

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION



**DIAGNOSTICO DE PERFIL MOTIVACIONAL DEL
PERSONAL SECRETARIAL DE UNA ORGANIZACION
PUBLICA DE EDUCACION SUPERIOR**

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PRESENTA

NORMA MARTINEZ ALVAREZ

ASESOR: MPL. JOSE ARMANDO PEÑA MORENO

**EN OPCION AL TITULO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL
Y ORGANIZACIONAL**

MONTERREY, N. L., JUNIO DE 2004

TM

HF554

.5

.M63

A49

2004

c.1



1080126959

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION



DIAGNOSTICO DE PERFIL MOTIVACIONAL DEL
PERSONAL SECRETARIAL DE UNA ORGANIZACION
PUBLICA DE EDUCACION SUPERIOR

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PRESENTA

NORMA MARTINEZ ALVAREZ

ASESOR: MPL. JOSE ARMANDO PEÑA MORENO

EN OPCION AL TITULO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL
Y ORGANIZACIONAL

MONTERREY, N. L., JUNIO DE 2004

TM
HF5549
.5
- M63
A49
2004



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

DIAGNOSTICO DE PERFIL MOTIVACIONAL DEL PERSONAL
SECRETARIAL DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA
DE EDUCACIÓN SUPERIOR

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PRESENTA

NORMA MARTÍNEZ ALVAREZ

ASESOR: MPL. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO

EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Monterrey, N.L., Junio de 2004

DEDICATORIA

**A mis cuatro amores,
Victor , Israel, Victor Hugo y Eri Karen
Por ser mi inspiración constante
de crecimiento personal.**

AGRADECIMIENTOS

- **C.P. Jorge Castillo Villarreal, por su visión , liderazgo y apertura con que dirige nuestra Institución y su aprobación para la realización de este Proyecto.**
- **C.P. Jesús Félix Leija González, por sus enseñanzas de vida y modelo humanista que perfila mis más altas aspiraciones.**
- **Lic. María Elvira Cantú González, por su confianza, apoyo y colaboración en la realización de este Proyecto de Campo.**
- **MPL. José Armando Peña Moreno, por su enriquecedora dirección y guía para la realización de este Proyecto.**
- **A todos los directivos, maestros y compañeros de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional por participar en mi desarrollo profesional y personal, al compartir conmigo sus experiencias.**

INDICE

| | |
|---|----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Planteamiento del Problema | 3 |
| 1.2 Objetivos de la Investigación | 4 |
| 1.3 Justificación del estudio | 5 |
| | |
| 2. MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1 Conceptos y Definiciones | 6 |
| 2.1.1 Motivación | 7 |
| 2.1.2 Satisfacción | 8 |
| 2.2 Teorías de la Motivación Laboral | 9 |
| 2.3 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades | 11 |
| 2.3.1 Necesidades de Déficit y de Desarrollo | 12 |
| 2.3.2 Necesidades Básicas | 13 |
| 2.3.3 Necesidades Fisiológicas | 14 |
| 2.3.4 Necesidades de Seguridad | 15 |
| 2.3.5 Necesidades de Pertenencia y Amor | 16 |
| 2.3.6 Necesidades de Estima | 17 |
| 2.3.7 Necesidades de Autorrealización y Necesidades de Trascendencia. | 18 |
| 2.3.8 Necesidades fuera de la Jerarquía: Necesidades de Saber y Comprender y Necesidades de lo Estético. | 20 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.3.9 | Características de las Necesidades y Consideraciones Importantes. | 21 |
| 2.4 | De la Motivación a la Satisfacción Laboral | 27 |
| 2.4.1 | Tipos de Motivación Laboral | 29 |
| 2.4.2 | Motivación Intrínseca | 29 |
| 2.4.3 | Motivación Extrínseca. | 30 |
| 2.4.4 | Aportaciones y Beneficios. | 31 |
| 3. | METODOLOGÍA | 33 |
| 3.1 | Hipótesis | 33 |
| 3.2 | Variables | 33 |
| 3.3 | Muestra | 33 |
| 3.4 | Instrumento | 34 |
| 4. | TRABAJO DE CAMPO | 35 |
| 4.1 | Recolección de Datos | 35 |
| 4.2 | Análisis de los Datos. | 35 |
| 5. | RESULTADOS | 37 |
| 6. | CONCLUSIONES | 47 |
| 7. | RECOMENDACIONES | 48 |
| 8. | BIBLIOGRAFÍA | 49 |
| 9. | APÉNDICE A : La Propuesta | 51 |
| 10. | APÉNDICE B : Cuestionario Aplicado. | 54 |

1. INTRODUCCIÓN

El cambio continuo en las Organizaciones ocasionado principalmente, por la evolución y revolución de la Tecnología, ha provocado: la necesidad de nuevas formas de trabajar y en paralelo la necesidad de un personal más preparado y dispuesto a hacer frente y superar, los retos presentes y por venir. (Stum, 2001).

Este trabajo presenta una muestra de cómo podemos contribuir al logro de lo anterior, mediante la Teoría Humanista, específicamente con la Teoría de Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow (1970).

El objetivo que se pretende, es el Diagnóstico de Perfil Motivacional del Personal Secretarial de una Organización Pública de Educación Superior, para contar con elementos de análisis para la toma de decisiones en cuanto a rotación interna de puestos y en el diseño de alternativas para estimular la motivación intrínseca en este personal.

Debido a las características de este tipo de organización, en el estudio se omiten las necesidades Fisiológicas y de Seguridad, ya que su regulación es de carácter institucional y por lo tanto no son susceptibles al manejo en las dependencias.

Para el diagnóstico del perfil, el estudio se centra en la prepotencia de los últimos tres niveles de la Jerarquía de Maslow: Necesidad de Pertenencia llamada

Afiliación, Necesidad de Estima denominada Poder y Necesidad de Autorrealización señalada como Logro. Esto debido a que numerosas investigaciones las señalan como las necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación laboral (Robbins, 1999 p. 175).

La investigación fue realizada en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León, abarcando concretamente al Personal Secretarial activo en Ciudad Universitaria durante el mes de Mayo de 2004, fecha en que se realizó esta investigación.

A continuación se expone el planteamiento del problema, establecimiento de objetivos y la justificación, enseguida la parte teórica en la cual se encuentran los conceptos, definiciones y las teorías utilizadas. Posteriormente la parte metodológica y el trabajo de campo, para culminar con el informe de resultados, conclusiones y recomendaciones.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante los importantes retos académicos y administrativos que plantea la Dirección de FACPYA, para lograr una integración global más eficiente y competitiva de clase mundial, es imperante que además de los factores científicos, tecnológicos y administrativos pertinentes, se considere en paralelo al recurso humano.

Esto se debe a que las personas están involucradas directamente en este proceso y su actuación condiciona la eficiencia en el logro de los objetivos. Por esta razón el grado de motivación del trabajador es definitivo desde una perspectiva individual y grupal. (Robbins, 1999).

El estudio presente se centra en el personal secretarial, que forma la fuerza de trabajo base de la organización y el problema que se plantea es ¿Cuál es el perfil motivacional de ellas?, para contar con elementos de análisis en la toma de decisiones en rotación de puestos y diseño de alternativas para estimular la motivación intrínseca.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

- **Diagnóstico de perfil motivacional del personal secretarial de FACPYA, como elemento de análisis para la toma de decisiones en rotación de puestos y diseño de alternativas para estimular la motivación intrínseca.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- **Observar si la necesidad de logro, poder y afiliación tienen implicaciones significativas en el personal secretarial.**
- **Valorar la prepotencia de las variables a investigar: necesidad de logro, necesidad de poder, y necesidad de afiliación. En forma individual y por áreas de trabajo.**
- **Analizar la tendencia de las variables por áreas de trabajo.**
- **Revisar si existe influencia del ambiente laboral con la calidad de trabajo.**
- **Establecer si existe relación de la satisfacción laboral y la Calidad de vida.**

1.3 JUSTIFICACIÓN

Para que la organización mejore es necesario que mejoren sus personas.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador pues sin ella sería imposible alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos.

Mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

De acuerdo con Robbins, (2000), los empleados actúan por diferentes motivaciones y si sabemos ¿ cuáles son?, y se asignan tareas adecuadas podremos: aprovechar mejor su potencial, aumentar su productividad, su calidad de trabajo y obtener la infraestructura necesaria y el soporte humano requerido para enfrentar los retos y alcanzar exitosamente las metas organizacionales.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es un Diagnóstico de perfil motivacional del personal secretarial de FACPYA, que nos permita contar con elementos de análisis para la toma de decisiones en rotación de puestos y diseño de alternativas para estimular la motivación laboral intrínseca.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

El éxito de cualquier organización depende principalmente de su gente, por lo tanto un personal sumamente motivado resulta esencial para cualquier empresa que quiera obtener buenos resultados (Heller, 1998).

Según Peiró (1990) únicamente si los miembros de una organización permanecen en la empresa y contribuyen adecuadamente a la consecución de sus objetivos podrá ésta mantenerse y desarrollarse, pero para que ello ocurra las personas deben también satisfacer sus intereses y expectativas, es decir estar motivados.

Esto ha dado lugar desde hace décadas a numerosas investigaciones sobre la motivación (Curin, Veroff y Feld, 1960; Cantril, 1965; Dawis, Lofquist y Weiss, 1968) y satisfacción laboral tanto para comprobar y perfilar teorías, como para superar las dificultades de su puesta en práctica. (Peiró, González, Zurriaga y otros 1990; Fernández Alonso, 1994).

De acuerdo a Robbins (1999), las motivaciones que ayudan más a explicar la motivación laboral, se encuentran ubicadas en los últimos tres niveles de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (autorrealización, estima y pertenencia)

Las cuales han sido objeto de muchas investigaciones especialmente por McClelland, quien las define como:

- Necesidad de Logro: Afán de alcanzar el éxito, evitando el fracaso y realizarse según un modelo.
- Necesidad de Poder: Necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
- Necesidad de Afiliación: Necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad. (Robbins, 1999).

2.1.1 MOTIVACIÓN

La motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras (Delgado 1998).

Existen muchas definiciones del concepto de motivación de acuerdo a distintos autores, pero sus características notablemente generalizadas son:

- Es un proceso psicológico
- Está orientada a una meta que la persona selecciona para satisfacer una necesidad.
- Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta.

En el ámbito del trabajo, Robbins (1999) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

2.1.2 SATISFACCIÓN

El concepto de satisfacción laboral, también tiene muchas definiciones según cada autor pero se pueden agrupar como sigue: (Harpaz 1983)

- Como estado emocional: Locke (1976) la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
- Como actitud generalizada ante el trabajo (Peiró, 1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.

- Como actitud afectiva para resaltar el componente afectivo de esta actitud como el más importante (Newstron y Dawis, 1993).

Dentro de la conceptualización de la satisfacción laboral como actitud, se pueden distinguir dos modelos:

- 1.- Unidimensional: actitud hacia el trabajo en general, única medida por persona y actividad laboral.
- 2.- Multidimensional: satisfacción con distintos aspectos del trabajo que pueden ser medidos independientemente.

Peiró (1990) define la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

2.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Las clasificaciones que se han hecho de estas teorías son:

- Teorías de Contenido y Teorías de Proceso (Campbell, Dunnette y otros 1970)

- Teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la autoeficacia (Locke, 1976)
- Modelo heurístico de constructos y teorías motivacionales (Kanfer, 1992)

Han aparecido, además, modelos integradores de algunas teorías al considerar que éstas son enfoques parciales, no contrapuestos, de una misma realidad y que una conceptualización integradora supondrá una superación de esa parcialidad, una explicación más precisa y fiel de la motivación laboral (Robbins, 1999).

Se puede considerar que la clasificación más tradicional de las Teorías Motivacionales es la de Campbell y otros (1970), y que las teorías más significativas sobre esta cuestión han tenido lugar a partir de los años cincuentas, éste trabajo se concentra en quizá la más conocida y controversial de ellas: la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas de Abraham H. Maslow (1970).

A 60 años de la publicación de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas, escrita por el psicólogo Abraham Maslow, sus ideas están presentes en multitud de libros actuales de psicología. Además ha tenido mucho éxito en el mundo de los negocios: todos los administradores de los grandes negocios aprenden esta teoría, ya sea en la escuela de administración o en seminarios ejecutivos avanzados y el esquema de la jerarquía de necesidades puede ser encontrado en oficinas alrededor del planeta (Maccoby, 1988)

2.3 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES: MASLOW

Abraham Maslow, fue uno de los primeros psicólogos con una orientación teórica con bases humanistas, tomado en consideración por los administradores como proporcionadores de un modelo de trabajo que tomara en consideración al elemento humano de las empresas, como un ser con características y necesidades propias en oposición a un elemento explotable que era la concepción tayloriana. (Engler, 2001).

