



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

# **El rendimiento de los empleados en una fábrica ¿producto de la motivación?**

**Ana Hilda Palomares Alonso**

**José Carlos Cuautle Velasco**

**Asesor:**

**Dr. Miguel Angel de Jesús Rosado Chauvet**

**2006**



**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

---

**El rendimiento de los empleados en una  
fábrica ¿producto de la motivación?**

**Ana Hilda Palomares Alonso**

**José Carlos Cuautle Velasco**

**Asesor:**

**Dr. Miguel Angel de Jesús Rosado Chauvet**

**2006**

---

---

El propósito de este estudio fue buscar la relación que existe entre la motivación que un empleado de una manufacturera siente y la percepción del rendimiento que tienen sus compañeros de trabajo hacia él, tomando en cuenta la motivación personal como grupal que puede tener un empleado por su trabajo en una organización manufacturera del área de Iztapalapa, a través de la realización de encuestas de cuarenta y cuatro reactivos con el apoyo de una escala tipo Likert y de forma simultánea una jerarquía de jueces. Ambos instrumentos fueron aplicados a la muestra que en este estudio fue de cuarenta y tres sujetos *seleccionados al azar*.

La investigación se realizó a la luz de las teorías de la motivación que predominan a nivel superior entre las que destacan autores como: Owen; Munsterberg, los estudios de Hawthorne; Maslow, Herzberg y otras teorías más actualizadas: La teoría de las tres necesidades (David McClelland); teoría del reforzamiento, teoría del diseño de puestos de trabajo motivadores; teoría de la equidad y la teoría de la expectativa por Víctor Vroom.

Los resultados se analizan matemáticamente a través del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson realizado en una base de datos de SPSS.

Los resultados obtenidos son algo contrarios a los que nos esperábamos, pero el impacto que este tipo de estudio puede tener en una empresa ayuda como base a las tabulaciones de incentivos y motivaciones directas o indirectas, además de dar un panorama específico de una manufacturera de Iztapalapa que podría estar ocurriendo en fábricas cercanas o aledañas.

---

---

## **CAPITULO I**

En la actualidad se sostiene que el trabajo que es reconocido tiende a ser más productivo, esto se ha venido trabajando a través de los años debido a leyes aparentemente simples como a “toda acción corresponde una reacción” y se le a prestado mayor atención desde que Frederick Taylor (1980), en su libro *de Principios de la Administración Científica* diera gran importancia al incentivo económico como principal motor para que un empleado trabaje al máximo; así un salario alto representó un tipo de motivación y el principio para estudiarla en los empleados. Para un entendimiento mas claro de este panorama el presente marco esta dividido en tres partes, esta primer parte abarca la definición de la motivación y su origen enfocado a la clase trabajadora, en la segunda parte, abarca las mas recientes teorías sobre la motivación que existen y que son poco conocidas y por tanto aplicadas, finalmente se vera a grosso modo algunas normatividades del salario en México, acompañada de algunos aspectos importantes y que prevalecen en la delegación Iztapalapa con el fin tener una idea mas clara de quienes son los sujetos que están siendo motivo de investigación y ver si pudiera existir alguna relación geográfica con los resultados obtenidos.

### **LOS ORÍGENES DE LA MOTIVACIÓN**

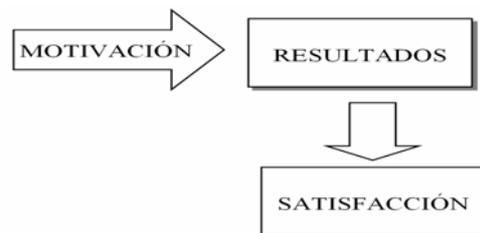
La parte derecha de nuestro cerebro, imaginativa y simbólica, es tan importante como el hemisferio izquierdo del cerebro racional y deductivo, necesitamos dar un significado a nuestras vidas y sacrificamos lo que sea necesario a las instituciones que nos lo proporcionen, somos criaturas de nuestro ambiente, muy sensibles a las recompensas y castigos externos, pero, al mismo tiempo necesitamos sentir que somos dueños de nuestros destinos, generando sistemas que refuercen continuamente la idea de que somos ganadores. Los estudios de la motivación descubren que el factor principal es la autopercepción entre los individuos motivados de que en realidad lo están haciendo bien.

---

---

Un motivo es una fuerza interna directiva (deseo o necesidad específico) que activa al organismo y dirige la conducta hacia una meta, este motivo se genera por un estímulo, la motivación ocurre estemos concientes de ello o no.

Motivación por tanto queda definida como la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Los elementos claves de la definición son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.



El *esfuerzo* es una medida de la intensidad o el impulso. La persona motivada se esfuerza intensamente; empero es posible que los altos niveles de esfuerzo no conduzcan a resultados favorables, en términos de rendimiento del trabajo, a menos que dicho esfuerzo esté encausado en una dirección que sea conveniente para la organización. El tipo de esfuerzo que debemos impulsar es el que está dirigido al logro de metas de la organización y es congruente con ellas. La motivación es un proceso de satisfacción de necesidades:



Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.

---

---

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, como se muestra en la figura.

Se puede decir que los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, desarrollan un esfuerzo; a mayor tensión, más alto será el nivel de ese esfuerzo, cuando el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Por lo que se busca que las necesidades del individuo sean compatibles con las de la organización, si esto no es, el esfuerzo generado puede ser contrario a los intereses de la organización y perjudicial para ambos. Las investigaciones de la motivación inician con Maslow (1991), las teorías X y Y McGregor (1960), sin embargo para aclarar esta situación veremos la siguiente explicación de las teorías administrativas más relevantes e impactantes en de la motivación.

Las teorías clásicas nos remontan a la base material, donde se realiza la Teoría de F. W. Taylor (1980) y se comienza la administración científica del trabajo “El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado.” Donde Taylor se refiere a la “prosperidad máxima como la condición que solo puede existir como resultado del máximo de prosperidad.” De ahí que se plantea que los intereses de ambos tanto obreros como patrones sean iguales y que la prosperidad no puede ser solo para uno de ellos. De ahí que también los patrones tuvieran cierta dependencia de los trabajadores ya que estos tenían el conocimiento adquirido bajo la práctica.

