

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

ESCUELA DE GRADUADOS



**VARIABLES DE SATISFACCION E INSATISFACCION
EN EL TRABAJO**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN CIENCIAS DE ADMINISTRACION
ESPECIALIDAD: EN PRODUCCION**

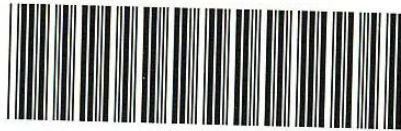
P R E S E N T A

Guillermo Garza Villarreal

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE DE 1986

TM
Z5853
.M2
FIME
1986
G32



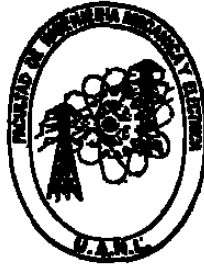
1020070479

RANSAN
4/10/86
[Handwritten signature]

Balabala
revised

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
ESCUELA DE GRADUADOS**



**VARIABLES DE SATISFACCION E INSATISFACCION
EN EL TRABAJO**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN CIENCIAS DE ADMINISTRACION
ESPECIALIDAD: EN PRODUCCION**



P R E S E N T A

Guillermo Garza Villarreal

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE DE 1986

TM

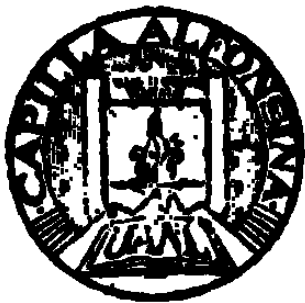
Z 6853

• M 2

F M =

' 036

G 72



147070

P E N S A M I E N T O

**MAESTRO ES EL GUIA EN LA FORMACION ACADEMICA Y MORAL
DE LOS ALUMNOS.**

MAESTRO ES UN COMUNICADOR Y FORMADOR DE CULTURA.

**MAESTRO ES LA PERSONA QUE TRANSMITE SUS CONOCIMIENTOS
Y EXPERIENCIAS EN LA FORMACION ACADEMICA Y MORAL, DE
LOS ALUMNOS.**

GUILLERMO GARZA VILLARREAL

A LA MEMORIA DE MI PADRE!

SR. DON JOSUE GARZA GONZALEZ.

A MI MADRE!

SRA. ELODIA VILLARREAL VDA. DE GARZA.

**QUIENES FUERON Y SIGUIERON
SIENDO PARA MI UN APOYO --
ETERNO DEL CUAL ESTOY MUY
AGRADECIDO.**

GRACIAS.

A MI ESPOSA:

MARIA LUISA ROBLEDO DE GARZA.

A MIS HIJOS:

GUILLERMO Y RAUL

**A MIS HERMANOS POR SU APOYO
GRANDE Y DECIDIDO:
ELODIA NELLY, RAMIRO, JOSUE,
RICARDO Y NANCY.**

**A MIS CURADOS:
ING. SABAS RODRIGUEZ RODRIGUEZ,
ALEJANDRO MIER CANTU.**

A NUESTRO DIRECTOR!

ING. GUADALUPE E. CEDILLO GARZA.

**POR EL APOYO QUE ME BRINDO, PARA
DESARROLLAR ESTA TESIS.**

A MI ASESOR:

ING. VICTORIANO F. ALATORRE GONZALEZ. M. EN C.

**POR SU PACIENCIA Y DEDICACION
DE SU TIEMPO PARA LOGRAR OBTENER
ESTA TESIS.**

**COORDINADOR EN EL AREA DE
ADMINISTRACION:
ING. ELIAS B. TORRES GOMEZ.**

A MIS SINODALES:

ING. VICTORIANO F. ALATORRE

GONZALEZ M. EN C.

ING. ALFREDO MATA BRISEÑO.

ING. MARCO ANTONIO MENDEZ

CAVAZOS.

A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS:

COLABORARON EN INFORMATICA:

BENJAMIN J. SANCHEZ GONZALEZ.

**SRITA. MARTHA ARACELI GUERRERO
RIOS.**

MARDONIO ESCAMILLA SARMIENTO.

**ESTOY MUY AGRADECIDO CON LA DIRECCION Y MAESTROS
DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD - -
AUTONOMA DE NUEVO LEON QUE COLABORARON PARA DESARRO
LLAR ESTA TESIS!**

GRACIAS.

**ESTOY MUY AGRADECIDO A MI FAMILIA, AMIGOS Y COMPAÑEROS
DE LA FACULTAD, POR EL APOYO QUE ME BRINDARON PARA LA --
REALIZACION DE ESTA TESIS.**

GRACIAS.

I N D I C E

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	4
CAPITULO I HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION	6
CAPITULO II DEFINICION DE CONCEPTO	13
a) MOTIVACION	
b) INCENTIVOS	
c) ESTIMULO	
d) SATISFACCION E INSATISFACCION	
e) INDICE DE MORAL	
f) MORAL	
g) ACTITUD	
CAPITULO III TEORIAS DE MOTIVACION EN EL TRABAJO	18
a) DR. ABRAHAM H. MASLOW.	
b) FREDERICK HERTZBERG.	
c) DOUGLAS Mc GREGOR.	
d) TEORIA Z DE STRAUSS Y SAYLES.	
e) CHRIS ARGYRIS.	
f) DAVID Mc CLELLAND.	
g) TEORIA DE LAS CARACTERISTICAS.	
h) TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS.	
CAPITULO IV ESTUDIOS QUE SE RELACIONAN	57
a) RELACION DE LA MOTIVACION MAGISTERIAL ENTRE LA INDO- VACION Y SATISFACCION LA- BORAL.	
b) MEDICION DE LOS FACTORES DE SATISFACCION E INSA-- TISFACCION QUE AFECTAN - EN SU TRABAJO A LOS MAFS TROS DE TENNESSEE.	

	c) ALGUNOS ESTUDIOS EN LA - INDUSTRIA. RESUMEN DE HALLAZGOS DE ESTUDIOS REALIZADOS.	
CAPITULO V	DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	68
	a) DEFINICION DEL OBJETIVO.	
	b) DEFINICION DEL PROBLEMA.	
	c) DEFINICION DE HIPOTESIS.	
	d) FORMULACION DE LA ENCUS- TA.	
	e) UNIVERSO.	
	f) MUESTRA.	
	h) CUESTIONARIO BASE.	
CAPITULO VI	ANALISIS DE LO OBTENIDO EN LA ENCUESTA	77
	a) RESULTADO DE INFORMATICA.	
APENDICE 1		78
APENDICE 2		108
CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES		142
BIBLIOGRAFIA		145

INTRODUCCION

INTRODUCCION

EL FACTOR HUMANO ES SIN LUGAR A DUDAS EN LAS ORGANIZACIONES EL FACTOR MAS IMPORTANTE POR SUS CARACTERISTICAS INTRINSICAS DE IMPREDECIBILIDAD E IMPACTO EN LOS RESULTADOS, DE AHI EL CUIDADO QUE CON EL DEBE TENERSE, EL INTERES EN SU ESTUDIO Y COMPRESION QUE NOS DESPIERTA, TRATANDO PUES DE APLICAR TECNICAS OBJETIVAS EN EL AHONDAMIENTO DE SU ESTUDIO DESARROLLAMOS ESTE TRABAJO HA SABIENDAS QUE LA EXTENCION E IMPORTANCIA DEL TEMA AMERITAN MAS ESTUDIO Y MAS VARIADAS APROXIMACIONES.

ESPERANDO QUE CON ESTA TESIS DESPERTAR INQUIETUDES -- COMO LA QUE NOS LLEVO A SU REALIZACION, SABIENDO DE LA SIEMPRE ABIERTA POSIBILIDAD DE MEJORIA Y CONTINUACION EN ESTE INTERESANTE CAMPO PONEMOS A SU DISPOSICION -- NUESTRO TRABAJO, NO COMPLETO NO PERFECTO PERO SI CON -- UN GRAN ANHELO DE UTILIDAD Y SERVICIO.

CAPITULO 1
HISTORIA E IMPORTANCIA
DE LA MOTIVACION.

"HISTORIA DE LA MOTIVACION"

EL ESTUDIO DE LA MOTIVACION, ES UNA BÚSCUDA DE RESPUESTAS A PREGUNTAS INQUIETANTES SOBRE LA NATURALEZA DEL HOMBRE, DIRIGIDAS A DETERMINAR LOS "PORQUES" DE LAS CONDUCTAS PASADAS Y TAMBIEN PARA PREDECIR, MODIFICAR Y CONTROLAR EL COMPORTAMIENTO FUTURO.

SE EMPEZARON A REALIZAR LOS ESTUDIOS SOBRE LA MOTIVACION PARA FINES INDUSTRIALES EN EL AÑO DE 1927.

EL LUGAR DONDE SE HICIERON LOS PRIMEROS ESTUDIOS Y EXPERIMENTOS SOBRE LA MOTIVACION EN LAS INDUSTRIAS FUE EN EL ESTADO NORTEAMERICANO DE ILLINOIS.

LOS PRIMEROS EN REALIZAR LOS ESTUDIOS Y EXPERIMENTOS SOBRE LA TEORIA DE MOTIVACION FUERON:

- A) GEORGE ELTON MAYO.
- B) DOUGLAS Mc. GREGOR.
- C) KURRT LEWIS.
- D) DR. ABRAHAM H. MASLOW.
- E) FREDERIK HERZBERG.

SI LA MOTIVACION ES DEBIL, EL RENDIMIENTO DE LAS PERSONAS SE RESSENTIRA TANTO COMO SI SU CAPACIDAD FUERA BAJA. POR ESTA RAZON LA MOTIVACION ES UNA FUNCION MUY IMPORTANTE DE LA ADMINISTRACION.

LA GENTE DIFIERE NO SOLO EN SU CAPACIDAD DE ACTUAR SINO TAMBIEN EN SU VOI UNTAD DE ACTUAR O MOTIVACION, LA CUAL DEPENDE DE LA FUERZA DE LOS MOTIVOS LOS CUALES

SON A VECES DEFINIDOS COMO NECESIDADES, ANHELOS, TEN--
DENCIAS, DESEOS O IMPULSOS EN EL INTERIOR DEL INDIVI--
DUO. LOS MOTIVOS SE DIRIGEN HACIA METAS.

"TEORIA DE LA MOTIVACION"
GEORGE ELTON MAYO.

GEORGE ELTON MAYO, PROFESOR DE HARVARD, NACIDO EN AUS--
TRALIA Y ADIESTRADO EN PSICOLOGIA, TAMBIEN TRABAJO EN
EL AREA DE LOS FACTORES SOCIALES Y RELACIONES INDUS--
TRIALES, SU TRABAJO FUE MAS EXPERIMENTAL QUE TEORICO.

INICIOS DE LA MOTIVACION INDUSTRIAL

EXPERTOS EN EFICIENCIA DE UNA PLANTA SITUADA EN HAWT--
HORNE, ILLINOIS, DISEÑARON UN PROGRAMA DE INVESTIGACI--
ON PARA ESTUDIAR LOS EFECTOS DE LA ILUMINACION SOBRE --
LA PRODUCTIVIDAD. AL PRINCIPIO NADA DE ESTE PROGRAMA --
PARECIA MUY EXCEPCIONAL COMO PARA DESPERTAR UN INTERES
ESPECIAL.

PERO EN EL MOMENTO EN QUE FINALIZARON LOS ESTUDIOS, NO
CABIA DUDA DE QUE EL TRABAJO DE HAWTHORNE PASARIA DE --
MANERA SATISFACTORIA LA PRUEBA DEL TIEMPO COMO UNO DE
LOS PROYECTOS DE INVESTIGACION MAS IMPORTANTES Y EXCI--
TANTES HECHOS EN UN MEDIO INDUSTRIAL. PORQUE FUE EN --
ESTA PLANTA DONDE EMPEZO A COBRAR IMPETU EL MOVIMIENTO
DE RELACIONES HUMANAS.

LOS EXPERTOS SUPONIAN QUE UN AUMENTO EN LA ILLMINACION
DARIA COMO RESULTADO UNA MAYOR PRODUCCION. SE SELECCI--
ONARON DOS GRUPOS DE EMPLEADOS: UN GRUPO EXPERIMENTAL
O DE ENSAYO QUE TRABAJABA CON DIFERENTES GRADOS DE ILU

MINACION Y UN GRUPO DE CONTROL, QUE TRABAJABA BAJO LAS CONDICIONES NORMALES DE ILUMINACION EN LA PLANTA. AL AUMENTAR LA ILUMINACION, LA PRODUCCION DEL GRUPO DE EN SAYO SE ELEVO COMO SE ESPERABA, PERO CONTRARIO A LO -- PREVISTO, LA PRODUCCION DEL GRUPO DE CONTROL TAMBIEN -- SE ELEVO, SIN AUMENTO DE ILUMINACION.

LOS EXPERTOS PENSARON QUE, ADEMAS DE LOS CAMBIOS TECNICOS Y FISICOS, DEBIAN EXPLORARSE ALGUNOS ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO, DE MODO QUE PUDIERON AYUDA A GEORGE -- ELTON MAYO.

GEORGE ELTON MAYO Y SU EQUIPO EMPEZARON SUS EXPERIMENTOS CON UN GRUPO DE MUCHACHAS QUE ARMABAN REDES TELEFONICAS, EN EL TRANCURSO DEL EXPERIMENTO, SE LES MEJORO LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE LAS MUCHACHAS. DESCONCERTADOS ANTE EL RESULTADO DECIDIERON SUBITAMENTE QUITARLES TODO A LAS MUCHACHAS, VOLVIENDO A LAS CONDICIONES ORIGINALES SE ESPERABA QUE DISMINUYERA LA PRODUCCION, EN VEZ DE ELLO, SU PRODUCCION SALTO A UN NUEVO RECORD, EL PORQUE DE ESTE FENOMENO NO SE ENCUENTRA EN LOS ASPECTOS DEL EXPERIMENTO RELATIVOS A LA PRODUCCION SINO EN LOS ASPECTOS HUMANOS COMO RESULTADO DE LA ATENCION QUE PRODIGABAN LOS INVESTIGADORES A LAS MUCHACHAS, -- ESTAS LLEGARON A SENTIR QUE ERAN PARTE IMPORTANTE DE -- LA COMPANIA.

EL EQUIPO DE GEORGE ELTON MAYO AMPLIO SU INVESTIGACION, ESTAS HACIENDO ENTREVISTAS A LOS EMPLEADOS, ESTAS EN--

TREVISTAS SE HICIERON PARA AYUDAR A LOS INVESTIGADORES A AVERIGUAR LO QUE LOS TRABAJADORES PENSABAN DE SUS EMPLEOS PARA OBSERVAR COMO SE RELACIONABAN CON SU PRODUCTIVIDAD.

LAS ENTREVISTAS RESULTARON VALIOSAS, ANTES QUE NADA, ERAN TERAPEUTICAS; LOS TRABAJADORES TUVIERON OPORTUNIDAD DE DESAHOGAR SU PECHO. EN SEGUNDO LUGAR, LAS CONDICIONES DE LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE SEÑALARON QUE LA ADMINISTRACION NECESITABA ESTUDIAR Y ENTENDER LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS.

SE ENCONTRO QUE EL FACTOR MAS IMPORTANTE QUE AFECTA LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACION ERAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE DESARROLLAN EN EL EMPLEO, NO SOLO EN EL SALARIO Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

SEGUN MAYO, DEMASIADOS ADMINISTRADORES DABAN POR SENTADO DE QUE LA SOCIEDAD ERA UNA MULTITUD DE INDIVIDUOS DESORGANIZADOS CUYO UNICO INTERES ERAN LAS PRESERVACIONES PERSONALES. SE DABA POR SENTADO QUE LAS PERSONAS ESTABAN DOMINADAS PRIMORDIALMENTE POR NECESIDADES FISIOLOGICAS Y DE SEGURIDAD. MAYO LLAMO A ESTA SUPOSICION LA HIPOTESIS DE LA CHUZMA. DESPLORO LOS SISTEMAS AUTORITARIOS, ENCAMINADOS UNICAMENTE AL CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO, QUE CREA.