En sus escritos este autor menciona con respecto a la motivación que no es un evento aislado que pueda producir una respuesta perfectamente distinguible tal y como lo propone la psicología conductual, sino más bien es una serie de factores jerarquizados que actúan sobre el ser total. Es importante enfatizar que dentro de las necesidades abarca tanto las de origen fisiológico como las de origen psicológico.

Maslow (1970), presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. En una Jerarquía que las ordena desde los niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos, con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.

2.3.1 NECESIDADES DE DÉFICIT Y NECESIDADES DE DESARROLLO

En el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit o carencia, las cuales son: las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, y de estima; las necesidades de desarrollo integrada por las necesidades de autorrealización y de trascendencia.

Dentro de esta jerarquía, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que la atención pasa a ser ocupada por otra necesidad del nivel superior inmediato y es ésta entonces, la necesidad que se busca satisfacer. Las necesidades inferiores son prioritarias y más potentes que las necesidades de nivel superior (DiCaprio, 1985)

Las necesidades de déficit, son las necesidades que debe de satisfacer el hombre primeramente, en su búsqueda por la supervivencia, el no cubrirlas le puede causar la enfermedad física e incluso la muerte, se caracterizan por:

- Su ausencia produce enfermedad
- Su presencia previene la enfermedad
- Su reimplantación cura la enfermedad
- Se prefiere ante otros satisfactores
- Inactiva o de bajo efecto en la persona saludable.

Con respecto a las necesidades de desarrollo Maslow (1970) distinguió la metamotivación que se refiere a las tendencias de maduración. Esto implica a las necesidades de desarrollo o necesidades de ser y las necesidades de trascendencia, las cuales surgen del impulso del organismo por autorrealizarse y satisfacer su potencial inherente.

Las necesidades de desarrollo no se derivan de una carencia o deficiencia; en vez de esto, empujan hacia delante para la autosatisfacción. Su objetivo es mejorar la vida enriqueciéndola. En lugar de reducir la tensión con frecuencia la aumentan en su búsqueda de estímulos siempre crecientes que le proporcionarán una existencia vivida a plenitud (Engler 2001, p 353-354).

2.3.2 NECESIDADES BÁSICAS

En su jerarquía de las necesidades, Maslow (1970), describió cinco necesidades básicas. En orden de su intensidad son:

- Fisiológicas
- De Seguridad
- De pertenencia y amor
- De estima
- De autorrealización

Para algunos individuos debido a sus circunstancias, es muy difícil satisfacer incluso las necesidades más inferiores. Sin embargo, a mayor capacidad de desarrollo, mejor salud psicológica y autorrealización demostrará el individuo (Engler, 2001, p 354).

2.3.3 NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Se refiere a las necesidades fundamentales del organismo humano en tanto a su funcionamiento biológico y fisiológico, las cuales simplemente aseguran la supervivencia, tales como alimento, aire para respirar, refugio, sexo y sueño, son las necesidades que primero deben de ser satisfechas para poder tener elementos con los cuales luchar en búsqueda de los otros satisfactores.

Estas necesidades están asociadas al concepto de homeostasis, el cual se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, de riego sanguíneo (Maslow, 1970).

Si las necesidades fisiológicas no son satisfechas en un periodo prolongado, el individuo no estará motivado para satisfacer ninguna otra. La persona que en realidad esta muriendo de inanición no tiene otro interés que conseguir comida.

Varias pruebas y experiencias de la vida real han demostrado los abrumadores efectos conductuales producidos por la falta de alimento, sueño u otras

necesidades que mantienen la vida. La satisfacción de ésta las traslada a un segundo plano y permite que aparezcan otras necesidades (1970).

2.3.4 NECESIDADES DE SEGURIDAD

Describen el afán de la persona por disfrutar de la seguridad o protección. Incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad.

Dentro de estas necesidades se encuentran las de: sentirse seguros, tener estabilidad, tener orden, tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como miedo a lo desconocido, al caos, a perder el empleo, a la confusión, a perder el manejo de su vida, a ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales nuevas o por venir.

En algunas ocasiones las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; muchas personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad (DiCaprio, 1985), lo que puede observarse en la necesidad que tienen de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

Los individuos que viven en ambientes inseguros o sufren de inseguridad en el trabajo pueden necesitar gastar una gran cantidad de tiempo y energía tratando de protegerse a sí mismos y de proteger sus posesiones (Engler, 2001).

2.3.5 NECESIDADES DE PERTENENCIA Y AMOR

Se concentran en los aspectos sociales o de afiliación donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran las orientadas al aspecto social; necesidad de una relación íntima con otra persona, la de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la de participar en una acción de grupo hacia el bien común.

La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las condiciones de vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, dificultan la expresión de estas necesidades (Maslow, 1970).

Para satisfacer estas necesidades dentro de las empresas generalmente se promueven actividades sociales, culturales, deportivas, círculos de calidad,

trabajos en equipo, etc., orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de satisfacer estas necesidades. (Robbins, 1999)

2.3.6 NECESIDADES DE ESTIMA

En este punto Maslow (1970), debido a su origen, distingue dos variantes de la estima, la estima por parte de los demás y la propia estima o autoestima.

La estima por parte de los demás incluye conceptos como prestigio, poder, reconocimiento, aceptación, estatus, reputación y aprecio, que son elementos que le permiten al individuo saberse digno de estar en compañía de los demás.

La propia estima o autoestima incluye aspectos como la autovaloración, el autorrespeto, la confianza en sí mismo, la competencia, el dominio, la capacidad de autonomía y libertad, los cuales conforman una autoimagen que al individuo le permite obtener armas para un completo desenvolvimiento de sus propias facultades.

La autoestima saludable es una evaluación realista de las propias capacidades y tiene sus raíces en el respeto merecido de los demás.

Para la mayoría de las personas, la necesidad de consideración de los demás disminuye con la edad debido a que ha sido satisfecha, sin embargo, la de autoconsideración se vuelve más importante (Engler, 2001 p 356).

Para todas las personas es imprescindible, emocionalmente sentirse apreciado, estimado, tener cierto prestigio y destacar dentro del contexto de su grupo social.

El hombre por su naturaleza, necesita ser importante.

Las necesidades de estima pocas veces quedan satisfechas. Las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor reconocimiento. Sin embargo, como con las otras necesidades, las de estima solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

2.3.7 NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN Y NECESIDADES DE TRASCENDENCIA.

Maslow (1970) consideraba la necesidad de autorrealización como la más alta en la jerarquía. Es el deseo de logro, el deseo de llegar a ser lo que uno es capaz de ser. Es el deseo de llevar al máximo el potencial personal.

La autorrealización es un ideal al que todos aspiramos llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y

conocimientos, verse al exterior y obtener logros personales. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en el mundo.

Una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener su título estudiando por la noche.

En el trabajo industrial, esta necesidad se ve frustrada por la producción en serie y la fragmentación de las operaciones de trabajo, convirtiéndose en un obstáculo para la satisfacción de esta necesidad (Robbins, 2000).

La necesidad de autorrealización, como la de estima, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorrealización óptima son muy pocos y se consideran a sí mismos como seres íntegros (Maslow 1970).

Las necesidades de trascendencia son aquellas que están asociadas con el sentido de la comunidad, expresado a través de la necesidad de contribuir con la humanidad, más allá de uno mismo. Es una necesidad altruista, la cual se superpone a las necesidades personales y es superior en la jerarquía, a la necesidad de autorrealización.

2.3.8 NECESIDADES FUERA DE LA JERARQUÍA: NECESIDAD DE SABER Y COMPRENDER Y NECESIDAD DE LO ESTÉTICO.

Además de la Jerarquía de Necesidades que se acaba de bosquejar, Maslow(1970), planteó dos necesidades humanas importantes más: La necesidad de Saber y Comprender y la necesidad de lo Estético. Éstas forman una jerarquía pequeña pero poderosa por su cuenta, que no son delineadas con claridad en las que se explican en la jerarquía anterior, pero que se superponen con estas necesidades y se interrelacionan con ellas. (Engler, 2001 p. 357).

NECESIDAD DE SABER Y COMPRENDER

Para Maslow la curiosidad es una característica natural de las personas sanas, tal como se le puede observar naturalmente en los niños pequeños. Esta necesidad forma a su vez parte de un núcleo que auxilia a los seres humanos a lograr su autorrealización.

NECESIDAD DE LO ESTÉTICO

Uno de los descubrimientos más sorprendentes de Maslow es el de que los individuos tienden de manera natural a desear la estética en su entorno, el ser humano es en esencia un buscador de lo bello e incluso averiguó que existen quienes enferman en un entorno que consideran lleno de fealdad. (1970).

2.3.9 CARACTERÍSTICAS DE LAS NECESIDADES Y CONSIDERACIONES IMPORTANTES.

Maslow considera que las necesidades tienen ciertas características generales aplicables tanto a las necesidades básicas como a las de Saber y lo Estético estas son:

Jerarquía: El sistema de necesidades propuesto por Maslow es un sistema jerárquico, donde las necesidades están ordenadas según su importancia; en una hipotética situación de insatisfacción total de todas las necesidades, la persona procurará satisfacer primero las necesidades fisiológicas antes que las demás, posteriormente las de seguridad, las de amor, las de estima y finalmente las de autorrealización.

La necesidad por satisfacer monopoliza la conciencia, los recursos y capacidades del organismo para satisfacerla, mientras que el resto de las necesidades se minimizan, se olvidan o se niegan.

Para Maslow (1970), la principal consecuencia de esta organización jerárquica es que la gratificación resulta ser tan importante como la privación en la teoría de la motivación. Con ello se debe entender que si la privación es importante porque motiva la conducta para satisfacer la necesidad, la gratificación también lo es porque permite el surgimiento de la siguiente necesidad en el orden jerárquico y es entonces también, motivadora de la conducta.

Por lo tanto, para motivar a una persona es preciso satisfacer su necesidad preponderante (1970).

Satisfacción gradual: No es necesario que un tipo de necesidad básica esté totalmente satisfecha para intentar satisfacer la siguiente en el orden jerárquico; según Maslow, el miembro promedio de nuestra sociedad suele estar parcialmente satisfecho y parcialmente insatisfecho en todas sus necesidades.

Por ejemplo: No es necesario que un tipo de necesidad básica esté 100% satisfecha para que entonces la persona se ocupe de satisfacer la siguiente en orden de importancia. Es decir una persona media podría tener satisfechas el 85% de las necesidades fisiológicas, el 70% de las de seguridad, el 50% de las de amor, el 40% de las de estima y el 10% de las de autorrealización.

Además, la aparición de una nueva necesidad no es repentina sino gradual: va surgiendo a medida que se satisface la anterior en la escala jerárquica. Por ejemplo, la necesidad de comer puede estar satisfecha en un 10% y aún no ser perceptible la necesidad siguiente. Pero según la necesidad de comer vaya satisfaciéndose cada vez más, de un 10% a un 25%, la siguiente necesidad de seguridad puede empezar a ser percibida por el sujeto y empezar a satisfacerse hasta un 5%.

Ausencia o inversión de necesidades.- El orden jerárquico que Maslow indicó se cumple en gran cantidad de personas, pero puede y suele estar alterado en muchos otros casos, como este autor reconoce, sea porque desaparece alguna necesidad por dejar de ser significativa para el sujeto (ausencia), sea porque conserva todas las necesidades pero ha alterado su orden de importancia (inversión). Revisemos algunos ejemplos:

a) Hay personas para quienes la autoestima es más importante que el amor. Esta inversión de necesidades es, para Maslow, aparente: Estas personas buscan en realidad el amor pero se comportan autoafirmativamente (como si se autoestimaran mucho), en la creencia que una persona será más fácilmente amada si es fuerte, poderosa, y segura de sí misma.

b) Hay personas aparentemente creadoras innatas, en quienes el impulso hacia la creatividad parece ser más importante que la satisfacción de cualquier otra necesidad.

c) Pérdida de necesidades más elevadas: Por ejemplo, personas que han vivido siempre a un nivel muy bajo (desempleo crónico), pueden seguir satisfechas el resto de sus vidas con sólo tener el alimento suficiente para subsistir.

d) Pérdida de las necesidades de amor: Como el caso de los psicópatas. Esto probablemente obedezca a que en los primeros meses de vida carecieron de amor y han perdido entonces, ese deseo para siempre, del mismo modo que el animal pierde su reflejo de succionar o picotear cuando no ha sido lo suficientemente ejercitado luego de nacer.

e) Otra causa de inversión puede darse cuando una necesidad ha sido satisfecha durante largo tiempo, con lo cual el individuo puede restarle la importancia que tenía. Es el caso de quien nunca sufrió hambre y considera esta necesidad como sin peso. En este caso, necesidades más elevadas pasan a tener más importancia.

