Depto. de Personal debe establecer las políticas generales en cuanto a promociones, traslado, periodos de vacaciones, aumentos de sueldo, asignación de tiempos extras y hasta para aplicar medidas disciplinarias.

En México la Ley Federal del Trabajo obliga a que en las empresas se implanten reglamentos interiores de trabajo que establezcan las disposiciones generales que rigen las políticas o

normas para el desarrollo del trabajo. En estos reglamentos se debe indicar las reglas del juego en relación a todos los aspectos señalados.

"Reglamento Interior de Trabajo:

ART.422.- Conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patronos en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos" (Ley Federal del Trabajo,1992)

Las políticas de personal deben ser dinámicas y cambiar de acuerdo con las condiciones que las afecten. Periódicas revisiones son necesarias para mantenerlos actualizados.

Entre las políticas más importantes que los administradores buscan incrementar a través de las apreciaciones de personal se encuentran las siguientes:

1.- La política general actual sobre la fuerza de trabajo frecuentemente propone mantener "incentivos para un rendimiento superior". Intenta recompensar a los trabajadores en proporción a sus contribuciones.

2.- Nuevamente la política usual con frecuencia propone "ascensos desde dentro". Al mismo tiempo, intenta mantener y mejorar la calidad de liderato y de la administración. Esto permite identificar quienes deben ser ascendidos.

3.- Las políticas usuales, a menudo, proponen "llevar al máximo la participación de los trabajadores" en las áreas de decisiones sobre las cuales el trabajador tiene competencia. Se puede medir el grado de la participación individual y la competencia.

4.- La política puede buscar un máximo de "identificación del trabajador" con la organización y sus objetivos.

5.- Para un gran número de trabajadores, supervisores y gerentes una política de gran importancia personal en la que propone llevar al máximo la oportunidad del "desarrollo personal"

---

y la "apreciación personal". Esto significa que cada miembro de la organización recibirá la oportunidad de desarrollar sus más elevadas aptitudes.

6.- Las políticas en muchas organizaciones supone que los supervisores y los administradores deben ser maestros, entrenadores y adiestradores, ayudando a los miembros de sus grupos para que se manejen a sí mismos. Hacia este fin las políticas prescriben el consejo a los empleados.

Por último se nombrarán algunos de los requisitos que debe reunir una política de personal:

1.- Todo el personal debe conocerlas o por lo menos anticipadamente debe comunicarse a todos los que son responsables de su implantación y cumplimiento.

2.- Tienen que ser políticas u orientaciones que no estén en conflicto u oposición con las de las entidades oficiales o la realidad social del momento.

Ninguna política puede ser efectiva, si se convierte en un secreto solamente a nivel de la alta dirección. Su implantación

será más fácil, no sólo cuando es conocida por todos sino además, cuando se consigue de la mayoría un interés directo en ella, y una correcta interpretación en todos sus puntos.

## COMPAÑEROS DE TRABAJO.

Como se sabe, por naturaleza el hombre es un ser social, esto es, que necesita relacionarse con personas de su misma especie ya que de no ser así la persona tiende a caer en una soledad que más tarde se transformará en una frustración que no podrá superar y que lo reflejará con su familia y posteriormente en su centro de trabajo, esto sucede cuando la persona a lo largo de su crecimiento se enfrenta a dichas situaciones.

Dentro de una empresa es inevitable la convivencia entre los empleados puesto que gran parte de su vida trabajan juntos, por lo tanto, es indispensable que exista un ambiente familiar en los que todos y cada uno de ellos ponga de su parte para que ese ambiente sea mejor cada día y así puedan realizar sus labores lo más eficazmente posible sintiéndose satisfechos.

De igual manera, esas relaciones se extiendan al exterior de la empresa, participando en actividades culturales, deportivas, sociales, etc..

Es bien sabido que si existe un ambiente hostil, de envidias o rivalidades el trabajador no realizará su labor eficazmente y esto perjudicará a la empresa y al mismo empleado ya que al no estar motivado en ese ambiente no estará satisfecho y bajará su productividad.

---



De esta manera podemos ver que también en el ambiente de trabajo las personas tienden a frustrarse y de esta forma a reflejarlo en su productividad, por tal razón, es importantísimo, un ambiente especial que conste de comunicación y ayuda para poder crear un clima de compañerismo conformado de alegría.

---

## COMPENSACIONES ECONOMICAS.

En una empresa, si se quiere tener motivado al personal, es importante el tema que corresponde al aspecto monetario. Por este motivo, se definirá en qué consisten estas compensaciones:

1.- **Sueldos y Salarios:** El sueldo o salario, constituye una de las mejores formas de estimular la cooperación del trabajador. Puede ser, por el contrario, uno de los elementos que más estorben a esa cooperación si no está bien administrado.

a) El SALARIO es aquel que se paga por hora o por día aunque se liquide semanalmente de ordinario.

b) El SUELDO se paga por mes o quincena.

La diferencia es principalmente de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Entre los beneficios que el sueldo o salario trae a la empresa son los siguientes:

1.- Al aumentar el volumen de la producción, los gastos generales y semifijos se distribuyen entre un mayor número de unidades producidas, reduciéndose en consecuencia el costo de éstas.

2.- La producción se acerca más a los niveles teóricos señalados a la maquinaria, lograndose un mejor rendimiento del capital invertido en ella, y reduciéndose también por ello los costos de producción.

3.- Al estimular al trabajador para que desarrolle su esfuerzo normal en el trabajo, se disminuye lo que se conoce como "el desempleo oculto", es decir, el aprovechamiento incompleto de las posibilidades normales de eficiencia de un trabajador.

4.- Los mejoramientos que se realizan 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 poner.

5.- Al disminuir la necesidad de supervisar la intensidad del trabajo, la supervisión puede ser aprovechada en aspectos tales como la calidad del mismo.

Beneficios para el trabajador:

1.- Los salarios incentivos permiten derramar sobre el trabajador, en forma equitativa y fácil de computar, los incrementos que se logran en la productividad.

2.- Las remuneraciones de los trabajadores son mayores, con lo que su nivel de vida será mejor, y ésto, sin que los costos tengan que agravarse, por lo que los aumentos son reales.

Incidentalmente, la empresa está en posibilidad de conseguir mano de obra.

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

**2.- Servicios y prestaciones.-** En lo que respecta a los servicios y prestaciones que la empresa ofece al trabajador y que permiten complementar el salario o sueldo que éste percibe, se definirá estos términos:

Los servicios son todas aquellas actividades, pagadas por la organización, que proporcionan una ayuda material o social a los

empleados; en tanto que las prestaciones incrementan indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador. Son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie y que representan un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido que ver obligado a realizar.

Entre las características de los servicios y prestaciones, encontramos los siguientes:

- a) Los servicios y prestaciones son adicionales al salario que se percibe.
- b) Es de un gran valor para el trabajador ya que es una ventaja, y a la empresa le ayuda a evitar la rotación de personal.
- c) No son préstamos que luego el trabajador tuviera que pagar con intereses sino que se dá por el solo hecho de pertenecer a la empresa.
- d) El que lleva la mayor parte del pago de esta prestación es el empresario.
- e) Es una gran ayuda al trabajador, ya que si no estuviera trabajando no se vería beneficiado por este aspecto, tal vez al necesitarlo tuviera que vérselas muy difícil para conseguir tal prestación.

Entre los préstamos que se dan con mayor frecuencia en las organizaciones son:

- a) Préstamos personales,
- b) Anticipos de sueldos.
- c) Anticipos de gratificaciones,
- d) Caja de ahorros,
- e) Ayuda para transporte,
- f) Compensación por salario insuficiente,
- g) Pago de becas,
- h) Pago de las colegiaturas para los hijos de los empleados,
- i) Más de 15 días de vacaciones pagadas,
- j) Liquidación por retiro voluntario,
- k) Premios por diversos motivos,
- l) Gratificaciones,
- m) Pensiones,
- n) Seguro de vida,
- ñ) Gastos médicos,
- o) Pago del salario por incapacidad por enfermedad no profesional,
- p) Sistema de ahorro para el retiro.

Entre las prestaciones indirectas se encuentran las siguientes:

- a) Tiendas,
- b) Despensas,
- c) Ajuste de días de trabajo,
- d) Servicio de comedor,
- e) Concursos diversos, es decir, por ejemplo por puntualidad, higiene, etc..
- f) Descuentos en compra de artículos de la empresa,
- g) Servicio de transporte,
- h) Consejería personal,
- i) Actividades culturales diversas,
- j) Actividades sociales diversas,
- k) Facilidades de horarios para estudio,
- l) Compra de bienes por medio de la compañía,
- m) Pago completo de la cuota del IMSS,
- n) Permisos con goce de sueldo,
- o) Disponibilidad del vehículo de la organización.

**3.- Participación de utilidades.-** La reglamentación del precepto constitucional sobre la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, es incuestionable en cuanto al espíritu que lo anima.

Desde el punto de vista psicológico, el reparto de utilidades constituye un factor de mantenimiento que no produce satisfacción cuando el personal tiene un ingreso económico aceptable de manera habitual y cuando dicho monto de utilidades es reducido; además no existe una relación en el tiempo entre el esfuerzo y la recompensa, ya que el esfuerzo debe realizarse a lo largo del año, mientras que el reparto se hace una vez al año, al terminar el ejercicio fiscal.

El monto de la participación requiere estar ligado, directa o indirectamente a los resultados económicos de la empresa. En el caso en que en que la remuneración se fijara sobre cantidades producidas, calidad, ahorros, volumen de ventas, y aún progreso o productividad departamental, sería un incentivo, comisión, bono, prestación más no participación de utilidades.

Dentro de los beneficios que trae para el trabajador el reparto de utilidades son las siguientes:

- 1.- Constituye un complemento de su salario, que puede aumentar o mejorar éste apreciablemente.
- 2.- Favorece el ahorro del trabajador.



- 3.- Da al empleado más sensación de seguridad, al tener una fuente de ingresos vinculada con el progreso de su empresa.
- 4.- Satisface, mejor que el salario puro, las características humanas y personales del trabajo.

Para el patrón, los beneficios que el reparto de utilidades trae son:

- 1.- Mejora la actividad del trabajador, porque le da interés en el fruto de su trabajo.
- 2.- Constituye un incentivo o estímulo para que el obrero trabaje mejor y produzca más.
- 3.- Da mayor interés al trabajador en la prosperidad, no sólo de su puesto o su departamento, sino de la empresa misma.
- 4.- Da mayor iniciativa al obrero.

Con todo lo antes expuesto se puede observar que el tema de compensaciones económicas forma parte fundamental en la motivación de cualquier empleado.

## CONDICIONES DE TRABAJO

Es muy importante tener en cuenta el ambiente interno de trabajo en una empresa, ya que determina la satisfacción e insatisfacción del elemento humano que en ella trabaja.

No se debe perder de vista que el trabajo absorbe una tercera parte de la vida de un trabajador, y que el lugar en el que se desempeña es fundamental para que se sienta útil y satisfecho. Muchas veces el monto del salario no viene a ser factor fundamental para que una persona preste o deje de prestar sus servicios en determinado lugar, sino que algo más que todo buen administrador debe conocer a fin de lograr de su personal la cooperación que requiere.

Como elementos determinantes de un buen medio ambiente interno tenemos los siguientes:

1. Objetivos claros y definidos
  2. Funciones claramente delimitadas con sus niveles de autoridad y responsabilidad respectivos
  3. Contar con las técnicas y herramientas necesarias para una buena distribución y desarrollo del trabajo.
-

4. Factores relativos a las condiciones higiénicas y de seguridad del lugar:

4.1 Temperatura y ventilación

4.2 Iluminación

4.3 Escaleras de emergencia y equipo contra incendio.

5. Distribución adecuada del lugar en la empresa

1. **OBJETIVOS CLAROS Y DEFINIDOS.** Cuando un grupo de personas se reúne a trabajar es fundamental que, antes de iniciar cualquier esfuerzo, defina claramente hacia donde va a ir encaminado éste, para evitar así pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo. Todo esfuerzo, para que pueda ser realizado con agrado, debe estar encaminado a una meta prefijada y entendida.

2. **FUNCIONES CLARAMENTE DELIMITADAS CON SUS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD RESPECTIVAS.** Dentro de un grupo de trabajo siempre existirán personas encargadas de dirigir a los demás y otras destinadas a ejecutar las decisiones que toman los que dirigen. Este segundo grupo, que generalmente es el más numeroso, debe tener claramente bien definidos los campos de acción de cada uno de sus miembros.

Una sola persona debe ser la encargada de realizar la distribución del trabajo y hacer que cada individuo reciba instrucciones e informes de un solo jefe, así como que los jefes no deben contar con demasiadas personas bajo su mando, ya que pueden llegar a perder el control.

**3. CONTAR CON LAS TECNICAS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA UNA BUENA DISTRIBUCION Y DESARROLLO DEL TRABAJO.** No se debe olvidar que la buena administración es responsabilidad de todos los niveles de la empresa y que es preciso el que todos manejen técnicas que les permitan distribuir sus actividades y tiempo con mayor eficiencia, así como deben contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades sin entorpecer las de los demás y sin perder tiempo aumentando los costos de la empresa.

**4. FACTORES RELATIVOS A LAS CONDICIONES HIGIENICAS Y DE SEGURIDAD DEL LUGAR.** Si ocho horas diarias, por lo menos, de la vida de un trabajador está dedicada al trabajo, lo menos que se puede hacer es tratar de ejecutarlo bajo condiciones agradables y que no impliquen demasiado peligro. Para obtener todo ésto, se debe poner atención en los siguientes factores:

**4.1 TEMPERATURA Y VENTILACION.** Se ha comprobado que ha determinados niveles de temperatura, el ser humano trabaja con mayor eficiencia que a otras, y por lo tanto, es un factor muy importante para que se sientan satisfechos o no en la empresa.

