

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

Profra: Alma Patricia Aduna Mondragón

Alumnas: Calderón Leos Claudia L.

94219913

López Lara Ma. Eugenia

94324782

CURSO DE MOTIVACION

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Licenciatura de Administración

Septiembre de 1999.



INDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	3

CAPITULO I:

"PRIMERAS PERSPECTIVAS DE MOTIVACION EN EL TRABAJO"

1.1 La Administración científica. Frederick Taylor.....	8
1.2 Estudios en la Hawthorne de la Western Electric Company. Elton Mayo.....	9
1.3 Modelo dual de la Motivación. Herzberg.....	11

CAPITULO II:

"LA TEORIA DE LA MOTIVACION: HOY"

2.1 La jerarquía de las necesidades de Maslow.....	13
2.2 Teoría EVC de Alderfer.....	15
2.3 Teorías X y Y. Douglas McGregor.....	16
2.4 Teoría Z de William Guchi.....	17
2.5 Teoría de la Equidad en el trabajo.....	18

2.6	Necesidades manifiestas de McClelland.....	19
2.7	Teoría del Aprendizaje.....	20
2.8	Teoría de las Expectativas de Vroom.....	20
2.9	Teoría del reforzamiento y modificación de la conducta.....	21
	- a intervalos fijos.....	22
	- a intervalos variables.....	23
	- de radio fijo.....	23
	- de radio variable.....	24

CAPITULO III:

**"CONCEPTOS, TIPOS DE MOTIVACION Y RELACION CON
VARIABLES"**

3.1	Motivación.....	26
3.2	Motivación y Comportamiento Etico.....	30
3.3	Motivación y Clima Organizacional.....	32
3.4	Motivación y Liderazgo.....	33
3.5	Motivación y Relaciones Humanas.....	35
3.6	Motivación y Tensión.....	38
3.7	Satisfacción Laboral y Desempeño.....	40

CAPITULO IV:

"LA A.N.D.A."

Asociación Nacional de Actores.....45

CAPITULO V:

"METODOLOGIA"

5.1 Planteamiento del problema.....51

5.2 Hipótesis.....52

5.3 Escenario.....52

5.4 Diseño.....52

5.5 Sujetos.....53

5.6 Definición de las variables y su operacionalidad.....53

5.7 Instrumentos.....54

5.8 Procedimiento.....62

"CURSO DE MOTIVACION LABORAL"

PROGRAMA DE ACTIVIDADES.....66

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

- SESION 1.....	67
- SESION 2.....	83
- SESION 3.....	89
- SESION 4.....	97

CAPITULO VI:

"CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES"

Conclusiones y Recomendaciones.....	103
-------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	110
-------------------	-----

ANEXOS.....	113
-------------	-----

RESUMEN

Inicialmente se iba a realizar un diagnóstico al personal del área delegacional de un sindicato respecto a la relación existente entre motivación y desempeño. El problema específico se estructuró entonces de la siguiente manera:

¿Qué influencia tiene la motivación en el desempeño laboral del personal del área delegacional del sindicato de la Asociación Nacional de Actores?

El escenario planteado fueron las oficinas donde laboran las personas de ésta área, que se ubican en Av. Chapultepec # 57, Col. Doctores, Delegación Cuauhtémoc, D.F.

Los instrumentos a utilizar serían cuestionarios diagnósticos que ayudarían a determinar por medio de variables como comportamiento ético, clima organizacional, liderazgo, relaciones humanas, etc., el grado de motivación en el que se encontraba ésta área que estaba formada por doce personas (el jefe del área, una secretaria, ocho delegados, un capturista y un office boy).

Debido a problemas internos que se dieron en la oficina, la investigación se interrumpió ya que cambiaron de área al jefe de la oficina que era el que

apoyaba directamente la investigación; de Televisa Chapultepec lo pasaron a Televisa San Angel y no fue posible continuar.

Por lo tanto se concluye con la elaboración de un curso de motivación considerando las características del personal de esa área delegacional.

INTRODUCCION

Fue a principios de este siglo, cuando se empezó a involucrar al ser humano a la organización siendo el objetivo aumentar la productividad. Esto dio la pauta a nuevas investigaciones para darse cuenta que la productividad se determina por muchos factores y los empleados es sólo uno de ellos, y se empieza a reconocer la importancia de éstos dentro de la organización.

El trabajador cuenta con una vida exterior, con una vida fuera de la empresa, tiene individualidad, tiene a su propia familia, amigos y creencias de acuerdo a su propia cultura, y si no se tiene un control o un equilibrio de éstas variables en algún momento o de alguna manera podrían afectar su desempeño laboral.

La motivación es un tema muy complejo y es un término muy difícil de definir que incluye una mezcla irrepetible de sentimientos, pensamientos y experiencias de cada ser humano y que pertenecen al ámbito de la empresa o pueden originarse en el ámbito exterior. Es evidente que el empleado que trabaja con más ahínco, en forma más eficiente y con más entusiasmo que los demás está motivado. La motivación es un motor, es ambición, es un comportamiento, que desafortunadamente no presentan muchos empleados.

El individuo viene a representar el factor unitario de mayor valor de las organizaciones y es al mismo tiempo el más difícil de entender. Las personas reaccionan de maneras variadas frente a situaciones o hechos variados e

incluso el comportamiento es diferente cuando se enfrenta a situaciones repetitivas. La motivación no es algo que simplemente se promueve a través de premios y castigos, conlleva otras cosas tales como sentimientos, actitudes e ideas; elementos que no se pueden ver ni tocar, están dentro de las personas.

La motivación es algo que se desarrolla desde adentro del individuo hacia fuera.

Ya en nuestros tiempos está comprobado que el dinero no es el único factor que motiva al individuo y el análisis va mucho más allá al indicarnos que el recurso humano tiene motivaciones siempre y en todo momento. Factores tales como el aburrimiento, la falta de interés, de compromiso, de disciplina, de responsabilidad, el ausentismo y los bloques mentales en muchos casos son aspectos de la conducta derivados de ésta parte de estímulo, de esa fuerza que impulsa la acción y que surge de la necesidad de satisfacer necesidades.

Son muchos los ejecutivos (o empresas) que se preocupan por lograr un mejor desempeño en su personal frente a una política adecuada de motivación ya que podría contribuir de una forma significativa a la productividad general y a los objetivos de la organización.

Para encontrar una respuesta a éste problema, fue necesario realizar una revisión de literatura sobre la evolución de la integración del ser humano en las organizaciones, básicamente cómo se inician los estudios respecto al comportamiento en las organizaciones donde relacionan las actitudes del

hombre (su vida individual con la laboral, su vida afectiva, su vida familiar, etc.).

En el capítulo I denominado "Primeras perspectivas de Motivación en el trabajo" se describen los métodos utilizados por varios investigadores, por ejemplo: Frederick Taylor con su estudio de tiempos y movimientos pretendía encontrar la mejor manera de hacer una determinada tarea; los estudios en la Hawthorne de la Western Electric Company realizados por Elton Mayo a fines de la década de 1920 se encaminaron para examinar cuestiones de actitudes y procesos de grupos, su objetivo inicial fue determinar los efectos en los trabajadores de diferentes intensidades de la iluminación sobre la producción.

El primer conjunto de factores, que provocan satisfacción en el empleado Herzberg los llamó "motivadores" los cuales se componen de características del contenido del trabajo, tales como los logros, la responsabilidad, etc. Los resultados de éstas investigaciones fue hacer hincapié en la importancia de las actitudes de los empleados y estimular más investigaciones sobre la motivación.

En el siguiente capítulo "La teoría de la Motivación: HOY", se encuentran las teorías de motivación contemporáneas tratando de explicar el comportamiento humano y encontrar las mejores maneras de motivar a los trabajadores para obtener como respuesta un mejor desempeño en su desarrollo laboral. Existen teorías que están enfocadas al ambiente de trabajo, al clima organizacional, a las relaciones humanas y otras que se ocupan de la

dinámica conductual que se dirigen a la explicación de los principios generales que fundamentan la iniciación y mantenimiento de la conducta en el trabajo.

Una de las teorías de motivación que trata lo anterior es la "Teoría de las Expectativas", que sostiene que los individuos se sienten motivados a dedicarse a determinadas conductas hasta que consideren que esos comportamientos dan como resultado ciertas recompensas o consecuencias que deseen obtener. La motivación de la jerarquía de las necesidades de Maslow junto con la teoría de Alderfer habla de satisfacer ciertas necesidades de acuerdo a su nivel de satisfacción y muestra el modo en que éste principio tiene relación con la motivación de los esfuerzos humanos dentro de la organización. Y así también encontraremos otras teorías como la de Douglas McGregor, de William Guchi, de McClelland, de Vroom, etc. Estos investigadores y otros son los que realzan la complejidad de la motivación humana y la variedad de necesidades de los seres humanos relacionadas con la vida laboral.

En el capítulo III se mencionan definiciones sobre la motivación, además la relación que tiene con variables que consideramos influyen en el desempeño laboral; de ello fue que se tomaron cuestionarios que se enfocaban a variables tales como: de comportamiento ético, clima organizacional, liderazgo, relaciones humanas y tensión.

En el siguiente capítulo se desarrolla la historia del sindicato de la A.N.D.A. en forma sintetizada, mencionando sus principales funciones, características y actividades que lo diferencian de los demás.

Finalmente en los últimos dos capítulos se desarrolla el curso de motivación las conclusiones y recomendaciones, considerando que en México como en cualquier parte del mundo la motivación dentro de cualquier organización es de suma importancia, ya que se obtienen beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa. Por que los trabajadores adquieren satisfacción al desarrollar sus actividades en un ambiente agradable, donde exista la comunicación y el trabajo en equipo, políticas comprensivas y remuneraciones justas, etc., porque se sientan contentos, reconocidos y puedan satisfacer sus necesidades primarias y secundarias. En cuanto a las organizaciones obtienen ganancias ya que el costo en cuanto a los conflictos a causa de los trabajadores reducirían, la producción aumentaría, y la rotación del personal también disminuiría. En este caso en particular se propone como alternativa para el personal del área delegacional de una parte del sindicato del A.N.D.A. por las limitantes presentadas.

CAPITULO I

PRIMERAS PERSPECTIVAS DE MOTIVACION EN EL TRABAJO

1.1 La Administración Científica. Frederick Taylor

La primera investigación importante respecto al manejo de los seres humanos recibió el nombre de *Administración Científica*; hasta antes del inicio del siglo XX, la gente dedicada a escribir respecto a las organizaciones había hecho caso omiso del elemento humano.

Se daba por sentado que en una compañía bien estructurada y dirigida, los empleados actuarían como cualquier otra pieza de maquinaria; estarían ahí cuando se les necesitara y harían lo que se les pidiera que hicieran. Sin embargo, en 1911, Frederick Taylor introdujo la *administración científica*. Su objetivo era encontrar "la mejor manera" de llevar a cabo una tarea determinada, como por ejemplo hacer alfileres o de palear carbón. Uno de los puntos para encontrar la mejor manera de hacer un trabajo consistía en encontrar a la persona idónea para el puesto. Así, Taylor subrayaba la importancia de la gente en las organizaciones.¹

Taylor hablaba principalmente del tipo de trabajos en los que la fuerza o la velocidad manual eran importantes. Aun cuando sí tomaba en cuenta al elemento humano, hoy día sus puntos de vista no se consideran muy humanos.

Taylor hacía hincapié en la eficiencia de los trabajadores[□] no en su satisfacción, ésta etapa condujo a tareas simplificadas: cada trabajador llevaba a cabo los mismos escasos movimientos una y otra vez, era un proceso aburrido pero eficiente.

Su división detallada del trabajo, su optimización y su técnica de tiempos y movimientos hicieron que los trabajadores se sintieran descalificados por sus actividades simples y rutinarias, que perdieran su iniciativa y participación, y en general, que se encontraran desmotivados por esa mecanización exagerada.

1.2 Estudios en la Hawthorne de la Western Electric Company. Elton Mayo

A pesar de la obra de Taylor y de algunos de los primeros psicólogos, no fue sino hasta la década de los 30's que se reconoció realmente la importancia del elemento humano. En la planta Hawthorne de la Western Electric Company, los investigadores trataron de determinar cuáles eran los mejores niveles de iluminación, de duración del día de trabajo, y de duración de los periodos de descanso para maximizar la productividad de sus empleados.

Lo que descubrieron fue sorprendente: conforme se aumentaba el nivel de iluminación en la planta, aumentaba el nivel de producción; pero cuando se

¹ Frederick W. Taylor. "The Principles of Scientific Management." Nueva York: Harper and Bros., 1911.

[□] Lograr el objetivo de la organización con lo programado o dentro de la norma

disminuía hasta el nivel de luz de luna la productividad seguía aumentando. Se podría esperar que la productividad aumentara conforme la luz se hiciera más brillante y que disminuyera conforme fuera decreciendo. Pero entonces: ¿Qué sería lo que originaba este resultado?, la respuesta fue que los trabajadores se volvieron más productivos porque se sintieron especiales. Se les había dedicado atención especial para realizar el experimento y querían hacer un buen trabajo para demostrar que eran dignos de esa atención.

La productividad de los trabajadores aumentó, según se concluyó, debido a que la administración empezó a reconocer la existencia de los empleados, mostrando una cierta preocupación e interés por su trabajo. Más que desear pertenecer a un proceso eficiente, predecible y bien acoplado, los trabajadores se mostraban más contentos y por lo tanto más productivos cuando los supervisores los empezaron a tomar en cuenta, así como sus condiciones de trabajo, aun cuando el interés era leve.

Este cambio en su conducta, por haber sido separados para prestarles atención, se les llama ahora *Efecto Hawthorne*. En un sentido más general, éstos estudios demostraron que los factores que distinguen a los seres humanos como sentimientos, actitudes, valores, principios, etc. son tan importantes como el pago a las condiciones de trabajo en la motivación de los empleados. Dirigidos por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger de Harvard, éstos estudios eventualmente favorecieron el desarrollo de un nuevo enfoque de personal que se denominó el modelo de relaciones humanas.

1.3 Modelo dual de la Motivación. Herzberg

Frederick Herzberg en la década de los 50's desarrolló una "teoría de dos factores" concernientes a la motivación: algunas organizaciones utilizaron consideraciones de higiene, de dinero, de supervisión, incentivos de trabajo y los aspectos físicos de trabajo para poder motivar a la gente, pero estos factores tan solo satisficieron "necesidades de mantenimiento" de parte de las personas, más que necesidades del "propio trabajo". Junto con sus colaboradores Herzberg desarrolló un modelo de motivación basado en dos factores: un elemento de mantenimiento y otro de motivación.

Pidió a los sujetos que pensarán en un momento en que se sintieran particularmente bien con sus trabajos y un momento que se sintieran particularmente mal; también les pidió que describieran las condiciones que produjeron esos sentimientos. Descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones para sentimientos buenos y malos.

Encontró que ciertos factores laborales como la insatisfacción del trabajador, provocaba un desempeño muy pobre cuando la persona sentía estar más debajo de cierto nivel. No obstante, estos mismos factores no incrementan el desempeño laboral una vez que se alcanza el nivel óptimo. Llamó a estos factores mantenedores porque mantienen determinado nivel de productividad: el salario, la seguridad en el trabajo, las políticas de la empresa y la administración se clasifican como mantenedores. Una vez que éstos

factores alcanzan un nivel óptimo, la simple provisión de éstos no dará lugar a un aumento en la productividad.

Herzberg también identificó varias fuentes de satisfacción en el trabajo que llamó motivadores: éstos incluyen el logro, el reconocimiento de los logros, el trabajo en sí, la responsabilidad y el avance. Los motivadores hacen que los empleados trabajen arduamente, entre más motivadores existan, el obrero trabajará más.

Estos autores fueron los pioneros en las teorías motivacionales. Algunos lo fueron de manera indirecta como Taylor, que se dio cuenta de la importancia del ser humano dentro de la organización pero sólo en el aspecto económico-productivo, ya que su principal objetivo era reducir el tiempo para producir más y en consecuencia generar más utilidades. Consideramos que a partir de Elton Mayo fue cuando realmente se pensó al ser humano como tal y nos parece sorprendente que hasta esas décadas se les empezara a tomar en cuenta a los recursos humanos cuando la mano de obra ha existido desde la aparición de las organizaciones.

En el pasado se pensaba que la única forma de motivar a los trabajadores de cualquier organización era pagándoles bien; pero como vemos los investigadores cada vez más han reconocido que también otros factores pueden ser cruciales en el desempeño laboral de una persona.

CAPITULO II

LA TEORIA DE LA MOTIVACION: HOY

2.1 La jerarquía de las necesidades de Maslow

El psicólogo Abraham Maslow realizó gran parte del trabajo clásico en la teoría de la motivación. Maslow creía que la motivación se debía examinar en términos de cinco clasificaciones de objetivos o necesidades. Debido al hecho de que no todas las necesidades pueden expresarse de manera simultánea, tienden a agruparse en una estructura en la que existen prioridades, esa estructura les permite una forma de expresión. El resultado de esto es que las personas experimentan diversos niveles de necesidades, si las necesidades personales de orden más primario no se han satisfecho, reclaman su prioridad y el individuo atiende a su satisfacción antes de atender a otras.

Las cinco clasificaciones de necesidades son:

- *Fisiológicas*: la necesidad de alimentación, sueño, agua, aire y sexo, cuya satisfacción es necesaria para el mantenimiento del equilibrio corporal.
- *Seguridad*: la necesidad de estabilidad familiar, seguridad económica, y ausencia de enfermedades y dolor, éstas incluyen las necesidades de seguridad tanto físicas como psicológicas. La necesidad de estar protegido de los peligros externos que amenazan a nuestros cuerpos y a nuestra personalidad se integra en este grupo. La mayoría de los empleados, por

ejemplo, quieren trabajar en donde no haya peligros físicos ni psicológicos y que además den garantías de permanencia (lo que también se conoce como seguridad en el trabajo).

- *Social o afiliación*: la necesidad de pertenencia, de interactuar con los demás, de tener amistades, y de amar y ser amado. La necesidad de integrarse socialmente es la principal en esta categoría: un individuo desea tener relaciones amistosas con otras personas, y desea ser respetado por un grupo social (necesidad de pertenencia).
- *Estima*: la necesidad de respeto y reconocimiento de los demás. Estas incluyen el deseo de respeto de sí mismo, la fuerza, la suficiencia, la destreza y competencia, la confianza frente al mundo, la independencia y la libertad. También se incluye en este grupo el deseo de una buena reputación o del prestigio, el respeto y la estimación de otras personas.
- *Autorrealización*: la necesidad de darse cuenta del potencial que uno tiene, de crecer, de ser creativo, y la necesidad de autoperfeccionamiento. Es el deseo de una persona de cumplir con sus propias metas, es decir, la tendencia de realizar y desarrollar su propio potencial. Esta tendencia pudiera ser expresada por la declaración, "lo que uno puede ser, uno debe ser".