Sin embargo, si la necesidad más básica, por ejemplo fisiológica, empieza a quedar insatisfecha por mucho tiempo, es probable que el individuo vuelva a revalorizarla. Ejemplo: una persona renuncia a su empleo (seguridad) por no perder el propio respeto (autoestima), pero luego de pasar hambre durante un

tiempo, puede volver a desear el empleo aunque ello implique perder el propio respeto.

f) Hay casos de inversiones aparentes, donde el individuo aparenta con su conducta satisfacer una necesidad más elevada, cuando en realidad está satisfaciendo una necesidad más básica.

g) Inversión de poner en primer lugar una necesidad más superior: hay personas que se convierten en mártires, o lo abandonan todo en aras de un ideal o un valor.

Maslow (1970), explica esta inversión mediante la hipótesis de: "mayor tolerancia a la frustración por efecto de gratificaciones previas". Así, si a una persona le interesa satisfacer necesidades más superiores en detrimento de las más básicas, es porque ha desarrollado una excepcional tolerancia a la frustración sobre estas últimas, lo cual a su vez puede deberse a que durante largo tiempo, y especialmente en sus primeros años, esas necesidades más básicas han sido siempre satisfechas.

Maslow admite también una hipótesis alternativa, aunque no excluyente de la anterior: una gran tolerancia a la frustración de necesidades básicas puede también ser el producto de largos periodos de privación, desde la infancia, en relación con dichas necesidades básicas: personas que padecieron hambre mucho tiempo, pueden luego soportar la privación de alimentos, por habituación.

En suma: una gran tolerancia a la frustración puede explicarse a partir de gratificaciones previas, o bien a partir de privaciones previas.

Es importante destacar el concepto de Maslow de autonomía funcional. Si una persona tuvo amplia satisfacción durante su infancia de sus necesidades básicas como seguridad, amor, pertenencia y estima, esa persona crecerá autónoma, sana y fuerte y será más capaz de soportar una frustración relativa a esas necesidades por largo tiempo gratificadas.

El hecho de que las necesidades básicas superiores (la inferior es la fisiológica) puedan llegar a ser, luego de largas gratificaciones, independientes tanto de sus condiciones previas como de sus propias satisfacciones, nos autoriza a afirmar que esos aspectos de la persona se han hecho funcionalmente autónomos, y que pasaron a constituir rasgos permanentes del carácter. (Maslow, 1970).

Grado de conciencia.- Habitualmente, las necesidades básicas son más inconscientes que conscientes, aunque pueden tornarse conscientes mediante el empleo de técnicas adecuadas instrumentadas por personal idóneo.

Universalidad.- Las necesidades básicas parecen ser patrimonio de toda la humanidad. Las diferencias detectables entre cada cultura se deben mas bien a los aspectos más superficiales y conscientes de las necesidades. Por ejemplo, en toda cultura existe la necesidad de seguridad, pero la forma de satisfacerla variará de una a otra: algunas construirán chozas de paja, y otras edificios con calefacción. Del mismo modo, diferentes culturas tendrán opiniones distintas de lo que significa autorrealización.

Multideterminación de la conducta.- Es raro que una necesidad básica actúe ella sola motivando la conducta. La mayoría de las conductas humanas están determinadas por varias o todas las necesidades básicas a la vez. Hacer el amor puede implicar satisfacer al mismo tiempo una necesidad fisiológica (por la simple descarga), una necesidad de amor (por el hecho de dar y recibir afecto) y una necesidad de estimación y autoestimación (para sentirse poderoso o para convencerse de su potencia sexual).(Maslow, 1970).

A propósito de la multideterminación de la conducta, Maslow se pregunta si pueden existir conductas inmotivadas, es decir, que no tengan ninguna motivación, que no haya detrás de ellas ninguna necesidad para satisfacer. Al respecto, indica que hay dos clases de conductas: las funcionales y las expresivas.

Las conductas funcionales están motivadas porque buscan cumplir una función: la satisfacción de alguna necesidad. En cambio, las conductas expresivas no intentan alcanzar ningún fin, y son simplemente "un reflejo de la personalidad", como dice Maslow: un tonto se comporta tontamente, expresa con su conducta su condición, sin intentar, con ella, alcanzar algún fin.

Esta división en conductas funcionales y expresivas es, no obstante, un poco artificial: Maslow recalca que la expresividad y la tendencia hacia una meta no son categorías mutuamente excluyentes, y de hecho, la conducta promedio es normalmente el resultado de ambas, es decir, es en parte expresiva y en parte funcional.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

Maslow (1970) establece la primera sistematización de las necesidades humanas, las cuales poseerían una raíz biológica instintoide. De este modo, se escapa de realizar un simple catálogo de supuestos instintos que poseería el hombre, intento erróneo que olvida las diferencias existentes entre el mundo animal y la especie humana.

- Maslow fue uno de los primeros en afirmar que una necesidad satisfecha no es fuente de motivación, junto a esto, postula la existencia de una tendencia positiva al crecimiento, que se expresaría en las distintas necesidades de origen instintoide que surgen sucesivamente tras la satisfacción de necesidades de nivel inferior. Todo esto dio una nueva base a los estudios sobre la motivación.
- Los estudios de Maslow se basan en el estudio sobre personas sanas y no sobre enfermos, tal como lo hacen Freud o Horney, lo que nos daría una

perspectiva más adecuada para comprender como se logra y que significa la “ salud mental”, más allá de definirla como la ausencia de enfermedad.

- Si bien Maslow postula que su modelo es válido para todos los seres humanos (pues la jerarquía tiene su base en el código genético humano), sus estudios los realiza sobre individuos occidentales del siglo XX, por lo que sus proposiciones son válidas solamente para la sociedad occidental de este siglo.
- Si bien se han obtenido pruebas para algunos aspectos específicos del modelo, no se ha encontrado una forma de estudiar el modelo como un todo; sin embargo, la jerarquía es ampliamente aceptada por su atractivo intuitivo.
- El modelo de Maslow no explica de forma clara y consistente ciertas conductas, como son las de autosacrificio en aras del bien común; aunque este acto se justifica por la presencia de necesidades de trascendencia que superarían las básicas de orden de la supervivencia, aún así parece necesario un ajuste del modelo para lograr asimilar de mejor modo estos hechos. (Engler, 2001).

2.4 DE LA MOTIVACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL

La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático desde unos años antes que la satisfacción laboral, aproximadamente en los años cincuenta empiezan a surgir teorías, hoy fuertemente consolidadas, sobre la motivación, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral (Glennon, Owens, Smith y Albright, 1960; Porter, 1961; Carlson, Lawrie, Rosenteel y Crissey, 1963 Weiss, Dawis, England y Lofquist 1964), si bien hay estudios aislados en décadas anteriores (Elton Mayo, Hoppock, etc.)(Dunnette y Kirchner 1989).

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de éstas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral.

La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente.

Como dice Weinert (1985): La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia entre lo deseado y lo encontrado, menor satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

Para las teorías de la necesidad, en general, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera insatisfacción laboral, mientras que la ausencia de esa tensión se considera satisfacción laboral.

En definitiva, las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente como un sistema fisiológico – psicológico de reacción y de

sentimientos de la persona trabajadora (Weinert, 1985), sin dejar de lado su componente cognitivo.

En su primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que éste se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación al menos en cuanto es un refuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta.

A su vez, la motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto que orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio.

2.4.1 TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Podemos hablar de dos tipos de motivación laboral que pueden influir en la calidad de la producción: la motivación intrínseca y la extrínseca.

2.4.2 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

La motivación intrínseca es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow (1970), son las tres últimas de su pirámide: necesidades de pertenencia y amor, de estima y de autorrealización.

Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen, el reconocimiento de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la

responsabilidad personal que implica, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que genera).

Las personas con un nivel de formación medio o elevado, aumentarán su motivación si la organización mejora estas variables.

Hackman y Oldman (1980) presentaron un Modelo de las características del trabajo en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en las personas tres estados psicológicos críticos: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de estos resultados.

Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características, hay unas variables moduladoras de estos estados psicológicos críticos que son:

- Los conocimientos y destrezas que poseen
- La necesidad de crecimiento
- La satisfacción personal en el contexto laboral.

2.4.3 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, por contrato, etc.), Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Las personas con un nivel de formación elemental incrementarán su motivación a partir de elementos de esta clase.

Se ha estudiado el efecto de la introducción de las recompensas extrínsecas en las personas con motivación intrínseca por ejemplo: Deci y Ryan, 1985, quienes concluyen que cuando el refuerzo extrínseco se interpreta con una función informativa sobre la tarea, tiene un efecto positivo sobre la motivación intrínseca; pero cuando se aprecia en él una función de control, el efecto es negativo.

2.4.4 APORTACIONES Y BENEFICIOS

El conocimiento de estos patrones de motivación y satisfacción laboral ayuda a los administradores a comprender las actitudes de trabajo de cada persona. Por lo tanto, puede relacionarse con ellos de un modo distinto de acuerdo con sus patrones de motivación personal. Por ejemplo: Un trabajador que se sienta motivado por el logro se le asignará un empleo que le ofrezca desafío, otro por la competencia se le ubicará en un empleo con altos requisitos de calidad.

Se debe motivar al personal, pero para hacerlo hay que saber qué les motiva, con ello estaremos en una excelente posición para crear el ambiente propicio y aprovechar las oportunidades que esto representa. Si logramos motivar correctamente al personal, se tendrán mayores porcentajes de satisfacción laboral y sus consecuencias en productividad, calidad y rendimiento. (Robbins, 1999).

La creencia de que los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión básica entre los administradores por años. Aunque mucha evidencia cuestiona esta relación causal, los investigadores humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de las organizaciones, no solo por su relación negativa con el ausentismo y la rotación sino también porque se tiene la responsabilidad de proporcionar a sus empleados, trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes (Robbins, 1999).

Cuando los trabajadores están satisfechos y felices con su trabajo, mejora su vida fuera del trabajo, estos beneficios atañen a todos los ciudadanos de una sociedad. Es más probable que trabajadores satisfechos sean ciudadanos satisfechos. Esta gente mantendrá una actitud más positiva hacia la vida en general y formará una sociedad psicológicamente más saludable.

Por lo tanto, la satisfacción en el trabajo trasciende las paredes de la organización hacia todas las horas libres de los empleados y se convierte en una satisfacción general o calidad de vida, así que la meta de una alta satisfacción en el trabajo para los empleados se sustenta, tanto en términos económicos como de responsabilidad social. (Robbins, 1999).

3. METODOLOGÍA

3.1 HIPÓTESIS

Las necesidades de logro, poder o afiliación, pueden describir el perfil motivacional del personal secretarial y tienen relación con la satisfacción laboral, la calidad en el trabajo y la calidad de vida de este personal.

3.2 VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE : **Personal Secretarial**

VARIABLES INDEPENDIENTES : **Logro**
Poder
Afiliación

ENLACE LÓGICO : **Satisfacción Laboral**
Calidad de Trabajo
Calidad de Vida

3.3. MUESTRA : **57 Secretarias**
Nivel de Confianza de 95 %
Error Estándar 5%

3.4 INSTRUMENTO

El instrumento de investigación fue seleccionado y está basado en Steers R. y D. Braunstein “ A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Setting” 1976. (Robbins, 2000).

Categoriza las necesidades en forma similar a la clasificación de Maslow, con dos excepciones: la omisión de las necesidades fisiológicas y de seguridad; y el manejo de pertenencia = afiliación, estima= poder y autorrealización=logro. Cada categoría cuenta con cinco ítems, intercalados en el cuestionario, para su valoración total.

Para el presente estudio se agregaron dos ítems al cuestionario, uno sobre calidad de trabajo y otro sobre calidad de vida, quedando con 17 ítems.

Las respuestas están basadas en una escala de clasificación de 5 puntos con respuestas alternativas que iban de 1 mínimo (totalmente en desacuerdo), a 5 máximo (totalmente de acuerdo).

Se aplicó una prueba piloto, para demostrar validez a un 10% del universo, en una institución similar y a personal del mismo nivel secretarial.

4.- TRABAJO DE CAMPO

4.1 RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicaron un total de 57 Cuestionarios autoadministrados al Personal Secretarial de 18 diferentes áreas de trabajo de la Facultad de Contaduría Pública y Administración, U.A.N.L., en ciudad Universitaria, activas en el mes de Mayo de 2004, cuando se realizó el estudio presente.

4.2 ANÁLISIS DE DATOS

Maslow (1970), estaba interesado por el bienestar global de la gente, la mayoría de los estudios de su teoría se han centrado en la relación entre las necesidades relacionadas con el trabajo y la satisfacción laboral.

Sin embargo, una suposición a menudo mencionada es que una adaptación al trabajo satisfactoria está muy relacionada con la satisfacción general de la vida (por ejemplo, Dawis, Lofquist, & Weiss, 1968; Maslow, 1970).

Sólo algunos estudios han investigado la relación entre el trabajo y la satisfacción personal (ejemplo, Cantril, 1965; Veroff & Feld, 1960), y estos trabajos han sugerido que la satisfacción de la vida puede no estar relacionada

de forma importante con las condiciones en el trabajo. A pesar de todo, la relación aún parece, de forma intuitiva, ser sumamente importante.