COMO RESULTADO DE LA OBRA DE MAYO, LOS COMPLEJOS INDUSTRIALES SE ENCUENTRAN HABITADOS POR CIENTIFICOS DEL COMPORTAMIENTO, CONSEJEROS DE PERSONAL, PSICOLOGOS

INDUSTRIALES CADA UNO D ELLOS TRATANDO DE SATISFACER
LA DEMANDA DE LA ADMINISTRACION PARA CREAR UNA SITUA--
CION DE TRABAJO CONDUCIENDO A LA MAXIMA PRODUCTIVIDAD
A LARGO PLAZO.

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.

UNO DE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE LA MOTIVACION -
ES LA DE SU APLICACION.

DEBEMOS SABER QUE EL ENTENDIMIENTO Y COMPRESION DE LA
MOTIVACION NO ES TAN FACIL, LA MOTIVACION DE LAS PERSONAS
ES IMPORTANTE PERO MENOS ENTENDIDA EN LA PSICOLOGIA.
LA MOTIVACION ES IMPORTANTE EN LA ACTIVIDAD HUMANA
PORQUE ABARCA LA FASE ACCION DE LA CONDUCTA.

LA MOTIVACION ES IMPORTANTE PORQUE REPRESENTA ALGO SE-
MEJANTE A UN MOTOR QUE IMPULSA AL ORGANISMO.

DESDE EL MOMENTO QUE SE CONSIDERA LA MOTIVACION COMO -
UN FACTOR ESPECIFICO DEL INDIVIDUO NO ES FACIL GENERALI-
ZAR LOS PATRONES DE MOTIVACION DE MANERA QUE SE PUE-
DAN APLICAR A GRUPOS DE TRABAJADORES. LAS CORELACIONES
ENTRE LA SATISFACCION O EL DESCONTENTO CON EL TRABAJO
Y LOS CRITERIOS DE LA CONDUCTA TALES COMO, LA PRODUCTI-
VIDAD SON ENTENDIBLES.

POR ULTIMO UN ASPECTO GLOBAL INDICA, QUE LA MOTIVACION
FIJA RUMBOS AL COMPORTAMIENTO; DE DOS MANERAS: -

- A) IMPULSANDO AL INDIVIDUO A PERSEGUIR UNA META ENTRE
VARIAS DISPONIBLES.
- B) IMPULSANDO A PERSEGUIR CIERTOS OBJETIVOS AUSENTES -
POR EL MOMENTO.

SE RECOMIENDA QUE A CADA INDIVIDUO SE LE MOTIVE DE DIF-
ERENTE FORMA NO POR IGUAL, PORQUE CADA INDIVIDUO ES DI-
FERENTE.

CAPITULO 2
DEFINICION DE CONCEPTOS.

CONCEPTOS A UTILIZAR:

MOTIVACION.

INCENTIVO.

ESTIMULO.

ACTITUD.

OPINIONES.

SATISFACCION.

INSATISFACCION.

MOTIVACION

ES UN TERMINO GENERAL QUE SE APLICA A TODA CLASE DE IMPULSOS, DESEOS, NECESIDADES, ANHELOS Y FUERZAS SIMILARES, DECIR QUE LOS ADMINISTRADORES MOTIVAN A SUS SUBORDINADOS ES DECIR QUE HACEN LAS COSAS QUE ESPERAN SATISFAGAN A ESOS IMPULSOS Y DESEOS A LA VEZ QUE LOS IMPULSARAN A ACTUAR EN LA FORMA DESEADA.

MOTIVACION.- ESTA CONSTITUIDA POR TODOS AQUELLOS FACTORES CAPACES DE PROVOCAR, MANTENER Y DIRIGIR LA CONDUCTA HACIA UN OBJETIVO. LA MOTIVACION REPRESENTA ALGO SEMEJANTE A UN MOTOR QUE IMPULSA AL ORGANISMO.

INCENTIVO

LITERALMENTE, INCENTIVO SIGNIFICA "LO QUE INCITA O TIENDE A INCITAR LA ACCION". LOS INCENTIVOS TIENEN UNA CARACTERISTICA SUMAMENTE PERSONAL, PUEDEN PRESENTAR RECOMPENSAS TANGIBLES, INTANGIBLES O CASTIGOS Y ESTAN RECONOCIDOS POR LOS MIEMBROS DEL GRUPO SOCIAL.

INCENTIVOS.- SIRVEN PARA QUE LAS PERSONAS DESARROLLEN AL MAXIMO SUS RECURSOS INTERNOS Y ALCANCEN LAS METAS QUE PARA ELLAS SON IMPORTANTES.

ESTIMULO

SE TRATA DE MOTIVAR ADECUADAMENTE LAS NECESIDADES DIFERENTES A LAS PRIMARIAS QUE PERMITEN HACER DE CADA EMPLEADO UN BUEN COLABORADOR.

ESTIMULO.-CUALQUIER CAMBIO EN EL AMBIENTE INTERNO O -
EXTERNO DE LAS PERSONAS QUE PROVOCAN UNA MODIFICACION
DE SU ACTIVIDAD.

ACTITUD

FORMA DE REACCIONAR ANTE LAS COSAS, LAS PERSONAS Y LAS
SITUACIONES.

ACTITUD.- HA SIDO DEFINIDA DE VARIAS MANERAS. A MENUDO
HA SIDO USADA COMO SINONIMO DE "MORAL" Y "OPINION". --
UNA ACTITUD ES UNA CARACTERISTICA DE LA MANERA COMO --
UNA PERSONA VE LAS COSAS.

OPINIONES

NO HAY DUDA DE QUE SON RAROS LOS CASOS EN QUE LAS PER-
SONAS NO SEAN MOTIVADAS CUANDO SE LES CONSULTA SOBRE -
ACCIONES QUE LES AFECTAN, ES DECIR, CUANDO PARTICIPAN
EN EL ACTO.

OPINIONES.- ES UNA SUPOSICION SOBRE LA INFORMACION QUE
RECIBIMOS DEL MEDIO, UNA SUSPECHA BASADA EN INDICIOS,
NO EN PRUEBAS; UNA INTERPRETACION SIN SUFICIENTE COM--
PROBACION.

SATISFACCION

SE REFIERE AL BIENESTAR QUE SE EXPERIMENTA CUANDO UN -
DESEO ES SATISFECHO, EN OTRAS PALABRAS, LA MOTIVACION
IMPLICA UN IMPULSO HACIA UN RESULTADO QUE YA SE EXPERI
MENTA.

SATISFACCION.- UN DESEO DE AYUDAR Y ENTENDER LAS METAS DE UN GRUPO PARTICULAR O DE UNA ORGANIZACION,

EN EL CASO QUE HAYA SIDO POSIBLE LOGARAR SATISFACCION, LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRAN SERAN:

- A) ESPIRITU DE GRUPO,
- B) ALTA CALIDAD DE TRABAJO,
- C) ENTUSIASMO,
- D) RESISTENCIA A LAS FRUSTRACIONES.

INSATISFACCION

CUANDO SE TRATA DE ALCANZAR UNA META, PERO ALGO INTERFIERE HACIENDO NECESARIO PENSAR EN OTRA SOLUCION, Y -- AUN ASI, NO SE OBTIENE LO QUE SE DESEABA, SURGE UNA -- FRUSTRACION MAS O MENOS PRONUNCIADA, LO CUAL NOS LLEVA A LA INSATISFACCION.

INSATISFACCION - ESTA SIGUE EN CIERTA FORMA, LOS MISMOS PASOS QUE LA SATISFACCION, ES DECIR COMIENZA EN UN ESTADO DE ANIMO MOTIVADO Y EL INDIVIDUO SE LANZA EN -- BUSCA DEL EXITO, PERO FINALMENTE NO CONSIGUE SUS OBJETIVOS DE LA FORMA EN QUE FUERON PLANEADOS Y DE AHI QUE ESTE SE SIENTE INSATISFECHO.

CAPITULO 3
TEORIA DE MOTIVACION
EN EL TRABAJO.



DR. ABRAHAM H. MASLOW

TEORIA DE ABRAHAM H. MASLOW

"JERARQUIA DE LAS NECESIDADES SEGUN MASLOW"

EL DOCTOR ABRAHAM H. MASLOW (1954) POSTULO QUE EL HOMBRE POSEE UNA ESCALA DE NECESIDADES, LA CUAL LA DETERMINO DEBIDO AL COMPORTAMIENTO HUMANO:

A.- NECESIDADES INFINITAS

B.- NECESIDADES NO SATISFECHAS

C.- NECESIDADES DE IMPORTANCIA

"TEORIA DE MASLOW"

MASLOW FORMULO UN CONJUNTO DE NECESIDADES JERARQUICAS DE LAS QUE DEDUJO QUE NO CREAN MOTIVACION LAS NECESIDADES SATISFECHAS, POR UNA PARTE SUGIERE EL PROBLEMA DE LAS NECESIDADES QUE REAPARECEN PERIODICAMENTE, QUE MASLOW RECONOCIO, ESTO SIGNIFICA POR EJEMPLO QUE LA SATISFACCION DE LA NECESIDAD DE ALIMENTO CONSTITUYE UNA MOTIVACION PARA LA GENTE CUANDO ESTA TIENE HAMBRE. IGUALMENTE, LA PREVISION HUMANA, O LA FALTA DE ELLA, PRESENTA OTRA DIFICULTAD AL RESPECTO, EN UNA SOCIEDAD PROSPERA UNA PERSONA PUEDE CONSIDERAR QUE HA SATISFECHO MAS O MENOS BIEN TODAS SUS NECESIDADES Y SIN EMBARGO PIERDE DE VISTA LAS INCERTIDUMBRES QUE PRESENTA EL FUTURO TALES COMO LA PERDIDA DEL EMPLEO, LA VEJEZ, ACCIDENTES, ETC. A CORTO PLAZO ESTAS CIRCUNSTANCIAS GENERALMENTE NO LE MERECEM CONSIDERACION ESPECIAL, PERO A LARGO PLAZO AFECTAN LA SATISFACCION DE SUS NECESIDADES.

"CLASIFICACION SENCILLA DE LA ESCALA DE NECESIDADES SEGUN MASLOW"

1.- NECESIDADES FISIOLOGICAS BASICAS.

DENOMINADAS TAMBIEN NECESIDADES PRIMARIAS COMO: ALIMENTO, AGUA, SEXO, SUEÑO, AIRE, TEMPERATURA; ESTAS NECESIDADES BROTRAN DE LA PSICOLOGIA BASICA DE LA VIDA Y SON IMPORTANTES PARA SOBREVIVIR Y PRESERVAR LA ESPECIE..

2.- NECESIDADES DE SEGURIDAD.

EL HOMBRE DESEA ESTAR, EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, -- CUBIERTO DE CONTINGENCIAS FUTURAS, REQUIERE SENTIR SEGURIDAD EN EL FUTURO APRIVISIONAMIENTO DE SATISFACTORES, PARA EL Y PARA SU FAMILIA, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES PRIMARIAS; NECESITA, IGUALMENTE, SENTIR SEGURIDAD EN CUANTO AL RESPECTO Y A LA ESTIMACION DE LOS DEMAS COMPONENTES DE SUS GRUPOS SOCIALES.

3.- NECESIDADES SOCIALES O TAMBIEN CONOCIDAS COMO DE FILIACION O DE AMOR.

PARA SOBREVIVIR, EL SER HUMANO, NECESITA, SALVO RARAS EXCEPCIONES, ALIARSE; REQUIERE VIVIR DENTRO DE UNA COMUNIDAD. HASTA AHI EL ASPECTO NETAMENTE UTILITARIO DE LA SOCIEDAD; PERO ADEMAS, EL SER HUMANO NECESITA SENTIR QUE PERTENECE AL GRUPO Y QUE SE LE ACEPTA DENTRO DE EL MISMO.

4.- NECESIDADES DE ESTIMA TAMBIEN CONOCIDAS COMO POSICION SOCIAL.

AL HOMBRE LE ES IMPRESCINDIBLE, EMOCIONALMENTE, DARSE CUENTA QUE CONSTITUYE UN ELEMENTO ESTIMADO DENTRO DEL

CONTEXTO DE RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE INSTAURAN DENTRO DE LA COMUNIDAD; NO SOLAMENTE NECESITA SENTIRSE APRECIADO Y ESTIMADO SINO QUE, ADEMÁS LE PRECISA DESTACAR, CONTAR CON CIERTO PRESTIGIO ENTRE LOS INTEGRANTES DE SU GRUPO EN UNA JERARQUÍA, DENTRO DE LA SOCIEDAD EXISTEN STATUS ADSCRITOS Y STATUS ADQUIRIDOS.

5.- NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN.

EL SER HUMANO, POR SU VIDA EN SOCIEDAD REQUIERE COMUNICARSE CON SUS CONGENES, VERTERSE HACIA EL EXTERIOR, EXPRESAR SUS CONOCIMIENTOS Y SUS IDEAS; ASIMISMO, DESEA DEJAR HUELLA EN SU PASO EN ESTE MUNDO, UNA MANERA DE LOGRARLO ES PERPETUÁNDOSE EN LA PROPIA OBRA A TRAVÉS DE LA CREACIÓN, ESTA NECESIDAD ESPECIALMENTE, SE VE FRUSTRADA EN EL TRABAJO INDUSTRIAL. LA PRODUCCIÓN EN SERIE, FRAGMENTADA EN DIVERSAS OPERACIONES RESPECTIVAS IMPONE UN OBSTÁCULO A LA SATISFACCIÓN DE ESTA NECESIDAD.

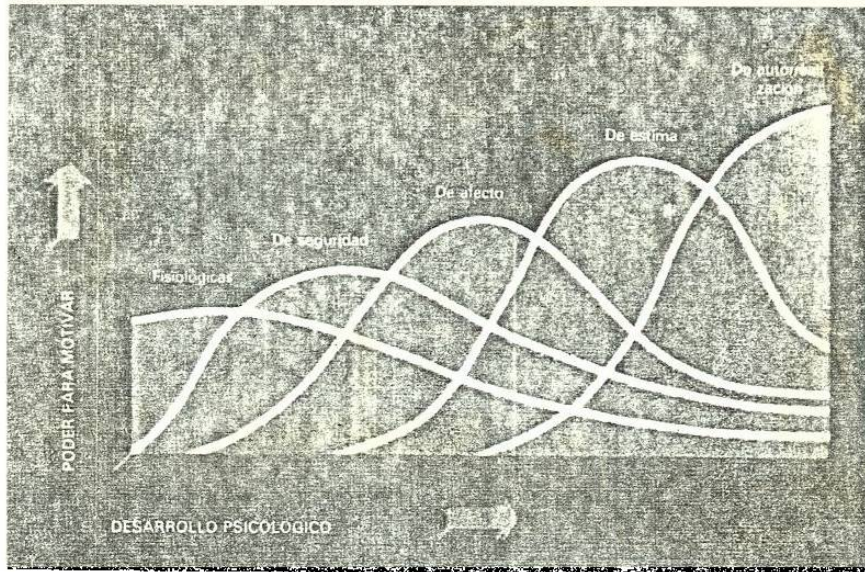
ALGUNAS CRÍTICAS A ESTA TEORÍA:

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 A ESTA TEORÍA ES QUE LAS DEFINICIONES DE

LAS NECESIDADES NO SON OPERACIONALES; EN OTRAS PALA- -
BRAS: QUE NO PRESENTAN LAS OPERACIONES Y MANIPULACION-
ES NECESARIAS PARA OBTENER LAS NECESIDADES. PROBABLE--
MENTE ESTA CRITICA ES MUY EXTRMISTA, PUES ESO REQUERIRIA
UNA MANIPULACION EXPERIMENTAL, EN EL LABORATORIO DE
SERES HUMANOS. POR SU PROPIA NATURALEZA EL SER HUMANO
PRESENTA INNUMERABLES FACTORES QUE IMPIDEN UN ESTUDIO
DE ESTA NATURALEZA.