Taylor en su trabajo principal, escribe los objetivos de su tesis central: “La prosperidad es la finalidad del trabajo de la dirección y de los asalariados, pero solo es posible si se elimina la tendencia al ocio y a la vagancia sistemática.” Taylor llegó a pensar que la producción de los trabajadores era de solamente un

---

---

tercio de sus verdaderas posibilidades por tanto se propuso corregir la situación aplicando el método científico en la planta manufacturera buscando la “forma optima” en que cada uno de los trabajadores podía realizarse (*one best way*). Importante mecanismo usado por Taylor fue la opción pro un sistema de remuneración según el rendimiento, determinado por una prima y los montos de la remuneración para satisfacer el interés de los trabajadores por el dinero, llegando a incrementar este de 30% a 100% las remuneraciones precedentes. Aplicando enfoques similares a otras operaciones de trabajo, Taylor logro definir la forma “optima” de realizar cada una de ellas. De este modo, después de seleccionar a las personas adecuadas para el trabajo, pudo capacitarlas a fin de que lo realizara precisamente en esa forma óptima. Para motivar a los trabajadores, él propició los planes de incentivos en materia salarial.

Teorías como la de Marx Weber (1985) donde se define claramente una jeraquización y las relaciones interpersonales, Henri Fayol y Ralph C. Davis quedan fuera de este marco debido a que estos autores enfocaron sus estudios a la administración en general. Así la administración tomó otros enfoques posteriormente, como el cuantitativo ó investigación de operaciones que evolucionó durante la Segunda Guerra Mundial, ya que muchas técnicas cuantitativas que se habían usado para resolver problemas militares empezaron a aplicarse en el sector de negocios que incluyeron el uso de estadística, modelos de optimización y simulaciones por computadora que favorecen la toma de decisiones. Sin embargo el comportamiento organizacional que es la disciplina que estudia las acciones humanas a dado paso a lo que hoy es administración de recursos humanos, así como puntos de vista contemporáneos sobre motivación, liderazgo, trabajo en equipo y administración de conflictos. Los cuatro pioneros acerca del comportamiento organizacional fueron: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker y Chester Barnard.

Owen (1825) que estaba en desacuerdo por las practicas de Escocia, teniendo su propia fabrica, reprocho a los industriales que trataran de mejorar las maquinas y no a los empleados, afirmando que el dinero gastado en la mano de obra era la

---

---

mejor inversión que se podría realizar y el demostrar interés por los empleados podía aliviar la miseria humana. Por lo que Owen propuso un centro de trabajo donde las horas laboradas estarían reguladas, se eliminaría el uso del trabajo infantil, se impartiría educación, se proporcionaría alimentos a los trabajadores, y las empresas participarían en proyectos de la comunidad.

Hugo Munsterberg (1913) creó la especialidad de la psicología industrial, es decir, el estudio científico de los individuos en el trabajo para maximizar su productividad y adaptación. En su texto "Psicología y eficiencia industrial" publicado en 1913 recomendó el estudio científico del comportamiento humano para identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales. Propuso el empleo de *tests* psicológicos para mejorar la selección de empleados, dio gran importancia a la teoría del aprendizaje en el desarrollo de métodos de capacitación así como al estudio del comportamiento humano para averiguar cuales son las técnicas más eficaces para motivar a los trabajadores.

Mary Parker (1936) fue una de las primeras autoras en reconocer que las organizaciones podían contemplarse desde la perspectiva del comportamiento de individuos y grupos, propone que las organizaciones deben basarse en un grupo ético y no en el individualismo, y argumento que el potencial individual permanece solo como una posibilidad mientras no es liberado por medio de la asociación de un grupo. Así los gerentes y trabajadores debían verse entre si como socios, como parte de un mismo grupo.

Chester Barnard (1938) visualizó a las organizaciones como sistemas sociales que requieren la cooperación humana, convencido de que las organizaciones están formadas por personas que tienen relaciones sociales interactivas; donde, la función de los gerentes consiste en la comunicación con los subordinados y estimularlos para que desarrollen niveles de esfuerzo mas altos ya que, según Barnard la colaboración de las personas que integran la organización es una clave del éxito, además sostiene que las organizaciones son sistemas abiertos, su éxito depende de que mantengan las relaciones con las instituciones y grupos externos

---

---

con las cuales interactúan regularmente así lo expreso en su libro: “Las Funciones Del Ejecutivo” en 1938.

Pero lo mas relevante e importante por las aportaciones al comportamiento organizacional fueron los estudios de Hawthorne realizados en la Western Electric Company Works en Cicero Illinois en 1924 hasta principios de los años 30, ideados por los ingenieros industriales de Western Electric como un experimento de administración científica, ellos querían examinar el efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad del trabajador; por lo que se formaron grupos experimentales y de control. El grupo experimental fue expuesto a diversas intensidades de iluminación, y el grupo de control trabajó bajo una intensidad luminosa constante, los ingenieros esperaban, que la producción individual estuviera directamente relacionada con la intensidad de la luz; empero, descubrieron que cuando el nivel de la luz aumentaba en el grupo experimental, la producción se acrecentaba en ambos grupos. Para sorpresa de los ingenieros, cuando el nivel luminoso se redujo en el grupo experimental, la productividad siguió aumentando en los dos grupos. De hecho, sólo se observó una disminución de la productividad en el grupo experimental cuando el nivel luminoso descendió hasta igualar la claridad de una noche de luna. Los ingenieros concluyeron que la intensidad de la iluminación no estaba directamente relacionada con la productividad del grupo, pero no pudieron explicar los resultados obtenidos.

En 1927, los ingenieros de Westem Electric invitaron al profesor Elton Mayo y a sus colaboradores a que se incorporaran al estudio en calidad de consultores. Así dio principio una relación que habría de perdurar hasta 1932 y que abarcó numerosos experimentos en materia de: rediseño de puestos de trabajo, cambios en la duración del día y la semana laborables, introducción de periodos de descanso y planes de salarios individuales versus de grupo. Por ejemplo, ellos idearon un experimento para evaluar el efecto que produciría sobre la productividad de los grupos un sistema de incentivos basado en la paga por obra terminada mediante el trabajo del grupo. Los resultados obtenidos revelaron que el plan de incentivos tuvo un efecto menor en la producción de cada trabajador que la

---

---

presión y aceptación del grupo y el sentimiento de seguridad que esto le imparte. Por lo tanto, se concluyó que las normas o estándares sociales del grupo son los determinantes clave del comportamiento individual en el trabajo.

Los expertos coinciden, que los estudios de Hawthorne tuvieron un efecto inimaginable en el papel del comportamiento humano en las organizaciones. Las conclusiones de Mayo (1933) fueron que el comportamiento y los sentimientos humanos están estrechamente relacionados entre sí, que la influencia del grupo afecta notablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo determinan la producción del trabajador individual y que el dinero es menos importante, como factor determinante de la producción, que las normas del grupo, los sentimientos colectivos y la seguridad. Estas conclusiones condujeron a un nuevo énfasis en el comportamiento humano como factor determinante para el funcionamiento de las organizaciones y para que éstas alcancen sus metas. Lo importante es que estimularon el interés por el comportamiento humano en las organizaciones. Los estudios de Hawthorne influyeron en forma considerable para cambiar el punto de vista predominante en esa época, según el cual los empleados no eran en realidad algo diferente de las demás máquinas que la organización utilizaba; es decir, que su presencia no tenía otro propósito que ayudar a la organización a alcanzar sus metas en forma eficiente.