Las necesidades se catalogan por orden de importancia, quiere decir que conforme satisfacemos cualquiera de las cinco necesidades, éstas pierden importancia a nuestros ojos y nos motivan menos. Maslow sugirió que "ascendamos" en la jerarquía (o sea que primero satisfagamos nuestras necesidades biológicas básicas). Sólo una vez hecho esto, nos sentimos motivados por las necesidades del siguiente nivel superior de la jerarquía: la

necesidad de seguridad y de estar libres del dolor. Cuando se satisface este grupo de necesidades, avanzamos hacia el siguiente nivel, y así sucesivamente.

2.2 Teoría EVC de Alderfer

Esta teoría es similar a la de Maslow, excepto porque condensa la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas en tan sólo tres categorías: existencia (E), vinculación (V) y crecimiento (C)*. En ésta teoría sugiere que los empleados inicialmente estén interesados en satisfacer sus *necesidades de existencia* que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. La paga, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios pueden apuntar a esta necesidad. Las *necesidades de relación o vinculación* se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el ser entendido y aceptado por personas que se encuentran arriba, debajo y en torno al empleado en el trabajo y fuera de él. Y finalmente las *necesidades de crecimiento* que están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

Además de condensar en tres los cinco niveles de las necesidades de Maslow que son más consistentes con la investigación, le da mayor énfasis en las necesidades internas del empleado. Acepta la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento; también sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior (influye un elemento de frustración y

* Otros textos la llaman el modelo ERG de Alderfer por: Existencia, Relación y Crecimiento, pero es la misma.

regresión). Finalmente, aunque los dos primeros niveles están un tanto limitados en sus requerimientos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no solamente son limitadas sino que en realidad cobran fuerza cada vez que se alcanza una satisfacción.

2.3 Teorías X y Y. Douglas McGregor

También influenciado por Maslow y su jerarquía de necesidades, McGregor aplicó esta escala a la estructura de la organización. Durante la década de los 60's, planteó dos teorías opuestas a las que llamó teorías X y Y.

La gerencia de la teoría X señala que los seres humanos son perezosos y evitan el trabajo. Necesitan ser dirigidos y son motivados por medio del temor al castigo. Además, esta teoría propone que el empleado promedio intenta evitar la responsabilidad y desea la seguridad laboral sobre todo lo demás. Las organizaciones de ésta teoría cuentan con una estructura jerárquica y controlan el comportamiento de los obreros. Se les trata como si:

- Fueran perezosos y estuvieran ansiosos por evitar el trabajo siempre que les fuera posible.
- Necesitaran del control y la dirección para tener un buen desempeño.
- Tuvieran relativamente pocas ambiciones, y
- Evitaran la responsabilidad siempre que les fuera posible.

La gerencia de la teoría Y establece que la gente utiliza tanto el autocontrol como la autodirección. Esta teoría sugiere que el trabajador

promedio aprende no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla; se caracteriza por la integración. De acuerdo con McGregor, la integración comprende "la creación de condiciones tales que los miembros de la organización pueden lograr mejor sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa". a éstos trabajadores se les trata como si:

2.4 Teoría Z de William Guchi

Esta es una teoría más reciente presentada por William Guchi. De acuerdo con él, el secreto del éxito japonés no es la tecnología, sino una forma especial de manejar a la gente. Este estilo de gerencia comprende una fuerte filosofía empresarial, una cultura corporativa distinta, el desarrollo del personal y la toma de decisiones en consenso. El resultado es una menor rotación de personal, mayor compromiso laboral y productividad mucho más alta.

Las organizaciones invierten mucho tiempo desarrollando las habilidades interpersonales necesarias para tomar decisiones eficaces en conjunto. Cuando un grupo toma decisiones, a los miembros se les pide que pongan confianza en manos de otros. Cada persona tiene la responsabilidad de lograr algunos objetivos individuales establecidos por el grupo. El desempeño en equipo es crucial para el logro de los objetivos.

2.5 Teoría de la Equidad en el trabajo

Aunque las teorías que se basan en las necesidades humanas pueden explicar cuáles son los factores que motivan al personal, no se adentran en las razones que llevan al individuo a comportarse de cierta manera. La *teoría de la equidad en el trabajo* sostiene que el individuo se empeña en disminuir la diferencia que existe entre sus esfuerzos y la compensación global que reciba. Cuando juzga insuficiente la compensación recibida, el individuo puede procurar que ésta sea mayor, o bien puede disminuir la intensidad de sus esfuerzos.

Por lo general, estos fenómenos surgen debido a las comparaciones que efectúa el individuo entre sí mismo y otros miembros de la organización, o con quienes efectúan labores similares. Cuando el empleado compara su aportación global (como su desempeño, esfuerzo y calificación) con los de otra persona, la reacción más usual es considerar que a aportaciones comparables deben corresponder compensaciones comparables. Cuando el empleado concluye que existen diferencias no equitativas tiende a reducir la "diferencia en su contra" intentando obtener mayor compensación (como un nivel más alto de salario, o una promoción) o mediante una reducción en sus aportaciones (siendo menos productivo por ejemplo), o quizá apele a una mezcla de ambas acciones.

2.6 Necesidades manifiestas de McClelland

Este teórico en administración ofreció otra manera de ver la motivación. Mientras que Maslow decía que la gente nacía con un grupo especial de necesidades importantes dependiendo de la satisfacción, McClelland creía que las necesidades se adquirían por medio de la interacción de individuo con su medio ambiente. Como estas necesidades se hacen aparentes con el tiempo, en vez de ser innatas, se les conoce como *necesidades manifiestas*. Se concentró en tres necesidades manifiestas:

- *Necesidad de logro*: la gente tiene una fuerte necesidad de logro, quiere hacer bien las cosas sin importar la meta que se busque. También desea tener responsabilidades personales y quiere una retroalimentación rápida respecto a lo bien que ha llevado a cabo cierta tarea. McClelland argumentaba que ésta necesidad se podía desarrollar haciéndole creer a la gente que puede cambiar y ayudándole a fijar metas personales.
- *Necesidad de afiliación*: es el deseo de establecer y mantener relaciones amistosas y cálidas con otras personas.* La gente tiene una necesidad de afiliación acentuada, realiza con agrado las tareas que implican una interacción con los demás, mientras que aquellos cuya necesidad de afiliación es escasa prefiere trabajar sola.
- *Necesidad de poder*: es el deseo de controlar a otras personas, de influir en su conducta y de ser responsable por otras personas. Aquellos que tienen una gran necesidad de poder pueden tratar de dominar a los demás sólo por el hecho de dominar, obteniendo una satisfacción en la conquista sobre los

demás. O bien, pueden satisfacer su necesidad de poder por medios que ayuden a la organización, tales como trabajar con un grupo para desarrollar y alcanzar ciertas metas.

2.7 Teoría del Aprendizaje

Otro punto de vista en el estudio de la motivación es ésta teoría, de acuerdo con la teoría las consecuencias de un acto determinan si éste se repetirá. Un comportamiento que se ve recompensado se repite; el comportamiento que recibe un castigo no se repite.*

Esta teoría nos dice básicamente que debemos premiar la conducta que sí queremos que ocurra, no la que no nos parece. Si por algún motivo nos encontramos con que hemos estado premiando lo indeseable, debemos dejar de hacerlo; una vez que se ha dejado de premiar esa conducta gradualmente dejará de ocurrir. Esta desaparición de la conducta se le llama *extinción*.

2.8 Teoría de las Expectativas de Vroom

Un punto de vista más complejo sobre la motivación es ésta teoría postulada por Vroom. Esta teoría mantiene que la motivación es un resultado de los frutos que se desea obtener y de la estimación personal de la acción que

* Se parece mucho a las necesidades sociales de Maslow.

* Esto se llama la ley del efecto.

conducirá a ellos: si una persona desea algo de manera suficientemente intensa, y si parece probable obtener el objeto, la persona intentará adquirirlo.

Se concentra en los deseos y expectativas de los empleados, de acuerdo con ésta teoría motivar a los empleados para obtener un buen desempeño en el trabajo depende por lo menos de tres cosas:

- Las recompensas que se les den a los empleados deben ser acordes a lo que ellos desean.
- Se debe hacer que los empleados crean que un mejor desempeño conlleva recompensas.
- Deben creer que hacer un mayor esfuerzo tiene como resultado un mejor desempeño.

El no planear de manera adecuada puede traer como resultado una falta de motivación en los empleados.

2.9 Teoría del reforzamiento y modificación de la conducta

La modificación de la conducta sostiene que la conducta observable en un individuo depende de sus consecuencias. En tanto los modelos cognoscitivos*

* Los modelos cognoscitivos son aquellos donde se basan en necesidades determinadas de manera interna por cada persona como la Jerarquía de Necesidades de Maslow, el Modelo Dual de motivación de Herzberg, la Teoría de las Expectativas, etc. que se vieron en los capítulos pasados.

señalan que son las necesidades *internas* las que conducen a determinada conducta, los modelos como el de Skinner sostiene que las consecuencias *externas* tienden a determinar la conducta; en éste último planteamiento considera el autor* que no es necesario conocer el contenido de la mente de una persona, ya que es posible alterar su conducta mediante la modificación de las consecuencias.

Dado que (para Skinner) la conducta depende de sus consecuencias, la ley del efecto estatuye que las personas aprenden a repetir una conducta que les produce consecuencias favorables, y aprenden a evitar aquella que las conduce a consecuencias desfavorables. Por esto, las consecuencias favorables se utilizan para reforzar la conducta deseada, a fin de propiciar una tendencia a su repetición. El refuerzo intermitente no sigue a toda conducta deseable; en vez de eso, adopta una de cuatro frecuencias posibles:

- A intervalos fijos

Un programa de intervalo fijo ofrece reforzamiento después de un determinado periodo (las recompensas se espacian a intervalos uniformes en el tiempo). Un ejemplo típico es el pago que llega cada dos semanas. Excepto en circunstancias muy poco comunes, los empleados pueden estar seguros de que el cheque llegará un día específico cada dos semanas.

* William B. Werther, Jr. & Keith Davis "Administración de personal y recursos humanos". Segunda Edición. McGraw Hill. pág. 267

- A intervalos variables

Los programas de intervalo variable ofrecen reforzamiento después de varios periodos (las recompensas se distribuyen en el tiempo de manera que los reforzamientos son impredecibles). Generalmente las variaciones se agrupan en torno a un periodo de reforzamiento objetivo o promedio. Un ejemplo es la política de una compañía de realizar inspecciones de seguridad en cada departamento cuatro veces al año a fin de fomentar el cumplimiento de las regulaciones; las inspecciones se realizan al azar por lo que los intervalos entre ellas varían.

- De radio fijo

Los programas de radio fijo ocurren cuando hay reforzamiento después de un número específico de respuestas correctas (las recompensas se inician después de un número fijo o constante de respuestas). Un ejemplo es el pago de bonos a los vendedores después de que se vendió un número determinado de artículos grandes (como automóviles). En una agencia de autos, el personal de ventas recibe un bono después de cada cinco vehículos vendidos. Este bono es un estímulo para vender más, especialmente cuando los empleados llegan a un punto en que han vendido ya tres o cuatro y necesitan solamente dos o uno más para obtener el bono.

- De radio variable

Un programa de radio variable es un reforzamiento después de un número variable de respuestas correctas como el reforzamiento después de 12,15,17,19 y 24 respuestas (las recompensas varían en relación con el comportamiento del individuo). Este tipo de programa de reforzamiento provoca mucho interés y es el preferido por los empleados en la realización de algunas tareas; tiende a ser el más poderoso de todos los programas de reforzamiento. Un hecho interesante es que las máquinas tragamonedas y varios otros instrumentos de juego operan con un programa de radio variable, por lo que los jugadores experimentaron el poder de este tipo de reforzamiento antes de que fuera aislado y estudiado por los científicos del comportamiento.

Las teorías y los sistemas de clasificación son un buen punto de partida para los patrones y gerentes que buscan maneras de mejorar el desempeño, la moral y la productividad de sus empleados. Sin embargo, para obtener resultados reales se requiere más que una teoría, es necesario un planteamiento práctico paso por paso, día con día, para motivar a sus empleados de tal forma que ayuden a su empresa a funcionar correcta y productivamente.

El enriquecimiento del trabajo no será una proposición para una sola vez, sino una función continua de la gerencia; sin embargo, los cambios iniciales deben durar un periodo muy largo. Hay razones para esto:

- Los cambios deben hacer que los puestos lleguen al nivel de desafío que esté de acuerdo con las seguridades de los empleados contratados.
- Quienes tengan todavía mayor habilidades podrán demostrarlas eventualmente y obtener un ascenso a algún puesto del nivel superior.
- La naturaleza misma de los motivadores, por oposición a los factores de higiene, hace que tengan un efecto mucho más prolongado sobre las actitudes de los empleados. Tal vez se requiere volver a enriquecer el trabajo; pero eso no se producirá tan frecuentemente como la necesidad de factores de higiene.

No todos los trabajos pueden enriquecerse, ni es necesario que enriquezcan todos; no obstante, si sólo se tomara un pequeño porcentaje del tiempo y el dinero que se emplean en la actualidad para la producción (ya sean de bienes o servicios) y se dedicaran a esfuerzos de enriquecimiento del trabajo. El beneficio de satisfacción humana y ganancias económicas sería uno de los principales dividendos que han obtenido la industria y la sociedad mediante sus esfuerzos para lograr una mejor administración del personal.

CAPITULO III

CONCEPTOS, TIPOS DE MOTIVACION Y RELACION CON VARIABLES

3.1 Motivación

Es todo aquel móvil o factor que regula, provoca, dirige o mantiene la conducta del individuo para llegar a un objetivo. Entre esos factores se encuentran los biológicos (hambre, sed, sueño, etc.), los psicológicos, los sociales y los culturales.

La motivación se relaciona con el "por qué" de la conducta. El término motivación fue derivado de la palabra latina *movere* que significa "mover". El análisis de cada una de las definiciones de motivación como las siguientes:

- "Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad" (Davis, 1984);
- "Intento por satisfacer sus necesidades" (J.Johnson, 1980);
- "Ejecutar acciones tendientes a lograr reacciones" (Burack, 1983);
- "El proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad" (Young, 1961);

- "Nombre general que se le da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna" (Gardner, 1947);
- "Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada"(enciclopedia Encarta 98); etc.

Indican que consisten primordialmente en:

- Lo que impulsa la conducta humana.
- Lo que dirige o guía a tal conducta.
- Cómo ésta conducta es mantenida o sostenida.

La motivación produce una reacción en cadena que se inicia con el deseo interno de satisfacer necesidades que dan lugar a la fijación de metas, que provocan acciones tendientes a su logro y por ende, a la satisfacción de esas necesidades; es una tarea compleja y difícil. Es una relación de sistemas entre muchas variables, dentro y fuera de la organización, por lo que no se pueden esperar respuestas rápidas y sencillas para los problemas de la motivación.

Motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas, reaccionarán simplemente a las presiones; actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivadas, harán la elección positiva de realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellas.

LA MOTIVACIÓN ADQUIRIDA

Como ya se mencionó, la motivación es la que dirige la conducta del individuo, aunque hay algunos tipos de conducta que son aprendidos o natos, el entorno cultural y social juegan un papel importante en la regulación de la misma y el mecanismo se puede describir de la siguiente forma⁹:

- Se presenta un factor capaz de producir una reacción.
- La persona responde ante el estímulo.
- Un miembro con un nivel más alto que al que se le está enseñando juzga la reacción y la califica si es adecuada o no.
- Si se juzga que es positivo, se da una recompensa y si es negativo se da una sanción.
- La recompensa aumenta la probabilidad de que posteriormente ante estímulos similares, se repita la respuesta premiada y cada vez que esto sucede hay un reforzamiento que eleva las probabilidades de obtener la respuesta deseada y transmite el mensaje a la persona que está aprendiendo, que la respuesta que dio es la que se esperaba aunque en algunas ocasiones, el simple hecho de que no haya castigo es una recompensa.
- Cuando se da un castigo se transmite el mensaje de que la respuesta obtenida no era la esperada, se considera que no es efectivo porque no da

⁹ Este tipo de motivación se aplica en la teoría del aprendizaje, donde de acuerdo a ésta las consecuencias de un acto determinan si éste se repetirá

las razones o el por qué no son los resultados esperados; sin embargo, es positiva porque disminuye la probabilidad de que esa respuesta se repita.

- Por último, todo lo anterior da lugar al aprendizaje, es decir adquirir nuevos tipos de conducta.

Los intereses del individuo influyen ante su forma de reaccionar ante estímulos, de manera que se ha caído en el error de pensar que el trabajo es un fin cuando en la realidad es un medio, pues el individuo trabaja para cumplir un objetivo. Esto no quiere decir que se deben de hacer a un lado los objetivos personales, por el contrario éstos nos dan la pauta para establecer recompensas y sanciones.

La motivación es la fuerza que impulsa la acción y surge de la necesidad de satisfacer necesidades, que tiene el ser humano, algunos autores consideran que se clasifican en:

- **Motivación intrínseca:** es intrínseca cuando lo que atrae es la acción en sí misma, es decir la realización de esa acción (por ejemplo, cuando el trabajo atrae por sí mismo, y una persona se siente realizada con ese trabajo, independientemente de otros factores externos).
- **Motivación extrínseca:** es cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado (ejemplo, una situación social, dinero, etc.)

- **Motivación trascendente:** es trascendente cuando lo que atrae es la satisfacción de necesidades ajenas, es decir, necesidades de otras personas (la motivación trascendente satisface necesidades ajenas pero no caprichos ajenos).

Equilibrio motivacional: existe equilibrio cuando hay una adecuación entre lo que una persona hace y lo que quiere hacer. El desarrollo humano está en la línea de pasar de las motivaciones extrínsecas a las intrínsecas y de éstas a las trascendentes, sacrificando las primeras y segundas por las terceras, radicando ahí el verdadero desarrollo profesional de una persona. El equilibrio del sistema se obtiene cuando las tres motivaciones van en el mismo sentido y la maximización de una motivación maximiza las otras.

3.2 Motivación y Comportamiento Etico

Todas las personas, ya sea que trabajen en organizaciones comerciales, de servicios, en universidades o en cualquier otro tipo de empresa, tienen una preocupación por la ética. Se refiere a la verdad y la justicia, y contempla una variedad de aspectos como las expectativas de la sociedad, competencia justa, relaciones públicas, responsabilidad social, etc.

La ética en el trabajo comprende los valores de todas las personas en general o de los individuos con respecto a la importancia y significado de la actividad de trabajo y se puede definir en forma general y sencilla como *los principios o pautas de moralidad o reglas de conducta humana*.