La medición de los datos se realizó como sigue:

1.- Los items y su correspondencia.

- Necesidad de Logro; 1,4,7,10,13
- Necesidad de Poder; 2,5,8,11,14
- Necesidad de Afiliación; 3,6,9,12,15.
- Relación con Calidad de Trabajo; 16
- Relación con Calidad de Vida; 17

2.- Los items fueron agrupados por categorías: Logro, Poder y Afiliación, Relación con Calidad de Trabajo y Relación con Calidad de Vida, cada artículo fue revisado para ver las respuestas que eran: 5. (1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutro, 4 acuerdo y 5 totalmente de acuerdo).

3.- Se realizó la sumatoria de cada categoría considerando para el porcentaje las respuestas (4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo).

4.- Se elaboró la base de datos en el procesador electrónico para el análisis estadístico y la elaboración de gráficas.

5.- Se obtuvieron los Resultados que son presentados a continuación.

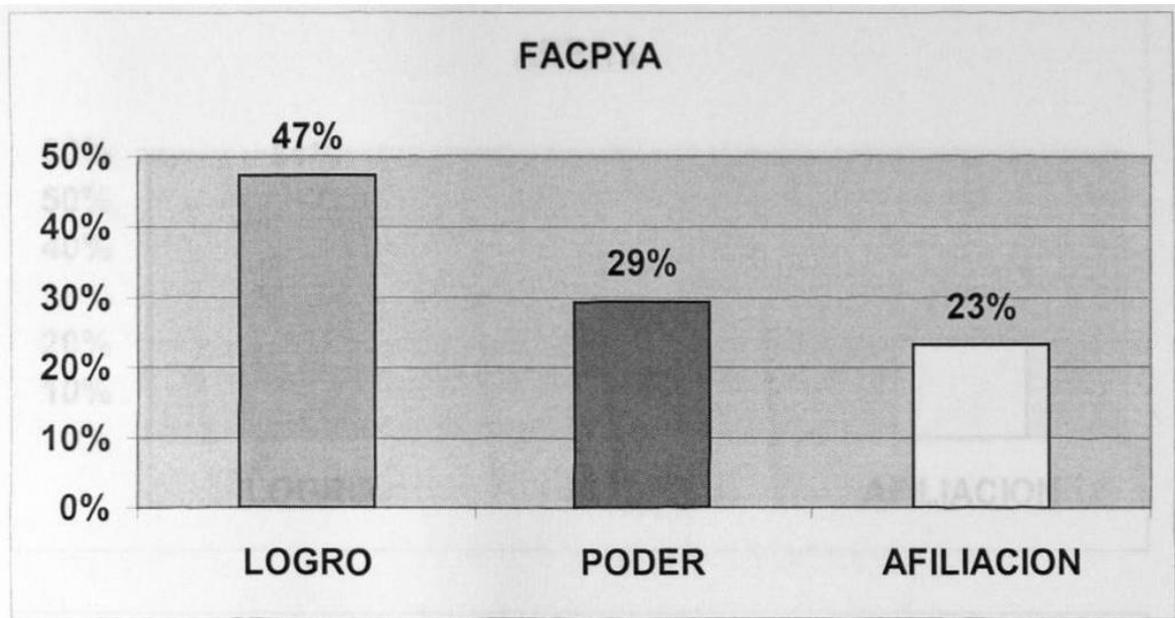
5. RESULTADOS

TABLA 1
DIAGNOSTICO DE PERFIL MOTIVACIONAL
PERSONAL SECRETARIAL FACPYA
PORCENTAJE DE NECESIDADES

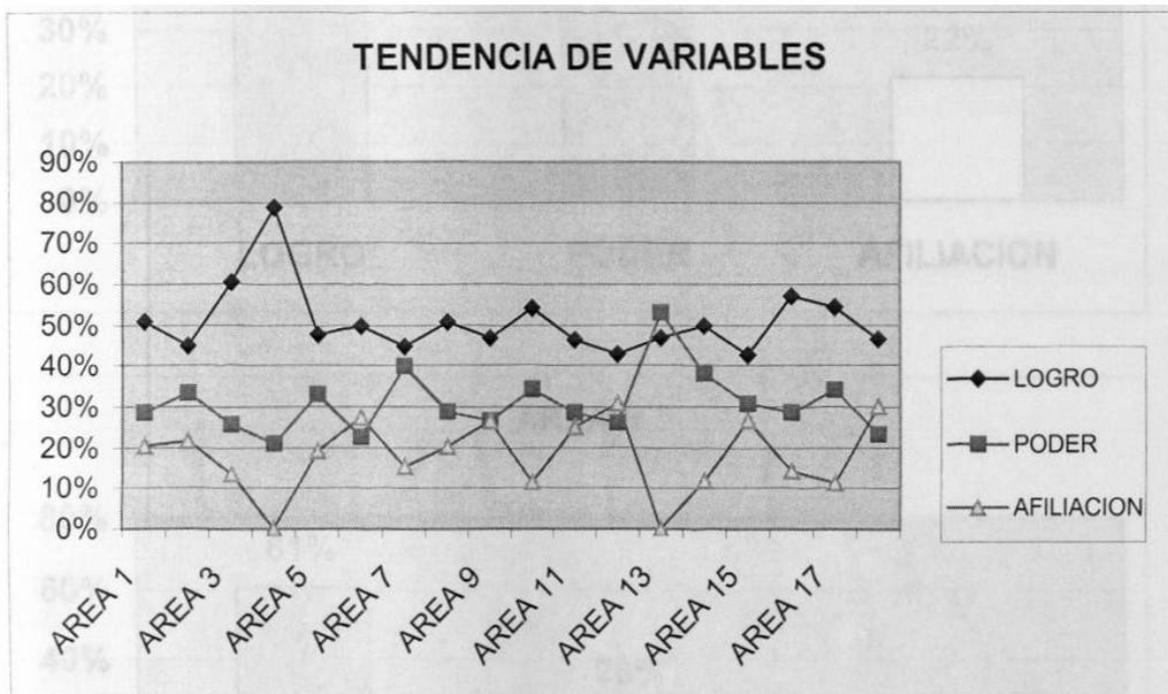
| AREA 1 | LOGRO | PODER | AFILIACIÓN |
|--------|-------|-------|------------|
| 1 | 57% | 32% | 11% |
| 2 | 46% | 26% | 28% |
| AREA 2 | | | |
| 3 | 51% | 39% | 10% |
| 4 | 40% | 29% | 31% |
| AREA 3 | | | |
| 5 | 85% | 15% | 0% |
| 6 | 45% | 33% | 23% |
| AREA 4 | | | |
| 7 | 79% | 21% | 0% |
| AREA 5 | | | |
| 8 | 38% | 40% | 22% |
| 9 | 64% | 22% | 14% |
| AREA 6 | | | |
| 10 | 46% | 28% | 26% |
| 11 | 67% | 0% | 33% |
| AREA 7 | | | |
| 12 | 44% | 33% | 22% |
| 13 | 45% | 45% | 9% |
| AREA 8 | | | |
| 14 | 50% | 20% | 30% |
| 15 | 41% | 38% | 21% |
| 16 | 56% | 22% | 22% |
| 17 | 51% | 23% | 26% |
| 18 | 62% | 38% | 0% |
| AREA 9 | | | |
| 19 | 47% | 21% | 33% |
| 20 | 62% | 24% | 14% |
| 21 | 45% | 18% | 37% |
| 22 | 32% | 52% | 16% |
| 23 | 41% | 31% | 29% |
| 24 | 61% | 20% | 20% |
| 25 | 57% | 21% | 21% |
| 26 | 37% | 37% | 27% |
| 27 | 42% | 25% | 32% |

| | | | |
|---------|-----|-----|-----|
| AREA 10 | | | |
| 28 | 54% | 34% | 11% |
| AREA 11 | | | |
| 29 | 37% | 48% | 15% |
| 30 | 45% | 32% | 23% |
| 31 | 44% | 18% | 38% |
| 32 | 50% | 14% | 36% |
| 33 | 44% | 19% | 37% |
| 34 | 52% | 28% | 20% |
| 35 | 44% | 18% | 38% |
| 36 | 56% | 22% | 22% |
| 37 | 50% | 14% | 36% |
| 38 | 56% | 44% | 0% |
| 39 | 36% | 42% | 22% |
| AREA 12 | | | |
| 40 | 50% | 20% | 30% |
| 41 | 43% | 30% | 28% |
| 42 | 37% | 29% | 35% |
| 43 | 39% | 31% | 30% |
| 44 | 44% | 25% | 32% |
| 45 | 44% | 25% | 32% |
| 46 | 50% | 20% | 30% |
| 47 | 38% | 30% | 32% |
| AREA 13 | | | |
| 48 | 41% | 59% | 0% |
| 49 | 52% | 48% | 0% |
| AREA 14 | | | |
| 50 | 45% | 45% | 10% |
| 51 | 56% | 29% | 15% |
| AREA 15 | | | |
| 52 | 33% | 35% | 32% |
| 53 | 48% | 25% | 27% |
| 54 | 51% | 31% | 18% |
| AREA 16 | | | |
| 55 | 57% | 29% | 14% |
| AREA 17 | | | |
| 56 | 55% | 34% | 11% |
| AREA 18 | | | |
| 57 | 47% | 23% | 30% |
| | | | |
| FACPYA | 47% | 29% | 23% |

RESULTADOS
PREPONDERANCIA DE LAS NECESIDADES POR AREA
PERSONAL SECRETARIAL FACPYA

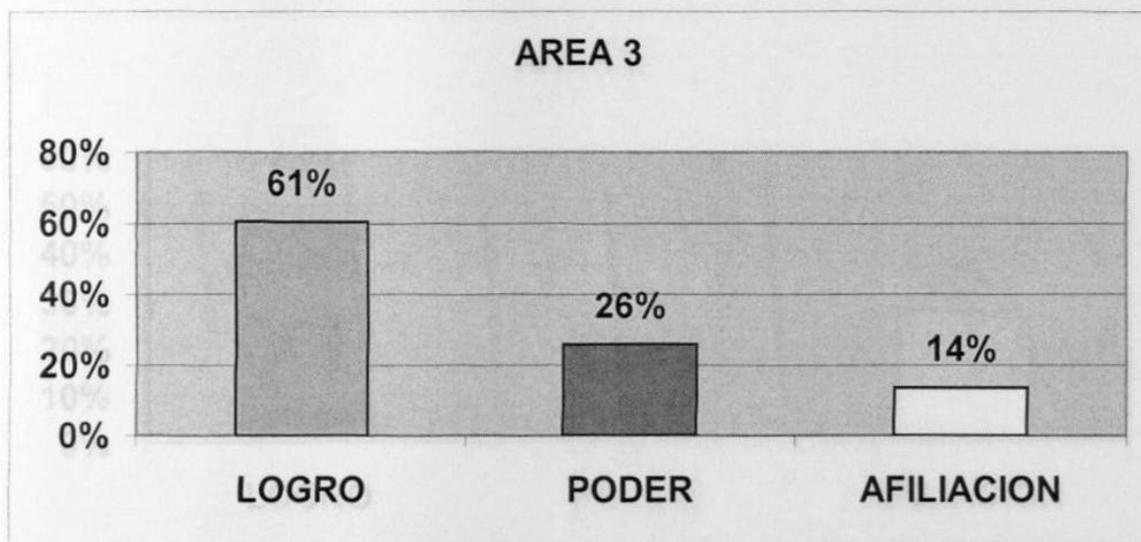
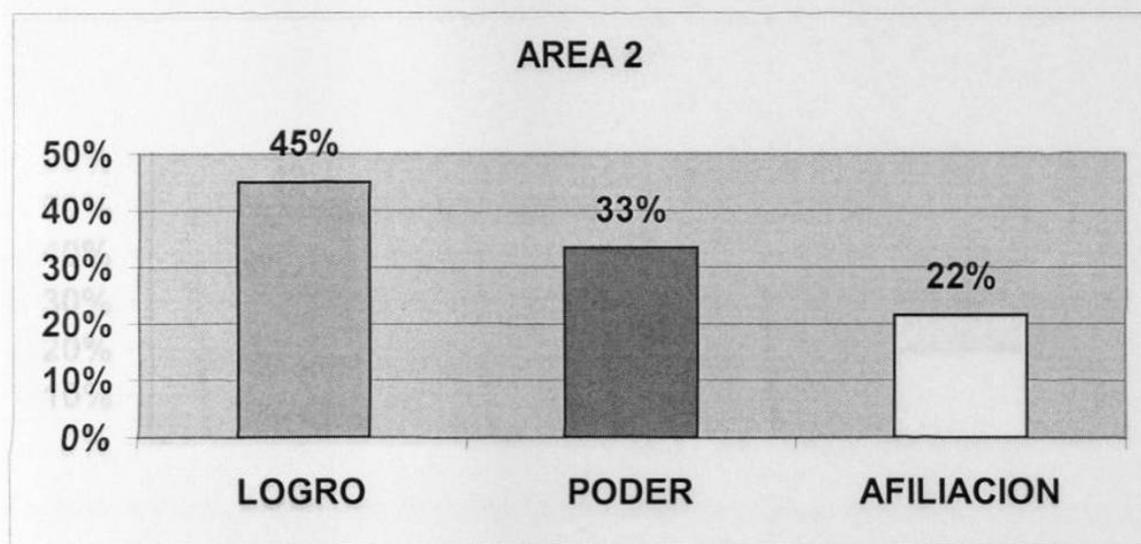
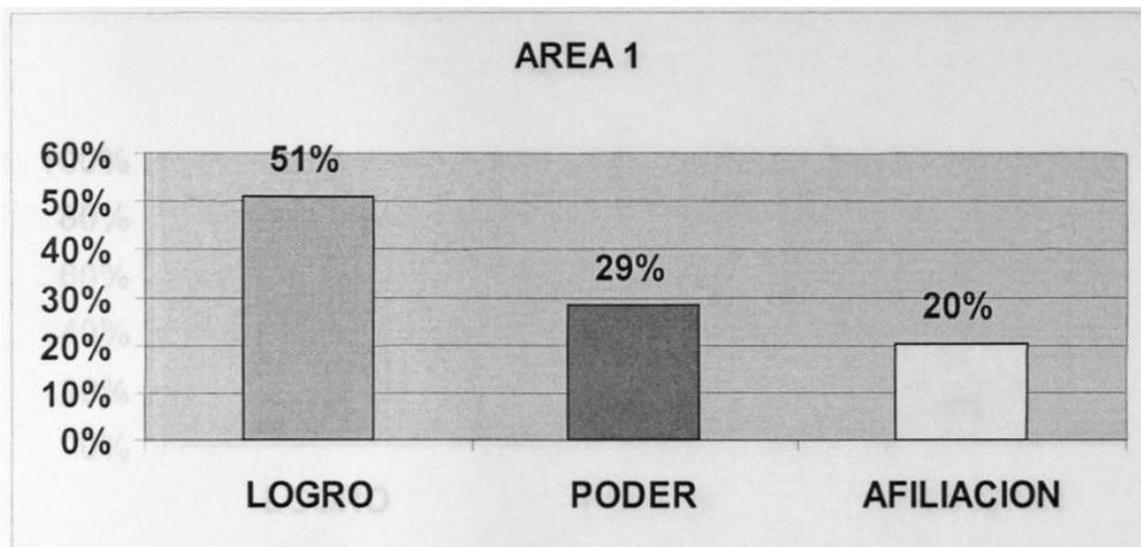