El deseo de comprender cómo y por qué son motivados los empleados fue un impulso importante en el conocimiento del comportamiento de trabajo de los empleados de las organizaciones. A continuación se presentan las aportaciones de los primeros investigadores de la motivación a la evolución de la teoría y la práctica de la administración.

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow (1954). Concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan

---

---

de fungir como motivadores. Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia, son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
2. Necesidades de seguridad. Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de sociales o aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
4. Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
5. Necesidad de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.



---

---

En términos de motivación, Maslow afirmó que cada uno de los niveles de la jerarquía debe satisfacerse en forma sustancial antes de que pueda activarse el siguiente, y que una vez que una necesidad está sustancialmente satisfecha deja de ser un factor motivador del comportamiento. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow propuso que, aunque ninguna necesidad llega a satisfacerse por completo, cuando está sustancialmente satisfecha deja de ser un factor motivador para el individuo. Según Maslow, si se desea motivar a alguien necesitamos saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y enfocar los esfuerzos en satisfacer las necesidades en ese nivel o en otros superiores. Los gerentes que aceptaron las jerarquías de Maslow trataron de modificar sus organizaciones y prácticas de administración, de modo que las necesidades de los empleados pudieran satisfacerse.

La conclusión natural de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de prosperidad económica, casi todos los trabajadores con empleo permanente tienen sustancialmente satisfechas sus necesidades de orden inferior.

La Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor (1994) es conocido, sobre todo, por la formulación de dos conjuntos de suposiciones de la naturaleza humana: la Teoría X y la Teoría Y.

#### *La Teoría X*

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

---

---

3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de todo, ansían seguridad.

#### *Teoría Y*

1. La inversión de esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o de descanso.

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. La personas ejercen auto dirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.

3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importante de las recompensas asociadas con su cumplimiento.

4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.

6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren entre sí. La teoría X es pesimista, estática rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda de que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará la distinta

manera el modo en que los administradores realizan sus funciones y actividades administrativas.

La Teoría X supone que necesidades de orden inferior dominan a los individuos, mientras que la Teoría Y supone las necesidades de orden superior son las dominantes. McGregor tenía la convicción de que las suposiciones de la Teoría Y eran más válidas que las de la Teoría X. En consecuencia supuso que la participación en la toma de decisiones, los empleos incitantes y con responsabilidades, y las buenas relaciones de grupo maximizarían la motivación para el trabajo. Desafortunadamente, no hay pruebas para confirmar que cualquiera de esos conjuntos de suposiciones sea válido.

La teoría de Herzberg de la motivación-higiene fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg (1982) a fines de la década de 1950 con la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es de tipo básico y que su actitud hacia el trabajo determina su éxito o fracaso, Herzberg investigó esta pregunta: “¿Qué quiere encontrar la gente en su trabajo?” Entonces pidió a algunas personas que describieran en detalle las acciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal con su trabajo. Sus respuestas fu registradas en tablas y clasificadas de la siguiente manera.

Motivadores		Factores de higiene
Realización Reconocimiento El trabajo mismo Responsabilidad Progreso Crecimiento		Supervisión Políticas de la compañía Relación con el supervisor Condiciones de trabajo Salario Relación con los compañeros Vida personal Relación con los subordinados Prestigio Seguridad
Extremadamente satisfecho	Neutral	Extremadamente insatisfecho

---

---

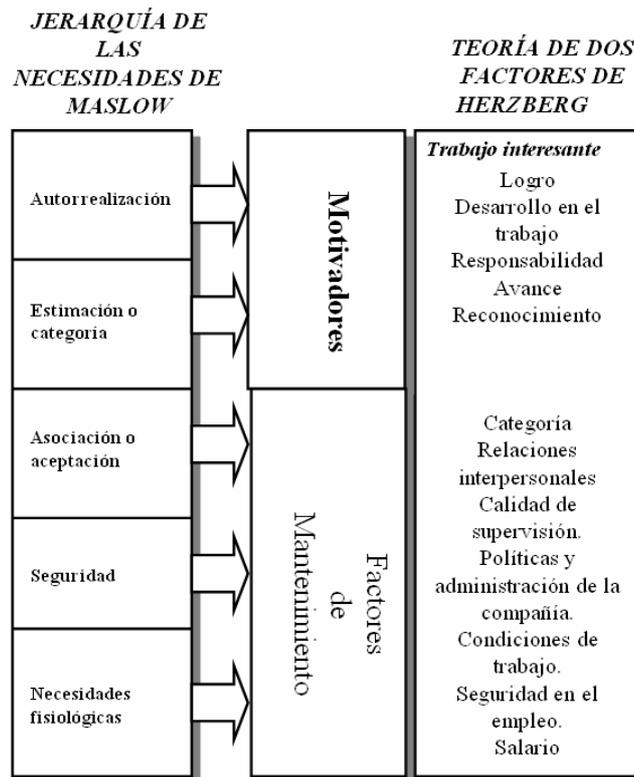
A partir del análisis de esos hallazgos, Herzberg concluyó que las respuestas de las personas que estaban satisfechas con su trabajo son notablemente distintas de las respuestas que ofrecieron cuando no lo están, ciertas características mostraron un relación consistente con la satisfacción en el trabajo (los factores del lado izquierdo del cuadro) y otras, con la insatisfacción en el trabajo (las del lado derecho). Factores intrínsecos como realización, reconocimiento y responsabilidad, estuvieron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando las personas entrevistadas se sentían contentas con su trabajo, tendían a identificarse con esas características.

En cambio, cuando estaban insatisfechas tendían a mencionar factores extrínsecos, como las políticas de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

De acuerdo con la interpretación de Herzberg, los datos obtenidos sugerían que lo contrario de la satisfacción era la insatisfacción, tal como tradicionalmente se había considerado. Sin embargo, al suprimir las características que hacen insatisfactorio a un trabajo, éste no necesariamente se convierte en satisfactorio. Herzberg especuló que sus hallazgos sugerían la existencia de un continuo doble en el cual lo contrario de la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo contrario de la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”. A juicio de Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son algo separado y diferente de los que dan lugar a la insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes que se proponen y logran eliminar los factores causantes de insatisfacción en el trabajo pueden introducir cierto grado de armonía en el centro laboral, pero no necesariamente la motivación. Dado que los factores causantes de insatisfacción en el trabajo no generan motivación en los empleados, Herzberg los caracterizó como factores de *higiene*. Cuando esos factores son adecuados, la gente no se siente insatisfecha, pero tampoco está satisfecha. Para motivar a las personas en sus trabajos, sugirió que se hiciera énfasis en los *motivadores*, factores que aumentaban la satisfacción en el trabajo.

## LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN ACTUALES

Existen teorías más actualizadas acerca de la motivación analizaremos las más recientes y que han influido más como la teoría de las tres necesidades, la teoría de establecimiento de metas, la teoría del reforzamiento, del diseño de puestos de



trabajo motivadores, la teorías de al equidad y la teoría de al expectativa. La teoría de las tres necesidades la cual fue diseñada por David McClelland (1989) la cual, sostiene que en las situaciones de trabajo existen tres motivos o necesidades principales:

1. Necesidades de logro (*nAch*): impulso de sobresalir, de superarse, de relación con un conjunto de estándares, de esforzarse por tener éxito.
2. Necesidades de poder (*nPow*): necesidad de hacer que otras personas se comporten de una manera en que no se comportarían en otras condiciones.

---

---

3. Necesidad de afiliación (*nAff*): deseo de ser amigable y cultivar relaciones personales estrechas.

Algunas personas tienen un irrefrenable impulso hacia el éxito, pero anhelan su superación personal más que las galas externas y las recompensas del éxito. Su deseo es realizar algo de un modo mejor o con mayor eficiencia de lo que se ha hecho anteriormente. Ese impulso es la necesidad de logro. A partir de investigaciones sobre la necesidad de logro, McClelland descubrió que quienes calificaban alto en logros se distinguen de otras personas por su deseo de hacer las cosas mejor. Ellos buscan situaciones en las cuales pueden asumir la responsabilidad personal de encontrar la solución de problemas; en las que reciban retroalimentación rápida y sin ambigüedades su propio rendimiento para saber si han mejorado. Un aspecto importante es que esos individuos evitan las tareas que consideran muy fáciles o muy difíciles. Les gusta tratar de alcanzar metas que les obliguen a esforzarse un poco.

La necesidad de poder es el deseo de producir un impacto y ejercer influencia. Los individuos altos en *nPow* disfrutan cuando están al mando, se esfuerzan por influir en otras personas y prefieren participar en situaciones competitivas y orientadas al logro del *status*.

La tercera necesidad es la de afiliación, y consiste en el deseo de inspirar simpatía y ser aceptado por las demás personas. Esta necesidad es la que ha recibido menos atención de los investigadores. Los individuos altos en *nAff* se esfuerzan por cultivar la amistad prefieren las situaciones de colaboración antes que las de tipo competitivo y disfrutan las relaciones que implican un alto grado de entendimiento mutuo.

Teoría del establecimiento de metas. La administración por objetivos, es cuando existe un grado considerable de apoyo para plantear la propuesta de que las metas específicas mejoran el rendimiento y que las metas difíciles, cuando son aceptadas, generan un rendimiento más alto que las metas fáciles. Esta propuesta ha recibido el nombre de teoría del establecimiento de metas. La intención de

---

---

trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en el trabajo. En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno. Además de la retroalimentación, se ha encontrado que otros tres factores influyen en la relación de las metas y el rendimiento. Esos factores son: el compromiso con las metas, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional. La teoría del establecimiento de metas presupone que el individuo se que se ha comprometido con la meta; es más probable que se establezca este compromiso cuando las metas se hacen del conocimiento público, cuando la localización del control del individuo es interna y cuando las metas han sido autoestablecidas, en lugar de asignadas. La autoeficacia consiste en el convencimiento de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Finalmente, la teoría del establecimiento de metas está vinculada con la cultura. Se ha adaptado bien a ciertos países, como Estados Unidos y Canadá, porque sus componentes clave se adaptan bastante bien a esas culturas norteamericanas. En ella se supone que los subordinados serán bastante independientes, que los gerentes y subordinados desearán tener metas y que el rendimiento será una condición importante tanto para los gerentes como para los subordinados.

Teoría del reforzamiento. Una persona es motivada cuando responde a los estímulos con patrones de conducta consistentes en el tiempo. Esta teoría establece que la causa del comportamiento es externa. Los factores que controlan el comportamiento son los *reforzadores*; las consecuencias que presentan inmediatamente después de una respuesta determinada y acrecientan las probabilidades de que dicho comportamiento se repita. Por lo tanto, los teóricos del reforzamiento afirman que el comportamiento es una función de sus propias consecuencias. La clave de esta teoría consiste en que pasa por alto algunos factores, tales como metas, expectativas y necesidades. En lugar de éstas, se ocupa solamente de lo que le sucede a una persona cuando realiza una acción determinada; ésta idea ayuda a explicar por qué ciertas firmas editoriales, como Simon & Schuster, incorporan cláusulas de incentivo en los contratos de sus

---

---

autores. Si cada vez que el autor presenta un capítulo completo la compañía le envía un cheque, como anticipo de sus futuras regalías, la persona se sentirá motivada a seguir trabajando y enviando capítulos.

Según B. F. Skinner (1974), la teoría del reforzamiento se puede explicar en de la siguiente manera: es más probable que las personas desarrollen el comportamiento deseado si se les recompensa por hacerlo; las recompensas son más eficaces si se presentan inmediatamente después de obtener la respuesta deseada del individuo; en cambio, el comportamiento que no es recompensado, o que se penaliza, tiene menos probabilidades de repetirse. De acuerdo con la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados si refuerzan los actos de éstos que consideran apropiados. Sin embargo en virtud de que el énfasis se coloca en el reforzamiento positivo y no en la penalización, los gerentes deberán pasar por alto el comportamiento desfavorable, en lugar de castigarlo. Aunque es cierto que el comportamiento indeseado se elimina con mayor prontitud mediante la penalización con la ausencia de reforzamiento, con frecuencia su efecto sólo es temporal y puede ocasionar después efectos colaterales desagradables que suelen consistir en formas de comportamiento funcional, tales como conflictos, ausentismo y rotación de personal en el centro de trabajo. La evidencia indica que, el reforzamiento ejerce una influencia sobre el comportamiento en el trabajo. Sin embargo, el reforzamiento no es el único fa explica las diferencias observadas en la motivación de los empleados. También las metas afectan la motivación, así como los niveles de la necesidad de logros, el diseño de puestos de trabajo, desigualdades en materia de recompensas, y las expectativas.