McClelland en un estudio actual que dirige al esclarecimiento del enlace entre la necesidad de logro individual y los procesos sociales más amplios, se ha establecido que los individuos con una elevada necesidad de logro trabajan intensamente y con eficiencia en tareas que le proporcionan oportunidades para alcanzar un nivel personal de excelencia.

En muchas ocasiones los ascensos no son solo una función del desempeño de los individuos sino que depende también de los valores y los juicios de sus superiores en la empresa, y también ciertos intereses que es útil que desarrollen los ejecutivos en una empresa, es decir, quienes progresan con mayor rapidez pueden ser los hombres que comparten los valores centrales de la empresa.

Siguiendo la teoría de las necesidades de Maslow, el hombre tiene una jerarquía de necesidades que busca satisfacer por medio de su trabajo. El hombre cuyas necesidades de nivel inferior se ven satisfechas, no se verá motivado para seguir satisfaciéndolas y sus necesidades sociales, egoístas y de autorrealización seguirán latentes. Otra manera de decir lo anterior es por medio de la Teoría X y Y: en donde la teoría X depende exclusivamente del control externo de la conducta humana (que se controle y manipule, puede satisfacer sus necesidades inferiores) y la teoría Y se basa mucho en el autocontrol y la autodirección, son más subjetivos, en donde se le da al trabajador libertad para dirigir sus propias actividades, asumir responsabilidades siempre dirigiéndolas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

3.3 Motivación y Clima Organizacional

Las investigaciones más recientes sobre la motivación de las personas en ambientes organizacionales han destacado la importancia del clima de la organización en la motivación del individuo. Las recompensas y expectativas junto con el clima favorable a la motivación dependen en gran medida de la naturaleza de la gerencia en una organización determinada.

La interacción entre la motivación y clima organizacional no sólo subraya los aspectos de sistema de la motivación, sino que también hace hincapié en cómo la motivación depende de lo que hagan los jefes inmediatos para crear y mantener un ambiente adecuado para el desempeño.

Los factores ambientales más importantes que se han investigado incluyen los efectos del ruido, la iluminación, la temperatura, la ventilación, las vibraciones, el aislamiento, las tensiones, y las fuerzas de gravedad (positivas, negativas o nulas); los extremos de esas condiciones afectarán al rendimiento humano o incluso podría llegar a afectar alguna (as) habilidad (es).

Numerosos investigadores han hecho hincapié en la necesidad de estudiar los climas de una organización con las personalidades individuales que sean más compatibles. Una investigación que se realizó entre dos empresas muestra de qué modo se relacionan el clima de la organización y las necesidades individuales. En un tipo de empresa, los individuos motivados primordialmente por las necesidades de logro recibieron como recompensa ascensos en la

organización, mientras que en otro, esos individuos quedaron relegados en favor de quienes tenían necesidades más elevadas de poder y dominación. Así, el clima de la organización es un factor eficaz para determinar el tipo de individuo que tendrá éxito en una organización dada.

3.4 Motivación y Liderazgo

En años recientes, la teoría e investigación sobre liderazgo han destacado los supuestos elementales de que la tarea del líder consiste en conocer y satisfacer las necesidades y deseos que motivan a las personas y reconocer la simple verdad de que los individuos tienden a seguir a aquellos que puedan satisfacer sus propios deseos. Así, las explicaciones de liderazgo se relacionan cada vez más con la motivación.

Los líderes efectivos deben diseñar un sistema que tome en cuenta las expectativas de los subordinados, la variabilidad de los motivos entre los individuos, los factores situacionales, la necesidad de una clara definición del rol que ha de desempeñarse y los tipos de recompensas.

La esencia del liderazgo es el incremento de influencia por encima del cumplimiento mecánico de las indicaciones rutinarias de la organización.

La teoría del poder (French Raven) en su tipología define el poder de acuerdo con la influencia, y está de acuerdo con el cambio psicológico. Este

investigador propone cinco bases de poder por medio de las cuales un agente L (líder) puede ejercer influencia sobre una persona P (subordinado).

- *Poder para recompensar*: basado en el número de incentivos positivos que L puede ofrecer a P. Para que L pueda utilizar su poder de recompensar, debe tener bajo su control recursos que P considere valiosos, por ejemplo un aumento de salario.
- *Poder coercitivo*: basado en las expectativas absolutas y percibidas de que se aplicarán castigos cuando alguien no responda a las ordenes y las metas de L. A fin de que L pueda usar poder coercitivo para influir en P, éste debe desear evitar que L ejerza su poder punitivo.
- *Poder legítimo*: basado en valores intrínsecos que indican que L tiene el derecho legítimo de influir en P y que éste tiene la obligación de aceptar la influencia.
- *Poder referente*: basado en el deseo de P de identificarse con L. Este sentimiento de unidad constituye un deseo de P que puede tener o no una reciprocidad en L. La identificación de P con L puede sostenerse si P se comporta, percibe o cree como L.
- *Poder experto*: basado en la posesión de experiencia funcional por parte de L. es decir que el dirigente posee conocimientos especiales que P considera importantes. La experiencia, la preparación o la capacidad demostrada son algunas de las razones por las cuales P respetará la capacidad de L.

La tarea de la gerencia (gerencia = líder) para domeñar la energía humana, a fin de satisfacer las necesidades de la organización, puede enunciarse ampliamente de acuerdo con tres proposiciones:

- La gerencia es responsable de la organización de los elementos de las empresas productivas - dinero, materiales, equipos y personas -, en interés de los fines económicos.
- En relación de las personas, el proceso consiste en dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus actos y modificar su conducta, a fin de que se ajusten a las necesidades de la organización.
- Sin ésta intervención activa por parte de la gerencia, las personas se mostrarían pasivas ante las necesidades de la organización, o incluso se resistirán a ellas; por ende, es preciso persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas o dirigir sus actividades. Esta es la tarea de la gerencia al manejar a los obreros y supervisores. Esto se resume, diciendo que la administración consiste en lograr que otras personas hagan ciertas cosas.

3.5 Motivación y Relaciones Humanas

La relación que exista entre la motivación y las relaciones humanas se logra entre otras cosas:

- A la mejora de comunicación entre grupos y entre individuos

- Ayudando en la orientación de nuevos empleados
- Proporcionando información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- Haciendo viables las políticas de la organización
- Alentando la cohesión de los grupos
- Proporcionando una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convirtiendo a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella

Uno de los aspectos más importantes de conducta de los individuos en las organizaciones es el problema de las comunicaciones. Este es el problema de la transmisión eficiente y precisa de información; se incluye algo más que la información actual, puesto que se comunican también sentimientos y actitudes.

Conforme la organización va siendo más compleja, se complican también los problemas de comunicación. El problema actual sobre las comunicaciones se centra en torno a categorías que se presentan en las operaciones cotidianas como: "comunicar el punto de vista de la gerencia a los trabajadores", "estimular las comunicaciones tanto ascendentes, como descendentes", "obtener mejores comunicaciones con el sindicato", "establecer comunicaciones más eficientes dentro de la gerencia, sobre todo con los supervisores, jefes de departamento" etc.; lo que la gerencia tiene que decir a los trabajadores, al sindicato a los supervisores, y debe saber las técnicas que mejor sirvan para decirlo: tableros de anuncios, cartas, películas, sistemas de comunicaciones públicas, reuniones, etc.

Habitualmente, se crea un sistema de comunicaciones de la organización mediante el establecimiento de sistemas formales de responsabilidades y delegaciones explícitas de deberes. Estas categorías incluyen declaraciones, con frecuencia en forma implícita de la naturaleza, contenido, y la dirección de la comunicación que se considera necesaria para el desempeño del grupo. No obstante, surgen sistemas informales de organización, éstas son adaptaciones hechas por los individuos implicados, con el fin de obtener modos más fáciles y eficientes de trabajo. Cabe la posibilidad de que los agrupamientos informales que surgen debido a factores sociales y de personalidad tengan probabilidades de ser más eficientes con respecto a las tareas de la organización que los establecidos por los gerentes.

Se considera a una organización como un sistema elaborado para reunir, evaluar, combinar y difundir informaciones. En esos términos, no es sorprendente que la eficiencia de una organización con respecto al alcance de sus metas esté tan estrechamente relacionada con su eficiencia para manejar información. En una empresa cuyo éxito dependa de la coordinación de los esfuerzos de todos sus miembros, los gerentes dependen de la calidad, la cantidad y el ritmo con que les llegue la información pertinente. La comunicación es la esencia de las actividades organizadas y el proceso fundamental del cual se derivan todas las demás funciones. Las metas que escoge una organización, los métodos que aplica y la eficiencia con que mejora sus propios procedimientos, dependen de la calidad y la disponibilidad de información en el sistema.

La retroalimentación es muy importante en relación con la motivación y la eficiencia de comunicación: a) la retroalimentación hace aumentar la exactitud con que se transmite la información, b) la retroalimentación hace que aumente también la confianza del receptor y el emisor en lo que realizan, c) el costo de la retroalimentación es el tiempo, d) la experiencia del emisor contribuye más que la del receptor al mejoramiento de la exactitud en las comunicaciones. Debe existir una retroalimentación libre ya que ayuda a incrementar la exactitud en las comunicaciones interpersonales, además parece permitir a los participantes aprender un lenguaje mutuo.

La ausencia de retroalimentación afecta a las relaciones humanas; además va acompañada de hostilidad y baja confianza; y la retroalimentación va seguida de amistad y una gran confianza y por lo tanto de motivación.

3.6 Motivación y Tensión

Se llama tensión a una situación de demandas de variada índole, que afectan las emociones, los procesos intelectuales y el bienestar físico de una persona. Se ha desarrollado una teoría básica para explicar la tensión y con frecuencia se le llama *teoría del grado personal de ajuste al entorno* en la cual se afirma que cuando los recursos y las demandas del entorno laboral no se ajustan a las necesidades y habilidades del empleado, éste desarrolla síntomas de tensión.

Prácticamente cualquier puesto puede causar tensión, ya que su presencia o ausencia dependen de la respuesta individual al entorno. Existen varias características del entorno laboral que con frecuencia causan tensión en los empleados como: nerviosismo excesivo, preocupación crónica, problemas digestivos, agresividad, etc.; las dos causas principales de un exceso de tensión son el exceso de trabajo y las presiones externas de tiempo. Entre varios de los factores tensionantes que se pueden generar directamente en los supervisores de un empleado se cuentan la inseguridad respecto a lo que debe hacerse, falta de retroalimentación sobre el desempeño, y delegación inadecuada de responsabilidad para enfrentar ciertas responsabilidades.

La teoría de las tensiones y el ajuste, afirma que las tensiones desacostumbradas, negativas y de distracción que se ejercen sobre el organismo, hacen aumentar su susceptibilidad a los accidentes o a otras conductas de baja calidad, entre ellas podemos encontrar la desmotivación. También esta teoría es climática, puesto que el ambiente es tanto interno como externo, también pueden ser tensiones psicológicas y tensiones físicas. La teoría se refiere a las tensiones negativas de distracción que se imponen sobre el organismo del individuo y las diferencias individuales que existen en cuanto a la capacidad para soportar lo que ordinariamente serían situaciones que fomentan tensiones.

Los supervisores al ejercer mucha presión en forma directa sobre los trabajadores pueden ocasionar hostilidad, resentimiento, tanto de motivación como de actitudes de los trabajadores y descontento por su trabajo.

Las tensiones pueden provocar fatiga en el individuo (fatiga en términos médicos, se refiere en general a un grupo de fenómenos asociados a la disminución o la pérdida de eficiencia y habilidad y al desarrollo de ansiedad, frustración o aburrimiento) ya que de estudios que hicieron los fisiólogos Cannon y Selye resultó que hay cantidades mensurables de sustancias en la sangre y la orina, que indican actividades glandulares del cuerpo humano como respuesta de las tensiones. Así la fatiga resultante de la tensión puede contribuir a algunos males tan característicos de la vida moderna, como las enfermedades mentales, las úlceras pépticas y ciertos aspectos de enfermedades cardíacas como la alta presión sanguínea. Aunque una persona pueda ajustarse a los conflictos temporales, parece haber un efecto maligno acumulativo, debido a la tensión emocional prolongada y al esfuerzo mental, por que puede deteriorarse la adaptación o su desempeño mental y por ende el laboral.

3.7 Satisfacción Laboral y Desempeño

Se define desempeño como los resultados esperados de la conducta del trabajador (cómo lo hace) en relación con lo que debe hacer exactamente en un puesto dado con los instrumentos adecuados para lograra los objetivos; se presenta cuando las personas se encuentran deseosas de trabajar, dispuestas y en condiciones de iniciar de inmediato.

La función final de la gerencia es dirigir a los trabajadores y al trabajo. El trabajo hay que hacerlo y el recurso para ello son los trabajadores, desde los no calificados hasta los verdaderos artífices, desde los que llevan carretilla

hasta los vicepresidentes, esto implica la organización del trabajo de tal manera que resulte lo más adecuado posible para los seres humanos y para la organización de la gente de manera tal que trabajen en la forma más efectiva y productiva. En consecuencia, se debe considerar al ser humano como un recurso, es decir que tiene propiedades fisiológicas peculiares, capacidades y limitaciones que requieren tanto planeamiento y tanta atención como las propiedades de cualquier otro recurso; sin olvidar considerarlos como seres humanos que tienen a diferencia de los demás recursos (financieros y materiales) personalidad, ciudadanía y control sobre si trabajan, cuánto y cómo, y en consecuencia necesita motivación, participación, satisfacción, incentivos y recompensas, conducción, estado y función.

La satisfacción laboral es la actitud (favorable o desfavorable) que los empleados mantienen respecto a su trabajo. Al igual que la motivación, la satisfacción laboral también es afectada por el sistema ambiental. El trabajo en sí mismo afecta a la satisfacción debido al diseño que se dé al puesto que desempeña el empleado.

Los puestos con riqueza en elementos conductuales como la autonomía, la variedad, la significación de la tarea y la retroalimentación recibida contribuyen a la satisfacción del empleado. En sí misma la satisfacción laboral no actúa como un motivador poderoso, pero puede mantener a los empleados en un estado de receptividad para un estímulo de motivación, cuando éste se proporciona.

Sobre la motivación y la satisfacción de los empleados, la función de personal entra en contacto directo con los supervisores y los empleados, con el fin de influir sobre ellos en diversas formas. Por ejemplo, sus actividades de educación y capacitación motivan con frecuencia a los empleados en forma directa. Al mismo tiempo, esas actividades capacitan a los supervisores sobre cómo motivar a los empleados. De este modo se acumula la motivación y la satisfacción. De modo similar, las normas y las prácticas de personal tienen influencia directa sobre la motivación y la satisfacción.

Quizá las funciones de más importancia desempeñadas por el supervisor sean motivar y controlar el desempeño del empleado. Es responsabilidad del supervisor crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para sus trabajos y para el departamento. También debe determinar si los empleados se apegan a las políticas, procedimientos y reglamentos prescritos por la gerencia, por la ley o por alguna sociedad técnica o científica que puedan tener voz autorizada en las implantaciones de normas o en la determinación de procedimientos.

En particular, en la motivación y control del desempeño de los subordinados, los supervisores deben hacer un esfuerzo especial para considerar los valores humanos involucrados. Ciertamente, el supervisor es la conexión entre el alto mando y los trabajadores, por lo cual es el eje principal, el que llevará información de un lado hacia otro, de arriba hacia abajo y viceversa, este supervisor tendrá el fuerte compromiso de hacer que su personal trabaje a un paso aceptable; la motivación que el supervisor les

inyecte a los subordinados además de las distinciones y reconocimientos harán que éstos se brinden en el área laboral.

De todo lo anterior se resume que de acuerdo con la teoría de la motivación de Vroom, las recompensas causan satisfacción y en algunos casos el desempeño produce recompensas; entonces puede ser que la relación que existe entre la satisfacción y el desempeño se deba a la acción de las recompensas, " un buen desempeño puede conducir a las recompensas, que a su vez producen satisfacción".

Este modelo demuestra primero que el desempeño conduce a las recompensas y su relación. Existen dos tipos de recompensas: las extrínsecas, éstas son las controladas por la organización como los sueldos, los ascensos, el status y la seguridad. La relación de este tipo de recompensas con el desempeño es débil, por la dificultad para vincularlas con el desempeño ya que este es difícil de medir. En cuanto a las recompensas intrínsecas o internas se las conduce el individuo mismo por el buen desempeño, y tienen más posibilidades de estar relacionadas en forma más directa con el desempeño, por ejemplo cualquiera de las recompensas que satisfacen las necesidades de autorrealización o las necesidades de desarrollo de orden superior, o el sentimiento de que se ha realizado algo valioso.

Se dice entonces que esta relación está moderada por las recompensas ya sea extrínsecas o intrínsecas, esta variable se refiere al nivel o la cantidad de las recompensas que un individuo considera que debe recibir como resultado del desempeño en el trabajo. Así la satisfacción de un individuo es una

función de la cantidad de recompensas que reciba. Por ejemplo una persona que se encuentra en un puesto que le proporcione la satisfacción de necesidades de orden superior tendrá un buen desempeño, mientras aquellos que tiene bajo desempeño son quienes abandonan el trabajo y tienen mayor índice de ausentismo, ya que como sabemos la satisfacción la rotación y el ausentismo están estrechamente relacionados.

Es importante tener en cuenta el nivel de satisfacción del personal debido a que tienen el poder de influir tanto en el ausentismo como en la rotación; además en el campo del desempeño en el trabajo, la satisfacción en vez de que sea causa del desempeño, la satisfacción se ve provocada por éste.

Cuando las personas ingresan a una organización, llevan consigo algunos impulsos y necesidades que afectan su desempeño en el trabajo. En ocasiones, éstos son evidentes inmediatamente, pero con frecuencia no solamente son difíciles de determinar y satisfacer, sino que además varían enormemente de un individuo a otro. No obstante, es útil entender la manera en que las necesidades crean tensiones que estimulan el esfuerzo en el desempeño, pues ello produce la satisfacción de las recompensas.

CAPITULO IV

LA A. N. D. A.

La A.N.D.A. es un sindicato obrero de jurisdicción federal, debidamente constituido y registrado ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal, bajo el número 626 R.A./312-971/935 y ante la Dirección General de Registro de Asociaciones de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, bajo el número 2394 A Fojas 326 del libro respectivo y, como tal, afilia a los trabajadores actores de las especialidades artísticas de teatro, radio, variedades, circo, centros nocturnos, cine, televisión, doblaje, fotonovela, modelaje, ópera y en general, a todos aquellos que en forma directa o indirecta actúan artísticamente ante o para el público.