**'GRAFICAS QUE NOS ILUSTRARAN LOS CONCEPTOS
MAS SOBRESALIENTES SOBRE ESTA TEORIA',**



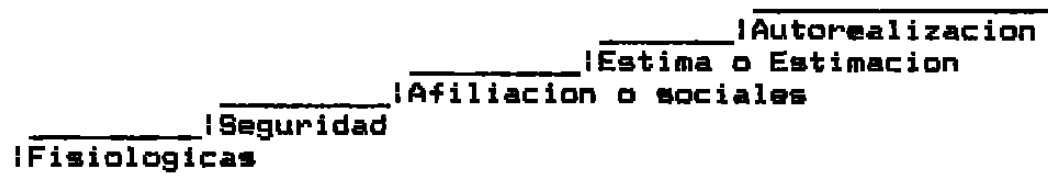
JERARQUIAS DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



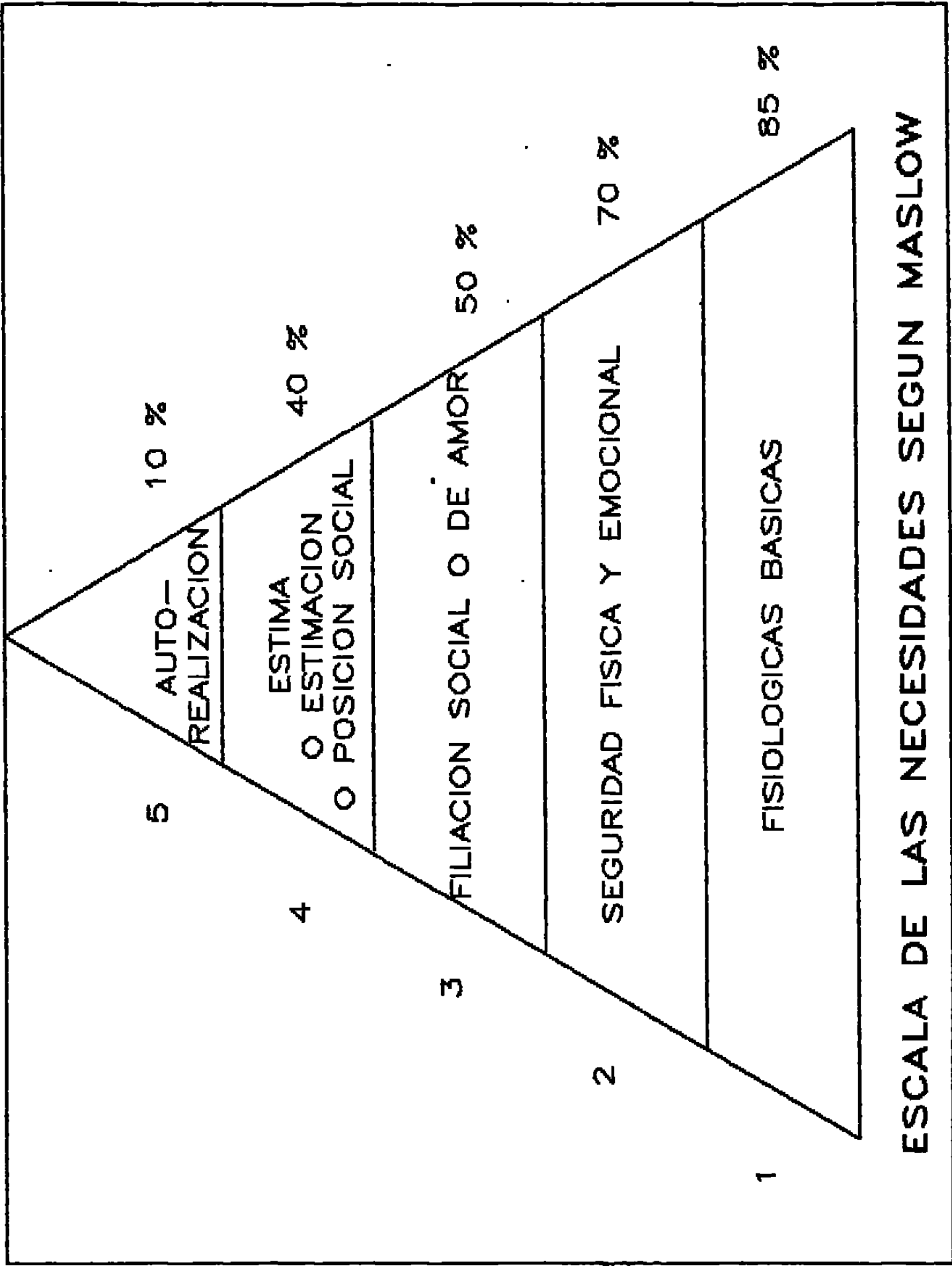
SOCIALES



ESTIMA



GRAFICA DE MASLOW



ESCALA DE LAS NECESIDADES SEGUN MASLOW



FREDERICK HERZBERG

TEORIA DE HERZBERG.

(TEORIA DE MOTIVACION E HIGIENE)

HERZBERG Y SUS COLABORADORES MAUSNER Y SNYDERMAN (1965) PIDIERON EN UNA OCASION A DOSCIENTAS PERSONAS, ENTRE INGENIEROS Y CONTADORES, QUE DESCRIBIERAN BREVEMENTE UN EPISODIO QUE LES HUBIERA CAUSADO MUCHA SATISFACCION EN SU TRABAJO (SEÑALADO SI ESTO LOS HABIA LLEVADO A LABORAR CON MAYOR INTENSIDAD, CON MENOR O IGUAL INTENSIDAD), Y OTRO QUE LES HUBIERA SIDO PARTICULARMENTE INSATISFACTORIO (SEÑALADO TAMBIEN EL NIVEL DE TRABAJO POSTERIOR).

DESPUES DE ESTUDIAR SUS DATOS, LLEGARON A ESTABLECER UNA TEORIA CONOCIDA COMO DE LOS MOTIVADORES Y LOS FACTORES HIGIENICOS, QUE HA SIDO AMPLIADA POSTERIORMENTE POR HERZBERG.

BASICAMENTE LA TEORIA DUAL DICE QUE LOS FACTORES INTRINSECOS O PERTENECIENTES AL PUESTO, O SEA LOS MOTIVADORES, TALES COMO RESPONSABILIDAD, RECONOCIMIENTO, INICIATIVA, ASCENSOS, ETC.; CUANDO ESTAN PRESENTES, MOTIVAN FAVORABLEMENTE AL PERSONAL; ES DECIR, CAUSAN SATISFACCION PERO QUE SU AUSENCIA NO OCASIONA INSATISFACCION. EN CAMBIO, SE LE LLEGA A LA INSATISFACCION CUANDO FACTORES EXTRINSECOS AL PUESTO O SEA LOS HIGIENICOS TALES COMO SIMPATIA CON LOS COMPANEROS, LAS POLITICAS, CONDICIONES DE TRABAJO, LIMPIEZA, ETC., ESTAN AUSENTES. EN OTRAS PALABRAS, LA TEORIA DICE QUE CARENCIAS EXPERIMENTALES POR LA PERSONA EN EL MEDIO. (FISICO O SOCIAL)

DE TRABAJO.

HERZBERG DICE QUE ES ERRONEO PENSAR QUE LA SATISFAC- -
CION TIENE COMO CONTRAPARTIDA LA INSATISFACCION. APUN-
TA QUE, POR LO CONTRARIO, SATISFACCION E INSATISFAC- -
CION DEBEN MEDIRSE EN ESCALAS DIFERENTES; POR ESTA RA-
ZON SE LE DENOMINA TAMBIEN TEORIA DUAL.

UNA IMPLICACION INMEDIATA DE ESTA TEORIA ES QUE LAS --
PRESENTACIONES DE TIPO SOCIAL (SEGUROS DE VIDA, FIES--
TAS DE FIN DE AÑO, EVENTOS DEPORTIVOS, ETC.) Y EL MO--
DELO DE SUPERVISION BASADO EN LAS "RELACIONES HUMANAS"
Y ENFATIZADO POR MUCHAS EMPRESAS, ASI COMO LA LABOR DE
LAS COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD QUE DEBEN
SER SUSTITUIDAS EN CADA ORGANIZACION POR DISPOSICIONES
LEGALES, SOLO TENDRIAN QUE EVITAR LA INSATISFACCION, -
PERO NO LOGRARÁN LA SATISFACCION; PARA LLEGAR A ELLA -
SE REQUERIRIA BUSCAR LA MANERA DE ASIGNAR MAYORES RES-
PONSABILIDADES A LOS TRABAJADORES, DAR MAYOR OPORTUNI-
DAD PARA EL DESPLIEGUE DE INICIATIVA.

CRITICAS CORRESPONDIENTES A LA TEORIA DE HERZBERG.

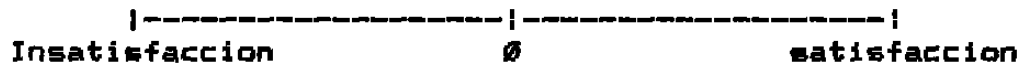
AUNQUE NO DEJA DE SER ATRACTIVA PARA MUCHAS PERSONAS,
LA TEORIA DUAL DE HERZBERG HA SIDO MUY COMBATIDA, ESPE-
CIALMENTE EL ASPECTO METODOLOGICO.

EN PRIMER LUGAR, SE LE CENSURA QUE LOS RESULTADOS SOLO
PUEDEN SER OBTENIDOS SI SE SIGUE EL METODO DESCRITO; -
ESO EQUIVALE A DECIR QUE SOLO HAY UN CAMINO PARA LLE--

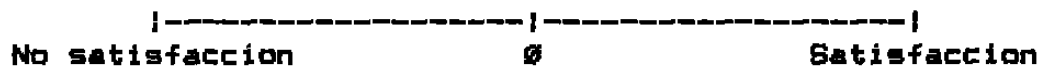
GAR A ROMA. LO IDEAL ES, POR EL CONTRARIO, QUE ATACAN-
DO UN PROBLEMA DE CONOCIMIENTO DESDE DISTINTOS PUNTOS,
PUEDA LLEGARSE A RESULTADOS SEMEJANTES. OTRO ARGUMENTO
CONTRA LA TEORIA Y PARA EL EXISTEN MUCHAS COMPROBACIO-
NES EN LA VIDA COTIDIANA, ASI COMO EXPERIMENTOS, ES --
QUE TENDREMOS QUE ADJUDICARNOS EL CREDITO POR LOS EXI-
TOS Y, EN CAMBIO, A CULPAR A ALGUIEN POR LOS FRACASOS
AJENOS A NOSOTROS. EN ESE CASO, LOS SUJETOS TENDERIAN
A INDICAR QUE LA SATISFACCION SE DEBIO A QUE PUDIERON
PONER JUEGO ALGUN ASPECTO PERSONAL, MIENTRAS TENDERI--
AN A ARROJAR SU RESPONSABILIDAD A SUS COMPAREFROS, AL -
SUPERVISOR, A LAS POLITICAS DE LA EMPRESA, ETC.; ES DE
CIR A FACTORES EXISTENTES EN EL MEDIO.

ALGUNOS CRITICOS SE QUEJAN TAMBIEN DE QUE EL METODO DE
CLASIFICACION DE RESPUESTA ES MUY SUBJETIVO Y QUE POR
TANTO PUEDEN VERSE RESULTADOS VICIADOS POR LOS PREJUI-
CIOS DE LOS INVESTIGADORES.

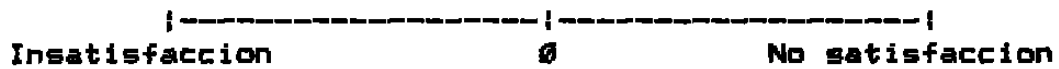
TAL VEZ ENTRE TODAS LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION NINGU
NA SE HA VISTO ENVUELTA EN TANTAS POLEMICAS COMO LA TE
ORIA DUAL DE HERZBERG.



ESCALA MONODIMENSIONAL



ESCALA DE LA SATISFACCION



ESCALA DE LA INSATISFACCION

TEORIA DE HERZBERG

TEORIA "X" DE Mc. GREGOR.

(TEORIA TRADICIONAL O SISTEMA AUTORITARIO)

FUE PUBLICADA INICIALMENTE EN 1957 POR DOUGLAS, DES-
PUES POR Mc. GREGOR EN 1969.

SE DICE QUE ESTA TEORIA ES LA MAS TRADICIONAL DE TODAS
DEBIDO A QUE FUE LA PRIMERA QUE SE ESCRIBIO Y SE PUBLI
CO Y HABLA SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LA GENTE EN UNA
INDUSTRIA DEPENDIENDO DE LA PERSONA DE QUE SE TRATE Y
EL PUESTO QUE TENGA.

SUPUESTOS:

- 1.- A LAS PERSONAS NO LES GUSTA TRABAJAR.
- 2.- LA GENTE TRABAJA SOLO POR DINERO.
- 3.- LA GENTE ES IRRESPONSABLE Y CARECE DE INICIATIVA.

LOS SUPUESTOS ANTERIORES NOS QUIEREN DAR A ENTENDER --
QUE LAS PERSONAS NECESITAN QUE LAS ESTEN MANDANDO PARA
QUE REALICEN SU TRABAJO COMO DEBE DE SER.

POLITICAS:

- 1.- HAY QUE DAR A LA GENTE TAREAS SIMPLES Y REPETITI--
VAS.
- 2.- HAY QUE VIGILAR DE CERCA A LA GENTE Y ESTABLECER -
CONTROLES ESTRECHOS.
- 3.- HAY QUE ESTABLECER REGLAS Y SISTEMAS RUTINARIOS.

LAS POLITICAS ANTERIORES ACTUALMENTE NO SON USADAS --
DEBIDO A QUE NO TOMAN EN CUENTA A LA GENTE, SU PREFOCU-
PACION SOLO ES LA PRODUCCION.

ESPECTATIVAS

CONTROLA ESTRECHAMENTE, LA GENTE ALCANZARA LOS ESTANDARES QUE SE HA FIJADO.

SI SE PIENSA EN QUE LA MAYORIA DE LAS PERSONAS DETESTAN EL TRABAJO, Y SON IRRESPONSABLES, PUEDE ESPERARSE QUE CUMPLAN CON EL MINIMO POSIBLE DE TRABAJO SIEMPRE Y CUANDO SE DISEÑEN CONTROLES ESTRECHOS QUE IMPIDAN A LAS PERSONAS DEDICARSE A REALIZAR ACTIVIDADES AJENAS AL TRABAJO.