Teoría Del Diseño De Puestos De Trabajo Motivadores. Las personas encargadas de la sección de recursos humanos de una organización tienen la obligación de diseñar los perfiles de puesto, y con ayuda de los gerentes de las demás áreas planear el diseño de los puestos, que, resultaran de la tareas que se combinan y deben realizar determinadas personas para el desarrollo optimo de su trabajo: por lo que los gerentes deberán de diseñar los puestos con deliberación y cuidado

para que reflejen las demandas del ambiente en continuo cambio, así como la tecnología de la organización y las aptitudes, habilidades y preferencias de los empleados. Cuando los puestos de trabajo son diseñados de esta manera, subordinados y gerentes se sienten motivados para esforzarse al máximo de sus capacidades productivas.

Teoría de la equidad: por el hecho de ser humanos tendemos a compararnos con los demás; hay considerables evidencias de que los empleados comparan los insumos y productos de su trabajo en relación con los de otras personas, y que la falta de equidad influye en el grado de esfuerzo que los empleados están dispuestos a desarrollar. En la teoría de la equidad, desarrollada por Stacey Adams (1969), se considera que los empleados perciben lo que obtienen de una situación de trabajo (resultados), en relación con lo que han invertido en ella (insumos) y después comparan su razón insumos-resultados con las razones insumos-resultados de otras personas comparables.

Comparación percibida en la razón	Evaluación del empleado
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} < \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Falta de equidad (recompensa insuficiente)
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} = \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Equidad
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} > \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Falta de equidad (recompensa excesiva)
La persona A es el empleado y la persona B es otro individuo referente	

Si un empleado percibe que la razón que le corresponde es igual a la de otras personas comparables, entonces considera que existe una situación de equidad (percibe que su situación es justa). En cambio, si su razón es desigual, hay una falta de equidad y considera que está siendo recompensado de manera insuficiente o excesiva. Cuando se presenta una falta de equidad, los empleados tratan de hacer algo para compensar la situación. La teoría de la equidad supone

---

---

que, en ese caso, los empleados pueden: distorsionar sus propios insumos o resultados, o los de otras personas; comportarse de alguna manera que induzca a otras personas a modificar sus insumos o resultados; comportarse en una forma determinada para cambiar sus propios insumos o resultados; escoger a otra persona para efectuar la comparación, o renunciar a su empleo. Cuando lo que se considera no equitativo es específicamente la paga, la teoría indica que los empleados a quienes les parece que sus recompensas son insuficientes o excesivas reaccionan en ciertas formas, según que sus salarios se basen en factores tiempo o en la cantidad de producción. En general, esos tipos de reacciones de los empleados han resultado ser correctos, y el análisis de la investigación confirma sistemáticamente la tesis de la equidad: en la motivación del empleado influyen en forma significativa tanto las recompensas relativas como las recompensas absolutas. Siempre que los empleados sienten una falta de equidad empiezan a actuar con el propósito de corregir la situación. El resultado de esto puede la disminución o un incremento de la productividad, una mejoría o un empeoramiento de la calidad del producto, mayor ausentismo o la renuncia voluntaria a sus empleos.

El otro aspecto de la teoría se refiere a quiénes son esos “otros” individuos con los cuales se comparan las personas. El referente es una variable importante la teoría de la equidad. Se han definido tres categorías de referentes: el otro, el sistema y el yo. La categoría del “otro” incluye a otros individuos que tienen empleos semejantes en la misma situación, y en ella figuran también amigos, vecinos o asociados profesionales. Tomando como base lo que escuchan en el trabajo o lo que leen en periódicos o publicaciones del ramo, los empleados comparan su paga con la de otros individuos. En la categoría de “sistema” figuran las políticas y procedimientos de remuneración de la organización y también la administración del sistema. Todos los precedentes que hayan sido establecidos por la organización en relación con la asignación de pagos son elementos importantes de esta categoría. La categoría del “yo” se refiere a las razones entre insumos-resultados que son peculiares de cada individuo. Ella refleja las experiencias y los contactos personales pretéritos y, a su vez, recibe la influencia de criterios tales

---

---

como los empleos pretéritos o los comparativos familiares. Pero la teoría de la equidad no es perfecta; en realidad, no es capaz de aclarar algunas cuestiones clave. Por ejemplo, ¿cómo definen los empleados insumos y resultados? ¿Cómo combinan y ponderan sus respectivos insumos y resultados para calcular los totales correspondiente? ¿Cuándo y cómo cambian esos factores a lo largo del tiempo? A pesar de estos problemas, teoría de la equidad está respaldada por investigaciones y ofrece conocimientos importantes sobre el tema de la motivación de los empleados.

Teoría de la expectativa por Víctor Vroom (1979) establece que los individuos tienden a actuar de determinada manera, basándose en la expectativa de que sus actos producirán un resultado específico, y de acuerdo con el grado en que dicho resultado sea atractivo para cada individuo, e incluye tres variables.

1. La *expectativa* o *vínculo entre esfuerzo y rendimiento* que es la probabilidad que percibe el individuo de que, si desarrolla cierta cantidad de esfuerzo, obtendrá un determinado nivel de rendimiento.

2. La *instrumentalidad* o el *vínculo entre rendimiento y recompensa* que es el grado en el cual el individuo cree que el hecho de alcanzar un determinado nivel de rendimiento es un factor instrumental para la obtención de un resultado deseado.

3. La *valencia* o el *atractivo de la recompensa* es la importancia que concede el individuo al resultado o la recompensa potencial que puede obtener con la realización del trabajo.

Esta explicación acerca de la motivación puede resumirse en estas preguntas ¿qué tan intensamente necesito trabajar para lograr cierto nivel de rendimiento y, en verdad soy capaz de alcanzar ese nivel? ¿Qué recompensa obtendré cuando alcance ese nivel de rendimiento? ¿Qué tan atractiva es la recompensa para mí y me ayuda a alcanzar mis metas? El hecho de sentirse apto para desarrollar un esfuerzo en un momento determinado depende de las metas particulares y de su

---

---

percepción de si es necesario alcanzar cierto nivel de rendimiento para lograr esa meta.