Como sindicato, fue creado para el estudio, mejoramiento y defensa de los derechos e intereses de los trabajadores actores; sus estatutos consagran la celebración de pactos de Solidaridad, Amistad o Ayuda Mutua con organismos obreros nacionales o extranjeros y con sindicatos o agrupaciones de artistas de todo el mundo, como un medio eficaz para la defensa de los intereses de sus agremiados dentro y fuera del país y para el progreso y desarrollo de la agrupación.

El Sindicato de la A.N.D.A. (Asociación Nacional de Actores), fue fundada por Jorge Negrete y Jorge Mondragón entre otros célebres actores el 12 de noviembre de 1934. Desde entonces su misión de ser ha sido "Servir

dignamente a la comunidad artística de México para reanudar los lazos de solidaridad y fraternidad, facilitar el ejercicio de la profesión, sostener y defender los intereses materiales y morales de todos sus miembros".²⁰⁶

El sindicato tiene un convenio directo con la A.N.D.I. (Asociación Nacional de Intérpretes) que está legalmente constituida en el Registro Público del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública. Esta asociación, agrupa como socios a todos los artistas intérpretes nacionales o extranjeros en los términos de la ley de la materia referida; dentro de sus finalidades se encuentra la de fomentar la producción intelectual de sus socios y el mejoramiento de la cultura nacional, la de promover las interpretaciones de sus socios y la de procurar los mejores beneficios económicos y de seguridad social para los mismos. Sus estatutos precisan entre otras atribuciones, la de representar a sus socios en todos los asuntos de interés general para los mismos, así como contratar o convenir con sociedades y organismos similares, nacionales o extranjeros respecto de los asuntos igualmente de interés general para sus socios.

Como toda organización, cuenta con una mesa directiva (Comité Ejecutivo) que los representa por medio del Secretario General, que en el actual periodo está a cargo del Sr. Aarón Hernán. La extensión de éste sindicato abarca toda la República, con sus sedes principales en Monterrey, Nuevo León; Guadalajara, Jalisco; Ciudad Juárez, Chihuahua; Acapulco, Guerrero; Veracruz y Mérida, Yucatán. Además de ser conocido en el

²⁰⁶ “Voz del Actor”. Organó interno del sindicato de actores. México, D.F. núm. 32. Publicación de junio de 1998.

extranjero por medio de eventos como la Reunión Anual de Sindicatos de Estados Unidos, Canadá y México que tiene su sede en Toronto.

Las comisiones que dependen de la Secretaría General son:

- La oficina de prensa que tiene como objetivo el dar a conocer al público en general las actividades de todos los artistas,
- La comisión femenina que defiende los derechos de la mujer,
- La estancia infantil que da educación a los hijos de los socios del sindicato a nivel preescolar y la Escuela "Rosa Mexicano" que da educación a nivel primaria.
- La comisión juvenil,
- La comisión de cultura donde por medio de instituciones (como la institución "Andrés Soler") se encargan de preparar a los futuros actores,
- La comisión de carpa de circo y las delegaciones foráneas.

Cuentan con un Departamento de Jurisdicción que está a cargo de abogados y que se encargan de los problemas que pudieran surgir como por ejemplo un incumplimiento en algún contrato colectivo de trabajo.

Después del Secretario General, está el Secretario de Interior y Exterior (Sr. Juan Imperio) que coordina sus actividades con el Comité Ejecutivo Nacional. Tiene la responsabilidad de la vigilancia sobre la buena marcha de las secciones foráneas (las que están en el interior de la República).

La Secretaria de Trabajo y Conflictos (Sra. Yolanda Ciani) tiene como objetivo lograr la firma de los contratos colectivos de todas las empresas del ramo artístico y al mismo tiempo tiene que nombrar todos los delegados que representan al Comité Ejecutivo. También tiene la obligación de conseguir la mayor cantidad de ingresos en efectivo para las necesidades del Sindicato.

La Secretaria de Estadística y Organización (Sra. Amira Cruzat) estudia todas las solicitudes de admisión (todo artista que quiera pertenecer al sindicato), tiene que estudiar los cambios de calidad de cada uno de ellos y la vigilancia estricta de los expedientes de cada socio; también tiene la obligación de organizar todos los actos sindicales, políticos y sociales.

La Secretaria del Tesoro y Administración (Sra. Laura Montalvo) debe vigilar cuánto, en qué y por qué se gasta, aparte de los préstamos que requieran los socios. Lo que se recauda es producto de las cotizaciones que da el socio, según sus honorarios.

La Secretaria de Previsión Social (Sra. Amparo Garrido) está a cargo de todas las prestaciones sociales que tiene el socio como: laboratorios, estudios clínicos, radiografías, farmacias, médicos, especialistas, hospitales, operaciones y servicios funerarios. Además la A.N.D.A. le proporciona un seguro de vida, aparte, como ayuda solidaria, la familia recibe una ayuda económica de cinco pesos por trabajador que se encuentre activo (trabajando) en el momento del fallecimiento del familiar. Otra de las prestaciones con las

que cuentan los socios del sindicato es la "Casa del Actor"¹⁾, que es una especie de casa de retiro para que si los actores lo desean, puedan pasar sus últimos días en éste lugar, tienen todas las atenciones necesarias y sin pago alguno. Es el único Sindicato en América Latina que pensiona y jubila a sus socios después de un determinado tiempo (a los 65 años de edad cubriendo cotizaciones).

El Secretario de Actas y Acuerdos (Sr. Lauro Salazar) es el encargado de la notaría de la Asociación, en ésta se lleva el control de toda la historia de los acuerdos que se dan entre las personas que tienen que tramitar de forma legal algún asunto.

La Comisión de Fiscalización y Vigilancia (Sra. Regina Torné) se encarga por velar la administración honrada y eficaz de los fondos del sindicato y es quien ordena que se practiquen las auditorías y que se registren todos los documentos que comprueben los gastos. Deben estar constantemente revisando la contabilidad de la Secretaría de Tesoro y Administración.

Y finalmente, la Comisión de Honor y de Justicia (Sra. Carmelita González) que es la que da los reconocimientos y premios por trayectorias artísticas o carreras sobresalientes[→] y la que castiga a toda persona por alguna falta importante al sindicato.

El trabajo de investigación que se iba a hacer dentro de éste Sindicato es en la Delegación de Delegados de Televisa Chapultepec. Entre sus principales

¹⁾ Es el único gremio artístico en toda América Latina y Europa que cuenta con la "Casa del Actor".

[→] Como las medallas "Virginia Fábregas" y "Eduardo Arozamena" que se dan a los socios que tienen 25 y 50 años respectivamente de trayectoria artística, o medallas por méritos en el extranjero.

actividades están el vigilar que el artista que se presente a algún programa televisivo de cualquier género (solamente los programas que se graben en los estudios y foros de Televisa Chapultepec) respete los acuerdos que se estipularon entre el sindicato y la empresa por medio del contrato; tener el control por medio de horarios de las actividades que hagan en ese programa; estar al tanto de lo que necesite el artista durante su hora de trabajo y si el artista es extranjero vigilar que cumpla con los requisitos ante las instituciones competentes (como la Secretaría de Gobernación, la de Hacienda, y las Embajadas).

CAPITULO V

METODOLOGIA

La metodología es la guía básica de toda investigación, no importa el ámbito del que se trate ya que es en esta parte en donde se plantean las bases, los principios y reglas generales que van a fundamentar el estudio; apoya en la recolección de datos y su respectivo análisis, además de permitirnos ir revisando los avances que se vayan dando con el fin de asegurarnos que se van cumpliendo nuestros objetivos previamente establecidos.

Las variables contenidas en la investigación fueron precisas, concretas y reales, de esta misma manera la relación entre éstas es clara y verosímil.

5.1 Planteamiento del problema

¿Qué influencia tiene la motivación en el desempeño laboral del personal del área delegacional del sindicato de la Asociación Nacional de Actores?

5.2 Hipótesis

La hipótesis surgió del planteamiento del problema y de la revisión de la literatura que se hizo, quedando estructurada de la siguiente manera:

Si el personal del área delegacional del sindicato de la Asociación Nacional de Actores tiene mayor nivel de motivación, obtendrá mejores resultados en el desempeño de su trabajo.

5.3 Escenario

El escenario inicial de la investigación fueron las oficinas donde laboran las personas de ésta área, que se ubican en Av. Chapultepec # 28, Col. Doctores, Delegación Cuauhtémoc, D.F.

5.4 Diseño

Se diseñó un curso de motivación que se basa en dinámicas seleccionadas con ciertas características con el fin de concientizar al personal de la importancia y los beneficios de la motivación laboral.

5.5 Sujetos

Cabe señalar que las personas que se tomaron en cuenta para el diseño del curso propuesto fueron trece: el jefe del área, nueve delegados, una secretaria, un capturista y un office boy.

Estas trece personas aunque no tenían el mismo nivel académico, se consideraron porque son los que integran el área delegacional y presentaban problemas motivacionales.

5.6 Definición de las variables y su operacionalidad

Las variables a manejar en ésta investigación son: motivación y desempeño, donde motivación es la variable independiente, y en consecuencia desempeño es la variable dependiente.

MOTIVACIÓN: Es la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

DESEMPEÑO: son los resultados esperados de la conducta del trabajador (cómo lo hace) en relación con lo que debe hacer exactamente en un puesto dado con los instrumentos adecuados para lograr los objetivos.

5.7 Instrumentos

En la propuesta del curso de motivación se aplicarán cuestionarios que evaluarán básicamente: Motivación, Comunicación, Comportamiento Etico, Clima Organizacional, Liderazgo, Relaciones Humanas y Tensión; estas variables se consideran porque influyen directamente en la motivación laboral.

1. El primer cuestionario solicita los datos demográficos de los encuestados, únicamente se utilizan tres variables: el sexo, la edad y la antigüedad en su trabajo. Este cuestionario es el más directo en cuanto a *la motivación*, se pregunta qué tan motivado se siente en su trabajo, con su jefe y con sus compañeros; pretende medir a grandes rasgos cómo influye la motivación en el desempeño. Más que calificar con alguna escala éste cuestionario analiza cómo se consideran en su área de trabajo. (anexo 1)
2. Este cuestionario^o se refiere al estilo de la *toma de decisiones*, el cual brinda una referencia de la forma en que el encuestado se comportaría ante diferentes situaciones. Consta de dos partes: la primera de nueve preguntas donde tiene que encerrar en un círculo la forma en que generalmente actúa o se siente y la segunda parte donde se le da seis incisos con dos palabras cada una para que escoja la que más se acerque a su forma de ser. La forma que se evalúa es utilizando la siguiente escala:

^o Fuente: Adaptado de The Myers-Briggs Type Indicator y una escala desarrollada por D. Hellriegel, J. Slocum y R. W. Woodman, *Organizational Behavior*, 3ª ed. (St. Paul, MN: West, 1983), págs. 127-141; y reproducido en J.M. Ivancevich y M.T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 2ª ed. (Homewood, IL; BPI/Irwin, 1990), págs. 538-539.

Sensación	Valor en ptos.	Intuición	Valor en ptos.	Pensamiento	Valor en ptos.	Sentimiento	Valor en ptos.
2b	1	2 a	2	1b	1	1 a	0
4 a	1	4b	1	3b	2	3 a	1
5 a	1	5b	1	7b	1	7 a	1
6b	1	6 a	0	8 a	0	8b	1
9b	2	9 a	2	10b	2	10 a	1
12 a	1	12b	0	11 a	2	11b	1
15 a	1	15b	1	13b	1	13 a	1
16b	2	16 a	0	14b	0	14 a	1
Máx. valor en Ptos.	10		7		9		7

Cada tipo de pregunta tiene su puntuación y su categoría, se clasifican de acuerdo al total de su puntuación y se interpreta: intuición si la calificación de ésta es igual o mayor que su calificación de sensación; sensación si su calificación es mayor que la de intuición; sentimiento si su calificación es mayor que la de pensamiento; pensamiento si es mayor que la calificación de sentimiento. Una alta calificación en la intuición indica que ve al mundo de manera integrada, tiende a ser creativo. Una alta calificación en sensación indica que el encuestado es realista y ve al mundo en términos de hechos. Una alta calificación de sentimiento significa que toma decisiones basadas en

corazonadas. Una alta calificación en pensamiento indica un planteamiento muy lógico y analítico en la toma de decisiones. (anexo 2)

3. Cuestionario* que busca determinar el *comportamiento ético* del encuestado. Tiene 15 enunciados y con las variables: regularmente (R), ocasionalmente (O), poco (P) y nunca (N) debe identificar la frecuencia con la que hace, hizo o hará las acciones descritas como empleado. Para calificarlo, por cada respuesta N se le otorga un punto, dos puntos por cada respuesta P, tres por cada O y cuatro puntos por cada R; se suman los puntos y quedarán ubicadas entre 15 y 60 puntos. Puesto que cada pregunta de éste cuestionario se considera carente de ética, mientras más baja sea la calificación, más altas son las normas éticas. (anexo 3)

4. Mide el nivel de *liderazgo*; consta de una serie de adjetivos que son opuestos entre sí (16 con su cada uno con su antónimo) cada una tiene una escala del 1 al 8 y el encuestado debe elegir el número que se encuentre más cercano al adjetivo que describa a la persona con la que haya tenido dificultades al realizar su trabajo. Su calificación en la escala es una medición de su estilo de liderazgo, más específicamente indica su motivación o meta principal en un ambiente de trabajo. Para determinar su calificación se suman los puntos (del 1 al 8) para cada par de adjetivos. Si su calificación es de 64 o más se considera una persona con una orientación a las relaciones, si su calificación es de 57 o menos es una persona con una orientación hacia la tarea, si su calificación está entre 58 y 63 se tendrá

* Fuente: R.N. Lussier, *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach*, 2ª ed. (Homewood, IL Irwin, 1993), pág. 297.

que determinar a qué categoría pertenece de acuerdo a cómo se relacionen los resultados con los demás cuestionarios. (anexo 4)

5. Este cuestionario* con 20 preguntas pretende calificar el grado de *tensión* del encuestado, utilizando una escala numérica: 4=todo el tiempo, 3=con frecuencia, 2=algunas veces y 1=nunca para aplicarlas a las situaciones más frecuentes en las que se encuentren y se evaluarán sumando la calificación de las 20 preguntas. De 20 a 29 puntos es un buen aliado con un alto grado de control autoestima e identidad. De 30 a 49 puntos tiene un sentido saludable de control sobre su vida, pero ocasionalmente una autoplática negativa lo hace sentirse ansioso en situaciones tensas. De 50 a 69 puntos frecuentemente sus opiniones están nubladas y se siente atrapado a causa de frecuentes autopláticas negativas. De 70 a 80 puntos la vida se ha convertido en una crisis y una lucha permanente. (anexo 5)

6. En el siguiente*, está orientado al *ambiente organizacional* del área de trabajo, consta de siete preguntas y con las siguientes variables: MA= muy de acuerdo, A= de acuerdo, I= incierto, D= desacuerdo, MD= muy en desacuerdo, el encuestado responderá en base a sus experiencias personales, qué tanto está de acuerdo en las situaciones que se presentan. Para calificar, las preguntas 5 y 6 se tomará en cuenta la siguiente escala:

Muy de acuerdo = +2

De acuerdo = +1

* Fuente: Adaptado de R.S. Eliot, *From Stress to Strength: How To Loghten Your Load an Save Your Life* (Nueva York: Bantam, 1974).

Incierto = 0

En desacuerdo = -1

Muy en desacuerdo = -2

Para las demás preguntas la calificación se invierte (Muy en desacuerdo = +2, y así sucesivamente), se suman las calificaciones y ésta deberá estar entre +14 y -14. Mientras más alta sea la calificación positiva se encontrará el encuestado en una cultura formal más cómoda orientada a las reglas y estructurada. Las calificaciones negativas indican una preferencia por las culturas informales, humanistas, flexibles e innovadoras. (anexo 6)

7. Con este* se mide la *orientación burocrática* con 20 situaciones de las cuales el encuestado solo debe responder si está básicamente de acuerdo o básicamente en desacuerdo. Para evaluar su orientación se da un punto por cada declaración hecha de la siguiente forma:

1. Muy de acuerdo	6. Muy en desacuerdo	11. Muy de acuerdo	16. Muy de acuerdo
2. Muy de acuerdo	7. Muy de acuerdo	12. Muy en desacuerdo	17. Muy en desacuerdo
3. Muy en desacuerdo	8. Muy de acuerdo	13. Muy en desacuerdo	18. Muy de acuerdo
4. Muy de acuerdo	9. Muy en desacuerdo	14. Muy de acuerdo	19. Muy de acuerdo
5. Muy en desacuerdo	10. Muy de acuerdo	15. Muy en desacuerdo	20. Muy en desacuerdo

Una calificación muy alta (15 o más) indica que al encuestado le gustaría trabajar en una burocracia, y una calificación muy baja mostraría en

* Fuente: P.C. Yeager, "Analyzing Corporate Offenses: Progress and Prospects", en W.C. Frederick y L.E. Preston (editores), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pág. 174.

* Fuente: A.J. DuBrin, *Human Relations: A Job Oriented Approach*. Derechos reservados © 1978, págs. 687-688. Reimpreso con autorización de Reston Publishing Co., a Prentice Hall Co., 11480 Sunset Hills Road, Reston, VA 22090.

consecuencia que la persona estaría frustrada si trabajara en una burocracia. (anexo 7)

8. **Valores personales*** se refiere a qué tanto valora el encuestado aspectos físicos, intelectuales, familiares, etc. en 16 situaciones que les muestran; el rango es de 0 (no importante) a 100 (muy importante) tomando 50 como algo importante. Para evaluarlos se deben transferir el número de cada una de las situaciones a la columna apropiada.

	Profesional	Financiero	Familiar	Social
	1.	2.	3.	4.
	9.	10	11.	12.
Total				
	Comunidad	Espiritual	Físico	Intelectual
	5.	6.	7.	8.
	13.	14.	15.	16.
Total				

Se deben sumar los dos números en cada columna; mientras mayor sea el total en cualquier dimensión de valores, mayor es la importancia que se le da en esa categoría. Mientras más cercanos estén entre sí los números en las 8 categorías, el encuestado estará mejor equilibrado, es decir que le da la misma importancia a cada uno de los aspectos de su vida. (anexo 8)

* Fuente: R.N. Lussier, Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach, 2ª edición (Homewood, IL Richard D. Irwing, 1993). Con autorización.