Gráfica I
Muestra el perfil motivacional general del personal secretarial de la organización, considerando las dieciocho áreas de trabajo.

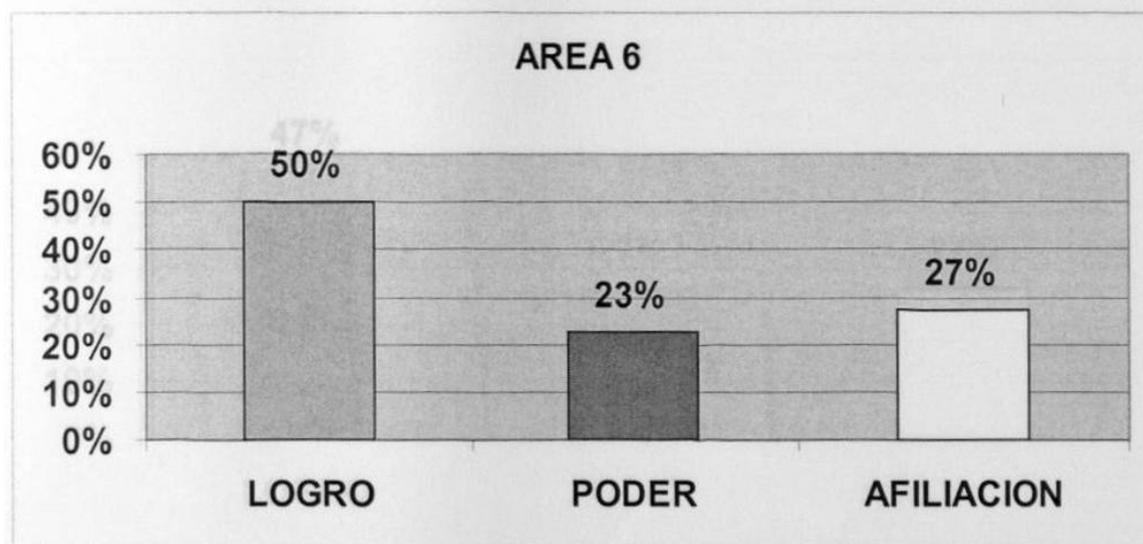
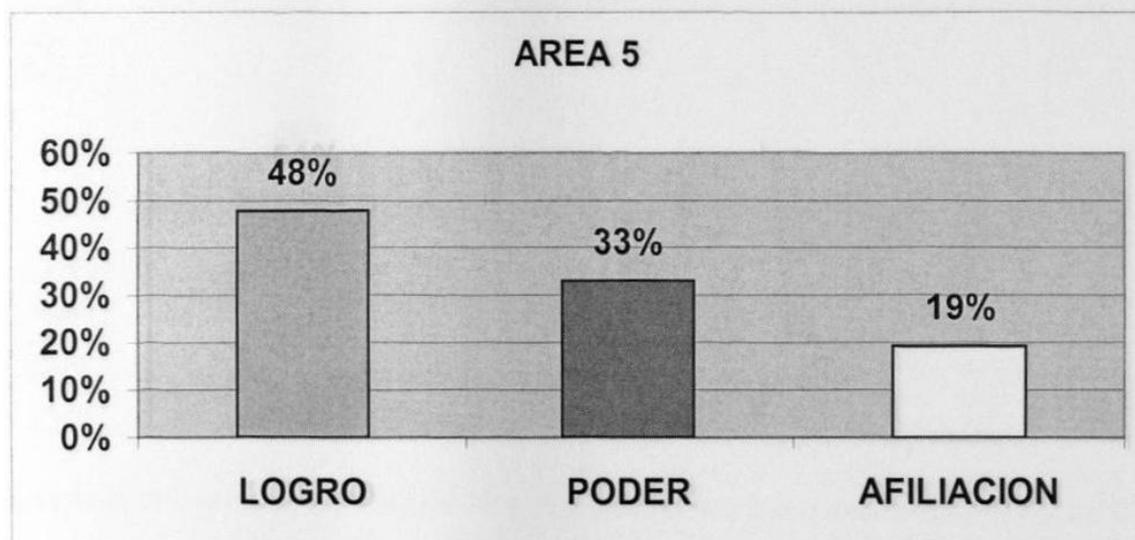
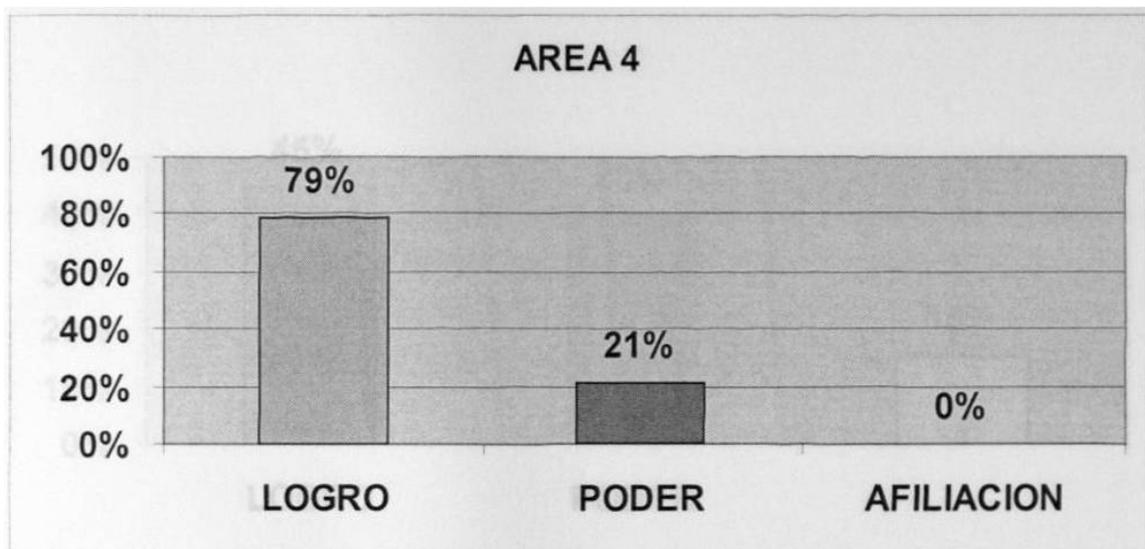


Gráfica II
Muestra la tendencia organizacional por área de trabajo de las tres variables: Logro, Poder y Afiliación. Presentándose similar con excepción de las áreas 4, 6, 9, 12, 13 y 18.

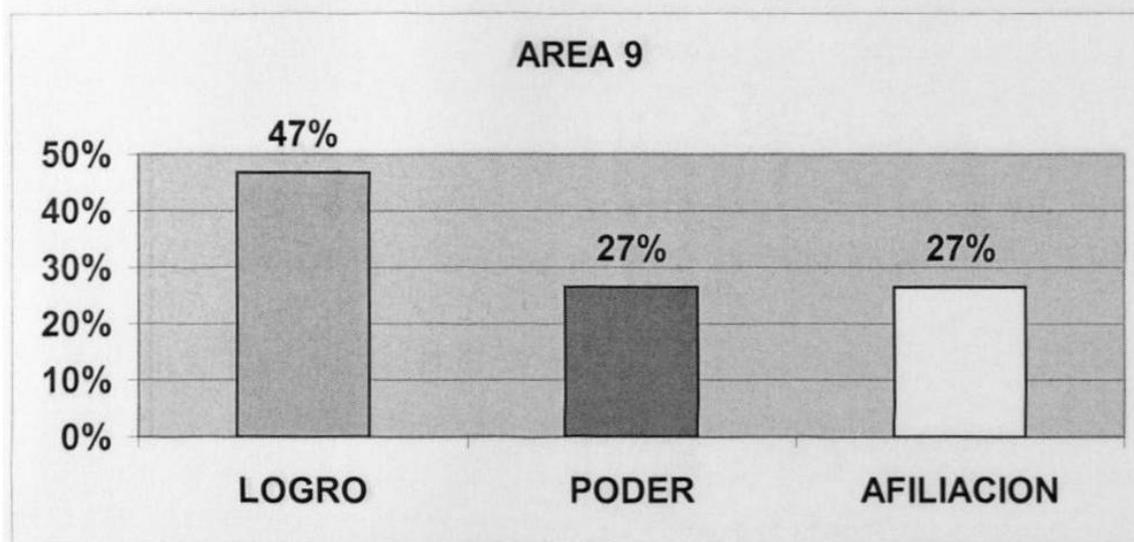
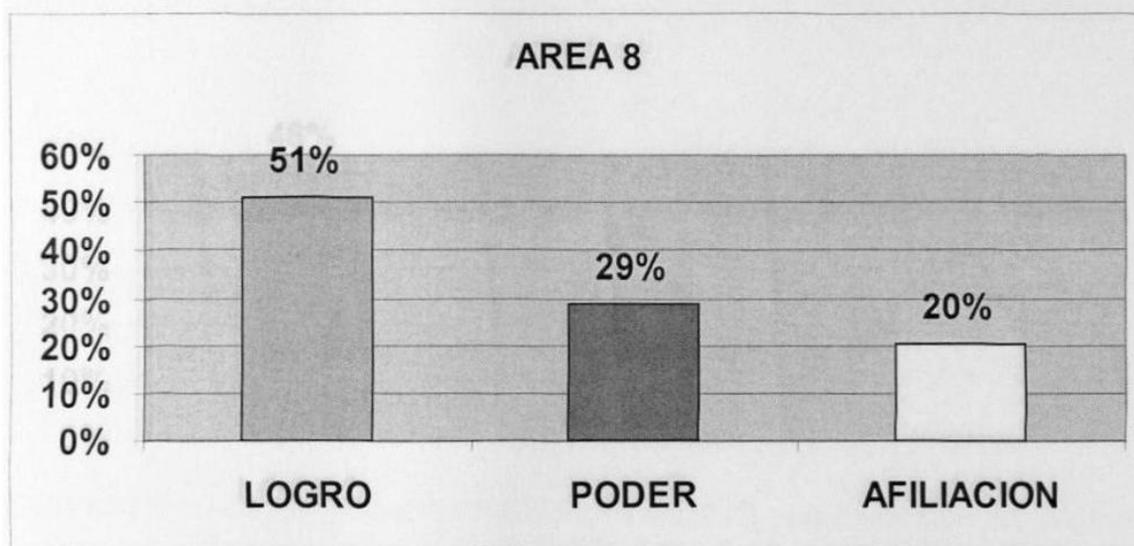
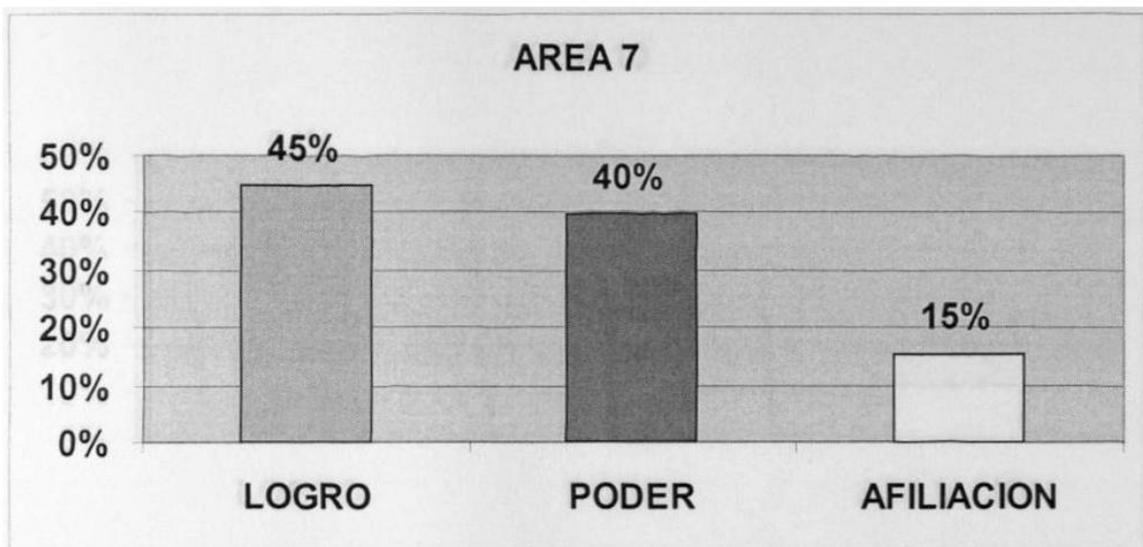
RESULTADOS
PREPONDERANCIA DE LAS NECESIDADES POR AREA
PERSONAL SECRETARIAL FACPYA