En primer lugar, los resultados pueden ser positivos; elementos tales como remuneración, seguridad, compañía, confianza, prestaciones, la oportunidad de aplicar los propios talentos o habilidades, o bien, relaciones de afinidad. Sin embargo, el empleado puede considerar también que los resultados son negativos: fatiga, tedio, frustración, ansiedad, rigidez en la supervisión o amenazas de despido. El punto crítico es la *percepción* que tenga el individuo del resultado. En segundo lugar, ¿qué tan atractivos son los resultados o recompensas para los empleados? ¿Valoran dichos resultados en forma positiva, negativa o neutra? La cuestión personal interna que depende de las actitudes, la personalidad y las necesidades de cada individuo. La persona que considere atractiva una recompensa en particular considerará preferible obtenerla a no obtenerla. Otros pueden juzgarla negativa y, por consiguiente, preferirán no obtenerla. Otros más adoptarán quizá una actitud neutra hacia el resultado. En tercer término, ¿qué tipo de comportamiento tendrá que exhibir el empleado para lograr esas recompensas? No es probable que las recompensas produzcan efecto alguno sobre el rendimiento de un empleado individual, a menos que éste sepa de manera clara y sin ambigüedades lo que tiene que hacer para obtenerla. Por último, ¿qué tan capaz se siente el empleado de actuar en la forma requerida? Una vez que ha considerado sus propias aptitudes y su posibilidad de controlar las variables que conducen al éxito, ¿qué probabilidades tiene de alcanzar con éxito el nivel de rendimiento requerido?

La clave de la teoría de la expectativa es la comprensión de la meta individual y los vínculos entre el esfuerzo y el rendimiento, entre el rendimiento y las recompensas, y, finalmente, entre las recompensas y la satisfacción de alcanzar la meta individual. La teoría de la expectativa reconoce que no existe un principio universal que permita explicar la motivación de todas las personas.

---

---

## **LA NORMATIVIDAD DEL SALARIO EN MÉXICO Y ALGUNAS CARACTERÍSTICAS**

Hasta el momento hemos recorrido lo más importante y relevante acerca de la motivación en el campo de la administración, a continuación la tercer parte del marco la cual incluye el marco legal en México acerca de las prestaciones que a nuestro punto de vista serán tomadas como incentivos motivacionales en especie y económicas, que además irán acompañadas por las definiciones que nos ayudaran a entender la justificación del trabajo que se realiza. En aspectos de incentivos el salario o sueldo es considerado como un incentivo en si, por lo que definiremos cada uno y su integración can base en la Ley Federal del Trabajo (LFT).

El salario apegado a la LFT en su articulo 82 señala que es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario en el Art. 84 LFT señala que el salario quedará integrado por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. El salario mínimo en el Art. 90 LFT es la cantidad menor que se debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El Salario Base, es, el salario que aparece en la nómina, excluyendo cualquier otro pago. Generalmente se refiere a Salario diario. El término salario normalmente se utiliza para indicar el pago a personal sindicalizado. También es conocido como Salario Nominal. El sueldo base, es el sueldo que aparece en la nómina, excluyendo cualquier otro pago. Generalmente se refiere al sueldo mensual. El término sueldo normalmente se utiliza para indicar el pago a personal de confianza. También es conocido como Sueldo Nominal.

Aunado al salario existen prestaciones en efectivo garantizadas y no garantizadas. Las prestaciones garantizadas son todos los pagos en efectivo (o fácilmente traducidos a efectivo) que recibe un empleado en adición a su salario diario (o sueldo mensual), por el solo hecho de ser empleado. Ejemplos de prestaciones en

---

---

Efectivo Garantizado son: Aguinaldo, prima vacacional, vales despensa, etc.

#### Prestaciones en efectivo no-garantizadas

Son todos los pagos en efectivo que recibe un empleado en adición a su salario diario (o sueldo mensual), que se condicionan a resultados de la empresa o resultados individuales del empleado. Ejemplo de prestaciones en efectivo que no son garantizadas, incluyen la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU), los Bonos por Desempeño, Incentivos, y otros pagos variables. Los Descansos Con Goce De Sueldo. Las vacaciones, los pagos por incapacidad, los días festivos, y otros pagos que se hacen al empleado cuando no se trabaja, son conocidos como Descansos con Goce de Sueldo.

#### *Prestaciones en especie*

Son los beneficios no monetarios que el trabajador obtiene. Algunas de las más comunes: Comedor, plan de pensión, uniformes, descuentos en tiendas, becas escolares, transporte, instalaciones deportivas, seguro médico, actividades recreativas, vivienda, club, gastos por cambio de residencia, vales de despensa y/o gasolina

#### *Prestaciones en efectivo*

Son los beneficios monetarios que el trabajador obtiene, entre los más comunes se encuentran: Fondo de ahorro, aguinaldo, prima vacacional, premio de puntualidad, incentivos, dote matrimonial.

Lo más importante es saber que en todos los casos, las únicas prestaciones que están obligadas las empresas a otorgar a sus trabajadores son las de Ley. Todas las demás son una decisión de cada organización, por lo que no deben esperar encontrarlas en todas las opciones de empleo que se les presenten como incentivos que funciones como punto de motivación económica y no-económica.

Otras Prestaciones, se consideran "Otras Prestaciones" como aquellas que no se pagan en efectivo. A veces se utiliza el término "Beneficios" para describir estas

---

---

prestaciones que muchas veces son pagos en especie o en servicios, y cuyo valor es relativo, ya que depende del valor que cada persona le asigna. Ejemplos de este grupo de prestaciones incluyen Seguros de Vida, Seguros de Gastos Médicos, Planes de Retiro, Servicios de Comedor, y Servicios de Transporte. Prácticas De Compensación: En este rubro se consideran algunas formas de pagar que tal vez no puedan ser clasificadas como prestaciones propiamente. Aquí se incluyen anticipos por diferentes motivos, horarios flexibles, reembolsos, y otros tipos de retribuciones.

### **Implicaciones Legales.**

#### *Vacaciones y Prima Vacacional*

Le corresponde al trabajador el 1º año-6 días; el 2º año - 8 días; el 3º- 10 días; del 4º al 9º- 12 días, del 10º al 14º año - 14 días; del 15º a 19º años - 16 días, aumenta 2 días por cada 5 de servicio y la prima es del 25% de lo correspondiente al pago de vacaciones.

Prima vacacional. El pago durante las vacaciones; no debe ser menor al 25 por ciento del salario.

#### *Aguinaldo*

E Art. 87 LFT ice que los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre equivalente a quince días de salario, por lo menos.

#### *Reparto de Utilidades (PTU)*

Es una prestación obligatoria en la Ley Federal del Trabajo. Se refiere a que el 10 por ciento de las utilidades anuales de la empresa debe ser repartido entre los trabajadores de la misma. Esta prestación es variable, dependiendo de los ingresos de la empresa en la que se labore.

#### *Seguro de Retiro (AFORE)*

---

---

Cesantía en Edad Avanzada y Vejez: Consisten en aportaciones del propio trabajador, del patrón y del gobierno, exigibles cuando llegue la edad de retiro prevista en las distintas leyes del trabajo en México.