9. Este* nos va a determinar las necesidades dominantes y lo que *motiva* a los trabajadores; las 15 declaraciones tienen una escala del 1 al 5, significando el 1 que se está en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Las preguntas se refieren al desempeño, a los retos, metas, relaciones interpersonales y trabajo en equipo. La forma de evaluación primeramente es clasificar las preguntas en las siguientes categorías:

	Logros	Poder	Afiliación
	1.	2.	3.
	4.	5.	6.
	7.	8.	9.
	10.	11.	12.
	13.	14.	15.
Total			

Se debe sumar el total de cada columna y ésta suma deberá estar entre 5 y 25 puntos. La columna con la calificación más alta nos indicará cual es la necesidad dominante del encuestado. (anexo 9)

10. **Tendencias políticas*** Con las variables verdadero y falso marca que situación representa mejor el comportamiento o creencia de los empleados aunque no se presentaran todo el tiempo. Para calificar los 10 reactivos, un político organizacional completo habrá contestado *verdadero* en éstas; los políticos organizacionales con normas éticas fundamentales contestarán

* Fuente: Con base en R. Steers y D. Braunstein, "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings", *Journal of Vocational Behavior* (octubre de 1976), pág. 254; y R.N. Lussier, *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwing, 1990), pág. 120.

falso a las preguntas 5 y 6, que tratan de las mentiras deliberadas y comportamiento no caritativo. Los empleados que consideraron que la manipulación, una revelación incompleta y el comportamiento para beneficio propio son inaceptables, contestarán *falso* a todas o casi todas las preguntas. (anexo 10)

11. En este cuestionario⁹ va a determinar qué tan importante es el *éxito* en la vida de los trabajadores. Las variables de éstos 10 reactivos van desde el 1 (en total desacuerdo) hasta el 5 (totalmente de acuerdo). Las preguntas se refieren a cuestiones personales, con sus superiores y trabajo en equipo. Para evaluar se deben sumar el total de los puntos: si su calificación es de 10 a 22, la persona tiene una gran necesidad de lograr el éxito, le gusta ganar, muchas personas en éste grupo muestran un gran miedo al fracaso y tienen un temor interno de que quizás no tengan éxito. De 23 a 35 puntos muestran una necesidad moderada de éxito y de 36 a 50 puntos tiende a sufrir por el "temor al éxito", está temeroso de los posibles resultados negativos asociados con el éxito, se puede sentir indigno del triunfo o incómodo con una recompensa pública de sus logros. (anexo 11)

12. El último cuestionario[□] se refiere a qué tan sensible se es ante la *equidad*, indaga sobre cómo le gustaría al empleado que fuera su relación con cualquier organización en la que trabajara. Consta de cinco preguntas

[†] Fuente: J.F. Byrnes, "The Political Behavior Inventory". Con autorización.

⁹ Fuente: R. M. Steers y J.S. Black, *Organizational Behavior*, 5ª ed. (Nueva York; Harper Collins, 1994), pág. 653.

[□] Fuente: Cortesía del Prof. Edward W. Miles, Georgia State University y Dean Richard C. Huseman, University of Central Florida. Con autorización.

y cada una se divide a su vez en dos (A y B), a las cuales se les da una puntuación de 10, dándole mayor cantidad de puntos a la respuesta que más se le perezca al trabajador y menor a la que sea menos parecida (se podía dar el mismo valor cada una o utilizar ceros). Para calificar se suman los puntos que se asignaron a las preguntas: 1B,2A,3B,4A y 5B, su total estará entre 0 y 50 puntos. En la teoría de la Equidad se identifican tres grupos sensibles a la justicia:

- a) *Benevolentes*: los individuos que prefieren que sus proporciones resultados/insumos sean menos que los de otros comparables.
- b) *Sensibles a la equidad*: individuos que prefieren que sus proporciones resultados/insumos sean iguales.
- c) *Con derecho*: individuos que prefieren que sus proporciones resultados/insumos excedan de los de otros comparables.

Las calificaciones inferiores a 29 se clasifican como con derecho; los que están entre 29 y 32 son sensibles a la equidad y los que tienen arriba de 32 son benevolentes. (anexo 12)

5.8 Procedimiento

La forma en la cual se llevó a cabo la investigación, fue primeramente con una entrevista con el Jefe del área de delegados del sindicato de la A.N.D.A. que trabaja únicamente para Televisa Chapultepec. En la cual, dio un panorama actual de cómo se desarrolla el trabajo en esa área y la situación en la que se encuentra. Los integrantes de ésta delegación son personas grandes de edad en su mayoría que tienen derecho a ese puesto por haberle servido a Televisa

mínimo 25 años en actividad artística (casi todos bailarines) y de alguna manera son socios del sindicato; sus actividades van a estar determinadas por las necesidades de la empresa, tienen que estar disponibles para cualquier hora y va depender del programa el tiempo que se vaya a trabajar (tienen que estar antes, durante y después de que los artistas se presenten en algún programa para los registros correspondientes).

El jefe de ésta área delegacional comentó que principalmente tenía problemas en cuanto a desempeño laboral con los delegados, porque como tienen ese "derecho" en el puesto, su falta de compromiso, de orden, de atención, de disciplina, de esfuerzo, de iniciativa y responsabilidad era notable; esa negligencia y prepotencia que los caracteriza, es debido a que por sentirse socios de este sindicato, no se les puede llamar la atención ni siquiera por el jefe delegacional.

Al inicio se aceptó que la aplicación de cuestionarios fuera de manera anónima a petición del jefe del área para evitar problemas porque no se tenía la autorización para proporcionar información de ningún tipo. Conforme fuera desarrollándose éste estudio, sí se tenía pensado hablar con el jefe superior de la coordinación porque estaba planeado aplicar el curso de motivación al finalizar el análisis de los cuestionarios.

Esta investigación se vio interrumpida principalmente por problemas internos que se dieron en la oficina presentando varios cambios, entre ellos fue el cambio de área del jefe que nos estaba apoyando en nuestra

investigación; de estar en Televisa Chapultepec, lo pasaron a Televisa San Angel.

Una vez realizado el cambio del puesto, se trataron de aplicar los cuestionarios faltantes ya que solo se tenían 5 de 13 pero la respuesta fue negativa y no fue posible obtenerlos. El jefe comentó que lo único que podía hacer era aplicar los cuestionarios faltantes al personal de Televisa San Angel, pero no tenía nada que ver con los sujetos de investigación que inicialmente se habían descrito. Si esto se hubiera aceptado, los resultados no hubieran sido los mismos, y en caso de que así se hayan dado, no serían fidedignos porque no se sabe si existen problemas motivacionales en esa área, y si existieran, posiblemente no serían de la misma intensidad o no sería el mismo factor que provocara esa falta de desempeño (por ejemplo).

Los cuestionarios contestados que fueron proporcionados en un principio no son veraces, ya que como fueron entregados por el mismo jefe, y por la existencia de los problemas en ese momento todos los resultados mostraban una tendencia de excelencia en la organización: por ejemplo, su ética tenía un nivel alto, estaban muy motivados, sentían que trabajaban eficientemente, su líder llenaba sus expectativas, etc., por lo que contrastaba con lo que había explicado el jefe.

Como los cuestionarios se empezaron a repartir en el tiempo en que el sindicato estaba haciendo sus cambios, reemplazos, y bajas, se cree que por eso dieron ese tipo de respuestas, porque creyeron que a lo mejor los cuestionarios eran parte de una política interna que les iba a permitir darse

cuenta quien se sentía a gusto, quien trabajaba eficientemente, quien tenía buenas relaciones entre sus compañeros y quien quería su organización, y quien obviamente no reunía esos requisitos para facilitar sus despidos. Las respuestas no tenían nada que ver con planteamiento del problema por ese miedo a ser siquiera cambiados a otra área, además de que sólo cinco cuestionarios no son suficientes (no representan ni el 50% de la población a estudiar) para hacer un buen análisis.

En vista de lo anterior, esta tesina concluye con un curso de motivación diseñado considerando las características de los sujetos descritos anteriormente.

CURSO DE MOTIVACION LABORAL

Objetivos del curso:

1. Concientizar a los trabajadores de la importancia que tiene el actuar y trabajar motivados, por los beneficios personales y laborales que obtendrán;
2. Lograr un cambio o mejoramiento de la cultura o costumbres y creencias dentro de la organización.
3. Desarrollar espíritu de equipo,
4. Generar integración,
5. Aumentar el liderazgo efectivo,
6. Mejorar el ambiente de trabajo para lograr mayor productividad personal y de grupo.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES:

El curso consta de 4 sesiones con una duración de tres a tres horas y media.

Los recursos materiales que se van a utilizar son en general: un salón iluminado, amplio, con mesas y sillas, lápices y gomas, pizarrón y gises, hojas blancas (tamaño carta u oficio), tarjetas blancas, rotafolios y marcadores, cinta adhesiva, clips y dependiendo de la dinámica, se utilizarán hojas con

preguntas, diseños, instrucciones, reflexiones, respuestas y procesos, según sea el caso. Al final de cada sesión se aplicarán tres cuestionarios relacionados con el tema que se trató para evaluar al grupo de manera general e individualmente.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Sesión 1

- Presentación del Curso (15 minutos)

El primer paso es la presentación de instructores, se mencionan los objetivos del curso, dándoles la importancia, los beneficios, los productos y/o resultados que se obtendrían al trabajar en un ambiente más motivado de forma individual, grupal y a nivel organización.

1. Primeramente que se conozcan más como un equipo de trabajo,
2. Lograr un cambio o mejoramiento de la cultura o costumbres y creencias dentro de la organización.
3. Generar integración,
4. Aumentar el liderazgo efectivo,
5. Mejorar el ambiente de trabajo para lograr mayor productividad personal y de grupo.

Se menciona que este curso va a constar de dinámicas grupales en las cuales se van a tomar en cuenta conceptos de suma importancia como: motivación, liderazgo, toma de decisiones, comunicación intergrupala, manejo de conflictos, etc., dando conceptos simples y entendibles de éstos para que en el momento en que se presenten las dinámicas se identifique qué es con lo que se va a trabajar.

Se realizará una lista por medio del consenso grupal de qué se entiende por cada uno de éstos antes de dar los conceptos para darnos una idea de su percepción, que más tarde nos servirá al final del curso para darnos cuenta si su enfoque del tema cambió de una forma satisfactoria. De esta misma manera se les informa de la duración del curso y de cada una de las sesiones, se les menciona también que se tiene contemplado que al final de las dinámicas que se hagan durante las cuatro sesiones que dura el curso, se aplican tres cuestionarios que estén enfocados de acuerdo al tipo de dinámicas (para apoyar el curso), en cada sesión.

Se empieza con la primera dinámica, que sirve para romper el hielo y para que se dé la presentación de todos los miembros que forman parte del curso.

□ Ejercicio: Detección de Expectativas(30 minutos)

Objetivos:

- Es importante para la formación de la comunidad de aprendizaje, que el instructor cuente con la posibilidad de determinar las expectativas de los participantes. Este ejercicio además de auxiliarnos en tal propósito, nos ayuda a mover físicamente al grupo, para evitar los conlaves informales en la mesa.
- Determina las expectativas del grupo con relación al evento de que se trate.
- Verifica las posibles discrepancias con relación a los objetivos.
- Minimiza los efectos de los conlaves informales.

Recursos materiales:

- El salón donde será impartido el evento formativo.
- Hoja tamaño carta, de rotafolio, lápices y plumones.

Disposición del grupo:

- Primero en forma individual.
- Posteriormente en subgrupos de 3 personas.

Desarrollo:

- Se solicita a los participantes que respondan de manera individual, en hoja tamaño carta a las siguientes preguntas:
- ¿Por qué estoy aquí?
- ¿Qué me gustaría aprender?

- ¿Qué pienso aportar?
- ¿Qué me gustaría que no ocurriera durante el evento?
- ¿Qué me gustaría que sí ocurriera durante el evento?
- Ya respondidas, se les pide que se enumeren del 1 al 4 o 5 progresivamente y que se reúnan en equipos del mismo número.
- Se les solicita a los subgrupos que den respuesta a las mismas preguntas a partir de las respuestas individuales de sus miembros y que las conclusiones del corrillo las pongan en hojas de rotafolio.
- Cuando los equipos acaban, se cuelgan las hojas de rotafolio en las paredes y se da lectura a ellas por medio de un representante de cada equipo.
- El instructor debe cuidar que las expectativas no discrepen con los objetivos del evento, pero si ellos ocurriese deberá resaltarlos, de tal manera que se entablen negociaciones entre los participantes o simplemente acordar que la expectativa no será satisfecha por el evento.

□ Ejercicio: Pares y Cuartetos (35 minutos)

Objetivos:

- Ruptura de tensión inicial.
- Logro de un mayor conocimiento del grupo.

Recursos Materiales:

- Un salón suficientemente amplio para que las parejas puedan dialogar y no interfiera el ruido.

Instrucciones específicas:

- La presentación debe hacerse sin formalidades. No se debe mencionar que después de la presentación de instructores se presentarán cada uno de los participantes.

Desarrollo:

- Cada persona busca a un compañero, que debe ser aquel con el que se sientan más distantes en ese momento.
- El que decida tomar primero la palabra, se le denominará "A", y a la otra persona "B":
- Durante 5 minutos, "A" platica de sí mismo tanto como pueda, "B" no puede contestar ni preguntar nada, solamente escuchar.
- Se sigue el mismo paso, pero ahora "A" escucha y "B" habla.
- Cada pareja debe seleccionar a otra que en ese momento la sienta distante.
- Ambas parejas comparten su experiencia anterior durante 15 minutos.
- Se analizan las sensaciones y sentimientos del grupo.

□ Receso (15 minutos)

□ Ejercicio: Supervivencia en el Bosque(60 minutos)

Objetivos:

- Permite una efectiva comprensión entre lo que es consenso de un grupo y lo que es decisiones por mayoría, en términos de sus ventajas y desventajas.

- Explora la aplicabilidad del concepto de sinergia, en relación a la obtención de decisiones grupales.

Recursos materiales:

- Rotafolio o pizarrón, gis o marcadores.
- Hoja de Trabajo Individual e Instrucciones para Trabajo en Grupo, una para cada participante.
- Hoja de Respuestas por participante.

Disposición del grupo:

- En el trabajo individual y procesamiento sentados alrededor de una mesa en forma de "U" o de herradura.
- En el trabajo en corrillos, lo más aislados posible.

Desarrollo:

- El instructor introduce la actividad en forma breve, explicando su objetivo, su origen y las fases del ejercicio.
- El instructor distribuye copias de la hoja de trabajo individual de Supervivencia en el Bosque a todos los participantes. Estos resuelven la hoja de forma individual. (10 minutos aproximadamente)
- Se forman los grupos y se distribuyen las Hojas de Instrucciones para Trabajo en Grupo a los participantes. Después de que los participantes han leído en silencio esta hoja, el instructor discute en forma breve sus contenidos (concepto clave).
- Los grupos trabajan separadamente sobre la tarea de búsqueda de consenso (30 minutos aproximadamente).

- Cuando todos los grupos hayan terminado su tarea, se reúne todo el grupo sentándose cada grupo junto. Las estrategias para todos los grupos se colocan como sigue:

RESULTADO	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III
Rango de Calificaciones Individuales			
Promedio de Calificaciones Individuales			
Calificación para el Consenso de grupo			

- Los grupos discuten su proceso de la búsqueda de consenso y los resultados. El enfoque deben encontrarse sobre las conductas que ayudan o que obstaculizan la productividad del grupo.
- Cada participante recibe una copia de la hoja de respuestas para la Supervivencia en el Bosque. El instructor da las respuestas "correctas" y cada participante califica su propia hoja de trabajo. Un voluntario de cada grupo califica la solución del grupo y anota el promedio para las calificaciones individuales dentro del grupo.
- El instructor conduce una discusión de grupo acerca del procedimiento y los resultados; puede incluir discusiones de liderazgo, compromiso, estrategias de toma de decisiones, ambiente psicológico, roles y aplicaciones de las técnicas aprendidas.

HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

En ésta hoja se encuentran 12 preguntas que tienen que ver con la supervivencia personal en un lugar salvaje. Tu primera tarea es la de seleccionar en forma individual la mejor de las tres alternativas dadas para cada situación. Trata de imaginarte en la situación descrita. Supón que te encuentras solo y que tienes un mínimo de equipo, a menos que se especifique lo contrario. La estación es otoño, los días son cálidos y secos, pero las noches son frías.

Después de que hayas completado ésta tarea individualmente, tomarás cada pregunta en consideración como miembro de un grupo pequeño. Tu grupo tendrá la tarea de decidir, por consenso, la mejor alternativa para cada pregunta. No cambies tus respuestas individuales, aún cuando cambies de parecer en la discusión de grupo. Tanto las soluciones individuales como las de grupo serán comparadas posteriormente con las respuestas "correctas" proporcionadas por un grupo de expertos que dan clases acerca de la supervivencia en el bosque.

	Tu respuesta	Respuesta de grupo
1. Te has alejado de tus compañeros en el bosque y no tienes equipo especial para señalar. La mejor manera de intentar contactar con tus amigos es: a) Gritar "auxilio" fuertemente pero con tono bajo. b) Gritar lo más fuertemente que puedas. c) Chiflar fuerte y agudo.

2. Te encuentras en "territorio de serpientes".

Lo mejor que puedes hacer para evitarlas es:

- a) Hacer mucho ruido con tus pies.
- b) Caminar suave y calladamente.
- c) Viajar durante la noche.

3. Tienes hambre y estás perdido en un lugar

salvaje. La mejor regla para determinar cuáles plantas (que no reconoces) son comestibles es:

- a) Probar cualquier cosa que coman los pájaros.
- b) Probar cualquier cosa menos plantas que tengan moras rojas.
- c) Colocar un poco de planta sobre tu labio inferior durante 5 minutos y si todo está bien, probar un poco.

4. El día se vuelve seco y caliente. Tienes

una cantimplora llena de agua (1 lt.). Debes:

- a) Racionalizarla (una taza al día).
- b) No beberla hasta la noche y tomar entonces lo que se necesite.
- c) Beber cuando lo necesites, lo que necesites.

5. Ya no tienes agua: tienes mucha sed. Llegas

a un lecho seco de un río. La mejor oportunidad que tienes para encontrar agua es:

- a) Cavar en cualquier parte del lecho del río.
- b) Sacar raíces de plantas cerca del lecho del río.
- c) Cavar en el lecho del río en la parte exterior de una curva.

6. Decides salir de éste lugar siguiendo una
serie de precipicios al fondo de los cuales
hay disponible. Está anocheciendo. El mejor
lugar para acampar es:

- a) Cerca del abastecimiento de agua en el fondo del precipicio.
- b) En lo alto de una loma.
- c) A la mitad de la ladera.

7. Tu linterna brilla tenuemente cuando regresas
a tu campamento, después de explorar el lugar. Está
oscuro en el bosque y los alrededores te son descono-
cidos. Debes:

- a) Regresar inmediatamente con la linterna prendida esperando que brillará lo
suficientemente como para que reconozcas el terreno.
- b) Colocar las pilas debajo de tus brazos para alentarlas, y colocarlas de nuevo
en la linterna.
- c) Prender la luz durante algunos segundos, recordar el lugar, moverte en la
oscuridad y repetir el procedimiento.