ESTE TIPO DE PENSAMIENTO, ENTONCES, DA ORIGEN A UNA ORGANIZACION CENTRALIZADA EN LA CUAL EXISTEN UNOS POCOS CENTROS DE DECISION. EL JEFE SERA QUIEN DECIDA Y ORDENARA A SUS SUBORDINADOS LA EJECUCION DE TAREAS YA ESTABLECIDAS POR EL, EN EL TIEMPO QUE FIJE Y CON LAS CARACTERISTICAS TAMBIEN INDICADAS POR EL. DESDE LUEGO NO SE PREOCUPARA POR INFORMAR A SUS SUBORDINADOS LAS RAZONES DE ESA ORDEN Y COMO ESTA SE ENCUENTRA DENTRO DEL CUADRO GENERAL DE LA ORGANIZACION. DICHO JEFE SERA UN AUTOCRATA. DESEA TOMAR EL SOLO TODAS LAS DECISIONES, LO QUE PROBABLEMENTE LE HAGA TRABAJAR MAS DE LA CUENTA Y ASI, ALGUNOS ASUNTOS SE RETRASEN. MUCHO MAS IMPORTANTE ES EL HECHO DE QUE, PREOCUPADO POR LA ATENCION QUE REQUEREN MUCHOS DETALLES COTIDIANOS, PIERDE LA OPORTUNIDAD DE PLANEAR; SU MAXIMO INTERES RADICA EN EL CONTROL.

CRITICAS QUE CORRESPONDEN A ESTA TEORIA.

ESTE SISTEMA HA RECIBIDO EL NOMBRE DE TRADICIONAL PORQUE ES EL QUE SIGUIO LA HUMANIDAD DESDE TIEMPO INMEMORIAL. BIEN ENTRADO EL SIGLO XX SEGUIAN IMPERANDO EN MUCHAS ORGANIZACIONES; INCLUSO EN NUESTROS DIAS CONTINUA VIGENTE CON MULTIPLES LADOS. ESTA TEORIA PERTENECE AL BANDO PESIMISTA.

SE RECONOCE QUE EL MAL TRATO NO CONDUCE A NADA Y QUE - SE LOGRARA MENOS RESISTENCIA A LA AUTORIDAD SI SE EMPLEAN BUENOS MODALES, SI SE ANALIZA LA LEGISLACION MEXICANA SE VERA QUE EN EL FONDO CAMBIA ESTE TIPO DE FILOSOFIA.

TEORIA "Y" DE Mc. GREGOR.

(SISTEMA PARTICIPATIVO O DE RECURSOS)

Mc. GREGOR ENTRA EN ESCENA HACIENDO NOTA EN LA IMPORTANCIA DE LOS SUPUESTOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES.

A Mc. GREGOR SE LE ADJUDICA LA CREACION DE LA TEORIA Y, LA CUAL EL MÉRITO DEL AUTOR CITADO CONSISTE EN HABER CONCENTRADO EN ELLA Y HABERLAS ROTULADO CON ESTAS LETRAS.

SUPUESTOS:

- 1.- LA GENTE TIENE INICIATIVA Y ES RESPONSABLE
- 2 - QUIERE AYUDAR A LOGRAR OBJETIVOS QUE CONSIDERA VALIOSOS.
- 3.- ES CAPAZ DE EJERCITAR AUTOCONTROL Y AUTODIRECCION.
- 4.- POSEE MAS HABILIDADES DE LAS QUE ESTA EMPLEANDO ACTUALMENTE EN SU TRABAJO.

LO ANTERIOR NOS EXPLICA LO CONTRARIO A LA TEORIA X, PERO PARA QUE SE CUMPLA SE DEBE MOTIVAR A LA GENTE NO SIMPLEMENTE EXIGIR, SIN RECONOCER SU ESFUERZO.

POLITICAS:

- 1.- CREAR UN AMBIENTE PROPICIO PARA QUE LOS SUBORDINADOS CONTRIBUYAN CON TODO SU POTENCIAL A LA ORGANIZACION.
- 2.- LOS SUBALTERNOS DEBEN PARTICIPAR EN LAS DECISIONES.

3.- EL JEFE DEBE DE TRANSMITIR A SUS COLABORADORES LAS AREAS EN LAS CUALES ESTOS EJERZAN SU AUTOCONTROL Y AUTODIRECCION.

CON ESTO EL JEFE DEBE DELEGAR AUTORIDAD Y ESPECIFICAR A CADA UNO LO QUE DEBE DE HACER SIN METERSE A OTRO DEPARTAMENTO.

EXPECTATIVAS:

1.- LA CALIDAD DE LAS DECISIONES Y LAS ACTUACIONES MEJORAN POR LAS APORTACIONES DE LOS SUBORDINADOS.

2.- EJERCEN SUS POTENCIALIDADES PARA LOBRAR OBJETIVOS VALIOSOS A LA ORGANIZACION.

3.- SU SATISFACCION SE INCREMENTA COMO RESULTADO DE SU PROPIA CONTRIBUCION.

SE ALCANZAN LAS METAS MAS FACILMENTE CON LA COOPERACION EN GRUPO Y TRATO AMABLE.

LA TEORIA Y SOSTIENE QUE LA EFICIENCIA SERA ALTA CUANDO:

- LA AUTORIDAD FLUYE EN TODAS DIRECCIONES.
- LA SUPERVISION EN GENERAL Y EL TRAMO DE CONTROL ES APTO.
- EL INDIVIDUO PUEDE COMPORTRARSE COMO SEX PSICOLOGICO.
- LA TAREA REPRESENTA UN TODO QUE PROPORCIONA VARIEDAD Y HABILIDAD.

CRITICAS QUE CORRESPONDEN A ESTA TEORIA.

SE OBSERVA EN ESTA TEORIA QUE LO MEJOR QUE SE TIENE NO TIENE NINGUN PUNTO MALO YA QUE SE CONSIDERA DENTRO DEL ESTILO DEMOCRATA EN EL CUAL SE PROCURA A LA GENTE Y A LA PRODUCCION ESTO ES, SE COMPLEMENTA UNO CON OTRO Y - SE LOGRA UNA MAYOR PRODUCCION.

LOS TRABAJADORES RESPONDEN CON MAS FACILIDAD EL LLAMADO DE SUS SUPERIORES Y SON MAS SATISFECHOS.

**TEORIA "Z" DE STRAUSS Y SAYLES.
(TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS)**

A PARTIR DE LOS FAMOSOS EXPERIMENTOS HAWTHORNE, DE LOS
ULTIMOS AÑOS VEINTE, UN NUEVO ENFOQUE EMPEZO A TOMAR -
CUERPO; ESTE HA PREVALECIDO DESDE ENTONCES Y TODAVIA -
ES MUY FRECUENTE.

SUPUESTOS:

- 1.- LA GENTE QUIERE SENTIRSE IMPORTANTE.
- 2.- SER INFORMADA.
- 3.- PERTENECER A GRUPOS.
- 4.- QUE SE LE RECONOZCA SUS MERITOS.

CUN LO ANTERIOR SE DA A ENTENDER QUE HAY PREOCUPACION
POR LA GENTE; QUE NO SOLO SE TRATA DE PRODUCIR AL MAXI
MO SINO QUE LOS TRABAJADORES ESTEN CONTENTOS PARA QUE
PRODUZCAN MAS.

POLITICAS:

- 1.- ENSAJAZAR POR UN TRABAJO BIEN HECHO.
- 2.- INFORMAR A LOS SUBORDINADOS.
- 3.- LOGRAR QUE LA GENTE SE SIENTA IMPORTANTE.
- 4.- ESTABLECER UN ESPIRITU DE "GRAN FAMILIA".
- 5.- VENDER LAS IDEAS.
- 6.- EL JEFE DEBE EXPLICAR EL "PORQUE" DE LAS ORDENES.

EXPECTATIVAS:

- 1.- UN TRABAJADOR SATISFECHO PRODUCIRA MAS.
- 2.- LOS SUBORDINADOS COOPERAN DE BUEN GRADO.

3.- LOS ELEMENTOS TENDRAN UNA RESISTENCIA MENOR A LA -
AUTORIDAD.

ES DE OBSERVAR QUE EL ENFOQUE PATERNALISTA SE HA AM---
PLIADO AHORA PARA INCLUIR LAS NECESIDADES SOCIALES Y -
DE ESTIMA PRECONIZADAS POR MASLOW. LOS SUPUESTOS DE LA
TEORIA "X" NO HAN SIDO CAMBIADOS SINO SIMPLEMENTE SE -
LES HA AGREGADO UN COMPONENTE SOCIAL DEL CUAL CARECIAN,
AHORA LA TAREA FUNDAMENTAL ES "VENDER LA IDEA" DICHO -
EN OTROS TERMINOS EL JEFE ES EL QUE TIENE LA CAPACIDAD
PARA PENSAR Y EL EMPLEADO DEBE EJECUTAR EL FRUTO DE --
ESE PENSAMIENTO AUNQUE EL JEFE OBTENDRA MEJORES RESUL-
TADOS SI LOGRA QUE EL SUBORDINADO ACEPTA LA ORDEN COMO
ALGO VALIDO; ESTARA ENTONCES MOTIVADO, EL JEFE NO DE-
BE "EMPUJAR" A SUS SUBORDINADOS, COMO EN LA TEORIA "X",
SINO DIGAMOS, "JALARLOS" HACIA SU LADO.

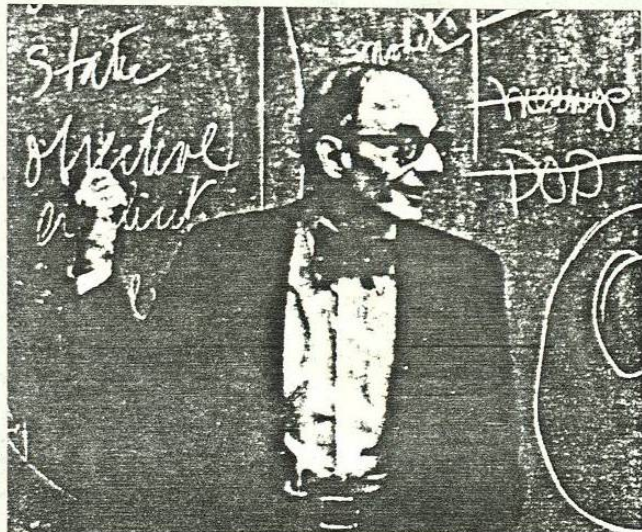
NECESIDADES ----- SATISFACCION ----- PRODUCCION.

ESTAS RELACIONES SE TENIAN CASI COMO UN ARTICULO DE FE;
SIN EMBARGO, EN 1955, BRAYFIELD Y CROCKETT PUBLICARON
UN ESTUDIO EN EL CUAL ESTABLECIERON QUE NO ENCONTRARON
LA RELACION PRECONIZADA POR EL ENFOQUE HUMANO-RELACIO-
NISTA. UN CUMULO DE INVESTIGACIONES HAN FALLADO EN MOS-
TRAR ESA RELACION. A MAYOR ABUNDAMIENTO, OTROS ESTU- -
DIOS HAN SEÑALADO UN INCREMENTO EN LA PRODUCCION DES--
PUES DE INSTALAR UN SISTEMA TIPO TEORIA "Y"; ESTE RE--
SULTADO NO ES DE SORPRENDER, PORQUE EXISTE UNA MAYOR -

PROFESION: A LA LARGA EL INDICE DE PRODUCCION PUEDE ALCANZAR NIVELES INFERIORES A LOS INICIALES.

CRITICAS QUE CORRESPONDEN A ESTA TEORIA.

ESTABLECE UN PEQUEÑO NUMERO DE ESTANDARFS U OBJETIVOS MENORES QUE DEBAN ALCANZARSE SI ES QUE QUIERE OBTENER EL FIN PRINCIPAL DE LA ORGANIZACION. IMPARTE INSTRUCCIONES CLARAS Y PROPORCIONA ENTRENAMIENTO EFECTIVO, DE MANERA QUE LOS DEMAS SEPAN Y SEAN CAPACES DE EJECUTAR DE LO QUE ELLOS SON CAPACES. Y DE CUANDO EN CUANDO VERIFICA SUS ACTUACIONES PARA INDICARLES QUE TAN BIEN ESTAN CUMPLIENDO CON LOS ESTANDARFS. CONSTANTEMENTE ESTA TRATANDO DE OBTENER EJECUCIONES MEJORES, NO "CON EL -- USO DEL LATIGO", SINO ESTIMULANDO Y ALENTADO EN SUS SUBORDINADOS LA VOLUNTAD DE TRABAJAR.



CHRIS ARGYRIS



REPRESENTACION GRAFICA DE LA MADUREZ E INMADUREZ

TEORIA DE CHRIS ARGYRIS.

(TEORIA DE MADUREZ E INMADUREZ)

CHRIS ARGYRIS NACIO EN NUEVA YORK EN 1957.

CHRIS ARGYRIS BASANDOSE EN LA TEORIA DE MASLOW DESARROLLO SU MODELO EN LA UNIVERSIDAD DE YALE Y HARVARD.

ARGYRIS EDITO SU LIBRO LLAMADO PERSONALITY AND ORGANIZATION DENTRO DE EL SEÑALA QUE EXISTE UNA INCONGRUENCIA BASICA ENTRE LAS CARACTERISTICAS DE UNA PERSONA -- ADULTA, MADURA EMOCIONALMENTE Y LAS CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES.

DICE QUE EL SER HUMANO EN LA CULTURA DE OCCIDENTE TIENE DE A MEDIDA QUE ACUMULA AÑOS A:

- 1.- DESARROLLARSE DE UN ESTADO DE PASIVIDAD HACIA ESTADOS DE ACTIVIDAD CRECIENTE.
- 2.- DESARROLLARSE DESDE UN ESTADO DE DEPENDENCIA RESPECTO A OTRAS PERSONAS, HACIA UN ESTADO DE RELATIVA INDEPENDENCIA.
- 3.- ADQUIRIR MUCHAS FORMAS DIFERENTES DE CONDUCTA, -- CUANDO NIÑO, EXISTE SOLO UN EQUIPO LIMITADO DE PAUTAS DEL COMPORTAMIENTO.
- 4.- TENER PROFUNDOS INTERESES, EN CONTRASTE A LAS EDADES TEMPRANAS, EN LAS CUALES LA ATENCION ES ERRATICA Y CASUAL.
- 5.- CONSIDERAR UNA PERSPECTIVA MAYOR DEL TIEMPO EN COM

PENSACION A LAS ETAPAS INFANTILES EN LAS CUALES ES PER-
CIBIDO EL PRESENTE.

6.- OCUPAR POSICIONES SEMEJANTES O SUPERIORES A LAS --
PERSONAS DE SU EDAD MIENTRAS SU POSICION ERA DE SUBOR-
DINACION CUANDO NIÑO.

7.- DESARROLLAR UNA CONCIENCIA Y UN CONTROL DE SI MIS-
MO. EN CAMBIO, LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO SON INCON-
GRUENTES CON ESAS CARACTERISTICAS SALUDABLES DE LA PER-
SONA. (LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO REQUIEREN DE SUS
MIEMBROS QUE SE COMPORTEM EN UNA FORMA INMADURA) DE --
ACUERDO A LAS REGLAS DE LA ADMINISTRACION, EL MEDIO DE
LAS EMPRESAS REQUIERE QUE LAS PERSONAS QUE LABOREN AHI!

- A) TENGAN UN MINIMO CONTROL SOBRE SU TRABAJO Y SU ME--
DIO.
- B) SEAN PASIVAS, DEPENDIENTES Y SUBORDINADAS.
- C) TENGAN UNA PERSPECTIVA MUY CURTA DE TIEMPO.
- D) SEAN INDUCIDAS A APRECIAR Y PERFECCIONAR EL EMPLEO
DE HABILIDADES SUPERFICIALES.
- E) RINDAN UN DETERMINADO NIVEL DE PRODUCCION, BAJO CON-
DICIONES QUE PRODUCEN DESAJUSTES PSICOLOGICOS.

CARACTERISTICAS DE
INMADUREZ,

- 1.- PASIVIDAD.
- 2.- DEPENDENCIA

CARACTERISTICAS DE
MADUREZ.