#### *Prima de antigüedad*

Se basa en el importe de 12 días de salario, por cada año de servicios. Se paga a los trabajadores que se separan voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido 15 años de servicios, por lo menos.

#### *Bonos*

Son una prestación en efectivo, que se da al empleado por el buen desempeño de sus actividades laborales; principalmente, por aquéllas que son medibles, como la producción o las ventas.

### **LA DELEGACIÓN Y TIPO DE POBLACIÓN EN IZTAPALAPA**

La Delegación Iztapalapa es una de las 16 delegaciones que conforman el Distrito Federal, se ubica al oriente del Distrito Federal, con una extensión de 105.8 km<sup>2</sup>, 7.5 % de la superficie del D.F. Colinda; al norte con la Delegación Iztacalco y el Municipio de Netzahualcóyotl, al sur con las Delegaciones Xochimilco y Tlahuac, al Este, con los Municipios de los Reyes la Paz e Ixtapaluca, al oriente con el Estado de México, al poniente con la Delegación Coyoacán y al norponiente con la Delegación Benito Juárez.

El crecimiento demográfico de la Delegación representa una muy alta proporción del incremento total de población del Distrito Federal. En la década 1970-1980, correspondió al 54.3% del crecimiento del D.F. En la década 1980-1990, la Delegación tuvo un crecimiento de 341,088 habitantes, superior en 1.6 veces al crecimiento total del Distrito Federal, indicando que Iztapalapa fue asiento de numerosas familias que abandonaron las delegaciones centrales y destino de familias procedentes de otras entidades federativas. En los últimos años ha

---

---

alojado el 83.7% del crecimiento del Distrito Federal, agotando prácticamente su reserva de suelo urbanizable.

La población inmigrante se ha asentado en su mayoría al sur oriente de la Delegación, es decir, en las faldas de la Sierra de Santa Catarina, ocupando terrenos sin vocación para usos urbanos.

Lo anterior señala que en los últimos 30 años, Iztapalapa ha sido la principal reserva territorial para el crecimiento urbano del Distrito Federal y que ha cumplido una importante función en la redistribución de la población, alojando una proporción muy significativa de la construcción de nueva vivienda. Según las cifras proporcionadas por el INEGI en el año 2000, Iztapalapa cuenta con el mayor número de población del Distrito Federal con más de 2,000,000 de habitantes y con una densidad aproximada de 12,000 personas por kilómetro cuadrado. En términos de la población por sexo, el 49% corresponde a hombres y el 51% a mujeres. En lo que se refiere a la población por edades, el mayor rango está comprendido entre los 20 y 25 años de edad.

Debido a que la población de **Iztapalapa** es joven, existen muchos solteros pero tendencialmente la proporción (41.5%), bajará en las próximas décadas.

En lo referente a la Actividad Económica Las cifras del INEGI reflejan la importancia de las manufacturas y del comercio en la Delegación. Los establecimientos comerciales representan el 63% del total de empresas que ocupan el 42% de la mano de obra y aportan el 45% del valor agregado en términos reales.

En la actividad comercial del Distrito Federal, Iztapalapa realiza el 24% del comercio al mayoreo. La dinámica del comercio muestra un comportamiento diferenciado entre comercio al mayoreo y menudeo, pues mientras que el mayoreo se observa una disminución de 2.8% del número de establecimientos al menudeo crecen al 8.1% por arriba de la cifra del Distrito Federal. Esto señala una expansión del número de micro-comercios, que aunque impactan positivamente al

---

---

empleo, hacen en el valor agregado en términos reales crezca solamente el 2.5%, cuando en el Distrito Federal el crecimiento es de 7.3%.

De la población ocupada y dividida en 3 sectores de actividades respectivamente (terciario, secundario y primario), el que más sobresale es el comercio y los servicios con un 63.3%; le sigue con un 32.5% la minería, extracción de petróleo y gas, industria manufacturera, electricidad y agua y, construcción. Por último la agricultura, ganadería, caza y pesca con un 0.3% y sector no especificado con un 3.9%.

Los establecimientos en la industria manufacturera por subsector de actividad, en Iztapalapa, los que más destacan son los productos alimenticios, bebidas y tabaco; le continúan productos metálicos, maquinaria y equipo incluye instrumentos quirúrgicos y de precisión, y en tercer lugar papel y producción de papel impresas y editoriales, casi paralelamente con textiles, prendas de vestir e industria del cuero.

---

---

## CAPITULO II

### JUSTIFICACIÓN

La nueva cultura laboral en boga dentro del pensamiento estratégico de las empresas afirma que el reconocimiento del capital humano es la clave para aumentar globalmente su productividad, competitividad y rentabilidad. Mediante la adopción de nuevos paradigmas para medir y reconocer el desempeño de los trabajadores, algunas compañías empiezan a gestionar de manera adecuada, efectiva y realista sus recursos humanos. Algunas teorías del manejo de recursos humanos argumentan que un mecanismo de incentivos eficiente y bien implantado en la empresa que sirva de motivación para elevar la productividad y el rendimiento de los empleados coadyuva de manera relevante a la empresa a alcanzar sus objetivos. Entre estos tipos de incentivos se pueden encontrar desde el reconocimiento de las tareas asignadas bien realizadas hasta incentivos económicos.

De manera particular en esta investigación se pretende determinar la importancia de la motivación en los empleados de una empresa manufacturera dedicada a la elaboración de refacciones automotrices que en lo consiguiente y por motivos educativos-prácticos se denominara "*Empresa Tesis*" y la percepción de la productividad individual de los trabajadores de piso de fábrica. Aunque existen mecanismos dentro de la empresa para medir la productividad del trabajador, deseamos corroborar o refutar la idea de que la motivación positiva entre los trabajadores va relacionada con un rendimiento positivo al cumplir con sus estándares de producción, considerando los tipos de incentivos tanto económicos como motivacionales a los que son acreedores los trabajadores.

De esta manera otorgamos una importancia mayor a la motivación surgida del reconocimiento del trabajo del empleado a través de mecanismos distintos a los económicos como son las prestaciones sociales adicionales a las de ley, satisfacción personal en la realización del trabajo, ambiente laboral, desarrollo

---

---

profesional, etc., mismos que serán desarrollados en páginas posteriores y que forman parte de los nuevos paradigmas para elevar el éxito de las empresas.

Restar importancia a la teoría promulgada por Taylor respecto al pago por rendimiento es uno de los pilares de la nueva gestión laboral, sin embargo, ¿qué tanto aplica en la actualidad esta idea en la *Empresa Tesis* y sus trabajadores sujetos de estudio?

---

---

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación es conocer la percepción de los trabajadores de una determinada empresa fabril respecto a la importancia de la motivación al trabajo.