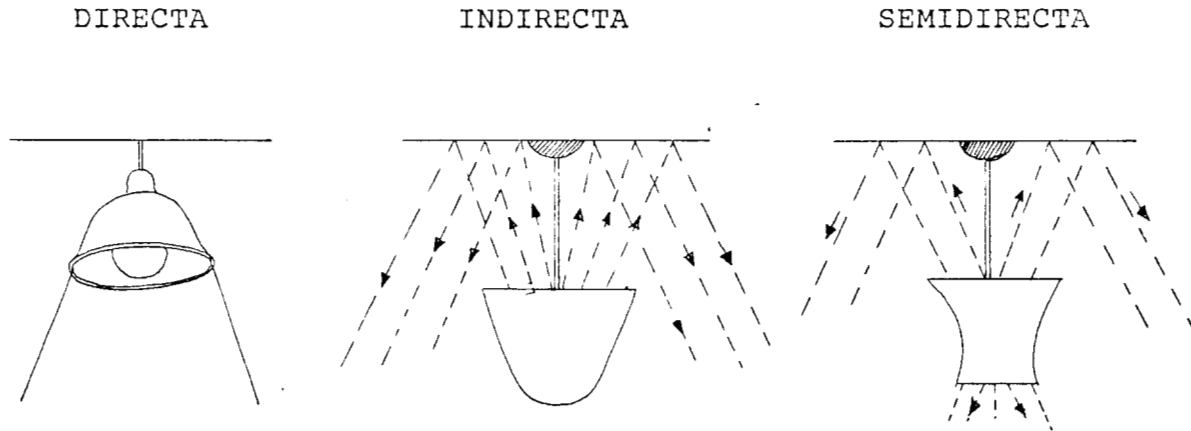
La temperatura ideal para lograr un mayor rendimiento, es de 22° centígrados. Si ésta llegara a aumentar, la satisfacción disminuiría tanto como la otra aumente. Por esto es recomendable que en todo lugar de trabajo exista un termómetro que permita vigilarla y controlarla.

Podemos pensar que la ventilación más adecuada es la natural, pero muchas veces no sucede así. Las corrientes de aire suelen causar trastornos respiratorios que significan gastos para la empresa, pues se presentan ausencias constantes de trabajadores que se encuentra enfermos. Tal vez lo mejor sea utilizar medios artificiales de purificación de aire, tales como: extractores de aire, humidificadores, inyectores de aire, etc...

Sobre todo en aquellos lugares que no cuentan siquiera con alguna ventana.

**4.2 ILUMINACION.** Cada empleado realiza un determinado tipo de actividades y por lo tanto, su necesidad de iluminación irá en función de ella. Lo ideal es contar con la luz natural, que es la

que menos fatiga causa, pero desafortunadamente eso no siempre se puede, por lo que se puede utilizar cualquiera de los tres tipos de iluminación siguiente:



Lo más recomendable en zonas de trabajo intenso es la iluminación directa pues causa menos fatiga. Habrá algunos trabajos, como el de los contadores, que requieran además de la directa, de la utilización de alguna lámpara adicional que le permita ver mejor. Los otros dos tipos de iluminación son recomendables para oficinas o despachos privados en donde no se requiera de esfuerzos visuales intensos.

**4.3 ESCALERAS DE EMERGENCIA Y EQUIPO CONTRA INCENDIOS.** La seguridad que los empleados sientan en su zona de trabajo es fundamental. Se debe procurar que existan salidas de emergencia y que todo el personal las conozca, así como la colocación, en lugares estratégicos y visibles para todos, tanques extintores, y adiestrar además a todo el personal en su empleo para el caso de un siniestro.

**5. DISTRIBUCION ADECUADA DEL LUGAR EN LA EMPRESA.** Es importante que la empresa tenga una adecuada distribución del lugar en la empresa, por que de ello depende la facilidad que tengan los trabajadores en desempeñar su labor. Además, deben considerar la comodidad y salud de las personas, sin olvidar la flexibilidad que debe existir en previsión del crecimiento y del cambio de necesidades en el interior del lugar de trabajo. Otro punto importante, es que deben considerar los costos proporcionados por las ventajas de una buena distribución.

## CONFIANZA EN LA GERENCIA

Este aspecto se refiere a la relación que existe entre los trabajadores y la alta gerencia. En otras palabras la comunicación y méritos que hace la gerencia hacia los trabajadores. Esto es, los gerentes deben tratar al personal subordinado como fuente fundamental de aumentos en la productividad y no fomentar las actitudes de "nosotros-ellos" entre el personal. A cada trabajador lo deben considerar como una fuente de ideas, no simplemente un par de manos.

La comunicación cara a cara debe ser el instrumento más eficaz para conseguir que la gente se interese por el trabajo, para mantener la creatividad y generar entusiasmo.

Debe ser esencial que el gerente dé a conocer todas las cifras de resultados y la actuación de la organización a todo el personal e intercambiar con ellos impresiones acerca de las mismas.

Los gerentes deben tener la obligación de proporcionar formaciones y oportunidades de promoción a todos sus colaboradores productivos que deseen perfeccionarse en su trabajo, ampliar su horizonte profesional o simplemente enriquecer su cultura general.

El gerente debe ofrecer seguridad en el empleo a sus trabajadores, deben crear programas de incentivos basados en ideas y sugerencias, así como en el trabajo arduo y establecer algo

---



## CONFIANZA EN LA GERENCIA

Este aspecto se refiere a la relación que existe entre los trabajadores y la alta gerencia. En otras palabras la comunicación y méritos que hace la gerencia hacia los trabajadores. Esto es, los gerentes deben tratar al personal subordinado como fuente fundamental de aumentos en la productividad y no fomentar las actitudes de "nosotros-ellos" entre el personal. A cada trabajador lo deben considerar como una fuente de ideas, no simplemente un par de manos.

La comunicación cara a cara debe ser el instrumento más eficaz para conseguir que la gente se interese por el trabajo, para mantener la creatividad y generar entusiasmo.

Debe ser esencial que el gerente dé a conocer todas las cifras de resultados y la actuación de la organización a todo el personal e intercambiar con ellos impresiones acerca de las mismas.

Los gerentes deben tener la obligación de proporcionar formaciones y oportunidades de promoción a todos sus colaboradores productivos que deseen perfeccionarse en su trabajo, ampliar su horizonte profesional o simplemente enriquecer su cultura general.

El gerente debe ofrecer seguridad en el empleo a sus trabajadores, deben crear programas de incentivos basados en ideas y sugerencias, así como en el trabajo arduo y establecer algo

fondo común de recompensas.

Un punto que puede favorecer la confianza de los trabajadores hacia la empresa es el que vean los empleados que entre éstos y la gerencia existe igualdad en lo que a actividades laborales se refiere.

Es importante señalar, que los trabajadores están plenamente conscientes de que la autoridad no es la manera en que se puede controlar al recurso humano, con esta idea sienten la sensación de que participan realmente en las decisiones acerca de su trabajo ya que pueden fijar sus objetivos secundarios y superficiales acerca de su labor en el trabajo.

Así mismo, es fundamental que los trabajadores sientan que les reconocen su participación en el trabajo, sus opiniones, sugerencias, etc..

Un factor también importante es que la gerencia estimule a su personal por medio de la convivencia directa, es decir, que platiquen con los trabajadores, se preocupen por sus problemas, etc., así mismo, que creen alguna actividad recreativa en la que ambos participen, eliminando las barreras de autoridad existentes, convirtiéndose el ambiente en un compañerismo.

## DESARROLLO DE PERSONAL

Si se piensa motivar al trabajador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

El objetivo por el que las empresas piensan en una capacitación o entrenamiento es para que los empleados tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

Pero a todo esto, ¿qué es la **CAPACITACION**?

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado".

(A.Siliceo,1987)

Es importante señalar que en la actualidad, la capacitación no es del todo aceptada por los ejecutivos, tal vez por un poco de miedo a que al entrenar a los trabajadores, éstos huyan en cuanto se sientan aptos para un trabajo de más dificultad, es por esta razón que los empresarios ponen más empeño en la

capacitación para los ejecutivos que para los trabajadores de los cuales depende la calidad de los productos.

Es importante señalar que en el año de 1978 se volvió una obligación la capacitación y adiestramiento y fue reglamentada en el Diario Oficial de la Federación, quedando como sigue:

"Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social." (Ley Federal del Trabajo, 1979)

Por todo lo antes expuesto, se concluye que, es importante que en toda empresa se capacite y adiestre al trabajador para que se desarrolle personal y profesionalmente y lo refleje con su productividad.

No sólo debe entenderse este tipo de desarrollo por medio de la capacitación, sino el que permite a la persona desarrollarse como tal dentro y fuera de la empresa, es decir, que tenga buenas

relaciones con sus familiares, amigos, etc; lo cual permite que cubra sus necesidades tanto de logro como afiliación y poder, así como las físicas básicas, de seguridad, etc.

Con ésto, entonces, se entiende que no sólo se trata de un desarrollo en la actividad que realiza el trabajador, sino también en el aspecto de sentimiento, de realización como persona que le permite reflejar la satisfacción de esta realización con su medio social.

## SUPERIORES JERARQUICOS

Dentro de la empresa los superiores jerárquicos, son las personas del área administrativa que más tiempo pasan cerca del trabajador, ya que éstos supervisan las funciones de todos y cada uno de los empleados, por tal razón es muy importante la actitud que tengan éstos hacia los trabajadores, la cual debe ser de compañerismo, más que de superior, mostrando amabilidad y apoyo incondicional para que de esta manera el personal se sienta motivado al contar con la confianza de sus superiores la cual se traducirá en una satisfacción hacia el trabajo, que se verá reflejada en su calidad de trabajo.

Por consiguiente, se puede decir que si los superiores jerárquicos ponen una barrera de autoridad mostrando que sólo ellos tiene la razón, el trabajador actuará negativamente, sintiéndose insatisfecho en el trabajo.

A los empleados les gusta que su supervisor los oriente acerca de su trabajo, así como también les reconozca sus éxitos en el mismo, pues de esa manera sentirá que es parte fundamental de la empresa.

Una de las funciones importantes de los superiores jerárquicos, es crear en la mente de los trabajadores la convicción de que son los mejores, la importancia que tienen los detalles de ejecución como componentes esenciales de un trabajo

bien hecho, la necesidad de ofrecer una calidad y servicio superiores y lo más importante que sientan que ellos son socios importantes de la empresa cuya participación es indispensable para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

## DATOS GENERALES DE LAS EMPRESAS

EMPRESA 1:

La primera empresa que se analizó para esta investigación, es una Cooperativa de producción que tiene como objeto principal la elaboración de cemento para la construcción y tiene como misión buscar el bienestar de sus trabajadores.

En 1881 se creó esta empresa instalada en Hidalgo, para 1909 se constituye como Sociedad Anónima, posteriormente, los accionistas decidieron poner en marcha la venta de esta fábrica a otra firma; pero muchos de los trabajadores se negaron a que así fuera ya que los iban a indemnizar, por lo tanto ellos querían conservar su fuente de trabajo. A los siguientes días, los empresarios pararon la producción, pero los empleados tomaron las instalaciones en una diligente jornada. A los 15 días, el gobierno del estado y autoridades del trabajo, decidieron poner en manos de los trabajadores la empresa quienes se comprometieron a pagar en los siguientes años. En 1932 se llevó a efecto el Decreto de Expropiación.

Para 1934 se formalizó la Sociedad Cooperativa de Productores. De aquí en adelante, la Cooperativa sufrió de varias transformaciones por la administración que fue teniendo, hasta que en 1978 empezó una etapa de consolidación, en esta empresa,



misma que tuvo su inicio a finales de 1976, llevando a la Cooperativa a niveles jamás alcanzados en los planos técnicos, económicos y sociales, pese a la crisis económica en el ámbito nacional e internacional, superando la presente administración con éxito, devaluaciones, inflación y desempleo.

En el aspecto económico, la Cooperativa se fortaleció gracias a la alta productividad de sus fábricas y agresivos programas de comercialización desarrollados a través de sus redes de distribuidores cuya culminación en 1983 es el inicio de actividades de exportación.

En el plano social y como producto del anterior, se reestructuraron los planes de beneficios y compensaciones para todos los trabajadores de la Cooperativa.

#### Aspecto Habitacional:

Adicionalmente a las casas facilitadas en las colonias de Hidalgo y Lagunas, Oaxaca; a los trabajadores de las plantas de la Sociedad Cooperativa de Vivienda a la fecha un 36% de las necesidades de las casas habitación en propiedad de los trabajadores socios afiliados en la empresa han sido cubiertas.

#### Aspecto Educativo:

Se han construido amplios centros escolares: jardín de

---

niños, primaria, secundaria, educación abierta a nivel secundaria y preparatoria, y se tiene proyecto de construcción de escuela técnica y de nivel medio superior, tanto en Hidalgo como en Lagunas ,Oaxaca.

Aspecto Cultural:

El 18 de marzo de 1983 fue inaugurado el Auditorio de Cooperativismo, en Hidalgo, con una capacidad de 1059 espectadores.

Hasta mediados de este año (1993), la empresa cuenta con 3137 trabajadores, distribuidos en sus dos plantas y en las Oficinas Generales.

Cuenta con una capacidad instalada de 5040 ton. diarias en cada planta de producción.

En el transcurso de estos últimos años, la Cooperativa ha tenido un importante desarrollo, tanto en su producción como en su personal, haciendo de ésta una importante industria a nivel nacional e internacional en el ámbito del cemento.

La Cooperativa de Producción que, a través de la elaboración y venta de cemento, satisface las siguientes finalidades:

a) Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados.

b) Solidarizarse con las comunidades cercanas a sus centros de trabajo para la solución de sus problemas.

c) Favorece la creación y desarrollo de algunas otras cooperativas.

#### EMPRESA 2:

Una de las empresas en las cuales se basó esta investigación, tiene su giro principal en la litografía, es decir verifican las etiquetas de diversas marcas de productos, pegan cajas, dan un último diseño a diferentes productos, etc., cabe mencionar que tienen otras dos empresas en el Distrito Federal.