- 1.- ACTIVIDAD.
- 2.- INDEPENDENCIA.

- | | |
|---|--|
| 3.- CAPAZ DE COMPORTARSE EN POCAS FORMAS. | 3.- CAPAZ DE COMPORTARSE EN MUCHAS FORMAS. |
| 4.- INTERESES SUPERFICIALES. | 4.- INTERESES PROFUNDOS. |
| 5.- PERSPECTIVA A CORTO PLAZO. | 5.- PERSPECTIVA A LARGO PLAZO. |
| 6.- POSICION SUBORDINADA. | 6.- POSICION SUPERIOR. |
| 7.- FALTA DE AUTOCONOCIMIENTO. | 7.- AUTOCONOCIMIENTO Y CONTROL. |

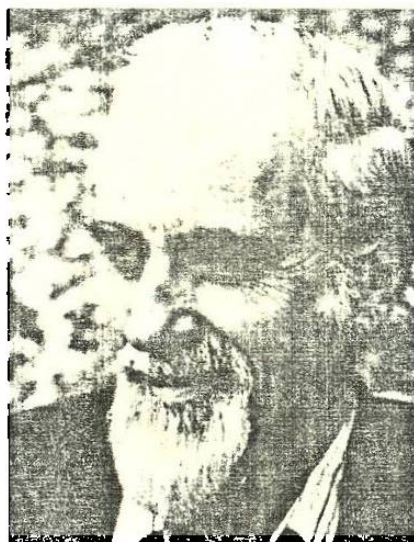
CRITICAS QUE CORRESPONDEN A ESTA TEORIA.

URGE CAMBIAR EL SISTEMA TRADICIONAL EN QUE OPERAN LAS ORGANIZACIONES. HAY ENTRE OTRAS COSAS, QUE TRATAN DE - MODIFICAR LAS ESTRUCTURAS DE LAS ORGANIZACIONES Y ESTA TEORIA NO CUMPLE ALGUNAS DE ESTAS COSAS,

_ ARGYRIS DEBERIA SER EL PRIMERO EN CONCEDER QUE AL -- ANALIZAR LO QUE SE ENCUENTRA MAL EN LA INDUSTRIA EL -- TENDRIA QUE HABERSE CONCENTRADO EN LAS FUENTES DE ESTE MAL FUNCIONAMIENTO.

_ EN REALIDAD HA DADO Poca ATENCION A LOS PROPIOS ES-- FUERZOS DE LA INDUSTRIA PARA AUTOCORREGIRSE.

_ QUE EN EL PROCESO INTERPERSONAL DE UNA COMPANIA LA - HABILIDAD DE SU ADMINISTRACION Y SUS EMPLEADOS, PARA - HACER INTELIGIBLES SUS PROPOSITOS UNOS A LOS OTROS. -- PARA ESTO DEBERIA SER FORTALECIDO A TRAVES DE UN ENTRE- NAMIENTO PARA LA SENSIBILIDAD.



DAVID Mc CLELLAND



TENGO QUE TOMAR UNA, TRES VECES AL DIA PARA CURAR MI
INSACIABLE APETITO DE PODER

LA TEORIA DEL PODER O SENTIRSE PODEROSO.

(DAVID Mc. CLELLAND)

DAVID Mc. CLELLAND HA CONTRIBUIDO AL ENTENDIMIENTO DE LA MOTIVACION IDENTIFICANDO TRES TIPOS DE NECESIDADES BASICAS MOTIVADORAS; EL LAS HA CLASIFICADO COMO: DE PODER- DE AFILIACION Y DE REALIZACION. SE HA REALIZADO UNA PROFUNDA INVESTIGACION SOBRE LOS METODOS PARA PROBAR A LAS PERSONAS RESPECTO A ESTOS TRES TIPOS DE NECESIDADES.

CUANDO DAVID Mc. CLELLAND ELABORO SU INVESTIGACION SE MOSTRO QUE EN LOS HOMBRES DE EMPRESAS, HABIA UNA NECESIDAD DE REALIZACION MUY ALTA Y UN IMPULSO BASTANTE ALTO DE NECESIDAD DE PODER, PERO SE ENCONTRO UNA MUY BAJA PUNTUACION EN CUANTO A LA NECESIDAD DE AFILIACION LOS ADMINISTRADORES GENERALMENTE SON ALTOS EN SU NECESIDAD DE REALIZACION Y PODER Y BAJOS EN SU NECESIDAD DE AFILIACION, PERO NO SON TAN ALTOS Y BAJOS COMO LOS EMPRESARIOS. LA INVESTIGACION SOBRE LA NECESIDAD DE REALIZACION HA SIDO BASTANTE SOBRESALIENTE Y A MENUDO ES USADA POR LOS PSICOLOGOS COMO UN PROTOTIPO DE COMO DEBERIA INVESTIGARSE Y DESCUBRIRSE EL CONOCIMIENTO EN LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA. Mc. CLELLAND Y OTROS INVESTIGADORES HAN DESCUBIERTO QUE LAS PERSONAS QUE POSEEN UNA ALTA NECESIDAD DE PODER TIENEN UN GRAN INTERES POR EJERCER INFLUENCIA Y CONTROL. TALES INDIVIDUOS GENERALMENTE BUSCAN POSICIONES DE LIDERAZGOS; CON FRECUENCIA SON BUENOS CONVERSADORES; AUNQUE A MENUDO LES

GUSTA DISCUTIR, MEDIANTE ARGUMENTOS, SON ENERGICOS, --
TERCOS, Y EXIGENTES Y DISFRUTAN EL ENSEÑAR Y HABLAR EN
PUBLICO.

PERSONAS CON NECESIDAD	EJERCEN	INFLUENCIA
DE PODER		CONTROL

LA META DE LA MOTIVACION DEL PODER COMO DAVID Mc. --
CLELLAND DICE, ES "SENTIRSE PODEROSO". LAS PERSONAS --
QUE LOGRAN O INTENTAN LOGAR ESTO DE DIVERSAS MANERAS;
POR EJEMPLO ELABORANDO FANTASIAS SOBRE SI MISMOS EN --
CUANTO A TENER IMPACTO SOBRE OTROS, INFLUIR REALMENTE
SOBRE OTROS, HACERSE MAS ATRACTIVOS, ETC. PERO LA NECE
SIDAD DE PODER PUEDE MANIFESTARSE EN DOS ESTILOS DE AD
MINISTRACION BASTANTE DIFERENTES, UNO DE ESTOS TIPOS --
HACE INCAPAZ EN EL PODER PERSONAL. LOS ADMINISTRADORES
DE ESTE TIPO LUCHAN POR SER DOMINANTES Y, CON FRECUEN
CIA, PUEDEN INSPIRAR Y EVOCAR UNA GRAN LEALTAD PERSO--
NAL.

EL OTRO ESTILO QUE SURGE DE UNA NECESIDAD DE PODER, --
HACE INCAPAZ EN EL PODER INSTITUCIONAL O SOCIAL. LOS --
ADMINISTRADORES DE ESTE TIPO CANALIZAN SU ESFUERZO EN
EL INFLUJO SOBRE OTRAS PERSONAS, NO CON EL OBJETO DE --
UNA SUMISION PERSONAL SINO DE UN COMPROMISO PERIMPERSO
NAL PARA EFECTUAR LO QUE LA TAREA REQUIERE. ESTOS ADMI
NISTRADORES SON BASTANTES INHIBIDOS EN CUANTO AL EJER
CICIO DE CUALQUIER CLASE DE DOMINACION PERSONAL QUE NO
QUEDA DENTRO DE LA DEFINICION PROPIA DE LOS REQUERI--

MIENTOS DEL TRABAJO.

CRITICAS QUE CORRESPONDEN A ESTA TEORIA.

UNO DE LOS PUNTOS DEBILES DEL METODO DE ESE AUTOR ES -
PRECISAMENTE EL DE LA INTERPRETACION DEL CONTENIDO DE
LAS HISTORIAS.

UN DATO CURIOSO QUE CONTRADICE SU TEORIA ES QUE NO HA
EXPLORADO MAS A FONDO, ES QUE EN SUS INVESTIGACIONES -
DAVID Mc. CLELLAND HA HALLADO QUE LOS MAS ALTOS EJECU-
TIVOS DENOTAN MAYOR MOTIVACION DE LOGRO QUE ALGUNOS DE
SUS SUBORDINADOS.

EN SUS ESTUDIOS DAVID Mc. CLELLAND DICE QUE LOGRO ES -
SABER QUE EL REALIZADOR ES UN INDIVIDUO AISLADO AFECTI-
VAMENTE, ENTONCES PRECISA SER INDIVIDUALISTA DE ACUER-
DO A ESTE AUTOR. EL EMPRESARIO PUES NO TIENE PORQUE --
SER UN HOMBRE MOTIVADO EXCLUSIVAMENTE POR EL AFAN DE -
LUCRO; PUEDE AL IGUAL BUSCAR EL DESENVOLVIMIENTO INTE-
GRAL DE LOS MIEMBROS DE SU COLECTIVIDAD, SINTIENDO QUE
SU PAPEL ENTRARA TAMBIEN UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL, -
EN ESTE CASO, LA MOTIVACION DE LOGRO Y AFILIACION NO -
SON OPUESTAS SINO DEFINITIVAMENTE COMPLEMENTARIAS. PA-
RECE QUE EL MISMO DAVID Mc. CLELLAND HA CAIDO YA EN --
CUENTA DE ESTA SITUACION PUES EN SU ARTICULO RECIENTE
(1971), REFLETA COMO EN UNA ALDEA DE LA INDIA LOS EMPRE-
SARIOS PROMOVIERON ALGUNOS NEGOCIOS AL MISMO QUE OBRAS
DE BENEFICIO COMUNITARIO. POR OTRO LADO AFILIACION Y -
LOGRO SON INDISPENSABLES A LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS.

DAVID Mc. CLELLAND SE REFIERE CONSTANTEMENTE A LOS NEGOCIOS PERO OLVIDA A LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS.

EL HOMBRE PUBLICO MOTIVADO POR EL PODER Y LA REALIZACION CREARA UN REGIMEN TOTALITARIO, DE ACUERDO A LA TEORIA DE DAVID Mc. CLELLAND.

EL SER HUMANO MOTIVADO NOS DA PODER, REALIZACION, AFILIACION Y POR LO TANTO LLEGAMOS A NUESTRA META.

TEORIA DE LAS CARACTERISTICAS.

(TEORIA CIRCUNSTANCIAL)

ESTA TEORIA SOSTIENE QUE LOS LIDERES SON AQUELLOS QUE POSEEN UNA COMBINACION DE ATRIBUTOS PERSONALES QUE LOS HACE "GRANDES HOMBRES". ENTRE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES QUE SE MENCIONAN SE ENCUENTRA LA INTELIGENCIA, EL DINAMISMO, EL TACTO, ETC. ESTA TEORIA DA POR SUPUESTO QUE EL SUPERVISOR CON ESTAS CARACTERISTICAS SERA -- IGUALMENTE EFICAZ EN CUALQUIER SITUACION; SIN EMBARGO, NO HA MOSTRADO TENER VALIDEZ NECESARIA PARA SUSTENERSE. PARECE QUE LA EFICIENCIA DEL SUPERVISOR ESTA MAS ASOCIADA A LA SITUACION PARTICULAR EN QUE SE MUESTRA; ALGUNOS SUPERVISORES EFICACES EN UN GRUPO, RESULTAN INEFICIENTES EN OTROS.

EXISTE OTRO PUNTO DE VISTA, EL CUAL AFIRMA QUE SIN LAS CIRCUNSTANCIAS LAS QUE HACEN AL LIDER. EL GRUPO, AL ENCONTRARSE EN DETERMINADAS CIRCUNSTANCIAS ESCOGE COMO LIDER A LA PERSONA CAPAZ DE ASUBUTINAR Y CANALIZAR LAS EMOCIONES DEL GRUPO, O DE AYUDAR A ESTE A SATISFACER -- SUS NECESIDADES.

DE ACUERDO CON ESTA TEORIA SI LAS CIRCUNSTANCIAS CAMBIAN, EL LIDER PUEDE SER CAMBIADO TAMBIEN. POR EJEMPLO, SI UN GRUPO SE ENCUENTRA PERDIDO EN LA SELVA, EL LIDER SERA AQUEL QUE MEJOR CONOZCA LA MANERA DE SACARLO DE ESE LUGAR. SI UN GRUPO DE OBREROS HA SIDO MUY FRUSTRADO POR LA GERENCIA Y QUIERE DESCARGAR SU AGRESIVIDAD CONTRA ELLA, ESCOGERA COMO LIDER A ALGUIEN QUE SEA CA-

PAZ DE GRITAR Y MANOTEAR, EN LUGAR DE ALGUNO QUE CONOZCA BIEN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES SE ENCUENTRA SITUACIONES DEFINIDAS PARA CADA UNO DE ELLOS. ENTONCES, EL SUPERVISOR CON LA SENSIBILIDAD SUFICIENTE PARA CAPTAR LA EMOTIVIDAD Y LAS NECESIDADES DEL GRUPO, AUNADO ESTO A SUS CUALIDADES CARISMATICAS, RESULTARA EL MAS EFECTIVO. EN OTROS TERMINOS, UNA VEZ MAS EFECTIVO SERA AQUEL QUE REUNA LOS TRES TIPOS DE AUTORIDAD.

CRITICAS QUE CORRESPONDEN A ESTA TEORIA.

AQUI LO MALO ES QUE A VECES SE AUTONOMBRAN LOS LIDE- -
RES, AUNQUE LAS DEMAS PERSONAS NU ESTEN DE ACUERDO, --
HAY OTROS LIDERES QUE AL SENTIRSE QUE TIENEN PODER SO-
BRE LA GENTE TRATAN DE MAL APROVECHARLO, O SACAR BENE-
FICIO PARA EL, SIN IMPORTARLES OTRA COSA, NI LO QUE SE
INTERPONGA, O LES CULSTE PARA CONSEGUIRLO.

TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS.

A PESAR DEL VALOR DEL ENFOQUE DE LAS NECESIDADES PARA LA COMPRENSION DE LA MOTIVACION, NI LA TEORIA DE MAS - LOW, NI LA DE HERZBERG, NI EL TRABAJO DE Mc. CLELLAND NI OTRA TEORIA O CUERPO DE INVESTIGACION SOBRE LAS NECESIDADES OFRECE UNA VISION COMPLETA DE LA MOTIVACION. OTRO ASPECTO IMPORTANTE DE LA MOTIVACION QUE DEBE SER INCLUIDO ES LO QUE PUEDE DENOMINARSE SU LADO MENTAL. - LOS PSICOLOGOS HABLAN DE PERCEPCION Y COGNICION, LOS - ADMINISTRADORES HABLANDO DE LOS MISMOS PROCESOS, MEN-- CIONAN EL VER Y EL PENSAR. LA IMPORTANCIA DE ESTOS PRO-- CESOS, EN LA MOTIVACION SE DERIVA DE LA INHABILIDAD DE LOS DESEOS O DE LAS NECESIDADES AISLADAS PARA MOTIVAR LA CONDUCTA. UNA NECESIDAD INSATISFECHA O UN CONJUNTO DE NECESIDADES INSATISFECHAS PUEDEN HACER QUE ALGUNA - ACTIVIDAD QUE PUEDA SATISFACER ESA NECESIDAD PAREZCA - ATRACTIVA. PERO LA MOTIVACION PARA LOGRAR ESE ALGO O - PARA INICIAR EL ESFUERZO PARA DESARROLLAR ESA ACTIVI-- DAD SERA MAYOR O MENOR DEPENDIENDO DE SUS CREENCIAS Y EXPECTATIVAS ACERCA DE LAS PROBABILIDADES DE QUE LAS - ACCIONES CONDUZCAN AL RESULTADO QUE SE DESEA.