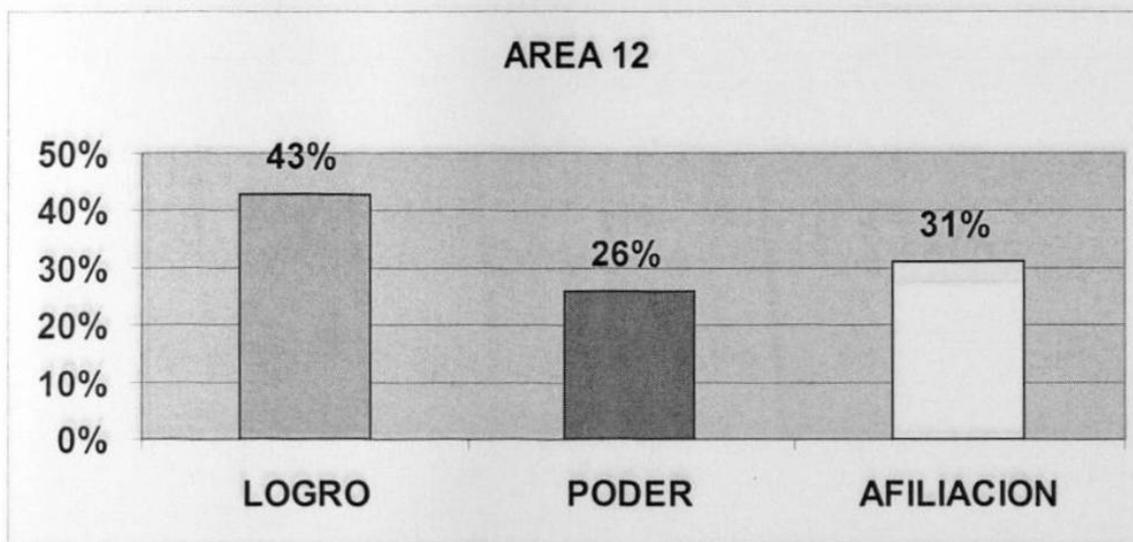
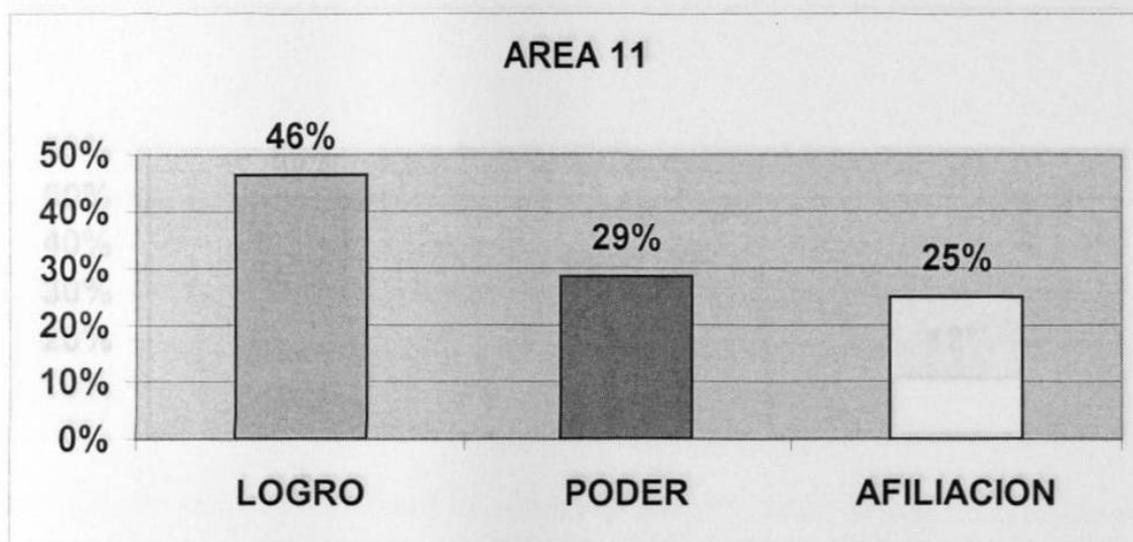
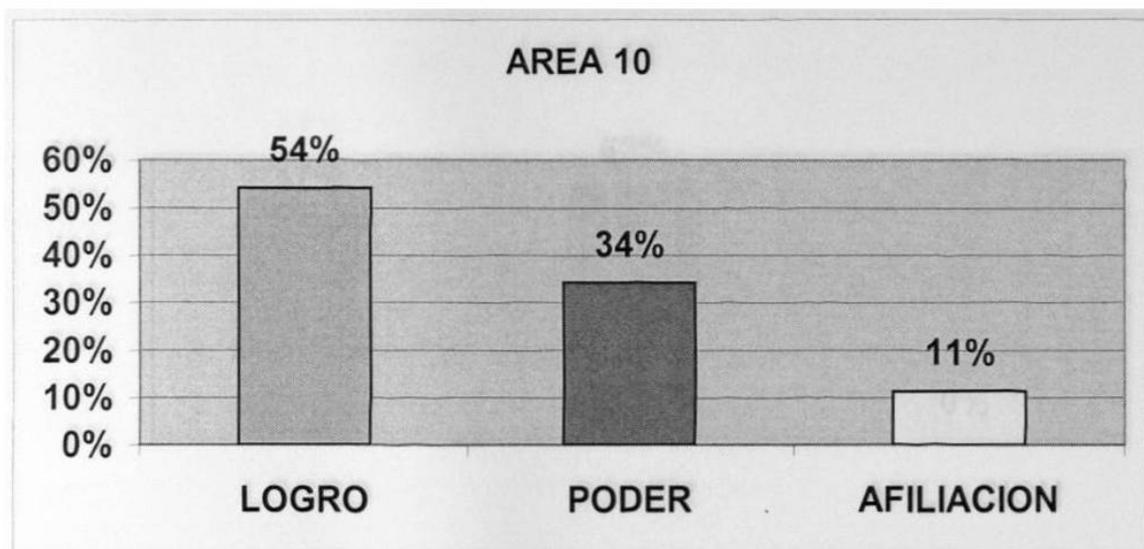
RESULTADOS
PREPONDERANCIA DE LAS NECESIDADES POR AREA
PERSONAL SECRETARIAL FACPYA



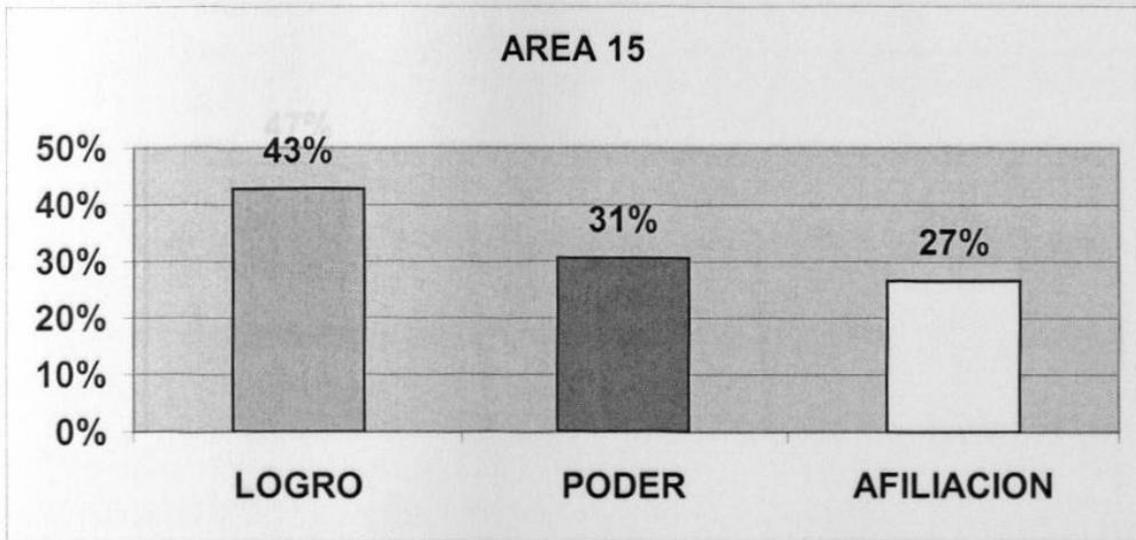
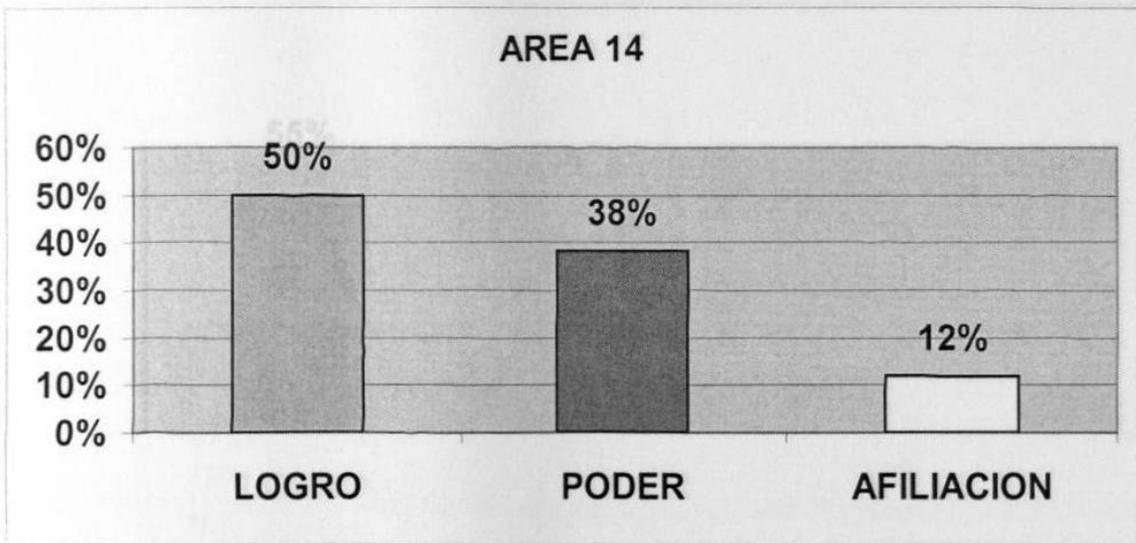
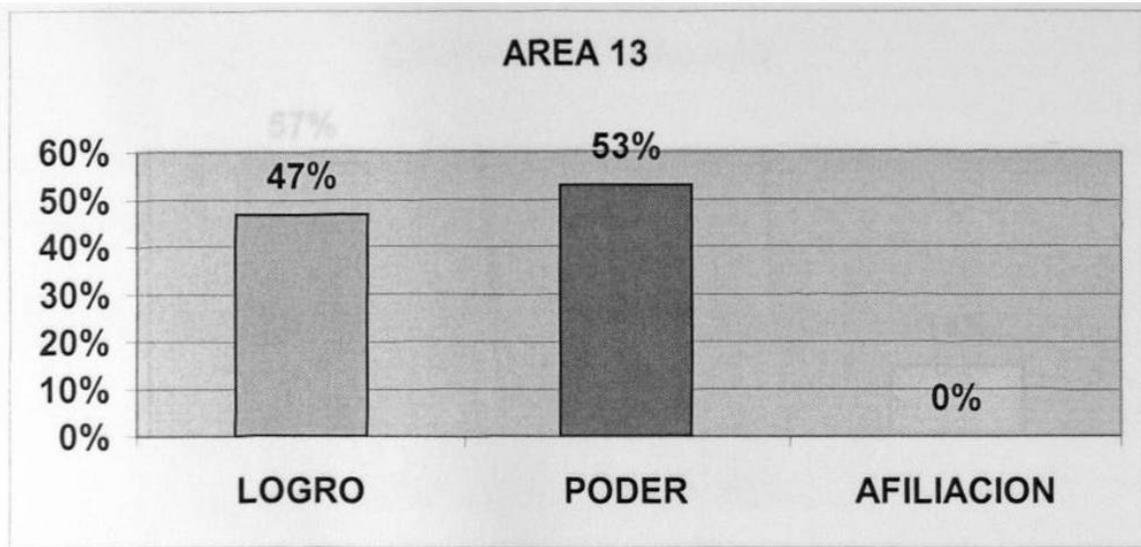
RESULTADOS
PREPONDERANCIA DE LAS NECESIDADES POR AREA
PERSONAL SECRETARIAL FACPYA