Es una pequeña empresa que no revasa los 100 empleados, su trabajo se basa, por tanto, en realizar los trabajos para algunas empresas que están en esta ciudad, y debido a ello no se dedican a exportar.

Es una empresa que tiene poco tiempo en este giro, aproximadamente lleva 5 años en esta actividad.

Como podrá entenderse no fabrican nada, simplemente verifican; por lo que no es indispensable la mejor maquinaria, sin embargo, es importante mencionar que tratan de entregar los mejores trabajos, que lleven implícita la calidad.

Para el personal de la fábrica significa, que los errores,

si los hay, deben ser detectados y corregidos desde el inicio, y no tratar de ocultarlos, ya que los productos pasan por varias supervisiones y el ver un error y no hacerlo notar desde el principio, retrasa el trabajo y tienen pérdidas.

Por lo tanto tratan de no equivocarse y poner toda la atención en lo que estan haciendo.

Debido a esto la empresa tiene que contratar personal debidamente calificado, para que puedan laborar en las diversas áreas de producción; ya que su trabajo es el de verificar, rediseñar y hacer mejoras a los productos, por lo tanto la empresa no puede hacer uso de mano de obra poco calificada, y se ve en la necesidad de contratar a Técnicos y Profesionistas.

Sin embargo, cabe señalar que por medio de la observación se notó que la empresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida, ya que varias áreas funcionales (ventas, finanzas y mercadotecnia) se llevan a cabo en un solo departamento, por lo cual es evidente que hay duplicidad de funciones, pérdida de esfuerzos y conflictos de autoridad, ya que el encargado de todo esto es el dueño de la organización, este se ha distinguido por tener un estilo de liderazgo muy autoritario y conservador, por lo que no se ha atrevido a realizar una descentralización y delegación de autoridad en estas áreas funcionales.

## METODOLOGIA APLICADA EN LA INVESTIGACION

En la presente tesina el método que se utilizó es de tipo cuantitativo, el cual permitió establecer una comunicación directa con los sujetos estudiados, obteniendo así, la información necesaria para la elaboración de este estudio; esto a través de aspectos ordenados en un cuestionario, de esta manera obtuvimos un reflejo medible de lo que sucede en las empresas que fueron objeto de esta investigación: nos dio respuestas al qué, cuándo, dónde y cómo ocurren ciertos efectos en situaciones definitivas dentro de las dos organizaciones.

Sujetos. El método que utilizamos para seleccionar a los empleados de las empresas es un método probabilístico, de tal manera que todos y cada uno de los empleados tuvieron la misma oportunidad de ser elegidos, permitiéndonos obtener la misma tendencia que reflejaría un resultado útil para esta investigación, ya que la muestra que se determinó fue representativa y homogénea.

Se acudió a dos empresas, las cuales ayudaron, de acuerdo a la información que sus empleados brindaron, a comprobar la hipótesis de esta investigación. El procedimiento que se siguió para escoger al personal que ayudaría a estos fines fue el siguiente: Contando con un listado de las personas que

constituyen cada empresa, lo que se hizo fue elegir, de manera aleatoria (o sea, al azar), a la muestra representativa de cada una, siendo ésta de 30 personas por empresa. Se considera que 30 elementos como muestra son los necesarios para que se refleje claramente las condiciones que imperan en cualquier universo.

Cabe mencionar que una de las empresas es la que se considera como grupo control, y la otra como grupo experimental. La diferencia que existe entre las dos empresas, es que la primera de ellas es la que se supone brinda la motivación necesaria a sus empleados para que éstos se sientan satisfechos en su trabajo; mientras que la segunda empresa se supone es la que no brinda, de manera suficiente, la motivación hacia sus trabajadores, por lo que ellos se sienten insatisfechos. A través de este estudio, pretendemos comprobar dicha diferencia.

En ambas empresas, los sujetos que se analizaron abarcan los sistemas operativo y administrativo, o sea, forman parte de los niveles jerárquicos medio y superior, tales como: jefes de departamento, contadores, secretarias, supervisores, administrativos, etc., y los que se encargan del proceso productivo en la planta, entre los que destacan: soldadores, ensambladores, vidrieros, pintores, cortadores, ayudantes en general, almacenistas, cargadores, etc.

---

En la primer empresa, las personas cuentan con una edad que oscila entre los 20 y 50 años; el nivel mínimo de preparación que reflejan es la Educación Secundaria; no existen restricciones para que trabajen hombres y mujeres, pues existen funciones que pueden ser llevadas a cabo por cualquiera de ellos; y el tiempo mínimo en que se encuentran laborando en la empresa es de 3 años, existiendo personas que tienen ya 20 años prestando sus servicios a la organización.

En la segunda empresa, ellos cuentan con una edad que oscila entre los 22 y los 45 años, su nivel educativo es variado y de ello depende, en gran medida, el puesto que ocupan en la empresa; el nivel mínimo de preparación con que cuentan es la Educación Primaria. La mayoría de dichos elementos llevan laborando en la empresa entre 1 y 13 años.

Cabe mencionar que la mayoría de los empleados son varones casados, ya que por políticas de la empresa no se aceptan a muchas mujeres ni tampoco varones solteros, esto porque el proceso productivo, en su mayoría, requiere ser manejado por personal masculino y porque se piensa que los varones solteros son menos estables en sus empleos, que los varones que tienen ya la responsabilidad de mantener un hogar.

Instrumento. Para entablar una comunicación directa con la muestra de los empleados de las dos empresas, recurrimos a la entrevista personal, a través de un cuestionario estructurado (ver anexo), el cual tiene las siguientes características:

\* Es un cuestionario, en el que sus preguntas están redactadas de manera simple, para el mejor entendimiento de los empleados y para la obtención de respuestas reales y no confusas de ellos.

\* Es un cuestionario elaborado uniformemente, sus formas de respuestas son iguales, ya que es la manera que consideramos más efectiva de cuantificar e interpretar los resultados.

\* El cuestionario está dividido en bloques de preguntas que hacen referencia a temas específicos que facilitan la obtención de la información que necesitamos.

\* El cuestionario contiene preguntas que nos ayudaron a clasificar a los empleados que intervinieron en este estudio.

Las respuestas que se obtuvieron fueron sometidas a un análisis estadístico, el cual nos permitió conocer la tendencia de las situaciones que imperan en las dos empresas.



Procedimiento. Al tener el primer cuestionario (cuestionario piloto), el siguiente paso que se llevó a cabo fue probarlo, esto es, se aplicaron algunos de ellos con el fin de determinar qué obstáculos se nos presentarían en el momento de aplicarlos a las empresas que fueron objeto de nuestro estudio; después, se corrigieron y eliminaron algunas preguntas y se formó un segundo cuestionario (cuestionario definitivo), el cual se utilizó para aplicarlo a las dos organizaciones (ver anexo).

Se aplicaron los cuestionarios de manera individual, persona a persona, con el fin de obtener veracidad en las respuestas y más información a partir de las actitudes de los empleados hacia el cuestionario, en ningún momento se opinó con nuestro criterio acerca de las preguntas y de las posibles respuestas que ellos nos otorgarían. Nos presentamos a cada empleado, según el orden en el que se entrevistarían, y se les iba leyendo pregunta por pregunta para obtener la información que se les pedía y además para captar gestos, expresiones y comentarios sobre lo que se les preguntaba.

Ya con los cuestionarios aplicados, lo que se hizo fué, a partir de la ponderación que se le dió a cada respuesta, tabular los resultados para someterlos a un análisis estadístico, el cual nos revelaría qué preguntas fueron significativas para nuestro

estudio, y hacer así, una comparación de los resultados de cada empresa para poder comprobar la hipótesis de esta tesina.

Definición de Variables. Anteriormente se definieron las variables que intervienen en la elaboración de esta investigación, sin embargo, es necesario delimitar claramente a que hacen referencia:

\* Variable Independiente: La Motivación en las empresas.

Esta variable hace referencia a todos los aspectos y situaciones que hacen que los trabajadores se sientan motivados a realizar sus funciones. En este estudio, esos puntos se encuentran enmarcados en los siguientes bloques:

- Políticas de Personal: entre las que se encuentran las que benefician tanto a la empresa como a los trabajadores: como lo es la capacitación a los trabajadores, la de que el empleado ocupe el puesto en el que desarrolle sus habilidades y conocimientos, el de tener un lugar en el que se reciban quejas y sugerencias, tolerancia en la hora de entrada y de salida, permisos e incapacidades.

- **Compañeros de Trabajo:** se refiere a la relación social que los trabajadores tengan con sus compañeros: de respeto, de ayuda, de apoyo y; a la existencia de grupos sociales dentro y fuera del trabajo con sus compañeros, en los que se dediquen a realizar labores deportivas, culturales y sociales que mejoren su relación.

- **Compensaciones Económicas:** este punto se refiere al reparto de utilidades y aguinaldo; a los préstamos, intereses y facilidades de pago que la empresa les da; a los bonos de despensa que la empresa les da a los trabajadores por puntualidad.

- **Confianza en la Gerencia:** se refiere al grado de libertad que la gerencia les da a los trabajadores en la toma de decisiones para resolver problemas y para expresar ideas; a la existencia de premios por logros en el trabajo; permisos para abandonar el trabajo sin que se traduzcan en castigos y la disposición de obediencia cuando se corriegan errores.

- **Desarrollo de Personal:** aquí se contemplan puntos como el desarrollo personal reflejado en las relaciones con la sociedad,

---

principalmente con la familia y con los compañeros de trabajo; a la realización de sus funciones con calidad; a la iniciativa que muestren en el ámbito laboral; a la disposición del trabajo en equipo y en el empeño que los trabajadores pongan para el reconocimiento de su trabajo.

- Superiores Jerárquicos: se visualiza aquí la comunicación que el trabajador lleve con sus superiores, su relación amistosa con ellos, la existencia o no de barreras interpersonales derivadas de los niveles jerárquicos y el favoritismo que muestren los superiores.

- Condiciones de Trabajo: se refiere al ambiente que impera en la empresa, tomando en cuenta situaciones como: iluminación, higiene y seguridad, temperatura, ventilación y la existencia de las herramientas necesarias para realizar el trabajo.

\* Variable Dependiente: La satisfacción por parte de los trabajadores de la empresa "X" en el ámbito laboral con respecto a la empresa "Y".

---

A partir de la existencia de todos los aspectos mencionados anteriormente, el trabajador mostrará satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Dependiendo de las situaciones que imperen en cada una de las empresas, objeto de nuestra investigación, se determinarán las diferencias entre ellas en la existencia de satisfacción o insatisfacción por parte de sus trabajadores.

Control de Variables Extrañas. Las variables extrañas que intervienen en esta investigación son las siguientes:

- La indisposición de colaborar con entera veracidad de los sujetos, este aspecto se controló al aplicarse los cuestionarios personalmente, ya que se observó la conducta que mostraron a través de gestos y comentarios de ellos, además, se compararon algunos cuestionarios para ver qué tanto variaban las respuestas entre los empleados de la misma empresa.

- Un hecho que se presentó, fue que algunos empleados que se habían seleccionado no se pudieron localizar a la hora de ser entrevistados, de tal manera que se escogió a otros en su lugar para completar la muestra de 30 elementos.

- A la hora de aplicar los cuestionarios, algunos empleados no mostraron disposición hasta que no se les explicara claramente el objetivo del estudio y hasta que no se les mostrara por segunda vez una identificación. Fue necesario cumplir con este requisito para obtener su confianza y veracidad en sus respuestas.

### INDICE DE SIGNIFICANCIA.

Por medio de los valores que arrojaron los cuestionarios , se pudo obtener el nivel de significancia de cada una de las preguntas , a través de un análisis estadístico. A continuación se muestra el valor de significancia de cada pregunta.

NO. DE PREGUNTA	IND. DE SIGNIFICANCIA	RESULTADO
<u>POLITICAS DE PERSONAL:</u>		
1	0.374	significativa
2	0.529	significativa
3	0.602	significativa
4	0.200	no significativa
5	0.436	significativa
6	0.000	no significativa
7	0.199	no significativa
8	0.170	no significativa
9	0.224	no significativa
<u>COMPAÑEROS DE TRABAJO:</u>		
10	0.283	significativa
11	0.312	significativa
12	0.374	significativa
13	0.498	significativa
14	0.265	significativa
15	0.300	significativa
16	0.412	significativa
17	0.072	no significativa
<u>COMPENSACIONES ECONOMICAS:</u>		
18	0.169	no significativa
19	0.410	significativa
20	0.392	significativa
21	0.232	no significativa
22	0.335	significativa
23	0.346	significativa
24	0.277	significativa

CONDICIONES DE TRABAJO:

25	0.377	significativa
26	0.569	significativa
27	0.256	significativa
28	0.224	no significativa
29	0.399	significativa
30	0.313	significativa

CONFIANZA EN LA GERENCIA:

31	0.478	significativa
32	0.092	no significativa
33	0.308	significativa
34	0.268	significativa
35	0.202	no significativa
36	0.224	no significativa
37	0.364	significativa
38	0.224	no significativa
39	0.349	significativa
40	0.417	significativa

DESARROLLO DE PERSONAL:

41	0.331	significativa
42	0.422	significativa
43	0.098	no significativa
44	0.325	significativa
45	0.445	significativa
46	0.572	significativa
47	0.327	significativa
53	0.461	significativa
54	0.361	significativa
55	0.244	significativa
56	0.100	no significativa
57	0.377	significativa

SUPERIORES JERARQUICOS:

48	0.152	no significativa
49	0.153	no significativa
50	0.239	no significativa
51	0.222	no significativa
52	0.100	no significativa



TOMANDO EN CUENTA QUE EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA MINIMO ES  
DE:

$$1.96 / \sqrt{60} = 0.253$$

Las preguntas que resultaron significativas y que son las más utiles para nuestra investigación son las siguientes:

1.- POLITICAS DE PERSONAL:

En este bloque resultaron significativas las preguntas que se refieren a: La tolerancia en la hora de entrada y salida para los trabajadores, la existencia de un departamento o persona que oriente a los empleados , si reciben capacitación necesaria acerca del área de trabajo para un mejor desenvolvimiento y si la labor que realiza es la adecuada para los conocimientos que posee; así como las preguntas que se refieren a que si la empresa tiene un control excesivo hacia el personal en el área de trabajo, el uso de incapacidades y permisos constantes para faltar.