ASI YA SE TRATE DE LA DECISION DE TRABAJAR PARA OBTEN-- ER SUELDOS DE SUBSISTENCIA O DE LA DECISION DE COOPER-- AR PARA LOGRAR ACEPTACION O DE LA DECISION DE PRESIU-- NAR A UN SUPERIOR PARA OBTENER EL MARGEN DE AUTONOMIA QUE PERMITA LOGRAR UNA MAYOR AUTOESTIMA, Y UNA MAYOR - ESTIMA DE LOS COMPANEROS DE TRABAJO LAS NECESIDADES SE

COMBINAN CON LAS CREENCIAS Y EXPECTATIVAS DE LAS OPORTUNIDADES DE EXITO EN UNA SITUACION DADA. ES ESTA COMBINACION LO QUE PRODUCE CIERTO NIVEL DE MOTIVACION, -- ESE NIVEL PUEDE SER ALTO SI LA NECESIDAD SUBYACENTE ES MUY FUERTE Y SI LAS CREENCIAS Y EXPECTATIVAS SON COMO SIGUE:

- + "YO TENGO HABILIDAD PARA HACER LO QUE SE NECESITA"
- + "SI ME ESFUERZO, PUEDO DESEMPEÑARME BIEN EN ESTA SITUACION",
- + "SI LO HAGO, OBTENDRE LA RECOMPENSA QUE BUSCO"
- + "LA RECOMPENSA QUE BUSCO SATISFARA MI NECESIDAD"

LA TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS TOMA EN CONSIDERACION -- QUE ES POSIBLE QUE SE REQUIERA UNA SECUENCIA DE SUCE-- SOS INTERCONECTADOS PARA LOGRAR EL RESULTADO DESEADO. ES POSIBLE QUE EL EMPLEADO HUBIERA TENIDO QUE HABLAR -- CON SU SUPERIOR COMO PRIMER PASO. AUN SI ESTE PRIMER RESULTADO O SUCESO SE LOGRA, EL EMPLEADO DEBE CREER -- QUE ES IMPORTANTE O QUE CONDUCE A UN SEGUNDO RESULTADO. SI EL EMPLEADO ESPERA QUE LA VISITA DEL JEFE NO SEA DE-- TERMINANTE PARA EL LOGRO DE SU META O QUE CONDUZCA A -- PROBLEMAS AUN MAYORES, ESAS EXPECTATIVAS REDUCIRAN LA MOTIVACION PARA PASAR POR ENCIMA DE SU JEFE O SUPERIOR.

LA TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS REVELA TAMBIEN PORQUE AL-- GUNAS PERSONAS O GRUPOS NO PUEDEN ESFUERZARSE PARA SA-- TISFACER NI SIQUIERA LAS NECESIDADES QUE SE SIENTEN -- CON MAYOR FUERZA. ES POSIBLE QUE ESPEREN QUE SU ES-- FUERZO NO DE COMO RESULTADO UN DESEMPEÑO ES DECIR UN --

RESULTADO DE "PRIMER NIVEL", O UN DESEMPEÑO EN FORMA --
 DE UNA RECOMPENSA QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DEL --
 INDIVIDUO; COMO UN SEGUNDO NIVEL.

UN PLANTEAMIENTO MUY DIFUNDIDO POR LA MOTIVACION ES EL
 MODELO DE LAS EXPECTATIVAS TAMBIEN CONOCIDO CON EL NOM
 BRE DE TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS ELABORADO POR VICTOR
 H. VROOM Y BASADO EN EL TRABAJO INICIAL DE OTROS INVES
 TIGADORES. PORTER LOWLER Y ALGUNOS MAS AMPLIARON Y --
 PERFECCIONARON ESTE MODELO. VROOM EXPLICA QUE LA MOTI
 VACION ES EL PRODUCTO DE MULTIPLICAR LA INTENSIDAD CON
 QUE UNA PERSONA DESEA ALGO POR EL CALCULO DE LA PROBA-
 BILIDAD DE QUE CIERTA ACCION LE PERMITIRA ALCANZAR O --
 ESTA RELACION SE EXPRESA POR MEDIO DE LA SIGUIENTE FOR
 MULA:

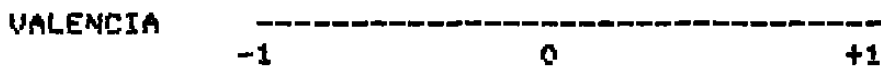
VALENCIA	X	EXPECTATIVAS	+	MOTIVACION
VALENCIA	X	EXPECTATIVAS	=	MOTIVACION
(FUERZA CON		(PROBABILIDAD DE		(FUERZA DEL -
QUE UNA PER		OBTENERLO MEDIANTE		IMPULSO ENCA
SONA DESEA		UNA ACCION ESPECI-		MINADO A UNA
ALGO)		FICA)		ACCION)

V A L E N C I A.

LA VALENCIA SE REFIERE A LA FUERZA DE LA PREFERENCIA --
 QUE TIENE UNA PERSONA POR UN RESULTADO EN RELACION CON
 OTROS. SE TRATA DE UNA EXPRESION DE LA MAGNITUD DEL --
 DESEO QUE SIENTE UNA PERSONA POR ALCANZAR UNA META. --
 POR EJEMPLO, SI UN EMPLEADO DESEA PODEROSAMENTE SER --

ASCENDIDO, SE DICE QUE LA PROMOCION TIENE UNA GRAN VALENCIA PARA EL. LA VALENCIA BROTA DEL INTERIOR DE CADA EMPLEADO COMO UNA EXPRESION CONDICIONADA POR LA EXPERIENCIA, DE MODO QUE VARIA SUSTANCIALMENTE DE UN INDIVIDUO A OTRO, PUESTO QUE LAS PERSONAS PUEDEN TENER PREFERENCIAS POSITIVAS O NEGATIVAS EN LO QUE RESPECTA A UN RESULTADO, LA VALENCIA PUEDE SER TAMBIEN POSITIVA O NEGATIVA. CUANDO UN INDIVIDUO PREFIERE NO OBTENER UN RESULTADO EN COMPARACION CON ALCANZARLO, LA VALENCIA ES OTRA, UNA CIFRA NEGATIVA. SI LA PERSONA SE MUESTRA INDIFERENTE EN CUANTO AL RESULTADO, LA VALENCIA ES CERO.

ASI, LA GAMA TOTAL VA DE -1 A +1, COMO SE ILUSTRA EN LA FIGURA:



E X P E C T A T I V A S.

LA EXPECTATIVA ES LA FUERZA DE CONVICCION DE QUE UN ACTO IRA SEGUIDO DE UN RESULTADO CONCRETO. REPRESENTA EL JUICIO DEL EMPLEADO SOBRE LA PROBABILIDAD DE LOGRAR UN RESULTADO QUE LO LLEVARA A OTRO. PUESTO QUE LA EXPECTATIVA ES UNA ASOCIACION ENTRE LA ACCION Y EL RESULTADO, PUEDE OSCILAR ENTRE 0 Y 1. SI UN EMPLEADO NO VE PROBABILIDAD ALGUNA DE QUE UN ACTO LO LLEVE A UN RESULTADO ESPECIFICO, LA EXPECTATIVA ES CERO. POR EL CONTRARIO SI LA RELACION ACCION-RESULTADO INDICA CERTIDUM BRE, LA EXPECTATIVA TIENE VALOR 1. NORMALMENTE, LA EXPECTATIVA DEL EMPLEADO SE UBICA EN CUALQUER PUNTO EN-

TRAF ESTOS DOS EXTREMOS. (VER FIGURA)

EXPECTATIVA

0 +1

LA SIGUIENTE GRAFICA
ES LA SIMPLIFICACION
DE ESTA TEORIA.

VALENCIA

EXPECTATIVA

GRAN DESEO DE SER ASCENDIDO

PROBABILIDAD DE QUE --
CIERTAS ACCIONES CONDU
CIRAN AL ASCENSO.

MOTIVACION

ESFUERZO INCREMENTADO

ACCIUN

MAYOR ESFUERZO

CURSO DE ADIESTRAMIENTO

RESULTADOS PRIMARIOS

ASCENSO

MAYOR SALARIO

RESULTADO SECUNDARIOS

POSICION SOCIAL MAS ELEVADA

RECONOCIMIENTO DE LOS COMPANEROS

ADQUISICION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

QUE LA FAMILIA DESEA

ESFUERZOS RENOVADOS; SATISFACCION
TENDENCIA A SEGUIR SINTIENDOSE MOTIVADO.

CUANDO NO SE CONSIGUEN LOS DESEOS SIGUE LA FRUSTRACION
POR LO TANTO NO HAY INMADUREZ.

TODO LO QUE SE HACE EN EL MUNDO SE HACE CON LA ESPERAN
ZA DE QUE PUEDE SER HECHO.

MARTIN LUTERO

CRITICAS QUE CORRESPONDEN A ESTA TEORIA.

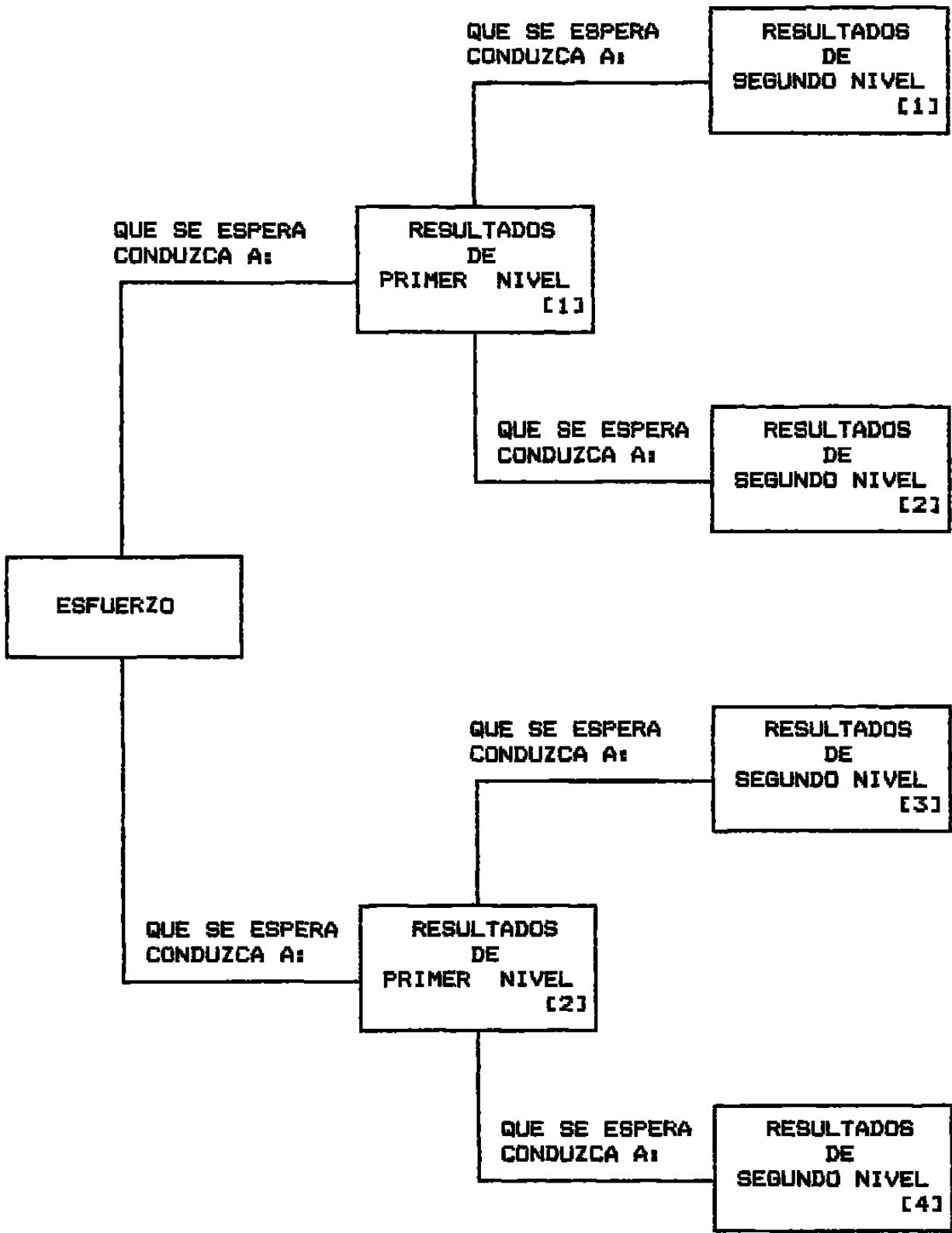
ATKINSON HA COMPARADO LA TEORIA DEL IMPULSO Y LA TEORIA DE LA EXPECTATIVA. AUN CUANDO CABE NOTAR ALGUNAS DIFERENCIAS, ENFATIZA QUE LAS DOS TEORIAS EN REALIDAD SON BASTANTE SIMILARES Y CONTIENEN MUCHOS DE LOS MISMOS CONCEPTOS. AMBAS INFLUYEN LA NOCION DE UNA RECOMPENSA O CONCEPTOS FAVORABLES QUE SE DESEAN Y POR LA TEORIA DEL IMPULSO ES UNA FUERZA DEL HABITO ESTIMULO-RESPUESTA.

SIN EMBARGO LAS TEORIAS DIFIEREN EN DOS FORMAS QUE SON DE IMPORTANCIA PARA LA INVESTIGACION DE LA MOTIVACION EN UN ESCENARIO ORGANIZACIONAL. POR EJEMPLO, DIFIEREN EN LO QUE MANIFIESTAN QUE ES ACTIVADO POR LA ANTICIPACION DE UNA RECOMPENSA. LA TEORIA DE LA EXPECTATIVA CONSIDERA QUE LA ANTICIPACION DE UNA RECOMPENSA FUNCIONA EN FORMA SELECTIVA SOBRE LAS ACCIONES QUE SE ESPERA CONDUZCAN A ELLA. LA TEORIA DEL IMPULSO CONSIDERA LA MAGNITUD DE LOS OBJETIVOS QUE SE ANTICIPAN COMO FUENTE DE EXITACION GENERAL.

LA TEORIA DE LA EXPECTATIVA TAMBIEN ES MUY IDENTIFICADA AL ESPECIFICAR COMO SE CONSIDERAN LAS CONEXIONES, LA EXPECTATIVA Y LOS RESULTADOS. LA TEORIA DEL IMPULSO POSTULA QUE LOS LAZOS FUERTES DEL HABITO ESTIMULO-RESPUESTA SE FORMAN POR MEDIO DE ASOCIACIONES REPETIDAS DE ESTIMULOS Y RESPUESTAS; ESTO ES, LA RECOMPENSA O EL RESULTADO EN REALIDAD DEBE HABER SEGUIDO A LA RES

PUESTA ANTE UN ESTIMULO EN PARTICULAR, PARA QUE LA CO-
NEXION ESTIMULO-RESPUESTA OPERARA EN LA FUTURA CONDUCTA
ELEGIDA. TAL PROCESO ES SUFICIENTE PERO NO NECESARIO
PARA FORMAR RELACIONES ENTRE LA EXPECTATIVA Y LOS
RESULTADOS. UN NO INDIVIDUO PUEDE FORMAR EXPECTATIVAS
SUSTITUIDAS (POR EJEMPLO: ALGUIEN PUEDE DECIRLE QUE --
FELICITAR A LA ESPOSA DEL JEFE CONDUCE A UN ASCENSO)
O CON OTROS MEDIOS SIMBOLICOS. ESTE ULTIMO PUNTO ES -
CRUCIAL, PUESTO QUE LA MANIPULACION SIMBOLICA (COGNOS-
CITIVA) DE VARIAS SITUACIONES DE ESTIMULO-RESPUESTA --
PARECEN BASTANTE DESCRIPTIVAS DE GRAN PARTE DEL COMPOR-
TAMIENTO HUMANO.