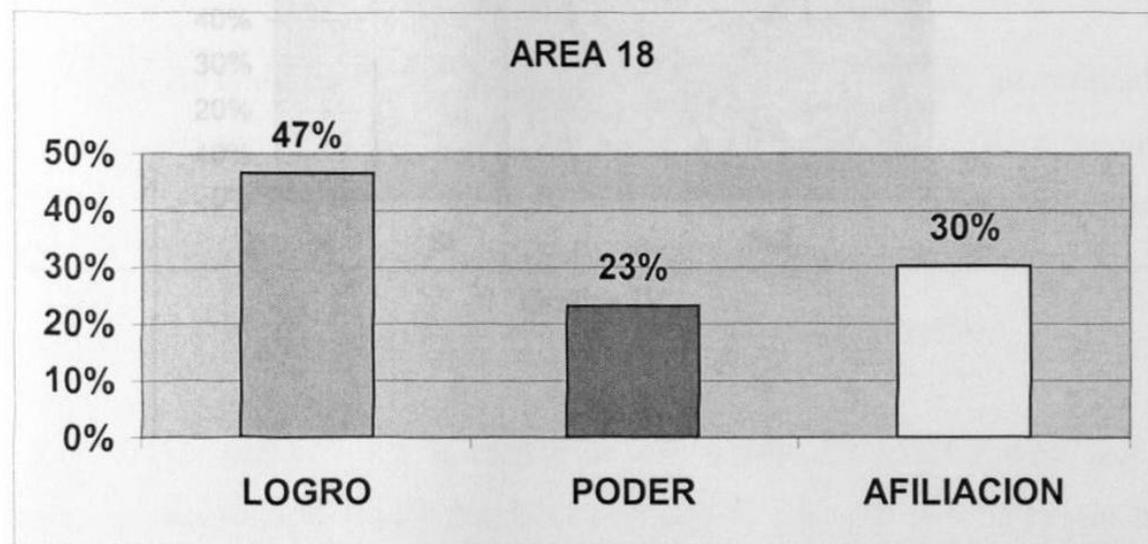
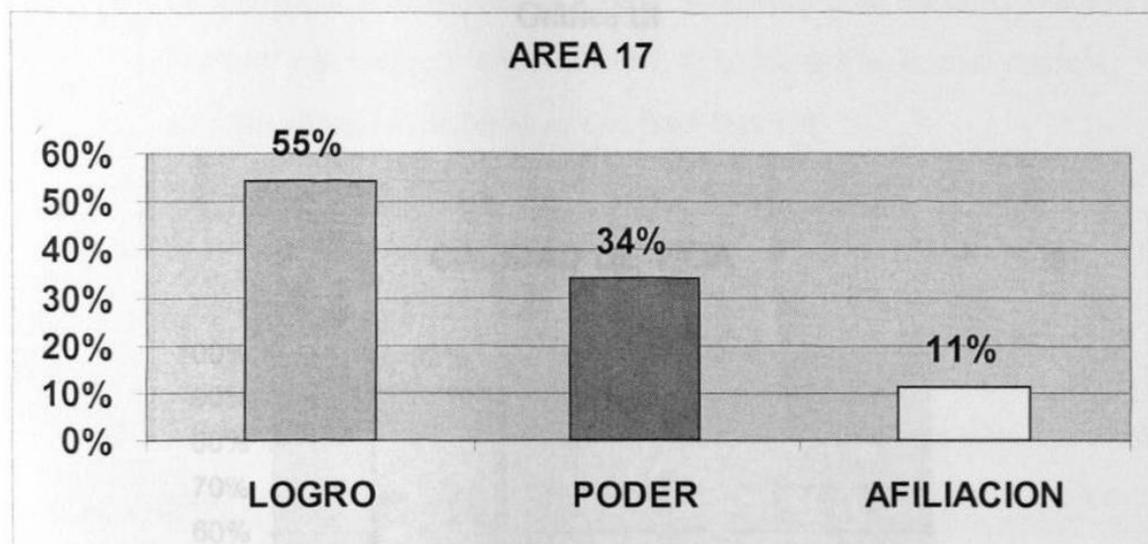
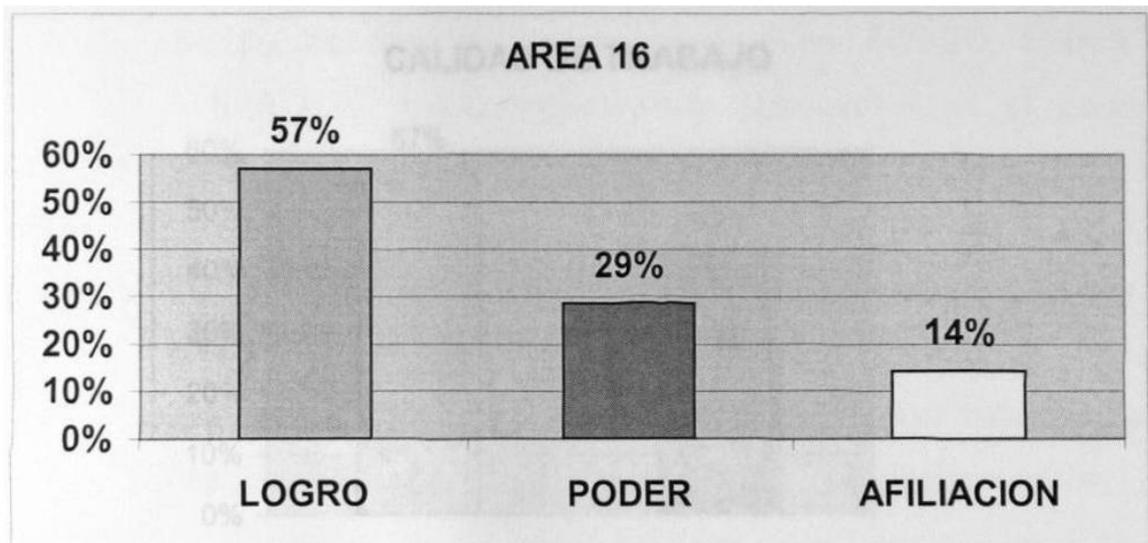
RESULTADOS
PREPONDERANCIA DE LAS NECESIDADES POR AREA
PERSONAL SECRETARIAL FACPYA



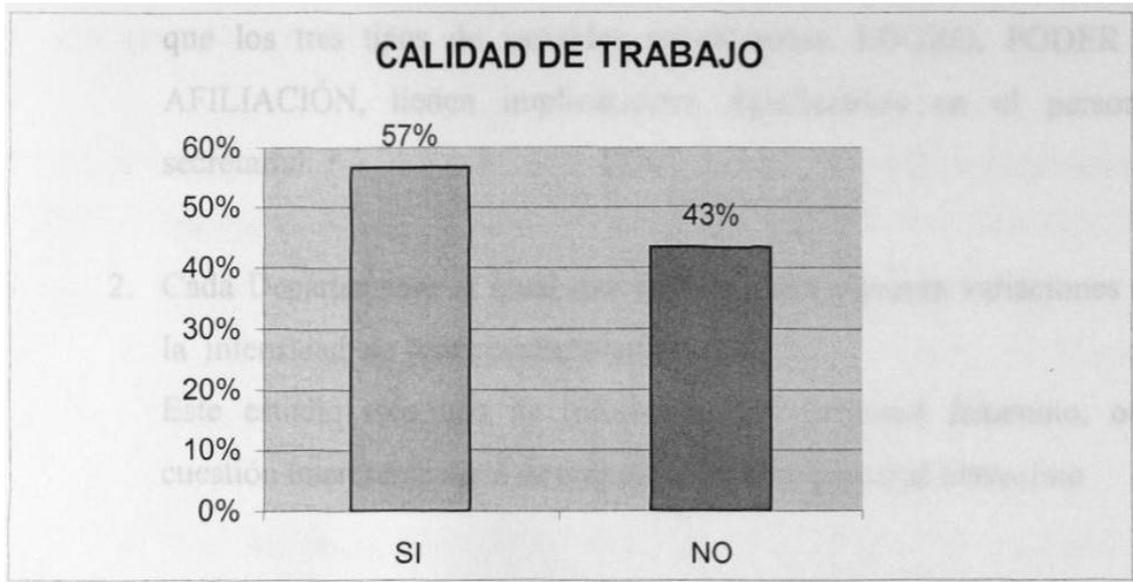
RESULTADOS
PREPONDERANCIA DE LAS NECESIDADES POR AREA
PERSONAL SECRETARIAL FACPYA



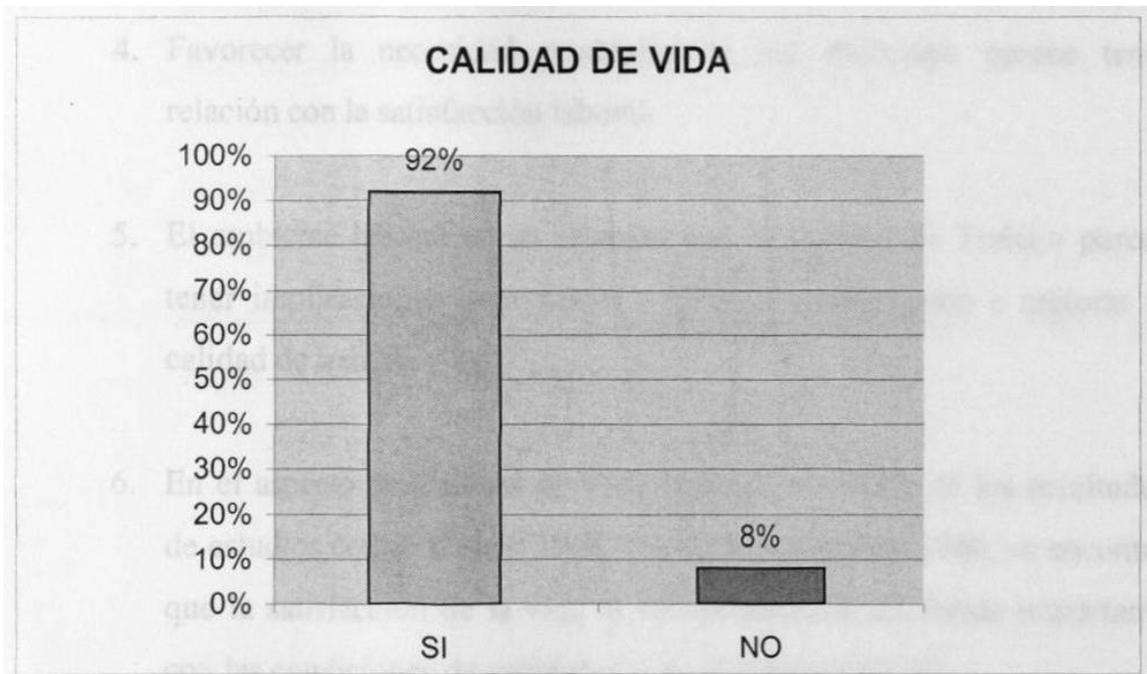
RESULTADOS
PREPONDERANCIA DE LAS NECESIDADES POR AREA
PERSONAL SECRETARIAL FACPYA



RESULTADOS
RELACIÓN CON CALIDAD DE TRABAJO Y CALIDAD DE VIDA
PERSONAL SECRETARIAL FACPYA



Gráfica III



Gráfica IV

6. CONCLUSIONES

- 1. Los resultados generales del presente trabajo de investigación muestran que los tres tipos de variables consideradas: LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN, tienen implicaciones significativas en el personal secretarial.**
- 2. Cada Departamento al igual que cada persona presenta variaciones en la intensidad de la necesidad predominante.
Este estudio solo nos da información de personal femenino, otra cuestión interesante sería su comparación con personal masculino**
- 3. La tendencia general, parece apoyar el concepto de Metamotivación de Maslow con respecto a la tendencia de maduración, la cual empuja en forma ascendente hacia la autosatisfacción.**
- 4. Favorecer la necesidad predominante del individuo parece tener relación con la satisfacción laboral.**
- 5. El ambiente laboral en su relación con la Calidad de Trabajo parece tener implicaciones importantes (57%). Contribuyendo a mejorar la calidad de trabajo.**
- 6. En el aspecto de Calidad de Vida Laboral, en contra de los resultados de estudios como: Cantril 1965, Curin, Veroff y Feld 1960, se encontró que la satisfacción de la vida sí está relacionada de forma importante con las condiciones de satisfacción en el trabajo (92 %) resultados que respaldan fuertemente la teoría de Maslow.**
- 7. En resumen: los resultados de este trabajo de Investigación dan un apoyo modesto a la Teoría de MASLOW, en lo que se refiere a que una**

adaptación satisfactoria al trabajo está muy relacionada con la satisfacción general de vida.