2.- COMPAÑEROS DE TRABAJO:

En este rubro, las preguntas significativas fueron las siguientes: la que se refiere a si la relación social entre los compañeros de trabajo propicia un ambiente agradable para el desempeño de las actividades; la existencia total de respeto entre los miembros de la organización , trabajo en equipo, apoyo

a los compañeros en problemas personales y de trabajo, la ayuda que ofrecen a los compañeros cuando se presenta alguna dificultad con la actividad que se realiza , la de pertenencia a un grupo social dentro y fuera de la empresa.

### 3.- COMPENSACIONES ECONOMICAS:

En lo que se refiere a este punto, las preguntas significativas son las que hacen referencia a: El reparto de utilidades, préstamos que facilita la empresa, la utilidad de recibir bonos por puntualidad, aguinaldo y la relación de prestaciones económicas con otras empresas.

### 4.- CONDICIONES DE TRABAJO:

Aquí, las preguntas que resultaron significativas son las referentes a: iluminación, ventilación y utensilios adecuados para realizar las actividades en el trabajo, así también las que se refieren a higiene y seguridad con la que toda empresa debe contar.

### 5.- CONFIANZA EN LA GERENCIA:

En lo que respecta a este bloque , las preguntas significativas son las que indican : la obediencia a las disposiciones del gerente por parte de los trabajadores ya que

---

saben que al final obtendrán resultados favorables , recurrir al gerente cuando surgen problemas de trabajo para que juntos encuentren una solución; libertad de expresión, actitud de obediencia cuando la gerencia corrige errores a los trabajadores; premios por los logros en el trabajo y permisos para faltar sin castigo alguno.

#### DESARROLLO DE PERSONAL:

En esta parte, las preguntas significativas son las que hacen alusión a: el desarrollo como persona gracias al trabajo que realiza; relaciones familiares favorables para la satisfacción que se tiene en el trabajo , motivación para prepararse cada día más y hacer mejor su actividad, trabajo de mejor calidad como forma de demostrar la satisfacción en la empresa; disminución en la necesidad de relacionarse con otras personas gracias a esa empresa ; satisfacción de necesidades primordiales por las compensaciones que reciben de la empresa ; la realización de tareas que requieren cierto grado de su iniciativa; libertad para escoger a los compañeros más competentes para trabajar en equipo; preocupación por las tareas que se deben realizar que por la misma persona; así también si se preocupan o no por lo que piensan de ellos y si ponen mucho empeño en que los demás reconozcan sus triunfos.

### INTERPRETACION DE RESULTADOS.

En este apartado se dará la interpretación de los datos obtenidos por los cuestionarios contestados por las dos empresas, estos datos fueron analizados por medio de un estudio estadístico el cual permitió ver la diferencia entre una y otra empresa, tomando en cuenta únicamente las preguntas significativas ya que son las útiles para este estudio.

Con referencia en el marco teórico y lo que en la práctica resultó, se dirá que por medio de los aspectos que se consideraron para medir la satisfacción en el trabajo (políticas de personal, compañeros de trabajo, compensaciones económicas, condiciones de trabajo, confianza en la gerencia y desarrollo de personal) los resultados son los siguientes:

### 1.- POLITICAS DE PERSONAL.

De acuerdo al modelo t se obtuvo en este bloque un nivel de 10.62 que es mayor que 1.96 el cual es el valor mínimo que puede tomar una muestra para que el estudio sea satisfactorio, por lo tanto en este bloque se puede observar que la empresa 1 supera en mucho a la empresa 2 en todos los aspectos.

EMPRESA 1: Por lo antes dicho, entonces se ve que esta cooperativa maneja políticas en donde no sólo obtengan beneficios la empresa sino también los trabajadores; estas políticas tienen flexibilidad, es decir, que pueden, en casos necesarios, tener excepciones, como puede ser la tolerancia en la hora de entrada y salida, esto puede entenderse que si alguna vez no se puede llegar a la hora de entrada no se castigará al personal; otro aspecto es que las personas se encuentran en los puestos en donde pueden desarrollar óptimamente todas y cada una de sus conocimientos, es decir, que nadie está en un puesto que no sea el que corresponde a sus conocimientos.

Una política más que permite al trabajador tener satisfacción, es la capacitación ya que es benéfico tanto para éste como para la empresa misma, de esta manera al obtener satisfacción el trabajador se siente comprometido con la empresa para hacer mejor su trabajo, con más calidad.

Es importante señalar que en esta empresa no se controla al personal excesivamente porque no es necesario, ya que éstos se sienten parte de la cooperativa, y de verdad lo son, y saben que si ellos fallan, falla con ellos la empresa. Por tal motivo no se recurre a constantes permisos o incapacidades para faltar a laborar, que si bien es cierto que sí se recurre a éstos no es porque el trabajador no quiera ir a trabajar, sino porque realmente es necesario recurrir a ellos.

En resumen, se puede decir entonces, que en esta empresa las políticas de personal están enfocadas tanto para beneficio de los trabajadores como de la misma cooperativa.

Con todo esto vemos que con relación a la teoría de Herzberg los trabajadores no estan insatisfechos porque estas políticas son positivas.

EMPRESA 2: En tanto en esta empresa, se obtuvo que las personas que laboran aquí se encuentran insatisfechas con las políticas que establece la empresa, ya que aquí no hay tolerancia en lo que se refiere a la hora de entrada, este aspecto lo tiene muy controlado la organización, no reciben una capacitación necesaria para mejorar la calidad del trabajo y esto se debe a que la empresa considera innecesario este aspecto ya que piensan que si

capacitan al personal, éste al sentirse mejor preparado buscará un mejor empleo en otro lugar y la empresa sólo gastará dinero inútilmente.

Al ver todo lo anterior, el trabajador, busca la manera de faltar como muestra de inconformidad pidiendo permisos o incapacidades, aunque casi siempre se les niega lo cual con todo ésto, el empleado muestra una insatisfacción en el trabajo dentro de esta organización. Esta insatisfacción, de acuerdo con Herzberg es ocasionada por un factor "de higiene" que son las políticas de personal.

## 2.- COMPAÑEROS DE TRABAJO.

En este factor, el resultado obtenido por medio del modelo t es el siguiente: 10.20, que al igual que en el anterior, es mayor que 1.96, lo cual señala que la empresa 1 vuelve a superar a la 2 en este bloque.

EMPRESA 1: Esta empresa demostró que la relación social que impera entre los mismos trabajadores permite que se realice mejor el trabajo por el ambiente agradable que se respira, es decir, no hay restricciones para relacionarse entre ellos mismos, ésto sin salirse del límite que marca el respeto entre las personas, este punto es muy importante ya que la relación tan agradable que existe, conlleva a que se tenga pleno respeto hacia los demás compañeros de trabajo sin importar el puesto que cada uno ocupa.

Así mismo, se siente una atmósfera de compañerismo, de trabajo en equipo cuando la actividad a realizar así lo requiere, de ayuda y apoyo incondicional tanto a nivel personal como en el trabajo, y no sólo existen equipos de trabajos sino también en horas de descanso o días festivos se realizan actividades deportivas, culturales, sociales, que permiten a todos involucrarse hasta sentirse como una verdadera familia.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, el persona de esta empresa, en este factor "de higiene", no se encuentra



insatisfecho en su trabajo, ya que las relaciones interpersonales en este lugar son positivas, es decir, de amistad, cooperación y respeto.

Con relación a la teoría de Maslow, el tercer nivel de necesidades llamadas "sociales y de pertenencia" se encuentran cubiertas, al menos en el medio de trabajo y por lo tanto existe satisfacción en este tipo de necesidades.

EMPRESA 2: Aquí se reporta todo lo contrario, a los trabajadores no les es permitido relacionarse entre sí, es decir, que se pongan a platicar o que se formen grupos para trabajar; así, se puede observar que existe un ambiente de recelo, apatía y envidias entre los empleados, que hace que se respire un ambiente pesado; no existen los grupos sociales ni la ayuda o apoyo, como en la otra empresa, en problemas de trabajo o personales, la mayoría se ven como desconocidos, si existe uno que otro se habla pero es muy reducido este aspecto.

Por lo anterior puede verse en relación a la teoría de Maslow que no tienen satisfechas las necesidades de "pertenencia y sociales". En relación a la teoría de Herzberg, este aspecto provoca una insatisfacción muy grande al sentirse que las relaciones que establecen son hostiles más que amistosas.

---

### 3.- COMPENSACIONES ECONOMICAS.

En relación al análisis matemático, el promedio del modelo t fue, en este factor de: 6.21 lo cual nos demuestra que es mayor que el nivel mínimo que es de 1.96, por lo tanto, se deduce que la empresa 1 superó nuevamente a la 2, en este bloque.

#### EMPRESA 1:

En este factor, se reportó que los trabajadores consideran que es justo el reparto de utilidades y aguinaldo que la cooperativa les da, una ayuda que les brinda la empresa son los préstamos con el fin de que los trabajadores no tengan que recurrir a endeudarse por otro lado, otra de las ayudas para mejorar la situación económica de los trabajadores son los bonos para despensas principalmente, que se dan como premio a la puntualidad en la hora de entrada, lo cual propicia así, una motivación para llegar temprano.

La mayoría de los empleados consideran que son mejores las compensaciones económicas que reciben de la cooperativa que los de otras empresas; por lo tanto, se refleja en una no insatisfacción en este aspecto, según la teoría de Herzberg, ya que este bloque está cubierto plenamente.

En cuanto a la teoría de Maslow, se puede percibir que el personal puede cubrir sus necesidades básicas y además darse

algunos otros gustos, por lo tanto, existe una satisfacción de estas necesidades, es decir, que el primer nivel se encuentra cubierto.

EMPRESA 2: Aquí no otorgan premios por ningún aspecto, ni préstamos a los trabajadores, menos de la mitad consideran que el reparto de utilidades y aguinaldo son justos; y ninguno cree que se den ahí las mejores prestaciones económicas en relación con otras empresas y es que piensan que, en efecto, si existen mejores oportunidades de elevar el nivel de ingresos en otros lados.

Una vez más podemos ver que tampoco en este aspecto se logra una satisfacción en los trabajadores en la empresa.

Por lo que se pudo saber, la empresa tiene la filosofía de que se produzca más al menor costo, ésto es que busca aumentar sus utilidades explotando al personal, dándole una muy pequeña cantidad de compensaciones económicas.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los trabajadores de esta empresa están insatisfechos en este punto, al no recibir mejores aspectos económicos.

En tanto que, de acuerdo a la teoría de Maslow, las necesidades del primer nivel "físicas básicas" no están del todo

---

satisfechas por lo tanto no puede darse que pasen a un segundo nivel de la jerarquía de necesidades que este autor propone.

#### 4.- CONDICIONES DE TRABAJO.

En este factor, el grado del modelo t ascendió a: 9.75 que indica que es mayor que el valor mínimo de 1.96, por tanto se percibe que la empresa 1, una vez más, demuestra ventaja sobre la 2 en aspectos de satisfacción.

EMPRESA 1: En esta cooperativa, el lugar de trabajo para los empleados, está diseñada para lograr que exista la comodidad para los mismos y para la realización del trabajo, por lo tanto se encuentra con una iluminación adecuada, es decir, de acuerdo al tipo de actividad que se realice, existe un reglamento de higiene y seguridad, así como una ventilación apropiada; también se proporcionan los utensilios necesarios para realizar una labor.

Con todo lo anterior, se comprueba de nueva cuenta que los trabajadores, de acuerdo con Herzberg, no están insatisfechos por este factor "de higiene".

EMPRESA 2: En tanto que en esta organización, cumple con los reglamentos de higiene y seguridad necesarios en toda empresa y se proporcionan los utensilios necesarios para realizar la labor; pero en lo que no se pone énfasis es en lo relacionado a ventilación e iluminación ya que son considerados, aquí, factores de aspectos de poca importancia.

Por todo lo antes dicho, se comprueba que, los trabajadores se encuentran, con este factor "de higiene" insatisfechos, según la teoría de Herzberg.

## 5.- CONFIANZA EN LA GERENCIA.

En este factor, el promedio del modelo T fue de: 11.30 lo cual nos permite observar, que una vez más es mayor que el límite (1.96), y que por ende resultó positiva la empresa 1 con respecto a la empresa 2, para la comprobación de la hipótesis.

EMPRESA 1: En ésta se tiene plena confianza en la Gerencia, ya que ésta da libertad a los trabajadores, claro hasta cierto punto; permite que los empleados expresen sus ideas, dan premios por los logros en el trabajo, el permiso para abandonar el trabajo porque algún problema así lo requiera, sin que esto se traduzca en un castigo para el trabajador; de igual manera, el personal obedece cuando se corrigen errores.

Como podemos ver, existe comunicación entre trabajadores y Gerencia, tanto formal como informal, ascendente y descendente, libertad y confianza recíproca por lo que los empleados se sienten parte fundamental de la empresa y los hacen sentir que su ayuda es indispensable.

Lo antes dicho, se traduce, de acuerdo a la teoría de Herzberg en una no insatisfacción de los trabajadores en esta cooperativa.

EMPRESA 2: Los empleados perciben una barrera entre estos niveles, la comunicación es formal y descendente, en tanto que no existe libertad para expresar ideas o bien para quejarse, y la Gerencia es quien toma las decisiones de lo que se va a hacer, y los empleados ven a ésta como algo omnipotente y por lo tanto la respetan por miedo a ser despedidos.

Por lo anterior se ve que no existe una plena satisfacción en este aspecto, y de acuerdo a la teoría de Herzberg se tiene insatisfacción en este factor "de higiene".



## 5.- DESARROLLO DE PERSONAL.

En este bloque vuelve a ser nuevamente superior el valor del modelo t que es de: 2.63 y por tanto es, nuevamente, importante la empresa 1.