8. Una nevada hace que te quedes en tu pequeña
tienda de campaña. Te adormeces con tu pequeña
estufa prendida. Existe peligro de intoxicación, si
la llama es:

- a) Amarilla.
- b) Azul.

c) Roja.

9. Debes vadear un río que tiene una corriente fuerte

rocas grandes y de agua blanca. Después que has deter_

minado el lugar por donde vas a cruzar, debes:

- a) Dejarte puestas las botas y tu mochila.
- b) Quitarte las botas y la mochila.
- c) Quitarte la mochila y dejarte las botas puestas.

10. En agua que te llega a la cintura y con una

corriente fuerte, debes hacerle frente al río caminando:

- a) Río arriba (contra la corriente).
- b) Al otro lado del río (de lado a lado).
- c) Río abajo (A favor de la corriente).

11. Te encuentras donde hay muchas rocas; tu único

camino es hacia arriba. El camino va por rocas; tu

único camino es hacia arriba. El camino va por rocas

resbalosas. Debes:

- a) Caminar sin botas ni calcetines.
- b) Caminar con las botas puestas.
- c) Caminar sólo con los calcetines.

12. Estando desarmado, te encuentras un oso en tu

campamento. El oso se encuentra a 10 m. de ti. Debes:

- a) Correr.
- b) Subirte al árbol más cercano.

c) Quedarte quieto, pero listo para moverte lentamente hacia atrás.

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA TRABAJO EN GRUPO

La decisión por medio del consenso, es un método de solución de problemas y toma de decisiones en grupos en los cuales todos los miembros están involucrados y activamente discuten los temas que surgen alrededor de la decisión. De ésta manera, el grupo obtiene el conocimiento y la experiencia de todos sus miembros. Cualquier decisión final debe apoyarse por cada miembro del grupo. Las ideas y sentimientos de todos los miembros están integrados en una decisión de grupo que permite a varias personas trabajar juntos sobre un problema común más que el producir una posición de "nosotros-ellos".

La decisión por consenso, es frecuentemente difícil de obtener y consumirá más tiempo que otros métodos de decisiones. A medida que las energías del grupo se enfocan sobre el problema (más que al defender puntos de vista individuales), la calidad de la decisión, tiende a mejorar. Las investigaciones indican, que ésta aproximación a la solución de problemas y a la toma de decisiones da como resultado una decisión de mayor calidad que otros métodos, como el uso del poder mayoritario (votación), poder minoritario (persuasión) y compromiso.

En el proceso de decisión por consenso, se le pide a cada miembro del grupo que:

- Prepare su propia posición lo mejor posible, antes de reunirse con el grupo (pero dándose cuenta de que la tarea está incompleta y que las piezas faltantes serán proporcionadas por los otros miembros del grupo).
- Reconozca como una obligación, el expresar su propia opinión y explicarla plenamente, para que los demás del grupo tengan el beneficio de todo el pensamiento de los miembros.
- Reconozca como una obligación el escuchar las opiniones y los sentimientos de los demás miembros del grupo, y esté listo para modificar su propia posición con base en la lógica y el entendimiento.
- Evite las técnicas que reducen conflictos tales como la votación, el compromiso, o el dejar sus propias ideas para mantener la paz, ya que es de utilidad darse cuenta de las diferencias de opinión.

Has completado ya una solución individual a la tarea de búsqueda de consenso: Supervivencia en el Bosque. Ahora, tú y tus compañeros tomarán una solución de grupo para los mismos dilemas.

Recuerda que la decisión por consenso es difícil de obtener, y no todas las decisiones se encontrarán con la aprobación de todos. Sin embargo, debe haber un sentimiento general de apoyo de todos los miembros antes de que se tomen decisiones en grupo. Toma tiempo para escuchar y considerar todos los puntos de vista de todos los miembros, comunica tu propio punto de vista y sé razonable al llegar a una decisión de grupo.

HOJA DE RESPUESTAS

Aquí se encuentran los cursos de acción recomendados para cada una de las situaciones que se presentan en la hoja de trabajo de la Supervivencia en el Bosque. Estas respuestas vienen del curso sobre la Supervivencia en el Bosque, enseñado por el "Service Interpretative, Monroe Country, New York Parks Departament". Se consideran éstas respuestas como las mejores reglas para la mayoría de las situaciones; sin embargo, las situaciones específicas pueden requerir de otros cursos de acción.

1. (a) *Gritar "auxilio" fuertemente pero en tono bajo.*

Los tonos bajos llegan más lejos, sobre todo en el bosque. Hay más oportunidad de ser escuchado si llamas fuertemente pero en tono bajo. La palabra "auxilio" es buena para usarse, porque pone a tus compañeros en alerta. El gritar solamente sería menos efectivo, y podría confundirse con un llamado de pájaro.

2. (a) *Hacer mucho ruido con tus pies.*

Las víboras no quieren a la gente y harán lo posible por quitarse de tu camino. A menos que sorprendas o acorrales a una víbora, existe la oportunidad de que ni siquiera te la encuentres. Algunas víboras se alimentan de noche, y el caminar suavemente podría llevarte donde hay una víbora.

3. (c) *Poner un poco de la planta sobre tu labio inferior durante cinco minutos; si todo está bien probar un poco.*

La mejor aproximación, es comer sólo las plantas que reconoces, pero cuando estés en duda y muy hambriento puedes usar la "prueba del labio". Si la planta es venenosa, tendrás una sensación muy desagradable en tu labio. Las moras rojas no dicen mucho acerca de lo comestible que es la planta, y los pájaros no tienen los mismos sistemas digestivos que nosotros.

4. (c) *Beber cuando lo necesites, lo que necesites.*

El peligro aquí es la deshidratación, pues una vez que comienza tu litro de agua no podrá revertirla. El ahorrar agua o racionarla no ayuda, sobre todo si ya estás inconsciente. Así que usa el agua que necesites y trata de encontrar agua lo más pronto posible.

5. (c) *Cavar en el lecho del río que está en la parte externa de una curva.*

Esta es la parte del río que fluye más rápido y más profundo, es la última parte que se seca.

6. (c) *A la mitad de la ladera.*

Una lluvia repentina puede convertir al río en un torrente. La cima de la loma aumenta tu exposición a la lluvia, viento y relámpagos.

7. (b) *Colocar las pilas debajo de tus brazos para calentarlas y después colocarlas de nuevo.*

Las pilas de la linterna pierden su poder, y las pilas se acaban más rápido en el frío. El calentarlas las ayudará por un rato. Normalmente, evitarás viajar de noche, a menos que fuera territorio abierto y tuvieras a las estrellas para guiarte. Hay demasiados obstáculos (troncos, ramas, etc.), y te podrías

lastimar. Lo mejor es quedarse en el campamento cuando el sol se pone en zonas boscosas.

8. (a) Amarilla.

Una llama amarilla indica combustión incompleta y mucho monóxido de carbono.

9. (a) Deja tus botas y tu mochila puestas.

Los errores en vadear ríos, son causa principal de accidentes. Las botas protegen tus pies, y tu mochila te dará estabilidad. Si es a prueba de agua, flotará.

10.(b) Al otro lado del río (de lado a lado).

El mirar río arriba es la peor alternativa porque la corriente te empujará. Tendrás más estabilidad mirando al otro extremo.

11. (c) Con calcetines.

Puedes sentir el camino y dónde estás pisando. Las botas pueden resbalarse y el ir descalzo no ofrece protección a tus pies.

12.(c) Quédate quieto, pero listo para moverte lentamente hacia atrás.

Un movimiento repentino asustará al oso más que tu presencia. Si el oso está buscando alimento, déjalo y que se vaya. Si no, muévete lentamente hacia atrás a algún refugio (árboles, rocas, etc.)

Se cierra el día con comentarios generales de los participantes de qué les pareció por ejemplo el primer día del curso, si lo consideran muy largo, muy tedioso, muy corto, etc. o si tienen algún comentario por alguna dinámica en especial³. Los cuestionarios que se presentarían en éste primer sábado serían los referentes a la toma de decisiones, motivación y éxito (anexos 2, 9 y 11 respectivamente) por el tipo de dinámicas que se aplican en ese día.

Sesión 2

□ Ejercicio: Entrevista Colectiva (30 minutos)

Objetivos:

- Aumentar la integración grupal.
- Análisis de expectativas y temores.
- Participación del instructor como un miembro más del grupo.

Disposición del grupo:

- En mesas redondas.

Desarrollo:

- Cada grupo comenta los temores y expectativas de sus miembros al llegar al curso, durante 10 minutos.

³ Para no estar repitiendo éste último punto, al final de cada sesión se van a hacer los comentarios generales de los participantes respecto de ese día, antes de hacer los cuestionarios correspondientes.

- Se escoge a una persona de cada grupo para que sea entrevistada públicamente, profundizando en los temores aún no verbalizados.
- El instructor puede ser entrevistado por algún voluntario.
- Finalmente se comenta el ejercicio.

□ Ejercicio: Comunicación Sincera (45 minutos)

Objetivos:

- Analizar las consecuencias de la comunicación unilateral y bilateral.
- Detectar el liderazgo autocrático y democrático.

Recursos materiales:

- Hojas blancas, lápices, gomas y hojas con el diseño de la figura.

Instrucciones específicas:

- En caso de que los participantes ya conozcan el ejercicio, el coordinador debe improvisar el diseño.
- Si se conoce al grupo con anterioridad, se escogerá a la persona que tenga mayores problemas de comunicación.

Desarrollo

Primera etapa

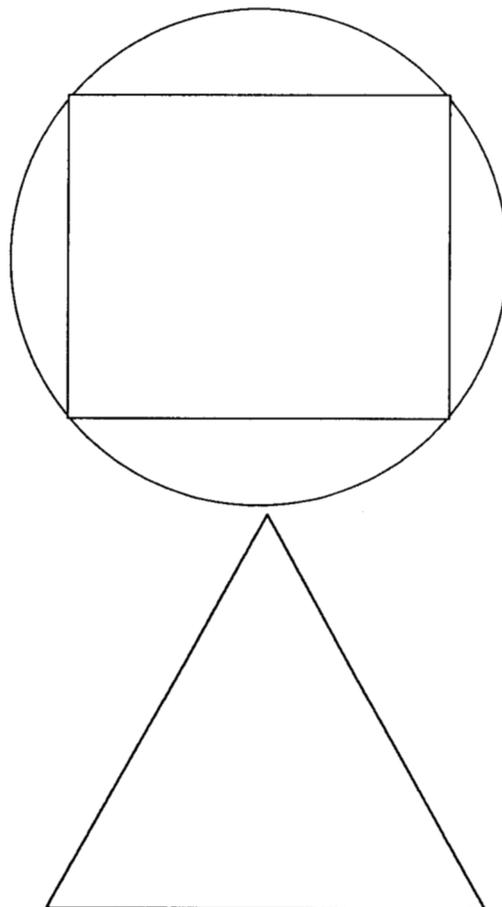
- Se hace el diseño de figuras.

- Se pone a un voluntario, sentado dando la espalda al grupo, el cual describirá las figuras para que el grupo las vaya dibujando en una hoja en blanco. No se admiten preguntas.

Segunda etapa

- La misma persona, ahora de frente al grupo, describirá nuevamente el diseño. En éste caso sí se permiten preguntas.
- Se comparan los dibujos de ambas etapas con el diseño original, para discutir la distorsión en la comunicación.
- Se comenta el ejercicio.

La figura es la siguiente:



□ **Ejercicio: La Carta Anónima(30 minutos)**

Objetivos:

- Permite expresar libremente frustraciones ocultas.
- Sirve para evidenciar estados de tensión entre los miembros del grupo.
- Ayuda a descubrir conflictos, en un grupo en el cual no han logrado ser verbalizados.

Desarrollo:

- Se solicita a los participantes que anoten en una hoja anónimamente la forma en que se sienten y sienten al grupo.
- Se solicita que dejen sus escritos en alguna mesa.
- El facilitador toma los escritos y los revuelve.
- Se distribuyen de nuevo y se les solicita que los lean.
- Se forman los subgrupos para dialogar sobre las anotaciones.
- Se obtienen conclusiones en grupo.

□ **Receso (15 minutos)**

□ **Ejercicio: Sentimientos de Agrado y Desagrado(30 minutos)**

Objetivos:

- Permitir la libertad de expresión de sentimientos de agrado, desagrado, afecto o agresión.

Disposición del grupo:

- En equipos formando círculos.

Instrucciones específicas:

- Cada equipo debe colocarse lo más lejos posible de los otros.
- Los mensajes deben ser descriptivos y cortos. No debe haber diálogo.

Desarrollo:

- De cada equipo se pide un voluntario que debe colocarse frente a un miembro del grupo y comunicarle algo que le agrada de esa persona.
- Debe repetir el proceso con cada uno de los miembros del grupo hasta que recorra todo el círculo.
- Se repite el proceso pero con sentimientos de desagrado.
- Al finalizar, se comenta el ejercicio.

□ Ejercicio: Atención y Planeación (15 minutos)

Objetivos:

- Medir la capacidad de atenerse a instrucciones escritas.

Desarrollo:

- Se entregará a cada participante la hoja de instrucciones no mencionando verbalmente el tiempo, pero sí haciendo sentir la presión de hacerlo rápido.

- Se discute el ejercicio tratando de llegar a conclusiones.

HOJA DE INSTRUCCIONES

- 1) Siempre hay que leer todas las cosas con cuidado antes de actuar.
- 2) Escriba su nombre arriba, en el ángulo superior derecho de ésta hoja.
- 3) Rodee con un círculo la palabra "nombre" en la instrucción 2.
- 4) Dibuje 5 cuadrados pequeños en el ángulo inferior izquierdo de ésta hoja.
- 5) Escriba una X en cada uno de los 5 cuadros que ha dibujado.
- 6) Rodee con un círculo cada uno de los cuadros que ha dibujado.
- 7) Firme debajo del título de ésta página.
- 8) Después del '+' escriba sí, sí, sí. +
- 9) Rodee con un círculo el número de la instrucción 7.
- 10) Escriba una X mayúscula en el ángulo inferior izquierdo de esta hoja.
- 11) Dibuje un triángulo alrededor de ésta X mayúscula.
- 12) En el reverso de ésta hoja multiplique 70x30.
- 13) Dibuje un círculo alrededor de la palabra "hoja" en la instrucción 4.
- 14) Pronuncie en voz alta su primer nombre de pila cuando llegue a ésta instrucción 14.
- 15) Si cree que hasta ahora se ha atendido correctamente a las instrucciones diga "sí" en voz alta.
- 16) Sume $107+278$ en el reverso de esta suma.
- 17) Rodee con un círculo el resultado de ésta suma.
- 18) Cuente con voz muy alta: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10.
- 19) Diga en voz alta: "soy el que mejor se atiene a las instrucciones".

20) Ahora que ha terminado de leer cuidadosamente éstas instrucciones, lleva a cabo solamente las instrucciones 2 y 3.

Los cuestionarios que se aplicaran son los anexos 1, 4 y 5 que se refieren a la motivación, liderazgo y tensión.

Sesión 3

□ Ejercicio: Inventario de la Vida (45 minutos)

Objetivos:

- Analizar los valores personales dentro de un grupo.
- Analizar los factores personales por parte del grupo.
- Ampliar nuestra concepción del mundo y de la vida.

Recursos materiales:

- Hojas con las ocho preguntas para cada participante.
- Lápices.

Desarrollo:

- Se reparten las hojas con las preguntas a cada participante.

- Cada uno de ellos debe escribir tantas respuestas a las ocho preguntas como se le ocurran, rápidamente y sin detenerse a reflexionar profundamente.
- Se comparan las respuestas individuales con las del grupo.
- Se puede consultar con los participantes para profundizar más en el "inventario de la vida".
- Se comenta el ejercicio y las experiencias vividas.

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuándo me siento totalmente vivo?, ¿Cuáles son las cosas, los acontecimientos, las actividades que me hacen sentir que realmente vale la pena vivir, que es maravilloso estar vivo?
2. ¿Qué es lo que hago bien?, ¿En qué puedo contribuir a la vida de los demás?, ¿Qué es lo que hago bien para mi propio desarrollo y bienestar?
3. Dada mi situación actual y mis aspiraciones, ¿Qué necesito aprender a hacer?
4. ¿Qué deseos debo convertir en planes?, ¿He descartado algunos sueños por no ser realistas y que deba volver a soñar?
5. ¿Qué recursos tengo sin desarrollar o mal utilizados? Estos recursos pueden referirse a cosas materiales, a talentos personales o a amistades.
6. ¿Qué debo dejar de hacer ya?
7. ¿Qué debo de empezar a hacer ya?

8. Las respuestas dadas a todas las preguntas anteriores, ¿cómo afectan a mis planes y proyectos inmediatos para los tres próximos meses, para el próximo año?

□ Ejercicio: Método de Team Kawakita Joro (TKJ) (90 minutos)

Objetivos:

- Identificación, causas y resolución de problemas.
- Solidarización del grupo en torno a un problema común.
- Estímulo a la colaboración, conciliación de intereses y opiniones de los participantes.

Recursos materiales:

- Tarjetas, lápices, clips.

Instrucciones específicas:

- El ejercicio consta de tres etapas.
- Se debe romper la tensión inicial y estimular la confianza entre los participantes con algún ejercicio sencillo de ruptura de hielo.

Desarrollo:

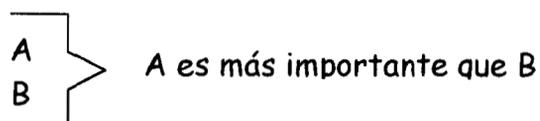
Primera etapa

- Se elige un tema general que pueda provocar la detección de un problema.

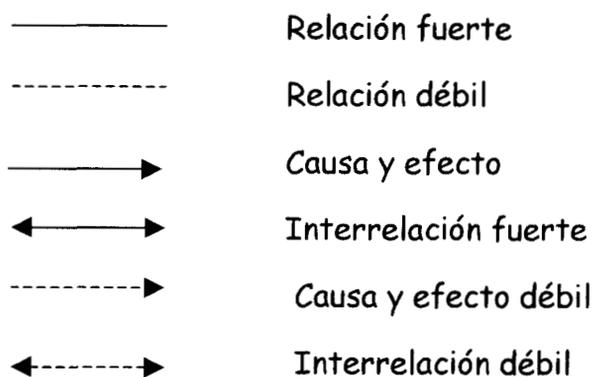
- En las tarjetas, los participantes hacen una narración de hechos reales acerca del tema. Deben ser hechos vividos por los participantes, evitando la introducción de juicios de valor o juicios personales; deben ser breves y comprensibles.
- Las tarjetas se revuelven y se intercambian, cada participante debe memorizar el contenido de la que le toque.
- Se lee en voz alta cada tarjeta para que los participantes las agrupen en caso de tener un contenido común (tres tarjetas máximo). Las tarjetas que no hayan sido agrupadas se separan para no confundirlas.
- Los grupos de tarjetas deben tabularse (formándose sub-equipos) tomando en cuenta lo siguiente:
 - a) El título debe expresar breve y objetivamente el contenido de las tarjetas.
 - b) Se debe evitar escribir una causa de los hechos enunciados como título.
 - c) Se debe evitar una causa, como medio de englobe.
- Titulados preliminarmente los grupos de tarjetas, el autor expondrá a la reunión su proposición; si ésta no tiene modificaciones, deberá ser aprobada por unanimidad.
- En los pasos mencionados anteriormente, existen dos fases:
 - 1) agrupamiento y 2) titulación. En la primera predomina la individualidad. En la segunda predomina la intención de concientizar al grupo.
- Las tarjetas que quedan solas en la primera fase, sumadas a los títulos aprobados por la reunión, se redistribuyen entre los participantes, después de haber sido barajadas.
- Se realiza otra fase de agrupamiento.
- Se lleva otra fase de titulación.