UN MODELO DE EXPECTATIVAS



CAPITULO 4
ESTUDIOS QUE SE RELACIONAN.

A). RELACION DE LA MOTIVACION MAGISTERIAL -
ENTRE LA INNOVACION Y SATISFACCION LABORAL.

EL PROPOSITO DE ESTE ESTUDIO ES EXAMINAR LA RELACION -
ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACION DEL MAESTRO Y LOS NIVELES
DE INNOVACION Y SATISFACCION EN SU EMPLEO. LOS PUNTOS
TEORICOS Y CONCEPTUALES DEL ESTUDIO FUERON LA TEORIA -
DE LA EXPECTATIVA Y LA TEORIA DE LOS SISTEMAS SOCIALES.

SE PROBARON LAS SIGUIENTES HIPOTESIS:

- A) NO HAY RELACION ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACION DEL MA
ESTRO, TAL COMO ES MEDIDO CON LA ESCALA DE MOTIVA--
CION Y RECOMPENSA, Y EL NIVEL DE INNOVACION, TAL --
COMO LO MIDE EL INVENTARIO DE ADAPTACION-INNOVACION.
- B) NO HAY RELACION ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACION DEL MA
ESTRO, TAL COMO LO MIDE LA ESCALA DE MOTIVACION Y -
RECOMPENSA Y EL NIVEL DE SATISFACCION LABORAL, TAL
COMO LO MIDE EL CUESTIONARIO DE SATISFACCION EN EL
EMPLEO.
- C) NO HAY RELACION ENTRE EL NIVEL DE SATISFACCION LABO
RAL DEL MAESTRO TAL COMO LO MIDE EL CUESTIONARIO DE
SATISFACCION LABORAL Y EL NIVEL DE INNOVACION DEL -
MAESTRO TAL COMO LO MIDE EL INVENTARIO DE ADAPTA- -
CION INNOVACION.

EL ESTUDIO TAMBIEN TUVO ALGUNAS PREGUNTAS RELATIVAS AL
NIVEL DE MOTIVACION LABORAL Y ALGUNAS VARIABLES DEL CU
RRICULUM (TALES COMO EL GRADO DE INVOLUCRAMIENTO DEL MA

ESTRO EN SU LABOR Y EL GRADO DE ACTIVIDAD SINDICAL .

LA INFORMACION SE OBTUVO DEL TOTAL DE OCHO SECUNDARIAS EN EL CONDADO COOK, EDO. DE ILLINOIS. TRESCIENTOS SESENTA MAESTROS RESPONDIERON LAS PREGUNTAS. LA LABOR SE BASO EN LA ESCALA HERPICK DE MOTIVACION Y RECOMPENSA, EL INVENTARIO KIRTON DE ADAPTACION-INNOVACION, Y EL CUESTIONARIO DE MENDENHALL SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO. SE USO UNA REGRESION LINEAL SIMPLE PARA PROBAR LAS HIPOTESIS. EL NIVEL DE PROBABILIDAD PARA TODOS LOS TEST DE SIGNIFICACION SE ESTABLECIO EN .05.

LOS PRINCIPALES DESCUBRIMIENTOS FUERON:

1. HAY UNA RELACION IMPORTANTE ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACION DEL MAESTRO, TAL COMO LO MIDE LA ESCALA DE MOTIVACION Y RECOMPENSA, Y EL NIVEL DE INNOVACION DEL MAESTRO TAL COMO LO MIDE EL INVENTARIO DE ADAPTACION-INNOVACION.
2. HAY UNA RELACION IMPORTANTE ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACION DEL MAESTRO TAL COMO LO MIDE LA ESCALA DE MOTIVACION Y RECOMPENSA Y EL NIVEL DE SATISFACCION EN EL EMPLEO, TAL Y COMO LO MIDE EL CUESTIONARIO DE SATISFACCION EN EL TRABAJO.
3. NO HAY RELACION ENTRE EL NIVEL DE SATISFACCION EN EL TRABAJO TAL COMO LO MIDE EL CUESTIONARIO DE SATISFACCION EN EL TRABAJO Y EL NIVEL DE INNOVACION DEL MAESTRO, TAL COMO LO MIDE EL INVENTARIO DE ADAP

TACION-INNOVACION.

BASADOS EN LOS DESCUBRIMIENTOS, SE HICIERON VARIAS SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES Y PRACTICAS ADMINISTRATIVAS. (ZAREMBA, JOHN 1978).

B) MEDICION DE LOS FACTORES DE SATISFACCION -
INSATISFACCION QUE AFECTAN EN SU TRABAJO A -
LOS MAESTROS DEL ESTADO DE TENNESSEE.

ESTE ESTUDIO COMPRENDE: (A) MEDICION Y EVALUACION DE -
LOS FACTORES DIRIGIDOS A LA SATISFACCION-INSATISFAC- -
CION ENTRE LOS MAESTROS DE PRIMARIA Y SECUNDARIA EN EL
ESTADO DE TENNESSEE, Y B) IDENTIFICACION DE LAS POSI--
BLES FUENTES DE VARIACION EN SATISFACCION-INSATISFAC--
CION.

LA BASE TEORICA PARA EL ESTUDIO, FUE LA TEORIA DE HERZ
BERG, MOTIVACION E HIGIENE.

UN GRUPO DE 642 PROFESORES, DE GRADOS 1o AL 12o FUE SE
LECCIONADO DE ENTRE EL TOTAL DE LA BASE MAGISTERIAL --
DEL ESTADO. CADA DISTRITO ESCOLAR ESTUVO REPRESENTADO
POR UN GRUPO PROPORCIONAL.

LA VERDADERA FINALIDAD DEL ESTUDIO ERA DETERMINAR SI -
HABIA DIFERENCIAS IMPORTANTES EN LOS FACTORES PRODUCTO
RES DE SATISFACCION COMPARADOS CON LOS FACTORES PRODUC
TORES DE INSATISFACCION, TAMBIEN SE INVESTIGARON LOS -
EFECTOS DE: a) LA EDAD, b) LA EXPERIENCIA, c) EL SEXO,
d) LA RAZA, e) LA EDUCACION, f) GRADO DE PENSAMIENTO,
g) EL TIPO DE ESCUELA RURAL O URBANA, h) ESTADO CIVIL,
i) DEPENDENCIA ECONOMICA Y j) REGION DEL ESTADO.

SE UTILIZO EL CUESTIONARIO DE SATISFACCION DE MINNFSO-
TA PARA OBTENER LA INFORMACION DE LOS MAESTROS. HUBO

UN 64% DE RESPUESTA AL CUESTIONARIO.

LOS PRINCIPALES DESCUBRIMIENTOS DEL ESTUDIO FUERON:

1.- LOS PROFESORES MOSTRARON UNA DIFERENCIA IMPORTANTE ENTRE LOS FACTORES INTRINSECOS Y EXTRINSECOS, NOTANDOSE UN NIVEL MAS ALTO DE SATISFACCION EN LOS FACTORES INTRINSECOS. 2.- LOS MAESTROS MAS EXPERIMENTADOS Y LOS DE MAYOR EDAD MOSTRARON MAYOR SATISFACCION EN TODOS LOS FACTORES QUE LOS PROFESORES MENOS EXPERIMENTADOS Y LOS MAS JOVENES. NUEVE DE LAS DIFERENCIAS FUERON ESTADISTICAMENTE SIGNIFICANTES AL 95% DE CONFIABILIDAD. 3.- NO SE OBSERVARON EFECTOS POR RAZONES RACIALES. 4.- LOS PROFESORES QUE TIENEN UNA FUENTE DE INGRESOS ADICIONAL, MOSTRARON UNA SATISFACCION MAYOR CON LAS COMPENSACIONES Y ANTICIPOS. 5.- LOS CASADOS MOSTRARON UN MAYOR GRADO DE SATISFACCION QUE LOS SOLTEROS. 6.- HUBO MUY POCAS DIFERENCIAS RESPECTO AL SEXO DE LOS PARTICIPANTES, EXCEPTO QUE LOS DE SEXO FEMENINO MOSTRAN MAYOR SATISFACCION CON LAS PRACTICAS, POLITICAS Y COMPENSACIONES. 7.- LOS PROFESORES DE PRIMARIA ESTAN MAS SATISFECHOS QUE LOS DE SECUNDARIA RESPECTO A LAS PRACTICAS Y POLITICAS. 8.- LOS MAESTROS DE ESCUELAS RURALES MOSTRARON MAYOR SATISFACCION RESPECTO AL STATUS SOCIAL Y SUS ACTIVIDADES QUE LOS MAESTROS DE ZONAS URBANAS. 9.- LOS PROFESORES QUE POSEEN UNA MAESTRIA Y 45 HORAS O MAS EN SU EMPLEO, MOSTRARON MAYOR SATISFACCION POR ESAS DOS RAZONES; DE CUALQUIER FORMA, EL NUMERO DE LOS PARTICIPANTES FUE MUY PEQUEÑO PARA TENER SIG

NIFICADO ESTADISTICO. 10.- LOS MAESTROS DEL ESTE DE -
TENNESSEE MOSTRARON MAYOR SATISFACCION CON LOS FACTO--
RES DE SERVICIO SOCIAL, CREATIVIDAD, LOGROS, AYUDANTES
Y ACTIVIDADES, QUE LOS MAESTROS DEL CENTRO Y PONIENTE
DEL ESTADO. (HAFFORD, HELEN 1975).

C) ALGUNOS ESTUDIOS EN LA INDUSTRIA.

SE HAN REALIZADO ESTUDIOS EN LA INDUSTRIA, DOS DE ELLOS TIENEN RELACION CON EL PRESENTE ESTUDIO Y SEÑALAN LO SIGUIENTE:

LA EMPRESA SEARS ROEBUCK AND COMPANY COMPULSA PERIODICAMENTE A TODOS LOS JORNALEROS (APROX. 400,000) DE MODO QUE CADA OPERARIO ES SOMETIDO A UNA ENCUESTA CADA TRES AÑOS. EN ESTA ENCUESTA SE BUSCA MEDIR LAS ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS EN OCHO RENGLONES.

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. SUPERVISION. | 5. MEDIO FISICO. |
| 2. TIPO DE TRABAJO. | 6. COMPAÑEROS DE TRABAJO. |
| 3. CANTIDAD DE TRABAJO. | 7. CARRERA FUTURA Y SEGURIDAD EN EL EMPLEO. |
| 4. SALARIOS Y BONIFICACIONES | 8. INDIVIDUALIDAD DE LA CIA. |

ESTA ENCUESTA ES UNA HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACION, AL DETERMINARSE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE LOS EMPLEADOS, LA ADMINISTRACION TOMA LAS MEDIDAS DEL CASO PARA REMEDIAR CUALQUIER SITUACION QUE EL LAS REVELEN.

LA ADMINISTRACION DE SEARS CREE FIRMEAMENTE EN UNA DECIDIDA VINCULACION ENTRE LA MORAL DEL EMPLEADO Y LA PRODUCTIVIDAD. ADEMÁS SE HA PRUBADO UNA DECIDIDA CORRELACION ENTRE MORAL Y AUSENTISMO, ASÍ COMO TAMBIÉN MORAL Y MOVIMIENTO DE PERSONAL.

LOS NIVELES DE AUSENTISMO Y MOVIMIENTOS DE PERSONAL --

TIENEN UN EFECTO DIRECTO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD.

LA INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES (IBM) POR CONDUCTO DEL DR. JOHN HINRICHS QUE DURANTE 13 AÑOS DIRIGIO INVESTIGACIONES SOBRE EL PERSONAL, NOS REVELA CIERTOS DETALLES DE SUS EXPERIENCIAS EN I. B. M.

LA COMPANIA MIDE PERIODICAMENTE LA MORAL MEDIANTE ENCUESTAS. TODO EMPLEADO PARTICIPA EN UNA ENCUESTA UNA VEZ POR AÑO.

LAS PREGUNTAS ABRACAN LA REACCION DE LA GENTE ANTE LOS SALARIOS, LA SUPERVISION, LAS EXIGENCIAS DEL EMPLEO, - CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO, ETC.

SE COMPROBO EL NEXO QUE EXISTE ENTRE MORAL Y MOVIMIENTO DEL PERSONAL, ASI COMO TAMBIEN EL NEXO ENTRE MORAL Y AUSENTISMO.

GRACIAS A SUS ENCUESTAS PERIODICAS LA I.B.M. PUEDE -- PREDECIR AHORA LA TASA DE MOVIMIENTO DE PERSONAL CON SEIS MESES DE ANTICIPACION, (HAMILTON, ALEXANDER 1976).

CUADRO DE HALLAZGOS DE ESTUDIOS ANTERIORES.

ESTUDIOS DE SATISFACCION-INSATISFACCION EN EL TRABAJO	ESTUDIOS QUE SE RELACIONAN CON SATISFACCION LABORAL	ESTUDIOS EN LA INDUSTRIA	
MAESTROS DE TENNESSEE	MAESTROS DE ILLINOIS	SEARS E.E.U.U.	INTERNATIONAL BUSINESS IBM MACHINE EE.UU.
-MAYOR SATISFAC- CION EN FACTO— RES INTRINSECOS	HAY UNA IMPORTANTE RELACION ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACION Y EL NIVEL DE INNO-	SE PROBO - UNA CORRE- LACION EN- TRE MORAL	SE COMPROBO EL NEXO ENTRE MORAL Y AUSENTISMO; Y MORAL Y MOVIMIEN
-MAYOR SATISFAC- CION EN MAES- - TROS DE MAS E-- DAD Y MAS EXPE- RIENCIA.	VACION DEL MAESTRO. HAY UNA IMPORTANTE RELACION ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACION Y EL NIVEL DE SATIS	Y AUSENTIS MO Y MORAL Y MOVIMIEN TO DE PER-	TO DE PERSONAL.
-MAYOR SATISFAC- CION DE CASADOS QUE SOLTEROS.	FACCION DEL MAESTRO.		
-MAYOR SATISFAC- CION DE MAES- - TROS DE PRIMA— RIA QUE DE SE-- CUNDARIA EN - - CUANTO A PRACTI CAS Y POLITICAS	NO HAY RELACION EN- TRE EL NIVEL DE SA- TISFACCION Y EL NI- VEL DE INNOVACION - DEL MAESTRO.		

CUADRO DE HALLAZGOS DE ESTUDIOS ANTERIORES.

**ESTUDIOS DE
SATISFACCION-INSATISFACCION
EN EL TRABAJO**

**ESTUDIOS QUE SE RELACIONAN
CON SATISFACCION LABORAL**

**ESTUDIOS EN LA
INDUSTRIA**

**MAESTROS DE
TENNESSEE**

**MAESTROS DE
ILLINOIS**

**SEARS
E.E.U.U.**

**INTERNATIONAL
BUSINESS IBM
MACHINE EEUU.**

-QUIENES POSEEN
MAESTRIA O 45 -
HORAS O MAS EN
EL EMPLEO MOSTRARON MAYOR SATISFACCION.

-MAESTROS DEL ESTE DE TENNESSEE MOSTRARON MAS ALTA SATISFACCION EN CUANTO A LOGROS Y CREATIVIDAD QUE LOS DEL CENTRO Y PONENTE DEL ESTADO.

CAPITULO 5
DESARROLLO DE LA
INVESTIGACION.

A) DEFINICION DEL OBJETIVO.

DETERMINAREMOS LOS FACTORES QUE AFECTAN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO A LOS MAESTROS DE LA FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON Y ADEMAS SU GRADO DE INFLUENCIA.