EMPRESA 1: Esta cooperativa no sólo permite un desarrollo en el trabajo, sino también en el ámbito personal que se refleja en las relaciones con la sociedad; de esta manera vemos que los empleados al desempeñar la actividad que está al nivel de sus conocimientos desata una satisfacción que conlleva al desarrollo personal y relaciones favorables con la familia, y es tal la satisfacción que despierta en el trabajador la llama del entusiasmo de una preparación diaria para realizar su labor con la mejor calidad como muestra de esa satisfacción que tiene por el trabajo.

Otro punto, también en este factor, es que se crea un ambiente de compañerismo, como ya se vió, en que las personas les disminuye la necesidad de relacionarse con otras y este punto permite, de acuerdo a la teoría de Mc. Clelland, lograr la satisfacción de ser mejor cada día.

Gracias a las compensaciones económicas que brinda la empresa, los trabajadores pueden satisfacer sus necesidades básicas y de acuerdo a la teoría de Maslow al satisfacer estas

necesidades (del primer nivel) se pasa a las necesidades de seguridad (segundo nivel), pero los trabajadores se sienten seguros en su trabajo al sentirse que son indispensables en la cooperativa, por lo tanto se supone que se encuentran en el nivel de necesidades sociales y de pertenencia (tercer nivel), pero como ya se dijo, éstas están cubiertas con los compañeros de trabajo, de esta forma pasan al nivel de necesidades de estima y status, sin embargo la empresa, con todos y cada uno de los bloques, se puede ver que hacen sentir al personal que valen para la empresa y la sociedad, por tal razón se pasa al nivel de autorrealización (quinto nivel).

Los que laboran en esta empresa, son personas que tienen iniciativa y les gusta trabajar en equipo con las personas más competentes, lo que se ve que la necesidad de logro existe y esto hace que laboren con mayor eficiencia, esta necesidad no es mala, según Mc.Clelland, las personas manifiestan deseos de hacer bien las cosas y lograr con esto la excelencia en el trabajo. Por lo tanto se encuentran motivados para lograr cubrir esta necesidad.

Tratan de ayudar y apoyar a sus compañeros, no ponen empeño en que se les reconozca su trabajo o sus logros, por tanto existe una necesidad de logro y no de afiliación, según Mc. Clelland.

Por otro lado es importante señalar que gran parte de los trabajadores (los que tienen más antigüedad) demostraron que no les importa lo que los demás piensen de ellos y se preocupan más por la labor que realizan que por su propia persona, por lo tanto, según la teoría de Maslow y Mc. Clelland son personas autorrealizadas y que lo han logrado por el trabajo que realizan.

Por tanto, de acuerdo a la teoría de Maslow y Herzberg, las personas de esta empresa están satisfechas por este factor de "motivadores".

EMPRESA 2: El personal, en esta empresa, no tiene ningún estímulo para desarrollarse como persona, ya que en su trabajo no se han podido desarrollar, no llevan muy buena relación con sus compañeros y les da lo mismo trabajar para lograr una calidad o no, quieren desarrollarse con otras personas; sus necesidades físicas básicas no están totalmente cubiertas por lo tanto no se aspira a una satisfacción en este aspecto y por ende no se puede llegar a la autorrealización. Por otro lado no les gusta trabajar en equipo, son individualistas y si trabajan en equipo buscan a sus amigos para hacerlo, no les importa trabajar con gente competente; se preocupan más por estar bien ellos, que por las tareas que deben realizar.

---

Con relación a la teoría de Herzberg, la gente no se encuentra, en esta empresa, satisfecha en su trabajo ya que no han logrado desarrollarse en el trabajo ni como personas.

La gente, de acuerdo con Mc. Clelland tienen necesidad de afiliación principalmente, la cual no podrá cubrirse estando en esta empresa ya que, como se ha dicho, no se les permite trabajar en equipo o establecer relaciones con su medio social.

Con todo ésto, tomando en cuenta estos seis factores se observa que:

En la empresa 1, el personal demostró, que la motivación que una vez por diversas necesidades tuvieron al ingresar a esta corporativa, culminó en una satisfacción en el trabajo que permite decir así, que son personas que en términos de Maslow ya cubrieron sus necesidades básicas por medio de las compensaciones económicas: así han logrado satisfacer las necesidades de seguridad al sentirse tranquilos en este trabajo; las necesidades de pertenencia y sociales se cubrieron con la convivencia no sólo entre las personas del mismo nivel jerárquico, sino también en niveles superiores, la pertenencia a grupos sociales con los que

---

conviven fuera y dentro del trabajo permiten la satisfacción de estas necesidades, de igual forma las necesidades de estima y status se satisfacen, ya que se sienten parte importante de la empresa, y ésta hace sentir a los trabajadores que valen mucho, que sin ellos la cooperativa no saldría adelante y que su participación es necesaria e importante ; por lo tanto, se concluye que es un personal casi autorrealizado dentro y fuera del trabajo, y se dice "casi" porque como se comentó en las críticas que se le hacen a Maslow, ninguna persona puede estar completamente satisfecha porque siempre aspiran a más.

En cuanto a la teoría de Herzberg, tanto los factores motivacional como los de higiene son cubiertos satisfactoriamente, es decir, que el personal se encuentra satisfecho en los factores motivacionales y no insatisfechos en los de higiene.

Las personas tienen relación con otras personas, por lo tanto tienen satisfechas sus necesidades de afiliación como de poder según lo expresa Mc.Clelland en su teoría.

Todos desempeñan un buen trabajo, de calidad, por lo que se tiene una satisfacción interna que se experimenta al hacerlo.

---

En la empresa 2, desafortunadamente los empleados no corren la misma buena suerte que en la 1, ya que sólo los ven como máquinas de trabajo, no como seres pensantes, y sobre todo, que no consideran que es importante tener un personal motivado para que pueda desarrollarse mejor y lograr así calidad en el trabajo y una satisfacción como personas y como trabajadores. Además la calidad no es cara y si trae consigo enormes beneficios para todos los miembros de la organización tanto internos como externos.

Por tal razón se puede finalizar diciendo que, aquí las teorías de Herzberg, Maslow y Mc. Clelland se llevan a cabo sin lograr una satisfacción, es decir, las necesidades están latentes, lo que falta es cubrirlas.

## CONCLUSIONES

El la presente tesina se tuvo como finalidad comprobar la hipótesis planteada al inicio de la investigación, dicha hipótesis fué formulada en base a las Teorías Motivacionales de autores como Maslow, Mc. Clelland y Herzberg; lo cual nos permitió inferir que la motivación en la industria es el medio que conduce al siguiente fin: "La Satisfacción en el Trabajo".

Los aspectos que se tomaron en consideración para medir la satisfacción en el trabajo fueron: Políticas de Personal, Condiciones de Trabajo, Compensaciones Económicas, Confianza en la Gerencia, Desarrollo de Personal y Superiores Jerárquicos.

Esta investigación consideró además de una base teórica, la aplicación práctica de esa base a una muestra dividida, para fines de este estudio, en dos grupos.

El primer grupo corresponde a los empleados de una empresa cooperativa de la que se dedujo, por medio del análisis del instrumento aplicado (cuestionario), que dichos trabajadores se encuentran satisfechos con las políticas de personal que existen en su empresa; creen que la relación con sus compañeros propician

---

un ambiente agradable de trabajo; los conceptos que engloban las compensaciones económicas, además de cubrir con sus necesidades básicas les permiten gozar de una vida confortable; las condiciones de trabajo, es decir, iluminación, ventilación, temperatura, higiene y seguridad son factores que han favorecido el desempeño de su actividad; en lo que concierne a la confianza en la gerencia y los superiores jerárquicos, los empleados sienten que se les toma en cuenta y que se identifican con las metas de la institución; y por último, también consideran que su estancia en la empresa les ha permitido tener un desarrollo tanto personal como laboral.

El segundo grupo comprende a los empleados de un taller dedicado, principalmente a la litografía. Cabe mencionar que dicha organización no considera de gran importancia el factor humano ni las teorías existentes sobre la motivación en la industria. Aplicando el mismo análisis que el grupo anterior, se obtuvo lo siguiente: Los trabajadores muestran aceptación en lo que concierne a: las políticas de personal con las que cuenta la organización, compensaciones económicas que reciben, las condiciones de trabajo a las que están sujetos, el ambiente laboral que desarrolla con sus compañeros de trabajo; sin que todo lo anterior signifique que crea que el trabajo que realizan



dentro de su institución esté en equilibrio con lo que perciben de la empresa. Respecto a sus superiores jerárquicos y a la confianza en la gerencia, los empleados sienten que hay una barrera marcada entre cada nivel jerárquico que los obliga a mostrar respeto ante sus superiores, pero no confianza y comunicación que los dirijan a desarrollarse dentro y fuera de la organización.

Los resultados expresados anteriormente, nos conducen a afirmar la hipótesis de trabajo:

" Si los trabajadores reciben una eficiente motivación, entonces tendrán una mayor satisfacción en el trabajo".

### SUGERENCIAS

Por los resultados obtenidos en el primer grupo, podemos decir que la motivación aplicada en la organización es eficiente y esperamos que sigan adelante, como hasta ahora, siempre considerando que el desarrollo de la institución debe ser paralela al desarrollo de cada miembro de la misma.

Respecto a los empleados de la empresa que conforman el segundo grupo, hacemos una atenta invitación a este organismo a realizar un análisis profundo de los beneficios que obtendría al considerar al factor humano como el principal agente que permite el progreso de su organización.

El estudio de las Teorías Motivacionales, es una gran base para comprender que el crecimiento de la empresa dependerá, en gran medida, del crecimiento del factor humano.

C U E S T I O N A R I O  
I N I C I A L

INSTRUCCIONES: Marque con una " X " la respuesta que más se acerque a su sentir considerando la siguiente escala:

- a) TOTALMENTE DE ACUERDO
- b) DE ACUERDO
- c) INDECISO
- d) EN DESACUERDO
- e) TOTALMENTE EN DESACUERDO

1.- ¿Cree ud. que hay tolerancia en lo que se refiere a su hora de entrada y salida?

A            B            C            D            E

2.- ¿Recibe la capacitación necesaria acerca de su área de trabajo, que le permita desenvolverse mejor?

A            B            C            D            E

3.- ¿Considera que la labor que realiza es la adecuada para los conocimientos que ud. posee?

A            B            C            D            E

---

4.- ¿Considera que las habilidades que ud. posee van de acuerdo con la actividad que le fué asignada?

A            B            C            D            E

5.- Dentro de su compañía, ¿Existe algún departamento o persona de la que ud. pueda recibir orientación?

A            B            C            D            E

6.- ¿Existe alguna área de atención de quejas y sugerencias?

A            B            C            D            E

7.- ¿Cree ud. que la empresa tiene un control excesivo hacia su persona en el área de trabajo?

A            B            C            D            E

8.- ¿Hace uso de incapacidades para faltar?

A            B            C            D            E

9.- ¿Ud. pide permisos, constantemente, para no asistir a trabajar?

A            B            C            D            E

---

10.-Piensa ud. que la relación social que tiene con sus compañeros de trabajo propicia un ambiente agradable para el desempeño de su actividad.

A            B            C            D            E

11.-¿Cree ud. que exista total respeto entre los miembros de su organización, independientemente del puesto que cada uno ocupe?

A            B            C            D            E

12.-¿Le agrada trabajar en equipo cuando la actividad a realizar se preste a ello?

A            B            C            D            E

13.-Cuando se le presenta un problema (personal o de trabajo), ¿cuenta con el apoyo de sus compañeros?

A            B            C            D            E

14.-Cuando alguno de sus compañeros tiene alguna dificultad (con la actividad que realiza) y ud. puede remediarlo, ¿ofrece su ayuda para hacerlo?

A            B            C            D            E

---

15.-Fuera del trabajo, ¿le agrada formar parte de algún evento social que incluya a sus compañeros?

A            B            C            D            E

16.-¿Tiene libertad en el trabajo para desarrollar relaciones amistosas?

A            B            C            D            E

17.-¿Pertenece a algún grupo social (equipo de futbol, tenis, ajedrez, dominó, etc.) dentro de la misma empresa?

A            B            C            D            E

18.-¿Cree ud. que existe un ambiente de cooperación entre los empleados de la empresa?

A            B            C            D            E

19.-¿Cree ud. que el salario que percibe es el adecuado por la actividad que realiza?

A            B            C            D            E

---

20.-¿Considera que es justo el reparto de utilidades que lleva a cabo la empresa?

A            B            C            D            E

21.-¿Ud. hace uso de los préstamos que le facilita la empresa?

A            B            C            D            E

22.-¿Cree que los intereses que le cobran por los préstamos son bajos?

A            B            C            D            E

23.-¿Considera útil el recibir algún tipo de bonos ( despensas, ropa etc.) por puntualidad?

A            B            C            D            E

24.-¿Considera ud. que es justa la cantidad que percibe por concepto de aguinaldo?

A            B            C            D            E

25.-¿Cree que sus prestaciones económicas son mejores en relación a otras empresas ?

A            B            C            D            E

---

26.-¿Recibe algún tipo de incentivos por su productividad en el trabajo?

A B C D E

27.-¿Considera que la iluminación en su lugar de trabajo es la adecuada?

A B C D E

28.-¿Cree que su lugar de trabajo es higiénico?

A B C D E

29.-¿Cree que su área de trabajo cuenta con la seguridad necesaria?

A B C D E

30.-¿Considera apropiada la temperatura en su lugar de trabajo?

A B C D E

31.-En el espacio en donde ud. labora, ¿existe una ventilación adecuada?

A B C D E

---



32.-¿Cuenta con los utensilios de trabajo adecuados para realizar su labor ?

A            B            C            D            E

33.-¿Cree cómodo su centro de trabajo?

A            B            C            D            E

34.-¿Ud. obedece las disposiciones del gerente porque sabe que al final va a obtener resultados favorables?

A            B            C            D            E

35.-¿La gerencia le permite participar en la toma de decisiones para la resolución de problemas?