- Estas actividades se realizan las veces que sean necesarias, para obtener tres grupos de títulos y tarjetas.
- Se discutirá en grupo, cuál es la más importante entre los grupos finales formados y su posible resolución.

Se utilizará lo siguiente:



A B > A es tan importante como B



- Una vez jerarquizados los grupos, son pasados a un cartel donde estarán todos los títulos. Asimismo que se describa el proceso de agrupación y titulación y las veces que se repitieron.
- Se discutirá y meditará sobre el diagrama final y se pondrá el título general que identificará el problema.
- Finalmente, cada participante explicará al resto del equipo su interpretación del diagrama final.

Segunda etapa

- Se realiza igual que la primera etapa, modificándose únicamente el contenido de las primeras tarjetas (la materia prima). El contenido se hará con base al examen del diagrama de la primera etapa.

Tercera etapa

- El proceso es el mismo que en las dos anteriores, varía en el llenado de las primeras tarjetas. Se redactarán observando el diagrama de la primera etapa.
- Se escogerá algún planteamiento hecho en cualquier nivel de agregación del diagrama.
- Cada miembro del grupo escribe dos tarjetas o más proponiendo una acción concreta.
- Las características de las tarjetas se dividen en: relativas al contenido y el aspecto formal. El contenido debe ser concreto, claro y factible de realizar.
- La tarjeta debe expresar quién realizará la acción, cómo se llevará a cabo, cuándo, etc.
- Al finalizar, se comenta el ejercicio.

- Receso (15 minutos)

□ Ejercicio: Recursos Desiguales (30 minutos)

Objetivos:

- Facilita el proceso de sensibilización en los grupos y auxilio en el análisis de la comunicación.
- Explora el sistema de interacción de un equipo de trabajo.
- Evidencia el nivel de cooperación entre los individuos de un grupo.

Recursos materiales:

- 3 sobres diferentes conteniendo lo siguiente:
 - Sobre 1: Tijeras, 1 hoja blanca y 3 hojas rosas.
 - Sobre 2: Pegamento, 1 hoja blanca y 3 hojas verdes.
 - Sobre 3: regla, 1 hoja blanca y 3 hojas amarillas. Además, cada sobre contendrá una hoja de instrucciones.

Disposición del grupo:

- El ejercicio se analizará con un mínimo de 3 equipos que constará de 3 personas.

Instrucciones específicas:

- El conductor del juego mencionará que cada grupo deberá realizar la tarea que viene especificada en la hoja de instrucciones de cada sobre. Los grupos deberán realizar dicha tarea a costa de lo que sea necesario.
- El que alcance el primer lugar habiendo cumplido la tarea a la perfección, ganará el juego.
- No se podrá utilizar ningún material que no provenga de los sobres.

Desarrollo:

- Se forman los equipos.
- Se reparten los sobres a cada equipo.
- Todos los equipos empezarán a realizar las actividades mencionadas en las instrucciones al mismo tiempo.
- Una vez terminada la tarea se realiza una mesa redonda para calificar los resultados de los equipos.
- Se procura llegar a conclusiones de la experiencia del grupo ante el proceso.

TAREA

Lea cuidadosamente su hoja de instrucciones antes de empezar a efectuarlas.

HOJA DE INSTRUCCIONES

Su grupo debe hacer lo siguiente:

- Un cuadro de papel blanco de 12 cms. x 12 cms..
- Un rectángulo de papel amarillo de 12 cms. x 6 cms.
- Una cadena de papel con cuatro eslabones, cada uno de un color diferente.
- Una pieza en forma de T en papel blanco y verde, de 15 cms. x 9 cms.
- Una bandera de 12 cms. x 12 cms. de tres colores diferentes.

LES DESEAMOS SUERTE ¡QUE GANE EL MEJOR!

Los cuestionarios de comportamiento ético, orientación burocrática y el que se refiere al valor en situaciones diferentes (anexos 3, 7 y 8 respectivamente) se aplican al final de esta sesión..

Sesión 4

□ Ejercicio: Análisis del Campo de Fuerzas (60 minutos)

Objetivos:

- Lograr la identificación de problemas.
- Analizar estrategias para su solución.
- Analizar las fuerzas impulsoras y restrictivas que funcionan en el grupo (o en la organización).

Recursos materiales:

- Hojas y lápices.
- Un pizarrón (opcional).

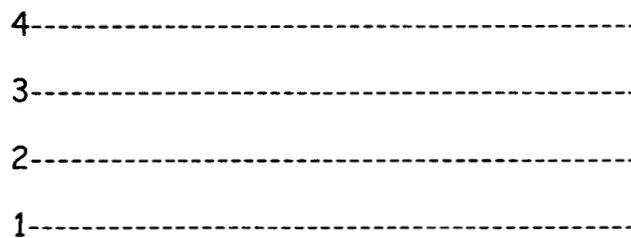
Disposición del grupo:

- Frente al pizarrón, o bien en una posición que les permita ver claramente las gráficas.

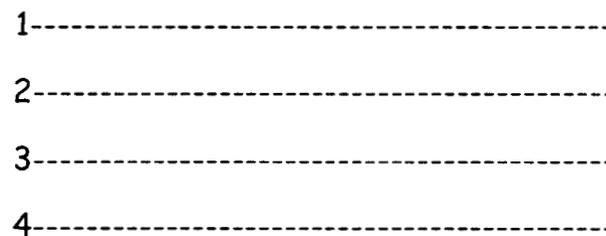
Instrucciones específicas:

- El instructor debe explicar claramente las metas del ejercicio.
- Se traza la siguiente gráfica, explicándola brevemente.

Fuerzas Restrictivas



Nivel Actual



Fuerzas Impulsoras

Desarrollo:

- Cada participante hace una lista jerarquizada de las fuerzas impulsoras y restrictivas que se dan en el grupo (o en la organización)
- Se forman pequeños grupos que ponen en común los datos obtenidos, colocándolos en forma gráfica (como la anterior).
- Los grupos se reúnen para comparar sus gráficas y sacar una que sea representativa, dando un valor específico a cada fuerza.
- Finalmente, se discuten tácticas para atacar las fuerzas restrictivas, reforzar las impulsoras y planear nuevas estrategias.

□ Ejercicio: Mis Zonas Ocultas (60 minutos)

Objetivos:

- Propicia la comunicación intergrupala de manera espontánea y abierta.
- Permite un conocimiento personal acerca de la percepción que el grupo tiene de uno.
- Para clausuras de eventos.

Recursos materiales:

- Cinta adhesiva, hojas tamaño oficio, lápices.

Instrucciones específicas:

- Se recomienda su implementación en grupos que muestran cohesión.

Desarrollo:

- El instructor solicita que cada participante doble por la mitad una hoja tamaño oficio. En la parte superior de la hoja, anotarán la leyenda: "yo soy"; y dará 5 minutos para que los participantes anoten 10 características que mejor definan su personalidad. No deberán hacer anotaciones en la parte inferior de la hoja. En seguida, en la parte inicial de la mitad inferior, anotarán la leyenda: "creemos que eres"; se abren dos puntos y se deja en blanco.
- Cuando todos los participantes tienen sus hojas elaboradas, se proceden a colocárselas con cinta adhesiva en la espalda.
- Se colocan de pie, con sus hojas adheridas y el instructor indica que deberán permitir que todos los participantes realicen anotaciones en la parte final de la hoja donde muestren la opinión que tienen respecto de esa persona. Deberá cuidarse que todos anoten en todas las hojas y reciban la opinión de todos los otros participantes.
- Vuelven a su lugar en la mesa, desprenden sus hojas y las leen de manera individual.
- Al final cada participante lee toda su hoja frente al grupo.

□ Receso (15 minutos)

□ Ejercicio: Al fin los Reyes Magos(40 minutos)

Objetivos:

- Dirigido a clausurar de forma emotiva y gratificante eventos formativos.
- Permite desarrollar la autoimagen de los participantes.
- Propicia la aplicación del Efecto Pigmalión en beneficio del crecimiento individual.

Recursos materiales:

- Salón amplio e iluminado.
- 20 tarjetas de 6 x 12 cms. por participante.
- Diplomas o Constancias de participación y lápices.

Desarrollo:

- Llegado el final del evento, se les proporciona a los participantes sus tarjetas correspondientes y lápices.
- Se les pide que se quiten los zapatos y los pongan al lado de alguna pared.
- El instructor, con cuidado de no equivocarse, va colocando al lado de cada par de zapatos el Diploma o Constancia de participación correspondiente, de manera que quede identificado a quién pertenecen.
- Se les solicita a los participantes dirijan un mensaje de buenos deseos a cada uno de sus compañeros en cada tarjeta y lo depositen en los zapatos correspondientes.
- Este mensaje debe estimular y alentar el crecimiento de las personas.
- En ningún caso debe ser negativo, ni siquiera por asomo. Terminada esta etapa pasan a recoger sus regalos.
- Al terminar, el instructor da las gracias al grupo.

Aplican los cuestionarios de los anexos 6, 10 y 12 (los que se refieren al ambiente organizacional, a las tendencias políticas y a la equidad).

Finalmente, antes de agradecer por el tiempo que nos brindaron al asistir a las sesiones del curso, se elabora nuevamente la lista que se hizo en la primera sesión respecto a los conceptos de las variables liderazgo, toma de decisiones, comunicación intergrupala, manejo de conflictos, clima organizacional, comportamiento, relaciones humanas, motivación y desempeño, para comparar las percepciones que tenían antes de empezar el curso y las nuevas, ya sea retroalimentadas, aumentadas o iguales. Si al comienzo de éste curso las definiciones de éstas variables no tenían nada que ver en sí con la palabra y al repetir la lista al final, se observan mejores definiciones, se puede decir que el curso de motivación fue satisfactorio.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por causas ajenas como se mencionó anteriormente, la investigación se vio interrumpida, sin embargo por medio de las pláticas que tuvimos con el jefe de área y por medio de la observación nos permitió percibir que el área delegacional del Sindicato de la A.N.D.A. sí presentaba problemas motivacionales para desempeñar satisfactoriamente su trabajo.

De acuerdo con la experiencia común, un empleado una vez alcanzado un nivel de salario suficiente, ya no superará su desempeño si no está satisfecho en otros órdenes del campo laboral como son el ambiente de trabajo, la participación, los reconocimientos y las prestaciones; aquí entra la palabra clave: *motivar* que sin grandes costos para la empresa se puede expresar en nuevos planes y estrategias.

Las recompensas, si se dan de manera adecuada, pueden mejorar el desempeño en el trabajo. Hay por lo menos cuatro reglas para administrarlas[□]:

- Se debe relacionar las recompensas directamente con la conducta que se quiera que se repita. Si queremos alta calidad, premiamos la alta calidad. Si queremos creatividad, premiamos la creatividad. Si únicamente se le entrega a la gente los cheques mensuales o semanales se le premia sólo por presentarse a trabajar. La motivación de la fuerza laboral puede exigir algo más, ya sea un pago adicional, status o las alabanzas en público.
- Hay que hacer saber a los empleados qué recompensas habrá y qué pueden hacer para obtenerlas.
- Hay que premiar la conducta deseada en cuanto ocurra.
- Hay que premiar a la gente sólo por lo que ella ha hecho por sí misma.

La forma más sencilla de saber lo que motiva a los empleados es hablar con ellos, observarlos, y conocer sus intereses cuando no están en el trabajo (entre otras cosas). Expresar interés por los trabajadores no sólo es agradable, es vital para cualquier gerencia efectiva que no se basa en el aspecto monetario; las relaciones se fortalecen cuando las personas saben qué esperar de cada quien. Otra cosa que debe tomarse en cuenta es que ninguna compañía puede funcionar sin objetivos: no hay nada más frustrante para los empleados que ignorar cómo atribuye su trabajo al funcionamiento total de la empresa. Al establecer fines específicos, cuantitativos y posibles de lograr, da el primer paso hacia el reconocimiento de los logros del trabajador, el

[□] Fuente: Cunningham, Aldag & Swift. "Introducción a la Administración". Grupo Editorial Iberoamérica. Segunda edición. México, 1991. 515 págs.

desarrollo y establecimiento de objetivos claros, realistas y que se pueden medir es un elemento importante para mantener motivada a la fuerza de trabajo.

Por otra parte, se sabe que el liderazgo⁶ desempeña un papel importante en la motivación de los empleados y en consecuencia en la administración de cualquier organización. Dentro de las organizaciones el liderazgo es una fuente de autoridad, basada en fundamentos carismáticos y está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo. El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes una vez determinando lo que su grupo puede hacer y hasta cierto punto lo que ha de hacer; entre las habilidades que debe tener para satisfacer éstas necesidades están: debe tener aceptación, carisma, debe inspirar confianza, debe tener capacidad de comunicación, sentido de compromiso, sentido de pertenencia, reconocimiento de los esfuerzos colectivos, etc.

Percibimos que el líder no cumple la mayoría de las características antes mencionadas, al contrario su estilo de liderazgo es autócrata (que se caracteriza por tener poca confianza en los miembros de un grupo) y laissez-faire (que tiene poca o ninguna confianza en su habilidad como líder).

Tradicionalmente se piensa que una vez que las empresas han desarrollado la estructura organizativa adecuada, deben buscar las personas

⁶ Entendiendo como liderazgo como la capacidad de conducir al personal para que se alcancen los objetivos. Incluye la motivación de subordinados, el dirigir a otros, el seleccionar los canales de comunicación más eficaces y el resolver conflictos.

que cuadren en ella. O por lo contrario, se parte del supuesto que la estructura no cuenta, porque un buen equipo puede hacer funcionar cualquier empresa. Y en realidad, ni lo uno ni lo otro, son completamente ciertos.

Con frecuencia, en algunos sistemas bajo los que operan las empresas, fuerzan a las personas a comportarse de tal forma que si de alguna manera benefician su carrera original, no ayudan completamente a que la empresa resuelva sus principales problemas o aproveche sus mejores oportunidades; se trata de que la empresa disponga de las personas adecuadas en las funciones claves, evitando con esto la rigidez en la evolución del personal y los bajos niveles de motivación.

Es del conocimiento común, aunque todos no quieran aceptarlo, que la adaptación a los cambios tecnológicos, económicos y políticos, entre otros, no está ubicada en el organigrama, ni en los balances, ni en el presupuesto, sino en el recurso humano. Un equipo entrenado y motivado favorece la creatividad y facilita que la empresa sea realmente capaz de anticiparse y reaccionar ante los cambios -no siempre visibles- de su entorno. Así como de iniciar cambios en el entorno que le permitan alcanzar una posición competitiva aún más ventajosa.

El entrenamiento no siempre es por sí mismo un motor de cambio, a veces, resulta ser es un lastre para poder lograrlo, este punto, es de suma importancia ya que está muy ligado con los valores existentes en la empresa. Hay que tratar de lograr que estos valores existentes sean un elemento positivo, flexible y de que se apoyen fundamentalmente en el hecho que la empresa no sólo puede sino que tiende a crecer y desarrollarse a pesar de la

existencia de nuevos competidores, del desarrollo de nuevas tecnologías y de las limitaciones propias del crecimiento. Cuando vamos a la práctica, detectamos gerentes "inmediatos", es decir se limitan a adecuarse a los sistemas formales, a manipular las recompensas y a la estrechez que implica el concepto de rendimiento a corto plazo. Es necesario cambiar esta mentalidad por la del gerente que forma y guía los valores de la organización, haciendo énfasis en la atención a los empleados más que a las condiciones de trabajo. Es decir, que cada quien tiene sus propias motivaciones y capacidades y que la naturaleza de la tarea también es variable; por lo que no siempre una estrategia única por muy correcta que parezca, va a funcionar para todas las personas y en todo momento. Tenemos que adaptarnos cada vez más a cada situación y desechar las prescripciones estereotipadas.

Es por eso, que debemos apartarnos del peligro de la apatía y desmotivación, ya que perdemos la preocupación por los bienes sociales de la organización, debemos saber utilizar el entrenamiento y un buen curso de motivación ya que estos deben servir además para ampliar la capacidad de discernir y apreciar tendencias, debilidades y puntos fuertes; pero fundamentalmente debe estar presente la capacidad de interpretar, evaluar y orientar las implicaciones de los cambios en su propio entorno. Esto significa que debemos procurarnos un gran margen de maniobra en áreas fundamentales como son: El interés por las personas, la satisfacción del trabajador, la comunicación, la transformación cultural, el desarrollo humano, el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo, para crear un clima laboral favorable en la empresa, que repercuta en las conductas y actitudes de todos los integrantes de la misma.

La alternativa es conseguir que toda la organización y en especial la parte más importante de ella que normalmente se ocupa del adiestramiento tome conciencia de estos principios elementales y ponga en práctica procedimientos de verificación de que estas variables se están cumpliendo en todos los niveles. Todo ello, con miras a lograr una mejor contribución del talento humano y a liberar algunas de las enormes reservas de rendimiento y creatividad que tradicionalmente permanecen sin utilidad en la organización, esto incluye la creación o mejora en la cultura organizacional.

La cultura de una organización se basa en las creencias conscientes e inconscientes del personal que la conforma. Un cambio de cultura se fundamenta en el cambio de creencias. Cuando las personas caen en cuenta de nuevas realidades, están generalmente dispuestas a cambiar sus creencias y por ende su forma de comportarse. Un cambio de cultura es un proceso de ver la realidad de una manera nueva. Es un proceso educativo en el cual la persona está a cargo de su propio aprendizaje. No se trata de "culturizar". Se trata de ayudar a ver mejor la realidad, ayudar a desarrollar nuevas destrezas.

Iniciar un proceso de cambio o de Transformación Cultural, implica un gran compromiso de la Alta y Media Dirección. Este curso de motivación es de apoyo para que las personas de la Organización o Institución vayan llegando a una sensibilización, a un cambio de actitudes y a un desarrollo de destrezas.