B) DEFINICION DEL PROBLEMA.

LA SATISFACCION EN EL TRABAJO ES UNA VARIABLE DE CARACTERISTICAS ESPECIALES PRINCIPALMENTE POR LA DIFICULTAD QUE IMPLICA EL MEDIRLA YA QUE ESTA SE MANIFIESTA EN DISTINTAS FORMAS, MUCHAS DE LAS CUALES SON DE TIPO SUBJETIVO, SU INTERPRETACION OBJETIVA ESTABA PASADA EN ESTE ESTUDIO CONSIDERANDO UN CONJUNTO DE ASPECTOS IMPORTANTES LOS CUALES SE HAN PONDERADO Y NORMALIZADO CON LA AYUDA DE UN GRUPO DE EXPERTOS MEDIANTE LA TECNICA "DELPHI" DETALLADO EN EL APENDICE 2.

C) DEFINICION DE HIPOTESIS.

NUESTRA HIPOTESIS SERA EXPLICAR LA SATISFACCION EN EL TRABAJO, COMO UNA FUNCION DE LA EDAD, EL SEXO, ESTUDIOS REALIZADOS, ESTADO CIVIL, ANTIGUEDAD EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON, ANTIGUEDAD EN LA FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA, CATEGORIA, ANTIGUEDAD EN ESA CATEGORIA, OTROS TRABAJOS, SUELDO, PUESTO ADMINISTRATIVO.

D) FÓRMULACION DE LA ENCUESTA.

A CONTINUACION MOSTRAREMOS DETALLADAMENTE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA, Y POSTERIORMENTE - IRA UNA ENCUESTA EN BLANCO.

E) UNIVERSO.

EL UNIVERSO ES EL CONJUNTO DE MAESTROS QUE LABORAN ACTUALMENTE EN LA FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON. EL DIRECTORIO DE MAESTROS SE LOCALIZA EN EL APENDICE 1.

F) MUESTRA.

SE TOMO UN TAMAÑO DE MUESTRA DE 50 MAESTROS, SELECCIONADOS CADA UNO DE ELLOS A ENCUESTAR EN FORMA - - ALEATORIA BASANDOSE EN UNA TABLA DE NUMEROS AL AZAR E INTERPRETANDO CADA UNO DE ESTOS NUMEROS EN UN RANGO DE 1 A 460, QUE ES EL TOTAL DE MAESTROS EN LA FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA.

EL PROCEDIMIENTO DETALLADO SE ENCUENTRA EN EL APENDICE 1.

E N C U E S T A .

- 1.- EDAD: _____ .
- 2.- SEXO: MASCULINO _____ FEMENINO _____
- 3.- ESTUDIOS REALIZADOS:
- INGENIERIA (LICENCIATURA) _____
- MATERIAS DE MAESTRIA _____
- MAESTRIA (PASANTE) _____
- MAESTRIA TITULADO _____
- DOCTORADO PASANTE _____
- DOCTORADO TITULADO _____
- OTROS CURSOS Y/O SEMINARIOS _____
-
-
- 4.- ESTADO CIVIL: CASADO _____ SOLTERO _____
- 5.- TIEMPO DE TRABAJAR EN LA U.A.N.L. _____
- 6.- TIEMPO DE TRABAJAR EN LA F.I.M.E. _____
- 7.- CATEGORIA:
- MAESTRO DE PLANTA _____ ANTIGUEDAD _____
- MAESTRO DE MEDIA PLANTA _____ ANTIGUEDAD _____
- MAESTRO POR HORAS _____ ANTIGUEDAD _____
- ES LA UNIVERSIDAD SU UNICA FUENTE DE INGRESOS?
- SI _____ NO _____
- 8.- TURNO: MATUTINO _____ VESPERTINO _____
- NOCTURNO _____ MIXTO _____
- LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TIENEN UNA ESCALA:
- PESIMAS 0 EXCELENTE 10
- 9.- COMO SON SUS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS? _____

10.- COMO SON SUS RELACIONES CON SU JEFE INMEDIATO?

11.- COMO SON SUS RELACIONES CON LA ADMINISTRACION?

12.- QUE OPINA USTED DE LAS CONDICIONES EN SU TRABAJO?

13.- QUE OPINA USTED DE SU SUELDO? _____

14.- CUANTO GANA? _____

15.- COMO CONSIDERA USTED SU TRABAJO?

RUTINARIO _____ POCO VARIADO _____

VARIADO _____ ATRACTIVO _____

ENRIQUECEDOR _____

16.- CUAL ES SU OPINION SOBRE LAS PROMOCIONES Y ASCEN-
SOS? _____

17.- QUE LE PARECE SU TRABAJO ACTUAL? _____

18.- COMO TOMAN EN CUENTA SUS RECLAMACIONES?

LES MOLESTA _____

NO LAS CONSIDERAN _____

LAS TOMAN EN CUENTA RARA VEZ _____

CONSIDERAN LA MAYOR PARTE _____

SIEMPRE LAS CONSIDERAN _____

19.- COMO TOMAN EN CUENTA SUS SUGERENCIAS?

LES MOLESTA _____

NO LAS CONSIDERAN _____

LAS TOMAN EN CUENTA RARA VEZ _____

CONSIDERAN LA MAYOR PARTE _____

SIEMPRE LAS CONSIDERAN _____

20.- TIENE ALGUN PUESTO ADMINISTRATIVO?

NINGUNO _____

JEFE DE ACADEMIA _____

JEFE DE DEPARTAMENTO _____

COORDINADOR _____

SECRETARIO Y/O ADJUNTO _____

SECRETARIO _____

SUBDIRECTOR _____

21.- COMO LE NOTIFICAN LAS DISPOSICIONES RELACIONADAS
CON SU TRABAJO?

NI SE MOLESTA _____

SUS EXPLICACIONES NO SON CLARAS _____

A VECES EXPLICA BASTANTE BIEN _____

CASI SIEMPRE DA INSTRUCCIONES CLARAS _____

EXPLICA CUIDADOSA Y PACIENTEMENTE _____

22.- USTED CREE QUE LA FACULTAD?

SE PREOCUPA MUY POCO LOS MAESTROS _____

LOS CONSIDERA COMO PARTE DEL PERSONAL Y NO COMO --
SERES HUMANOS _____

SE MANEJA SATISFACTORIAMENTE EN EL TRATO A LOS --
MAESTROS _____

COMPRENDE REALMENTE LOS PROBLEMAS DE LOS MAESTROS

MUESTRA GRAN CONSIDERACION POR EL BIENESTAR DE --
LOS MAESTROS _____

23.- EN SUS RELACIONES CON LA COMUNIDAD, CREE QUE NUESTRA
ESCUELA:

TIENE MALA IMAGEN _____

NO DISFRUTA DEL RESPETO DE LA COMUNIDAD _____

DEBERIA HACER MAS DE LO QUE HA HECHO _____

SE HA GANADO BASTANTE BUENA IMAGEN _____

GOZA DE GRAN CONSIDERACION EN LA COMUNIDAD _____

24.- CUANDO USTED LES DICE A SUS AMIGOS EN QUE LUGAR -
TRABAJA, ¿SE SIENTE?

AVERGONZADO DE ADMITIRLO _____

NO DEMASIADO CONTENTO _____

NEUTRAL _____

CONTENTO DE TRABAJAR AQUI _____

ORGULLOSO DE DECIRLO _____

25.- UN MAESTRO PARA USTED ES!

26.- COMENTARIOS ADICIONALES SOBRE SU TRABAJO!

27.- COMENTARIOS ADICIONALES SOBRE LA ESCUELA (F.I.M.E)

28.- CUALQUIER OTRO COMENTARIO!

INTERPRETACION DE LA ENCUESTA.

LA VARIABLE DEPENDIENTE SATISFACCION (Y1) ESTA FORMADA POR CATORCE CONCEPTOS NORMALIZADOS Y PONDERADOS, DONDE CADA UNO DE ELLOS FUE EVALUADO EN CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

9.-	=	.05
10.-	=	.04
11.-	=	.02
12.-	=	.0
13.-	=	.10
15.-	=	.10
16.-	=	.09
17.-	=	.09
18.-	=	.09
19.-	=	.09
21.-	=	.09
22.-	=	.03
23.-	=	.09
24.-	=	.09

SUMA TOTAL		=1.00

LAS VARIABLES INDEPENDIENTES EXPLICATIVAS UTILIZADAS SON 11 CORRESPONDIENTES CADA UNA A UNA PREGUNTA:

X11: EDAD

X21: SEXO (MASCULINO=1, FEMENINO=0)

X31: ESTUDIOS REALIZADOS:

INGENIERIA (LICENCIATURA) =20

MATERIAS DE MAESTRIA=2 PUNTOS POR CADA MATERIA HASTA -
UN MAXIMO DE 14 PUNTOS.

MAESTRIA (PASANTE)=16 PUNTOS

MAESTRIA (TITULADO)=20 PUNTOS

DOCTORADO (PASANTE)=15 PUNTOS

DOCTORADO (TITULADO)=20 PUNTOS

CALIFICACION ADITIVA SEGUN EL CASO.

X41: ESTADO CIVIL (CASADO =1, SOLTERO =0)

X51: TIEMPO DE TRABAJAR EN LA U.A.N.L.

X61: TIEMPO DE TRABAJAR EN F.I.M.E.

X71: CATEGORIA:

(TIPO, MAESTRO DE PLANTA=15, MAESTRO DE
MEDIA PLANTA=10, MAESTRO POR HORAS=5)

X81: ANTIGUEDAD (EN AÑOS)

X91: OTROS INGRESOS (SI=1, NO=0)

X101: SUELDO (POR QUINCENA EN PESOS)

X111: TIENE ALGUN PUESTO ADMINISTRATIVO:

NINGUNO = 0

JEFE DE ACADEMIA = 5

JEFE DE DEPARTAMENTO = 10

COORDINADOR = 15

SECRETARIO Y/O ADJUNTO = 20

SECRETARIO = 25

SUBDIRECTOR = 30

DIRECTOR = 35

CAPITULO 6
ANALISIS DE LO OBTENIDO
EN LA ENCUESTA

10	5.86	1-34-1-22-1-13-13-5-13-0-50000-0
20	6.87	1-33-1-20-1-12-12-15-2-0-120000-0
30	7.20	1-35-1-22-1-12-12-15-6-1-130000-0
40	8.86	1-42-1-21-1-12-12-15-12-1-124000-0
50	5.63	1-48-1-21-1-24-24-15-22-1-85000-0
60	7.99	1-40-1-40.5-1-17-17-15-17-0-65000-0
70	5.50	1-38-1-37-1-14-14-15-10-1-130000-0
80	5.46	1-27-1-25-1-4-4-5-4-0-20000-0
90	8.03	1-33-1-21-1-16-16-15-5-1-125000-0
100	8.65	1-50-1-23-1-29-23-15-23-1-84000-10
110	6.44	1-37-1-48-1-15-15-15-13-0-160000-0
120	6.45	1-32-1-25-1-8-8-15-8-1-80000-0
130	6.66	1-36-1-29-1-13-13-15-13-1-100000-0
140	6.88	1-31-1-20.5-0-11-11-15-4-1-115000-0
150	7.68	1-27-1-25.5-0-6-6-15-2-0-80000-5
160	5.79	1-38-1-22-1-13-13-15-13-1-94507-0
170	2.72	1-35-0-71.5-17-17-15-17-1-80000-0
180	Y = 6.72	X = 1-33-1-51-1-13-13-15-6-0-90000-5
190	4.82	1-36-1-26.5-1-16-16-15-14-1-110000-0
200	4.15	1-33-1-25-1-12-12-15-5-1-100000-0
210	6.35	1-36-1-23.5-1-15-15-15-5-1-120000-20
220	4.76	1-36-1-20-1-16-16-15-13-1-130000-0
230	4.73	1-36-1-20-1-18-18-15-12-1-110000-0
240	6.62	1-34-1-30-1-5-5-15-5-0-69655-0
250	7.32	1-36-1-50-1-15-15-15-7-1-150000-5
260	8.50	1-32-1-20-1-12-12-15-3-1-110000-10
270	8.44	1-31-1-22.5-1-2-2-15-.5-1-77008-0
280	6.22	1-35-1-34-0-14-14-15-8-1-115000-0
290	8.11	1-24-1-20-1-3-3-5-3-0-12000-0
300	6.14	1-38-1-46-1-18-18-15-18-0-120000-0
310	7.01	1-35-1-23-1-12-12-15-7-1-125000-0
320	6.96	1-33-1-36-1-13-13-15-5-1-100000-0
330	6.77	1-35-1-20-1-11-11-15-6-0-150000-10
340	8.72	1-35-1-20.5-1-9-9-15-2-1-100000-0
350	6.54	1-37-1-51-1-15-15-15-12-1-120000-5
360	7.22	1-31-1-54-1-7-7-15-2-1-110000-5
370	6.91	1-31-1-20-1-13-13-10-7-0-80000-0
380	7.03	1-43-1-22-1-3-3-5-3-0-8000-0
390	6.88	1-32-1-20-0-11-11-15-5-1-110000-0
400	7.11	1-36-1-20-1-14-14-15-14-1-130000-10
410	5.95	1-31-1-51-1-11-11-15-3-0-125000-0
420	6.45	1-33-1-24.5-1-8-8-15-1-0-69000-0
430	4.80	1-38-1-24.5-1-15-15-15-8-0-130000-0
440	7.62	1-39-1-28-1-16-16-15-16-0-110000-0
450	8.03	1-41-1-21-1-4-4-5-4-0-38000-0
460	4.58	1-35-1-22-1-10-10-10-3-0-80000-0
470	7.73	1-26-1-21-1-8-8-15-5-0-160000-0
480	8.49	1-51-1-54-1-29-28-15-27-0-150000-35
490	8.36	1-46-1-50-1-28-28-15-24-0-128000-0
500	5.07	1-39-1-23-1-9-9-5-9-0-60000-0

CORRELATION MATRIX

	y	x1	x2	x3	x4
y	1				
x1	.11	1			
x2	.42	.01	1		
x3	-.15	.17	-.48	1	
x4	-.86	.23	-.85	.11	1

VARIABLE	MEAN	STD. DEV	MINIMUM	MAXIMUM
y	6.6756	1.337732	2.72	8.86
x1	35.66	5.475772	24	51
x2	.98	.1414214	0	1
x3	29.76	12.78521	20	71.5
x4	.92	.2748476	0	1

REGRESSION EQUATION FOR y

VARIABLE NAME	REGRESSION COEFFICIENT	STANDARD ERROR	STANDARD COEFF (Z)	T-STAT	SIB
INTERCEPT	1.66				
x1	.927	.93	14.33	.78	.218
x2	4.259	1.44	62.52	2.96	.002
x3	.886	.92	2.8	.39	.35
x4	-.329	.67	-4.54	.49	.314

THE REGRESSION HAS CALCULATED A 8 % LEARNING CURVE

REGRESSION STATISTICS

VARIANCE EXPLAINED (R-SQR)	.2
MULTIPLE CORRELATION (R)	.447
ADJUSTED R-SQUARE	.128
STANDARD ERROR OF THE ESTIMATE	1.249
REGRESSION SUM OF SQUARES	17.5
ERROR SUM OF SQUARES	70.187
TOTAL SUM OF SQUARES	87.687
MEAN SQUARE ERROR	1.56
F-STATISTIC	2.805
NUMERATOR DEGREES OF FREEDOM	4
DENOMINATOR DEGREES OF FREEDOM	45
SIGNIFICANCE (P-VALUE)	.037
DURBIN-WATSON STATISTIC	1.922
FIRST-ORDER AUTOCORRELATION	.014