A            B            C            D            E

36.-¿Cuando ud. tiene problemas en su trabajo, acude inmediatamente hacia su gerente para que juntos lo resuelvan?

A            B            C            D            E

37.-¿Ud. tiene la libertad de expresar sus ideas al gerente?

A            B            C            D            E

---

38.-¿Las ideas que ud. expone, son tomadas en cuenta por su gerente?

A B C D E

39.-¿Ud. cree que la gerencia actúa de tal manera que los trabajadores también salgan beneficiados?

A B C D E

40.-¿El gerente comparte el uso de su autoridad para que ud. se sienta identificado con la organización?

A B C D E

41.-Cuando a ud. le corrigen sus errores, ¿su actitud hacia la gerencia es de obediencia?

A B C D E

42.-¿Se siente identificado con las metas que establece la gerencia?

A B C D E

43.-¿La gerencia le premia por sus logros en el trabajo?

A B C D E

---

44.-En el momento en que ud. tiene la necesidad de abandonar su trabajo, el gerente le permite hacerlo sin que esto signifique un castigo para ud.

A B C D E

45.-¿Gracias a este trabajo se ha podido desarrollar como persona?

A B C D E

46.-El estar satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa, ¿ha repercutido favorablemente en sus relaciones familiares?

A B C D E

47.-Si tuviera oportunidad de vivir su vida como más le placiera, ¿le gustaría hacer el mismo trabajo que ha venido haciendo hasta ahora?

A B C D E

48.-¿Se siente motivado a prepararse cada día más para hacer mejor su trabajo?

A B C D E

49.-¿El trabajar aquí le ha permitido establecer más comunicación con su familia?

A            B            C            D            E

50.-Al sentirse satisfecho con su trabajo ,¿siente más responsabilidad hacia éste?

A            B            C            D            E

51.-¿Trata de hacer su trabajo con la mejor calidad como forma de demostrar su satisfacción en la empresa?

A            B            C            D            E

52.-¿El tiempo que lleva trabajando en esta empresa, le ha permitido establecer buenas relaciones con personas ajenas a su familia?

A            B            C            D            E

53.-Desde que llegó a este trabajo,¿su necesidad de relacionarse con las personas disminuyó considerablemente?

A            B            C            D            E

---

54.-¿Ha podido satisfacer, en gran medida, sus necesidades más primordiales por el sueldo, prestaciones y recompensas que recibe por parte de la empresa?

A            B            C            D            E

55.-¿Existe una buena comunicación entre sus superiores jerárquicos y ud.?

A            B            C            D            E

56.-¿Sus superiores conviven con ud. y sus compañeros, dentro y fuera del trabajo?

A            B            C            D            E

57.-¿Existe una barrera marcada entre superiores y trabajadores?

A            B            C            D            E

58.-¿Su jefe no tiene favoritismos para sus amigos que comparten su misma religión?

A            B            C            D            E

59.-¿Su jefe no demuestra preferencia por los trabajadores recomendados?

A            B            C            D            E

---

60.-¿Los jefes demuestran confianza con todos y cada uno de los trabajadores?

A            B            C            D            E

61.-¿Los superiores de la empresa agradecen personalmente a los trabajadores que hacen muy bien su labor?

A            B            C            D            E

62.-¿Ud. tiene libertad para decidir la forma de realizar sus tareas?

A            B            C            D            E

63.-¿A ud. le gusta realizar tareas que requieran un cierto grado de su iniciativa?

A            B            C            D            E

64.-Cuando se requiere trabajar en equipo, ¿se le permite escoger a sus compañeros más competentes?

A            B            C            D            E

65.-¿Le preocupa mucho lo que sus compañeros piensan de ud.?

A            B            C            D            E

66.-¿Pone mucho empeño en que los demás reconozcan sus triunfos?

A            B            C            D            E

67.-¿Es ud. de las personas que se preocupan más por las tareas que debe realizar que por ud. mismo?

A            B            C            D            E

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Tiempo que lleva laborando aquí: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

C U E S T I O N A R I O  
D E F I N I T I V O

INSTRUCCIONES: Marque con una " X " la respuesta que más se acerque a su sentir considerando la siguiente escala:

- a) TOTALMENTE DE ACUERDO
- b) DE ACUERDO
- c) INDECISO
- d) EN DESACUERDO
- e) TOTALMENTE EN DESACUERDO

1.- ¿Cree ud. que hay tolerancia en lo que se refiere a su hora de entrada y salida?

A            B            C            D            E

2.- ¿Recibe la capacitación necesaria acerca de su área de trabajo, que le permita desenvolverse mejor?

A            B            C            D            E

3.- ¿Considera que la labor que realiza es la adecuada para los conocimientos que ud. posee?

A            B            C            D            E

---



4.- ¿Considera que las habilidades que ud. posee van de acuerdo con la actividad que le fué asignada?

A            B            C            D            E

5.- Dentro de su compañía, ¿Existe algún departamento o persona de la que ud. pueda recibir orientación?

A            B            C            D            E

6.- ¿Existe alguna área de atención de quejas y sugerencias?

A            B            C            D            E

7.- ¿Cree ud. que la empresa tiene un control excesivo hacia su persona en el área de trabajo?

A            B            C            D            E

8.- ¿Hace uso de incapacidades para faltar?

A            B            C            D            E

9.- ¿Ud. pide permisos, constantemente, para no asistir a trabajar?

A            B            C            D            E

10.-Piensa ud. que la relación social que tiene con sus compañeros de trabajo propicia un ambiente agradable para el desempeño de su actividad.

A            B            C            D            E

11.-¿Cree ud. que exista total respeto entre los miembros de su organización, independientemente del puesto que cada uno ocupe?

A            B            C            D            E

12.-¿Le agrada trabajar en equipo cuando la actividad a realizar se preste a ello?

A            B            C            D            E

13.-Cuando se le presenta un problema (personal o de trabajo), ¿cuenta con el apoyo de sus compañeros?

A            B            C            D            E

14.-Cuando alguno de sus compañeros tiene alguna dificultad (con la actividad que realiza) y ud. puede remediarlo, ¿ofrece su ayuda para hacerlo?

A            B            C            D            E

15.-Fuera del trabajo, ¿le agrada formar parte de algún evento social que incluya a sus compañeros?

A            B            C            D            E

16.-¿Pertenece a algún grupo social (equipo de futbol, tenis, ajedrez, dominó, etc.) dentro de la misma empresa?

A            B            C            D            E

17.-¿Cree ud. que existe un ambiente de cooperación entre los empleados de la empresa?

A            B            C            D            E

18.-¿Cree ud. que el salario que percibe es el adecuado por la actividad que realiza?

A            B            C            D            E

19.-¿Considera que es justo el reparto de utilidades que lleva a cabo la empresa?

A            B            C            D            E

20.-¿Ud. hace uso de los préstamos que le facilita la empresa?

A            B            C            D            E

21.-¿Cree que los intereses que le cobran por los préstamos son bajos?

A            B            C            D            E

22.-¿Considera útil el recibir algún tipo de bonos ( despensas, ropa etc.) por puntualidad?

A            B            C            D            E

23.-¿Considera ud. que es justa la cantidad que percibe por concepto de aguinaldo?

A            B            C            D            E

24.-¿Cree que sus prestaciones económicas son mejores en relación a otras empresas ?

A            B            C            D            E

25.-¿Considera que la iluminación en su lugar de trabajo es la adecuada?

A            B            C            D            E

26.-¿Cree que su lugar de trabajo es higiénico?

A            B            C            D            E

---

27.-¿Cree que su área de trabajo cuenta con la seguridad necesaria?

A            B            C            D            E

28.-¿Considera apropiada la temperatura en su lugar de trabajo?

A            B            C            D            E

29.-En el espacio en donde ud. labora, ¿existe una ventilación adecuada?

A            B            C            D            E

30.-¿Cuenta con los utensilios de trabajo adecuados para realizar su labor ?

A            B            C            D            E

31.-¿Ud. obedece las disposiciones del gerente porque sabe que al final va a obtener resultados favorables?

A            B            C            D            E

32.-¿La gerencia le permite participar en la toma de decisiones para la resolución de problemas?

A            B            C            D            E

---

33.-¿Cuando ud. tiene problemas en su trabajo, acude inmediatamente hacia su gerente para que juntos lo resuelvan?

A            B            C            D            E

34.-¿Ud. tiene la libertad de expresar sus ideas al supervisor?

A            B            C            D            E

35.-¿Las ideas que ud. expone, son tomadas en cuenta por su jefe superior?

A            B            C            D            E

36.-¿Ud. cree que la gerencia actúa de tal manera que los trabajadores también salgan beneficiados?

A            B            C            D            E

37.-Cuando a ud. le corrigen sus errores, ¿su actitud hacia la gerencia es de obediencia?

A            B            C            D            E

38.-¿Se siente identificado con las metas que establece la gerencia?

A            B            C            D            E

---

39.-¿La gerencia le premia por sus logros en el trabajo?

A            B            C            D            E

40.-En el momento en que ud. tiene la necesidad de abandonar su trabajo, el gerente le permite hacerlo sin que esto signifique un castigo para ud.

A            B            C            D            E

41.-¿Gracias a este trabajo se ha podido desarrollar como persona?

A            B            C            D            E

42.-El estar satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa, ¿ha repercutido favorablemente en sus relaciones familiares?

A            B            C            D            E

43.-Si tuviera oportunidad de vivir su vida como más le placiera, ¿le gustaría hacer el mismo trabajo que ha venido haciendo hasta ahora?

A            B            C            D            E

44.-¿Se siente motivado a prepararse cada día más para hacer mejor su trabajo?

A            B            C            D            E

---

45.-¿Trata de hacer su trabajo con la mejor calidad como forma de demostrar su satisfacción en la empresa?

A            B            C            D            E

46.-Desde que llegó a este trabajo,¿su necesidad de relacionarse con las personas disminuyó considerablemente?

A            B            C            D            E

47.-¿Ha podido satisfacer, en gran medida, sus necesidades más primordiales por el sueldo, prestaciones y recompensas que recibe por parte de la empresa?

A            B            C            D            E

48.-¿Existe una buena comunicación entre sus superiores jerárquicos y ud.?

A            B            C            D            E

49.-¿Sus superiores conviven con ud. y sus compañeros, dentro y fuera del trabajo?

A            B            C            D            E

50.-¿Su jefe no tiene favoritismos para sus amigos que comparten su misma religión?

A            B            C            D            E

---



51.-¿Su jefe no demuestra preferencia por los trabajadores recomendados?

A            B            C            D            E

52.-¿Los jefes demuestran confianza con todos y cada uno de los trabajadores?

A            B            C            D            E

53.-¿A ud. le gusta realizar tareas que requieran un cierto grado de su iniciativa?

A            B            C            D            E

54.-Cuando se requiere trabajar en equipo, ¿se le permite escoger a sus compañeros más competentes?

A            B            C            D            E

55.-¿Le preocupa mucho lo que sus compañeros piensan de ud.?

A            B            C            D            E

56.-¿Pone mucho empeño en que los demás reconozcan sus triunfos?

A            B            C            D            E

57.-¿Es ud. de las personas que se preocupan más por las tareas  
que debe realizar que por ud. mismo?

A B C D E

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

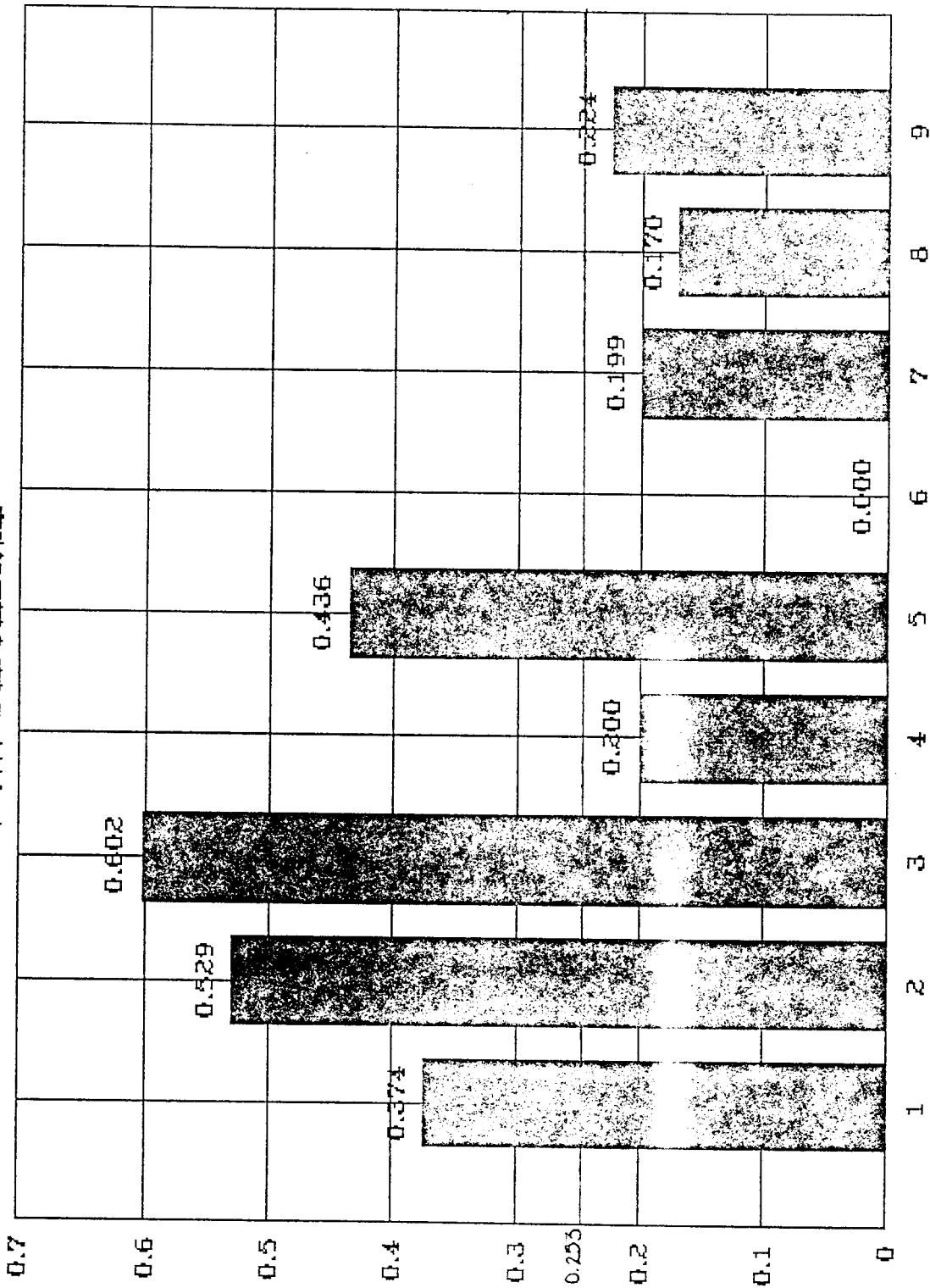
Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Tiempo que lleva laborando aquí: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