Enfatizó la necesidad de involucrar gradualmente el personal, hasta lograr que todos hayan vivido la experiencia compartida de un tema

determinado para así tener un lenguaje y elementos comunes. Así se va avanzando hacia nuevos módulos y se van logrando metas específicas en términos de cambio de conducta y mejoramiento de clima.

Hay personas que piensan que todo lo mueve el dinero, hoy en día es un gran error. Quizás uno de los factores más importantes en las relaciones de trabajo, en la manera de enfrentar la labor diaria este determinada por la motivación que sentimos con respecto a nuestras actividades: trabajo, tiempo libre, ideas, proyectos, vida familiar, etc. Algunas personas se mueven motivadas por el dinero, otras por lograr cumplir sus metas, otras por vivir una existencia feliz y sentirse bien en su entorno. Para la gerencia actual el tema de la motivación es algo muy importante, determinante del éxito o fracaso de la organización. Debemos comprender a las personas y las cosas que las motivan para poder lograr un ambiente empresarial que cubra las expectativas de las personas y las motive a continuar adelante

El reto para una organización consiste en desarrollar la capacidad de los empleados y motivarlos con el fin de que puedan ser más productivos en beneficio de sí mismos y de la organización.

BIBLIOGRAFIA

Acevedo Ibáñez, Alejandro. "Aprender Jugando Tomo 1: dinámicas vivenciales para la capacitación, docencia y consultoría". Limusa Noriega Editores. Sexta reimpresión de la segunda edic. México, 1987. 237 págs.

Acevedo Ibáñez Alejandro. "Aprender Jugando Tomo 2: dinámicas vivenciales para la capacitación, docencia y consultoría". Limusa Noriega Editores. Sexta reimpresión de la segunda edic. México, 1996. 210 págs.

Acevedo Ibáñez Alejandro. "Aprender Jugando Tomo 3: dinámicas vivenciales para la capacitación, docencia y consultoría". Limusa Noriega Editores. Segunda reimpresión de la segunda edición. México, 1996. 245 págs.

"Administración Moderna Tomo 1". Compilado por el equipo de Consultores Editoriales de Mc Graw Hill (Biblioteca Práctica de Negocios). Primera edic. México, 1987. 228 págs.

Burack Elmer & Smith Robert D., "Administración de Personal: Un Enfoque de Sistemas Aplicado a R.H." Compañía Editorial Continental. Primera edición. México, 1983. 658 págs.

C.C. Coter & M.H. Appley, "Psicología de la Motivación, Teoría e Investigación". Editorial Trillas. Segunda Reimpresión. México, 1975. 368 págs.

Cunningham William, Aldag Chairman & Swift Christopher. "Introducción a la Administración". Grupo Editorial Iberoamérica. Segunda edición. México, 1991. págs.

Fleishman Edwin A. & Bass Alan R., "Estudios de Psicología Industrial y del Personal". Editorial Trillas. Primera Edición. México, 1976. 717 págs.

Greising, Lin. "La Fuerza de la Motivación".
Selector Actualidad Editorial. Segunda reimpresión
México, 1994. 188 págs.

Keith Davis & Newstrom John W. "Comportamiento Humano
en el Trabajo". Octava Edición. Mc Graw Hill
México, 1991

Robins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional: Teoría
y Práctica". Prentice Hall Hispanoamericana.
Séptima edición. México, 1996. 752 págs.

"Motivación". Enciclopedia Microsoft Encarta ® 98 ©
1993-1998 Microsoft Corporation
Reservados todos los derechos.

ANEXOS

Anexo 1

Sexo: _____

Edad: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Instrucciones:

Marca con una "X" la respuesta que consideres se acerca más a la situación motivacional en tu área de trabajo:

1.- ¿Te gusta tu trabajo?

SI () NO ()

2.- ¿Haces tu trabajo con motivación?

SI () NO ()

3.- ¿Qué no te gusta de tu trabajo?

Las tareas que realizas ()

El lugar ()

El sueldo ()

El horario ()

4.- La relación con tus compañeros es:

Mala () Buena () Muy buena () Excelente ()

5.- La relación con tu jefe es:

Mala () Buena () Muy buena () Excelente ()

6.- El desempeño en tu trabajo es:

Mala () Buena () Muy buena () Excelente ()

7.- ¿Consideras que el factor económico es importante para la motivación?

SI () NO ()

8.- ¿Qué necesitas para hacer tu trabajo con motivación?

Anexo 2

Cuestionario acerca del estilo en la toma de Decisiones:

P A R T E I

Encierre en un círculo la respuesta más cercana a la forma en que usted generalmente actúa o se siente. No hay respuestas correctas o equivocadas en ninguna de estas afirmaciones.

1. Soy más cuidadoso acerca de:
 - a) los sentimientos de las personas
 - b) sus derechos

2. Por lo general me llevo mejor con:
 - a) personas imaginativas
 - b) personas realistas

3. Es mayor elogio que lo llamen a uno:
 - a) una persona de sentimientos verdaderos
 - b) una persona consistentemente razonable

4. Al hacer algo con otras personas, me agrada más:
 - a) hacerlo en forma aceptada
 - b) inventar una forma mía para hacerlo

5. Me disgusta más:
 - a) las teorías fantasiosas
 - b) las personas a las que no les gustan las teorías

6. Es mayor elogio llamar a alguien:
 - a) una persona con visión
 - b) una persona con sentido común

7. Con más frecuencia permito:
 - a) que mi corazón gobierne mi cabeza
 - b) que mi cabeza gobierne a mi corazón

8. Creo que es por falta:
- a) mostrar demasiado entusiasmo
 - b) ser poco simpático
9. Si fuera maestro, preferiría enseñar:
- a) cursos que involucren teorías
 - b) cursos con hechos

P A R T E II

¿Qué palabra de cada uno de los siguientes pares le atrae más?
Circule a o b.

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 10. a) compasión | b) previsión |
| 11. a) justicia | b) misericordia |
| 12. a) producción | b) diseño |
| 13. a) amable | b) firme |
| 14. a) acrítico | b) crítico |
| 15. a) literal | b) figurativo |
| 16. a) con imaginación | b) realista (busca hechos) |

Anexo 3

¿Qué calificación tiene su comportamiento ético?

A continuación hay 15 enunciados. Identifique la frecuencia con la que usted hace, ha hecho o haría estas cosas en el futuro como empleado de tiempo completo de cualquier empresa. Coloque la letra R, O, P o N, en las líneas que preceden a cada enunciado.

R = REGULARMENTE, O = OCASIONALMENTE, P = POCO, N = NUNCA

- 1. Llego tarde al trabajo y se me paga por ello.
- 2. Salgo temprano del trabajo y se me paga por ello.
- 3. Me tomo largas pausas/almuerzos y se me paga por ello.
- 4. Llamo para avisar que estoy enfermo y obtener permiso por un día cuando no estoy enfermo.
- 5. Utilizo en teléfono de la compañía para hacer llamadas personales de larga distancia.
- 6. Hago trabajos personales en horas de la compañía.
- 7. Utilizo la copiadora de la empresa para mi uso personal.
- 8. Mando cosas personales por correo utilizando el servicio postal de la compañía.
- 9. Me llevo a casa artículos o mercancía de la empresa.

--- 10. Doy artículos o mercancía de la empresa a amigos, o permito que mis amigos se los lleven sin decir nada.

--- 11. Solicito reembolso por alimentos, viajes u otros gastos que realmente no consumí ni hice.

--- 12. Utilizo el automóvil de la compañía para negocios personales.

--- 13. Llevo a mi pareja o a familiares a los viajes de negocios y cargo los gastos a la compañía.

--- 14. Llevo a mi pareja o a familiares a comer fuera y lo cargo en la cuenta de gastos de la empresa.

--- 15. Acepto regalos de clientes/proveedores a cambio de proporcionales negocios.

Anexo 5

¿Cuál es su personalidad de tensión?

Utilice la escala numérica aquí mostrada e indique hasta qué punto está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:

4 = todo el tiempo, 3 = con frecuencia, 2 = algunas veces, 1 = nunca

1. Estoy exhausto por las demandas diarias en el trabajo y el hogar. -----
2. Mi tensión está causada por fuerzas exteriores fuera de mi control. -----
3. Estoy atrapado por circunstancias con las que tengo que vivir. -----
4. No importa lo arduamente que trabaje para cumplir con mi programa, no me puedo poner al corriente. -----
5. Tengo obligaciones financieras que parece que no puedo satisfacer. -----
6. Me disgusta mi trabajo, pero no puedo asumir el riesgo de hacer un cambio. -----
7. Estoy insatisfecho con mis relaciones personales. -----
8. Me siento responsable de la felicidad de las personas que me rodean. -----
9. Me apena pedir ayuda. -----
10. No sé lo que deseo de la vida. -----
11. Estoy desilusionado porque no he alcanzado lo que esperaba. -----
12. No importa cuánto éxito tenga, me siento vacío. -----
13. Si las personas que me rodean fueran más competentes, me sentiría más feliz. -----
14. Las personas me decepcionan. -----
15. Ahogo mi ira en lugar de expresarla. -----
16. Me enfurezco y quedo resentido cuando me lastiman. -----
17. No puedo soportar la crítica. -----
18. Temo que perderé mi trabajo. -----
19. No veo el valor de expresar tristeza o pesar. -----
20. No confío en que las cosas salgan bien. -----

Anexo 6

¿Qué clase de cultura organizacional le queda mejor a usted?

En cada una de las siguientes declaraciones, circule el nivel de acuerdo o desacuerdo que usted siente personalmente:

MA = muy de acuerdo, A = de acuerdo, I = incierto, D = desacuerdo, MD = muy en desacuerdo

1. Me gusta formar parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe de acuerdo con mi contribución al equipo. MA A I D MD
2. No se deben poner en riesgo las necesidades de una persona para que un departamento pueda alcanzar sus metas. MA A I D MD
3. Me gusta la emoción y la agitación que implica tomar riesgos. MA A I D MD
4. Si el desempeño de una persona es inadecuado, es irrelevante cuánto esfuerzo haya hecho. MA A I D MD
5. Me gusta que las cosas sean estables y predecibles. MA A I D MD
6. Prefiero administradores que proporcionan explicaciones detalladas y racionales de sus decisiones. MA A I D MD
7. Me gusta trabajar donde no hay mucha presión y donde la gente es básicamente calmada. MA A I D MD

Prueba de orientación burocrática

Instrucciones:

Para cada declaración, marque la respuesta (básicamente de acuerdo o básicamente en desacuerdo) que mejor represente sus opiniones.

	Básicamente de acuerdo	Básicamente en desacuerdo
1. Aprecio la estabilidad en mi puesto.	-----	-----
2. Me gusta una organización predecible	-----	-----
3. El mejor puesto para mí sería uno en que el futuro es incierto.	-----	-----
4. El gobierno federal sería un buen lugar para trabajar.	-----	-----
5. Las reglas, las políticas y procedimientos tienden a frustrarme.	-----	-----
6. Me gustaría trabajar para una empresa que emplea a 85 mil personas en todo el mundo.	-----	-----
7. Estar autoempleado involucra más riesgos que los que estoy dispuesto a correr.	-----	-----
8. Antes de aceptar un puesto, me gusta ver una descripción exacta del mismo.	-----	-----
9. Preferiría un puesto como pintor de casas por cuenta propia a uno de oficinista en el depto. de vehículos automotores.	-----	-----
10. La antigüedad debe ser tan importante como el desempeño para determinar los aumentos de sueldo y ascensos.	-----	-----
11. Me sentiría muy orgulloso trabajando para la empresa más grande y de mayor éxito en su ramo.	-----	-----
12. Si se me diera a escoger, preferiría ganar \$30,000 como vicepresidente de una pequeña empresa, a \$35,000 como especialista en recursos humanos de una gran compañía.	-----	-----

- | | | |
|--|-------|-------|
| 13. El hecho de ostentar un botón de empleado con su número lo tomaría como una experiencia degradante. | ----- | ----- |
| 14. Los espacios en el estacionamiento de la empresa deben asignarse sobre la base del nivel del puesto. | ----- | ----- |
| 15. Si un contador trabaja para una gran organización, no puede ser un verdadero profesional. | ----- | ----- |
| 16. Antes de aceptar un puesto (si se me da a escoger), desearía asegurarme de que la empresa tuviera un muy buen programa de prestaciones para los empleados. | ----- | ----- |
| 17. Una compañía probablemente no tenga éxito a menos que establezca un conjunto claro de reglas y procedimientos de trabajo. | ----- | ----- |
| 18. Las horas regulares de trabajo y las vacaciones son más importantes para mí que las emociones que encuentre en el puesto. | ----- | ----- |
| 19. Uno debe respetar a la gente de acuerdo con su categoría. | ----- | ----- |
| 20. Las reglas se hacen para quebrantarlas. | ----- | ----- |

Anexo 8

¿Qué es lo que tiene valor para usted?

Abajo se enumeran 16 situaciones. Califique qué tan importante es cada una de ellas para usted en una escala de 0 (no importante) a 100 (muy importante). Escriba el número en la línea que está a la izquierda de cada afirmación.

No importante											Muy importante
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

- 1. Un puesto agradable, satisfactorio.
- 2. Un puesto con alto sueldo.
- 3. Un buen matrimonio.
- 4. Reunirse con gente nueva; los actos sociales.
- 5. Participación en actividades de la comunidad.
- 6. Mi religión.
- 7. Ejercicio, práctica de deportes.
- 8. Desarrollo profesional.
- 9. Una carrera con oportunidades desafiantes.
- 10. Buenos autos, ropa, casa, etc.
- 11. Pasar tiempo con la familia.
- 12. Tener varios amigos cercanos.
- 13. Realizar trabajo voluntario para organizaciones no lucrativas, como la sociedad contra el cáncer o el SIDA.
- 14. Meditación, tiempo de calma para pensar, orar, etc.
- 15. Una dieta saludable, balanceada.
- 16. Lectura educacional, televisión, programas de automejoramiento, etc.

Anexo 9

¿Qué lo motiva a usted?

Para cada una de las siguientes declaraciones, circule el número que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto laboral actual o de su experiencia en trabajos pasados.

	En total desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño en el trabajo.	1	2	3	4	5
2. Me gusta competir y ganar.	1	2	3	4	5
3. A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.	1	2	3	4	5
4. Me gustan los retos difíciles.	1	2	3	4	5
5. Me gusta llevar el mando.	1	2	3	4	5
6. Me gusta agradar a otros.	1	2	3	4	5
7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.	1	2	3	4	5
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.	1	2	3	4	5
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10. Me gusta fijarme y realizar metas realistas.	1	2	3	4	5
11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.	1	2	3	4	5
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.	1	2	3	4	5
15. Me gusta más trabajar con otras personas que solo.	1	2	3	4	5

Anexo 10

¿En qué grado es usted político?

Para determinar sus tendencias políticas, conteste las siguientes preguntas. Marque la respuesta que representa mejor su comportamiento o creencia, aunque ese comportamiento o su creencia específicos no estén presentes todo el tiempo.

	Verdadero	Falso
1. Usted debería hacer que los demás se sientan importantes por medio de una apreciación franca de sus ideas y trabajo.	_____	_____
2. Puesto que la gente tiende a juzgar cuando conoce a alguien por primera vez, usted siempre trata de causar una buena primera impresión.	_____	_____
3. Trata de dejar que las demás personas sean las que hablen más, tiene simpatía con sus problemas y se resiste a decirle a la gente que está completamente equivocada.	_____	_____
4. Elogia los buenos rasgos de las personas que llega a conocer y da siempre a las personas la oportunidad de no quedar mal si están equivocadas o han cometido un error.	_____	_____
5. La diseminación de rumores falsos, el sembrar información engañosa y dar puñaladas por la espalda son métodos necesarios aunque algo desagradables para tratar con sus enemigos.	_____	_____
8. En ocasiones es necesario formular promesas que sabe que no Cumplirá o que no puede cumplir.	_____	_____
7. Es importante llevarse bien con todas las personas, aún con aquellas a quienes se suele reconocer como charlatanes, incisivos o que se quejan constantemente.	_____	_____
8. Es importante hacer favores a otras personas a fin de que se puedan recibir otros a cambio, en el momento en que los necesite más.	_____	_____
9. Está dispuesto a encontrar una fórmula de compromiso, especialmente en asuntos que tienen poca importancia para usted, pero mucha para otros.	_____	_____
10. En los temas controversiales, es importante retrasar o, de ser posible, evitar implicarse.	_____	_____

Anexo 11

¿Es el éxito importante para usted?

Conteste las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, encerrando en un círculo el número más apropiado.

	En total desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1. Cuando algo bueno me sucede, con frecuencia tengo la sensación de que no durará.	1	2	3	4	5
2. Por lo general, me siento bien cuando gano una discusión.	1	2	3	4	5
3. Rara vez les cuento a mis amigos cuando sobresalgo en algo.	1	2	3	4	5
4. Cuando mi jefe o superior elogia mi trabajo, a menudo me siento indigno.	1	2	3	4	5
5. Me gustan los deportes y juegos competitivos.	1	2	3	4	5
6. Me gusta permanecer tras bambalinas en proyectos de grupo.	1	2	3	4	5
7. Cuando se está desarrollando bien un proyecto o un trabajo, con frecuencia siento que haré algo para desquiciar las cosas.	1	2	3	4	5
8. Creo tener una "actitud ganadora" en mi enfoque a nuevas asignaciones.	1	2	3	4	5

¿Qué tan sensible es usted ante la equidad?

Las siguientes preguntas indagan sobre lo que a usted le gustaría que fuera su relación con cualquier organización en la que trabajara. Para cada pregunta divida diez puntos entre las dos respuestas (A y B), dándole la mayor cantidad de puntos a la respuesta que se parece más a usted y menos a aquella que es menos como usted. Si lo desea, puede dar el mismo número de puntos a ambas respuestas. Y también puede utilizar ceros, si lo prefiere. Sólo cerciórese de utilizar los 10 puntos en cada pregunta. Coloque sus puntos en la línea que está al lado de cada letra.

En cualquier organización en la que yo trabajara:

1. Sería más importante para mí:
---- A. Obtener de la organización
---- B. Dar a la organización

 2. Sería más importante para mí:
---- A. Ayudar a otros
---- B. Estar pendiente de mi propio bienestar

 3. Me gustaría preocuparme más acerca de:
---- A. Lo que recibo de la organización
---- B. Lo que proporciono a la organización

 4. El trabajo arduo que yo haría debe:
---- A. Beneficiar a la organización
---- B. Beneficiarme a mí

 5. Mi filosofía personal al tratar con la organización sería:
---- A. Si uno no se preocupa por uno mismo, nadie lo hará
---- B. Es mejor dar que recibir
-