7. RECOMENDACIONES

- **Ampliar el Estudio a otros niveles de puestos u organizaciones similares. Para confirmar los resultados obtenidos.**
- **Verificación de compatibilidad del personal y su ubicación laboral, para favorecer las potencialidades.**
- **Análisis de reubicación en áreas de oportunidad, para el logro de mayor motivación intrínseca del personal y optimizar su rendimiento.**
- **Análisis en la rotación de puestos y estructuración de un profesiograma, para contar con elementos que permitan facilitar la toma de decisiones en la ubicación óptima del personal secretarial.**
- **Sensibilizar a jefes inmediatos para favorecer potencialidades, ya que el conocimiento de los patrones de motivación laboral ayuda a comprender las actitudes de trabajo de cada persona y lograr una mejor relación con ellas.**

8. BIBLIOGRAFÍA

- Campbell, J.P.; Dunnette, M.D., Lawler, E. E. y Weick, K.E. (1970) *Managerial behavior, performance and effectiveness*. Nueva York. Mc Graw Hill
- Deci, E.L. y Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and self-determination in human behavior*. Nueva York. Plenum Press.
- Delgado A. (1998) *La personalidad del individuo y los niveles de exigencia en la organización: percepción, actitudes y motivación*. En A. Rodríguez Fernández (Coord..) *Introducción a la Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. (pp. 101 – 120). Madrid. Pirámide.
- DiCaprio, N. (1985) *Teorías de la Personalidad*. México. Interamericana.
- Engler, B. (2001) *Introducción a las Teorías de la Personalidad*. 4ª. Ed. México. McGraw Hill.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980) *Work redesign*. Nueva York. Addison – Wesley.
- Harpaz (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal análisis*. Nueva York. Libra Publishers
- Heller, R. (1998) *Cómo Motivar*. Barcelona. Grijalbo.
- Hernández R., Fernández C.,Baptista P.,(2003) *Metodología de la Investigación*. 3ª. Ed.,México. McGraw Hill.
- Kanfer, R. (1992) *Work motivation. New directions in theory and research*. En C.L. Cooper e I. T. Robertson E Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 7 pp. 1 – 53. John Wiley & Sons. Nueva York.
- Locke, E. A. (1976) *The nature and causes of job satisfaction*. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons. Nueva York.
- Maccoby, Michael (1988) *Why Work. Motivating and Leading the New Generation*, Simon and Schuster, p. 32

- Maslow Abraham (1970)Motivation and Personality. 2a. Edición. New York: Harper and Row.
- Maslow Abrham (2001) El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser. 14 Edición. Barcelona. Kairós.
- Newstron, J.W. y Davis, K. (1993) Organizational behavior. Human behavior at Work. McGraw Hill. Londres.
- Peiró, J.M. (1984). Psicología de la Organización. Madrid. UNED.
- Peiró, J.M. (1990) Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas. Barcelona: PPU.
- Peiró J.M.; González Roma. ; Zurriaga R., Ramos, J. Y Bravo M.J. (1990). El cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de la salud de Equipos de Atención Primaria (CSLEAP) Revista de Psicología de la Salud, 1, 135 – 174.
- Robbins, Stephen (1999) Comportamiento Organizacional. 8ª. Ed.. México. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. (2000) Administración. 6ª. Ed. México. Pearson Educación.
- Stum David (2001) Maslow revisited: Building the employee commitment pyramid Strategy & Leadership, 29 (4) 4-9 Retrieved May 11, 2004, From ABI/INFORM Global database. (Document ID: 80043311.
- Weinert, A. B. (1985). Manual de Psicología de la Organización: La conducta humana en las organizaciones. Barcelona. Herder.

9. APÉNDICE A : LA PROPUESTA

Para la definición del Proyecto Final de Campo, se inició con la identificación del Cliente o entidad donde se ofreció la consultoría.

Se procedió a establecer el Contacto inicial con las autoridades correspondientes, para recibir su aprobación y definir la persona que sería nuestro contacto en la Institución : Lic. María Elvira Cantú González, Jefe del Departamento de Recursos Humanos FACPYA.

Paralelamente se estableció contacto con el Maestro Asesor: MPL. José Armando Peña Moreno.

Definiéndose la Intervención como sigue:

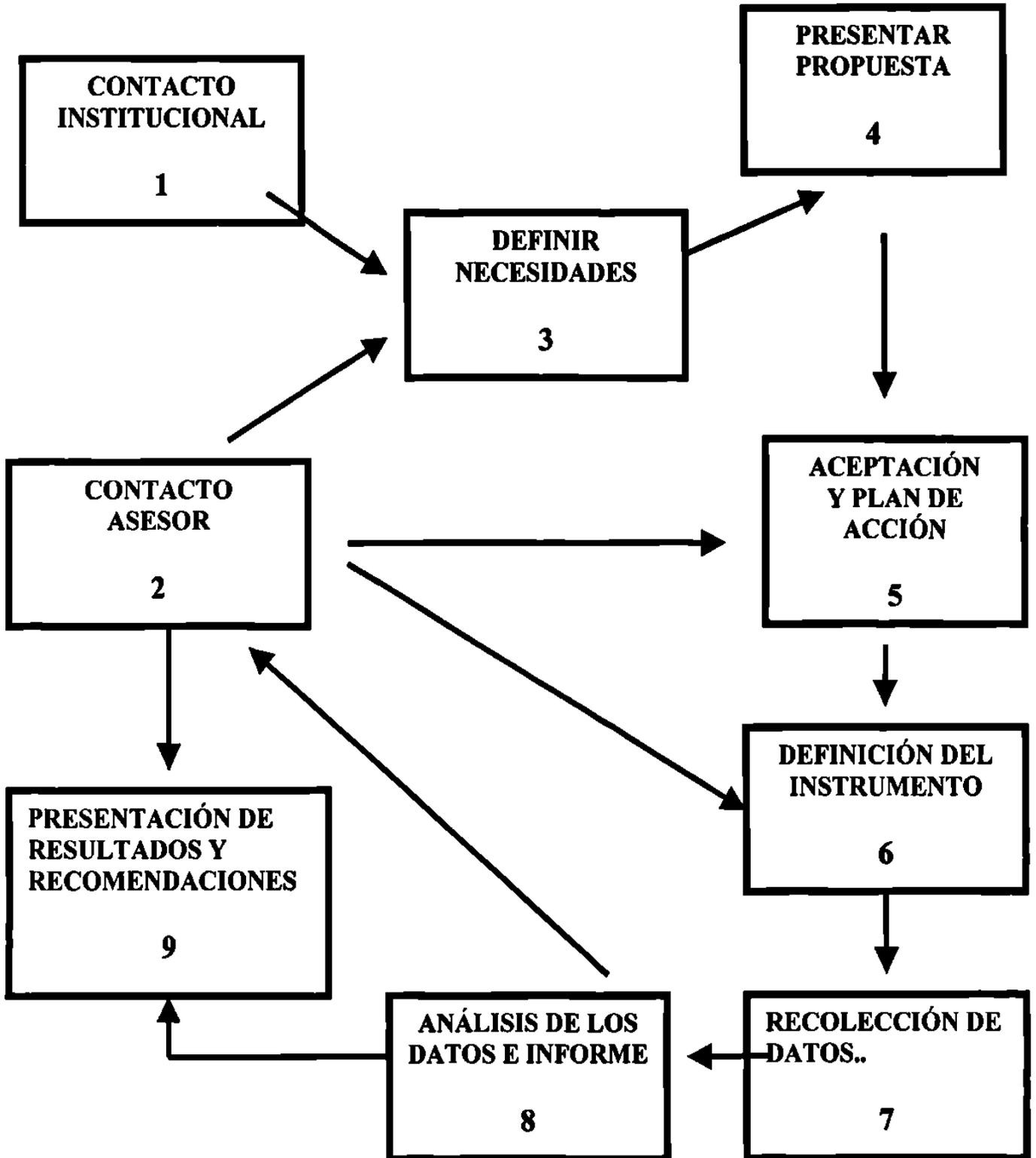
PROPUESTA: INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA SOBRE:
DIAGNÓSTICO DE PERFIL MOTIVACIONAL

ALCANCE : Personal Secretarial activo durante Mayo de 2004 de FACPYA, UANL, Ciudad Universitaria.

OBJETIVO : Diagnóstico del Perfil Motivacional del personal secretarial De FACPYA para contar con elementos de análisis para la toma de decisiones en la rotación interna de puestos y diseño de alternativas para estimular la motivación intrínseca.

TIEMPO ESTIMADO : Cuatro meses

MODELO DE INTERVENCIÓN



PLAN DE TRABAJO

2004

| ACTIVIDADES | F | M | A | M | J |
|--|---|---|---|---|---|
| CONTACTO AUTORIDADES | ■ | | | | |
| CONTACTO ASESOR | | ■ | | | |
| ENTREVISTA CLIENTE: DEFINIR NECESIDADES | | ■ | | | |
| ENTREVISTA CLIENTE: CONTRATO PSICOLOGICO | | ■ | | | |
| ENTREVISTA ASESOR - REVISIÓN | | | ■ | | |
| ENTREVISTA CLIENTE: PROPUESTA Y PLAN DE ACCIÓN | | | ■ | | |
| SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO | | | ■ | | |
| ENTREVISTA ASESOR - REVISIÓN | | | ■ | | |
| PRUEBA PILOTO DE INSTRUMENTO | | | | ■ | |
| ENTREVISTA CLIENTE: PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS | | | | ■ | |
| RECOLECCIÓN DE DATOS | | | | ■ | |
| ENTREVISTA ASESOR - REVISIÓN | | | | ■ | |
| ANALISIS DE LOS DATOS | | | | ■ | |
| ELABORACIÓN DE INFORME DE RESULTADOS | | | | ■ | |
| ENTREVISTA ASESOR - REVISIÓN | | | | ■ | |
| PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES. | | | | ■ | ■ |

10. APÉNDICE B : CUESTIONARIO APLICADO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
RECURSOS HUMANOS



Con la finalidad de mejorar la calidad en nuestro servicio, conteste con sinceridad marcando con una X el número que se aproxime más, a los sentimientos de usted (1 = en total desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). Considere sus respuestas en el contexto de la experiencia de trabajo en su empleo actual o en alguno anterior.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.- Me esfuerzo mucho por superar mi propio rendimiento en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- Disfruto la competencia y me gusta ganar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.- Con frecuencia me descubro charlando con mis compañeros acerca de asuntos ajenos al trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- Me gustan los desafíos difíciles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- Me gusta estar a cargo de las cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Deseo contar con la simpatía de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- Me agrada saber cuáles son mis progresos al terminar cada tarea. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.- Tiendo a cultivar estrechas relaciones con mis compañeros de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Me gusta establecer y alcanzar metas realistas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Me complace influir en otras personas para que las cosas se hagan como yo digo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.- Me agrada pertenecer a grupos y organizaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Disfruto la satisfacción de llevar a buen término una tarea difícil. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.- Con frecuencia me esfuerzo para tener más control de lo que ocurre a mi alrededor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.- Me agrada más trabajar con otras personas que trabajar solo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.- El ambiente laboral influye en la calidad de mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.- Estar a gusto en el trabajo me hace sentirme feliz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

GRACIAS