# NIVEL DE SIGNIFICANCIA

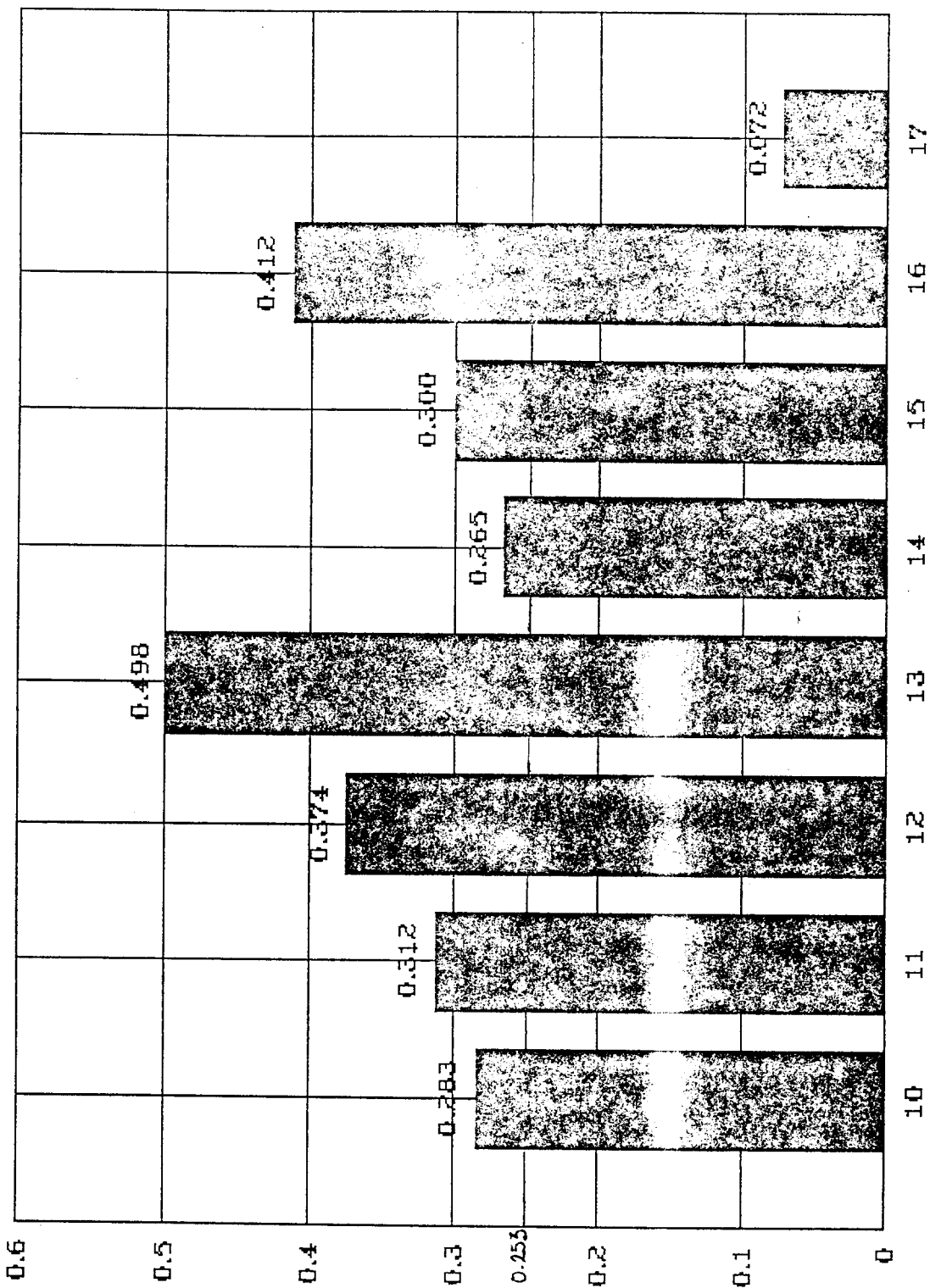
POLITICA DE PERSONAL



H O I G N I

# NIVEL DE SIGNIFICANCIA

COMPAÑEROS DE TRABAJO

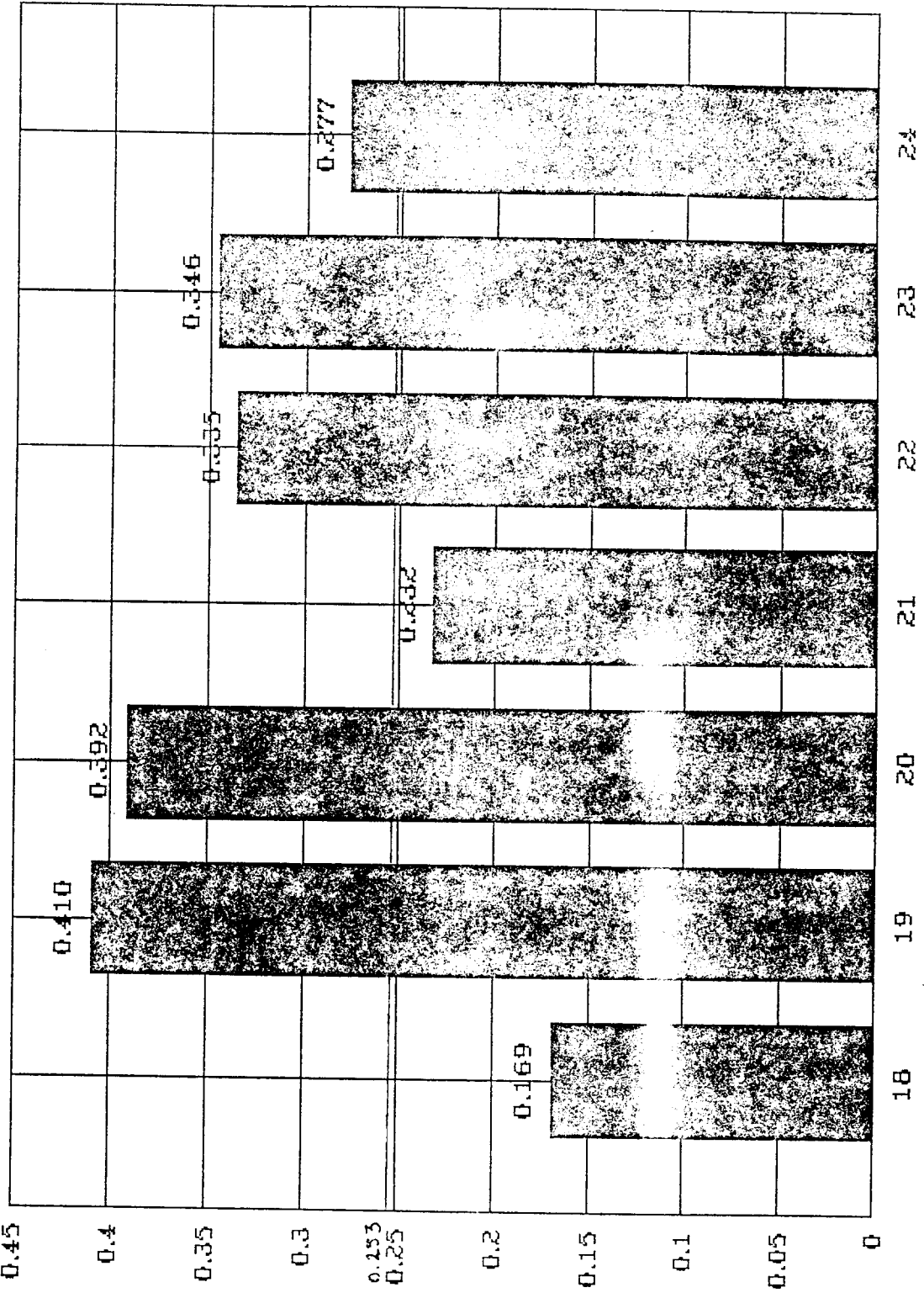


E O I C N I

P R E G U N T A S

# NIVEL DE SIGNIFICANCIA

COMPENSACION ECONOMICA

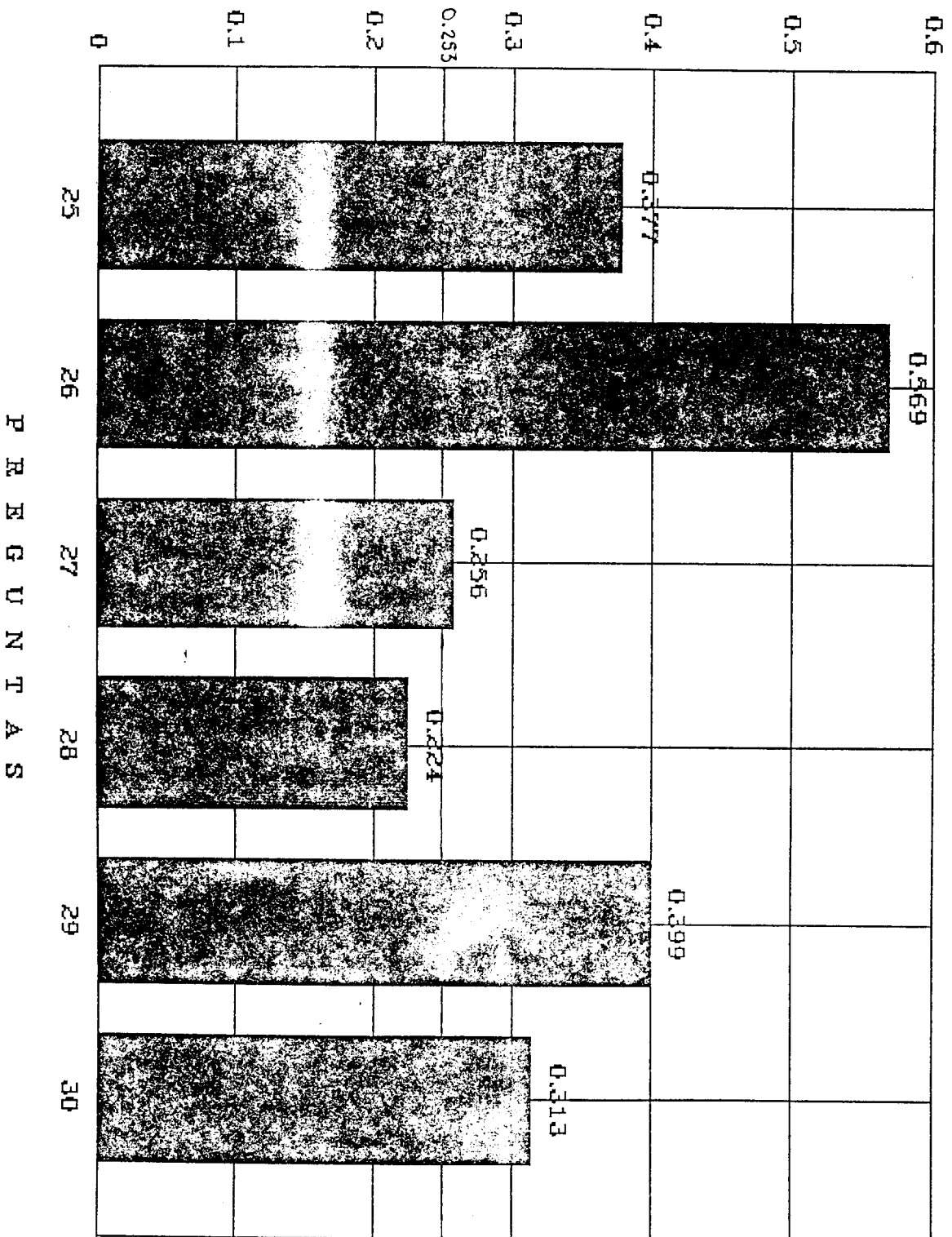


E D I C I N I

# NIVEL DE SIGNIFICANCIA

## CONDICIONES DE TRABAJO

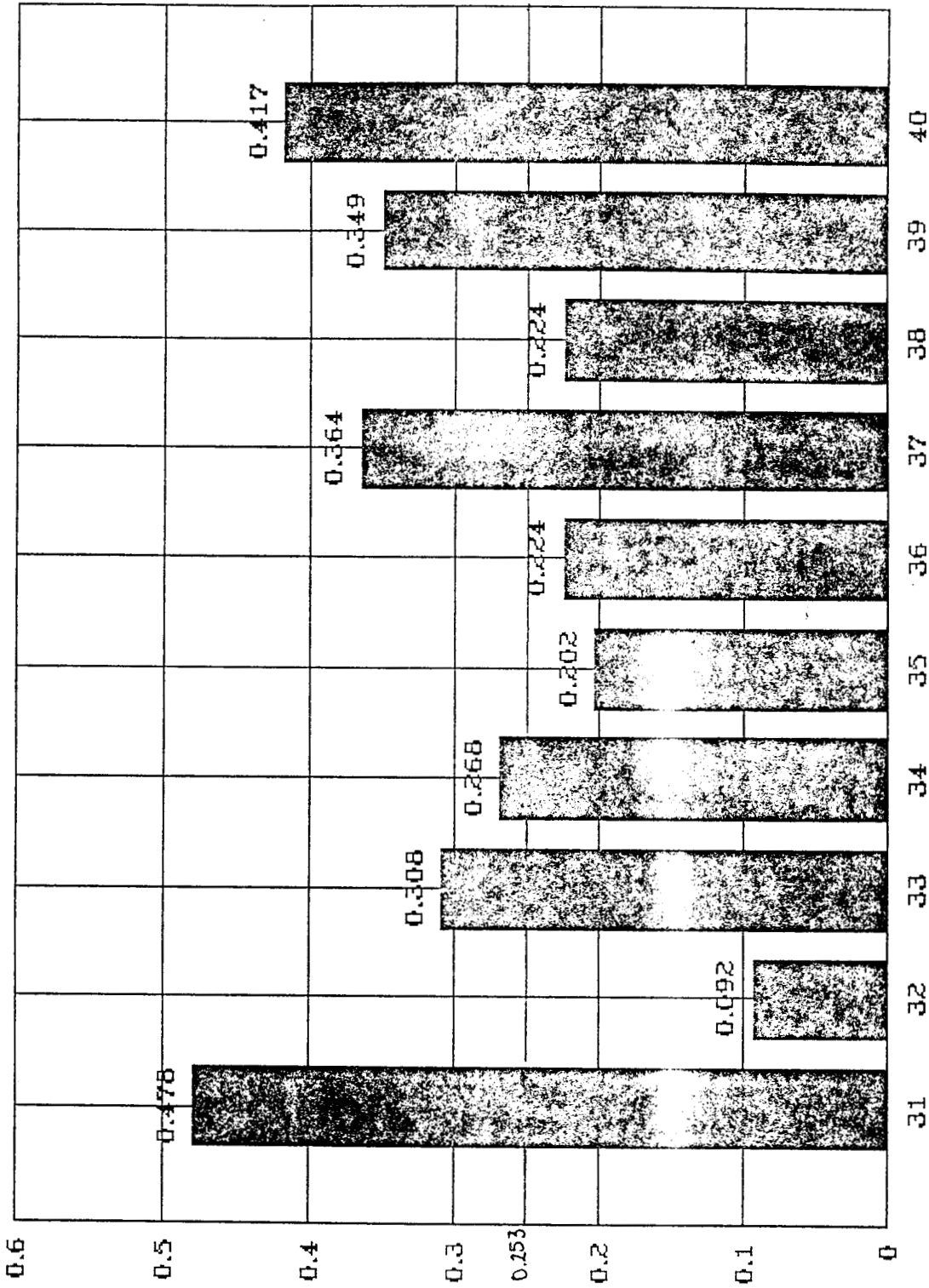
### I N D I C E



P R E S U N T A S

# NIVEL DE SIGNIFICANCIA

CONFIANZA EN LA GERENCIA

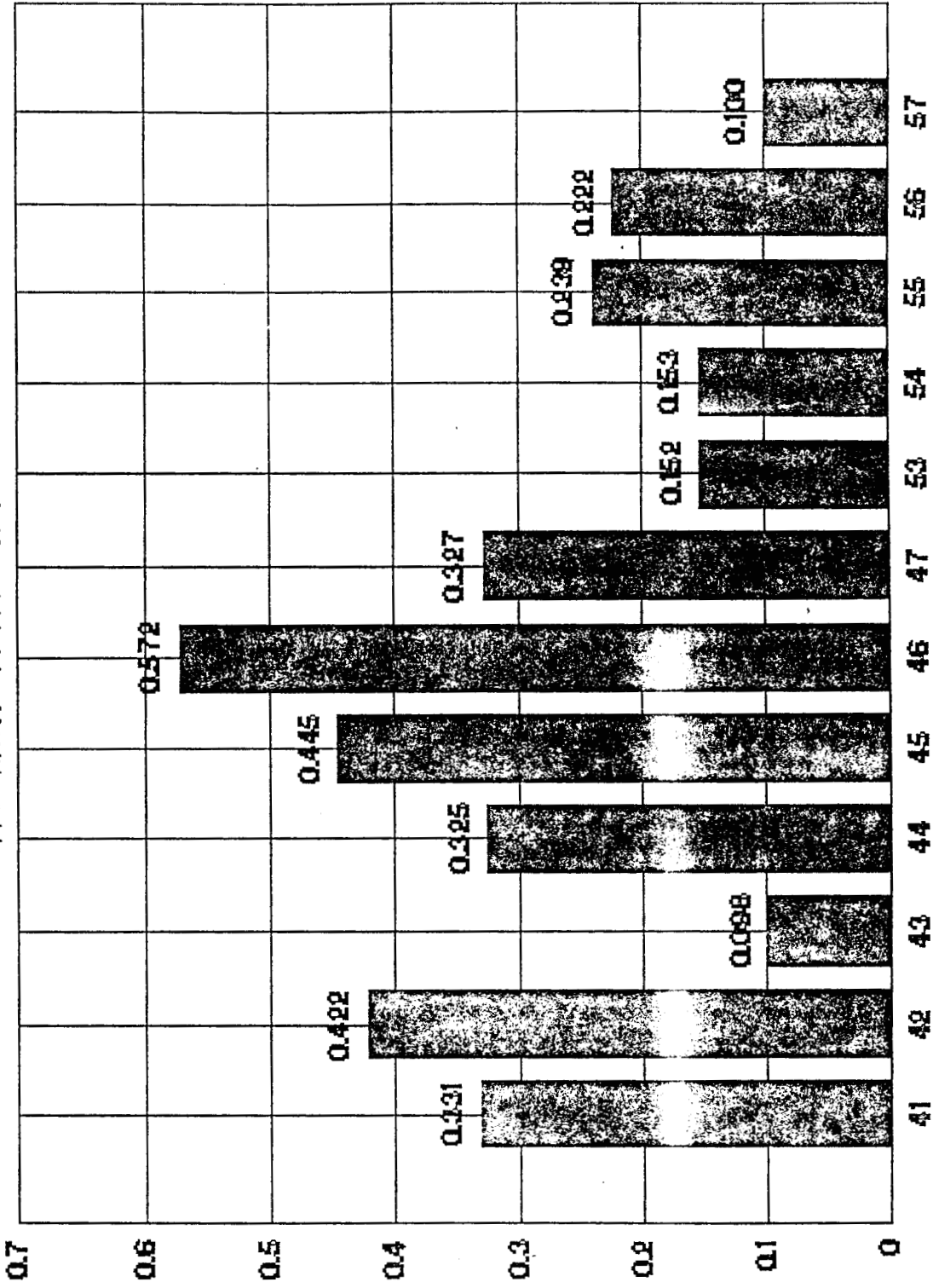


D I M E N S I O N E S

F R E G U E N C I A S

# NIVEL DE SIGNIFICANCIA

DESARROLLO DE PERSONAL



PREGUNTAS

W O I D N I



# NIVEL DE SIGNIFICANCIA

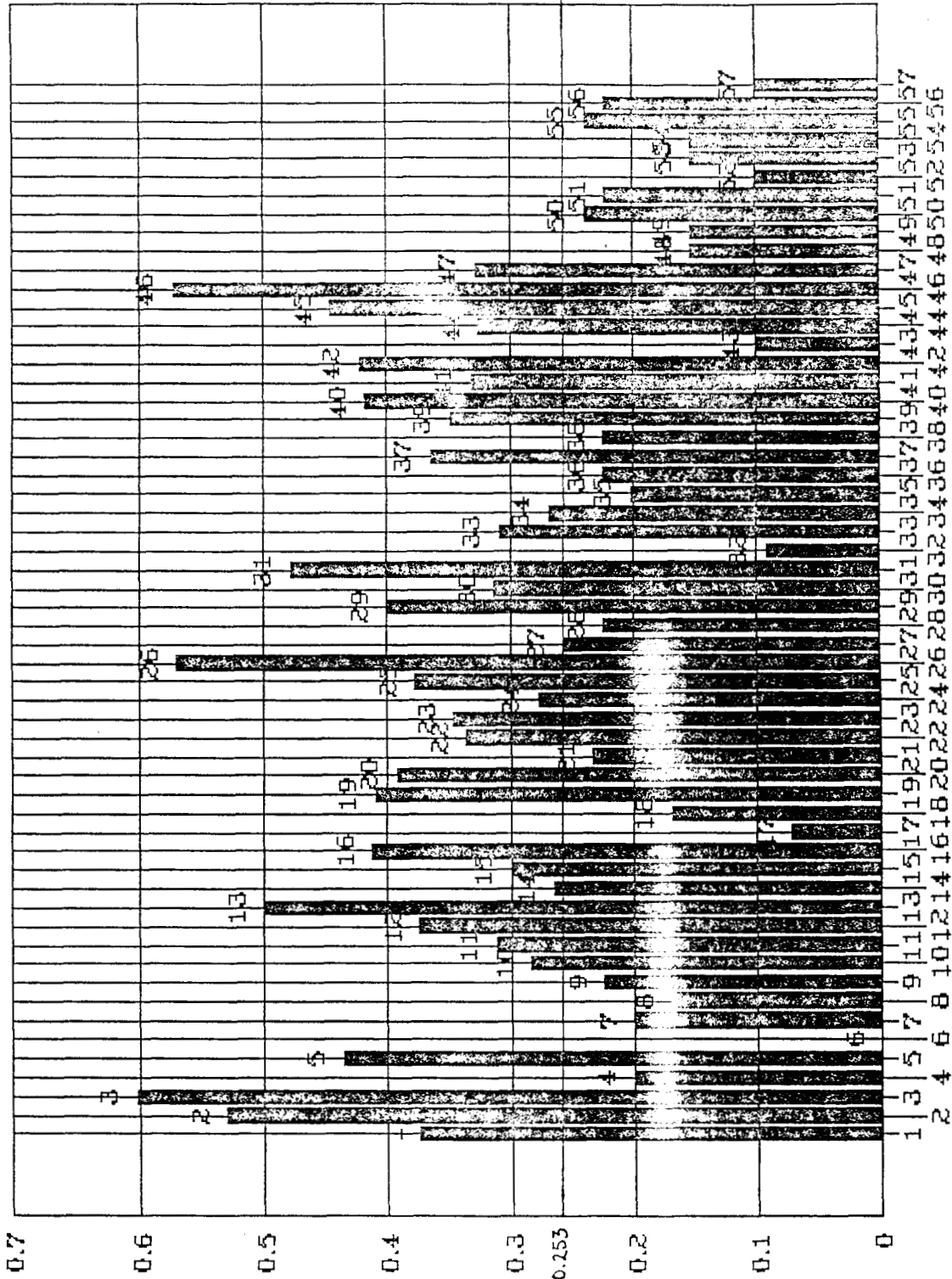
## SUPERIORES JERARQUICOS

0.26					
0.253			0.239		
0.24					
0.22				0.222	
0.2					
0.18					
0.16		0.153			
0.14					
0.12					
0.1					0.100
0.08					
0.06					
0.04					
0.02					
0	48	49	50	51	52

P R E G U N T A S

# NIVEL DE SIGNIFICANCIA

G L O B A L



I N D I C E

P R E G U N T A S

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

- \* Arias Galicia, F. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1975.
- \* A. Kolb, D.; M. Rubín, I. y M. McIntyre, J. Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. Traducción al castellano. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1985.
- \* Bittel Lester, R. Lo que todo supervisor debe saber. México: Mc. Graw Hill, 1983.
- \* De Lucas Ortueta, R. Técnicas de dirección de personal. Manual de personal.
- \* Fischer de la Vega, L. y Navarro Vega, A. Introducción a la investigación de mercados. México: Mc. Graw Hill, 1987.
- \* Genesca Garricosa, E. Motivación y enriquecimiento del trabajo: sus repercusiones sobre la productividad. México: Hispano Europea.
- \* Hernández y Rodríguez, S.J.; Sverdlik, M.; Chruden Herbert, J. y Sherman, A. W. Administración de personal: organización, contratación y remuneración del trabajo. México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1986.
- \* Hersey, P. y Kennet H., B. La administración y el comportamiento humano. Traducción al castellano. México: Editora Técnica, 1970.
- \* Hersey, P. y Kennet H., B. Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional. No existen dos situaciones iguales. Traducción al castellano. México: IDH ediciones, 1981.
- \* J. Peters, T. y H. Waterman, R. En busca de la excelencia. Traducción al castellano. México: Lasser Press. 1993.
- \* Keith, D. y B. Werther, W. Administración de personal y recursos humanos. Traducción al castellano. México: Mc. Graw Hill, 1991.

- \* Keith, D. y W. Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Traducción al castellano. México: Mc. Graw Hill, 1991.
- \* Koontz, H. y Heinz, W. Administración. Traducción al castellano México: Mc. Graw Hill, 1990.
- \* Manual de higiene y seguridad. Editado por el Colegio de Bachilleres.
- \* Manual de organización de oficinas. Editado por el Colegio de Bachilleres.
- \* Maslow, A. H. Motivación y personalidad. España: Díaz de Santos, 1991.
- \* Pigors, P. Administración de Personal. México: Mc. Graw Hill, 1979.
- \* Reyes Ponce, A. Administración de personal, sueldos y salarios. México: Limusa, 1986.
- \* Ríoz Szalay, A. y Paniagua Aduna, A. Orígenes y perspectivas de la administración. México: Trillas, 1988.
- \* Siliceo A., A. Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa, 1987.
- \* Trueba Urbina, A. y Trueba Barrera, J. Ley federal del trabajo. "Comentarios, prontuario, jurisprudencia y bibliografía". México: Trillas, 1988.
- \* Varios. Antología de administración. "Las nuevas relaciones humanas". México.
- \* Wendell L. F. Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Traducción al castellano. México: Limusa, 1991.
- \* Yoder, D. Manejo de personal y relaciones industriales. Traducción al castellano. México: CECSA, 1988.