Por lo que el problema central será determinar la relación de los incentivos económicos y motivacionales en la percepción del rendimiento del trabajador evaluado por sus compañeros.

Para ello se han determinado las siguientes variables:

Variable independiente:

*La motivación del trabajador en su empleo.*

Variable dependiente

*La percepción del rendimiento del trabajador.*

Por lo que la hipótesis de investigación se delimita:

*Hipótesis:* La motivación de los trabajadores influye en la percepción de su rendimiento.

---

---

## **METODOLOGÍA**

### **Sujetos**

En el presente estudio, se trata de la selección de un grupo representativo de los trabajadores que laboran en piso de fábrica porque son los que reciben premios de productividad semanal respecto a su rendimiento individual y por celdas operativas. La mayoría de los trabajadores operativos (hombres y mujeres de entre 24 y 45 años) cuentan con antigüedad mayor a cinco años lo que hace suponer que ya cuentan con una estabilidad dentro de su trabajo y conocen sus condiciones laborales y las prestaciones e incentivos que les otorga la empresa. Hasta hace dos años existía un sistema de evaluación de puestos por escalafón en categorías operativas, muchos de los trabajadores actuales fueron beneficiados por este sistema de puestos económicamente. En la actualidad este sistema no existe, por lo que todos los trabajadores del piso de fábrica se denominan con el puesto de operador de material de fricción, sin importar su antigüedad. El total de operadores en la planta es de doscientos, repartidos en dos turnos y en doce celdas de proceso: prensado, pastillado, resinado, rectificado, remachado, refinado, horno, pintura, sellado, empaque y control final 1 y 2.

La selección de la muestra representativa que sustentará el estudio tuvo algunos problemas porque la empresa no accedió a la aplicación del instrumento. Por lo que se solicitó a un contacto que labora como operador, repartiera los cuestionarios a sus compañeros de trabajo y a sus contactos en otras áreas. Las celdas operativas cubiertas fueron tres dentro de la planta: prensado, pastillado y control final I; con lo que se recabaron cuarenta y tres cuestionarios, cubriendo así el veinte por ciento del total de operadores de la planta.

---

---

## **Instrumentos**

### ***Escala de motivación***

¿Qué es una escala? Una serie de ítemes o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En nuestro caso, este fenómeno será una actitud cuya intensidad queremos medir.

¿Qué es una actitud? Actitud es un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

Esta medición indirecta se realiza por medio de unas escalas en las que partiendo de una serie de afirmaciones, proposiciones o juicios, sobre los que los individuos manifiestan su opinión, se deducen o infieren las actitudes.

¿Qué es un ítem? Para el caso de esta investigación se considerara un ítem a la frase o proposición que expresa una idea positiva o negativa respecto a un fenómeno que nos interesa conocer.

Para nuestro estudio se utilizara una escala aditiva tipo Likert. La escala de Likert es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, a pesar de esta limitación, la escala Likert tiene la ventaja de que es fácil de construir y de aplicar, y, además, proporciona una buena base para una primera ordenación de los individuos en la característica que se mide.

El instrumento diseñado para medir la motivación del trabajador en su trabajo y las razones por las que se mantiene en él, es un cuestionario de 44 preguntas basado en la escala Likert, llamada así porque fue desarrollada por Rensis Likert a principios de la década de 1930. Su forma de presentación consiste en un conjunto de preguntas que se definen en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide una reacción afectiva o emotiva de las personas a quienes se les

---

---

aplica en forma de cuestionario. A diferencia de los cuestionarios de opinión en donde las alternativas de respuesta son generalmente tres (sí, no, no sabe; de acuerdo, en desacuerdo, no opina), la escala de actitud no se limitan a indagar la dirección (a favor o en contra), sino proporcionan además información sobre la intensidad relativa con que se manifiesta la actitud de las personas ante determinado objeto o situación. Esta intensidad se manifiesta como una opción de la escala que se adjunta a cada pregunta, y a cada opción se le asigna un valor numérico, que al acumularse, otorga a la persona encuestada una puntuación total.

Por lo que esta escala se ajusta en la medición de nuestra variable independiente o sea, los niveles de satisfacción y motivación del trabajador, para la medición de los datos que se obtendrán, la escala cuenta con cinco ponderaciones que se incluirán en el cuestionario con los siguientes valores:

- a) Totalmente de acuerdo (TA) = 5 puntos
- b) De acuerdo (A) = 4 puntos
- c) Indiferente (I) = 3 puntos
- d) En desacuerdo (D) = 2 puntos
- e) Totalmente en desacuerdo (TD) = 1 punto

Con esta escala, los datos obtenidos podrán trasladarse a un valor numérico con el cual se espera interpretar correctamente la información acerca de la motivación del trabajador.

De tal forma que el cuestionario a aplicarse está compuesto por una serie de ítems (44) que ayudaran a medir:

- La motivación de los empleados.
- La percepción que tienen los trabajadores acerca de los incentivos económicos
- La percepción que tienen los compañeros de trabajo acerca del rendimiento de sus demás compañeros.

Tabla de especificaciones propia.- La siguiente tabla muestra la evaluación del instrumento respecto a su *validez de construcción* ya que nos indica el número de ítemes destinados a medir las variables especificadas en el problema de investigación:

Item	Fact		Dir		Dis	
R09	0.603	1	0.451	1	0.623	1
R11	0.492	1	0.244	1	0.511	1
R12	0.623	1	0.882	1	0.462	1
R13	0.677	1	0.800	1	0.638	1
R14	0.441	1	0.810	1	0.389	1
R16	0.418	1	0.908	1	0.301	1
R18	0.336	1	0.640	1	0.312	1
R20	0.537	1	0.787	1	0.402	1
R21	0.798	1	0.857	1	0.748	1
R23	0.654	1	0.429	1	0.651	1
R24	0.757	1	0.725	1	0.596	1
R28	0.747	1	0.891	1	0.670	1
R34	0.358	1	0.491	1	0.445	1
R37	0.357	1	0.556	1	0.459	1
R38	0.404	1	0.852	1	0.402	1
R41	0.379	1	0.710	1	0.442	1
R42	0.303	1	0.429	1	0.305	1
R43	0.674	1	0.870	1	0.592	1

Los ítemes se sometieron a un triple análisis, incluyendo en primer lugar el análisis factorial (Fact), tomándose los valores del primer componente obtenido mediante el análisis de componentes principales sin rotación de ejes, por representar más directamente la variable que queremos medir. En este análisis se aceptaron 21 de los 44 ítemes.

En segundo término, incluimos un análisis de dirección (Dir) de los ítemes para verificar el sentido en el que se incluyeron para su calificación. Para la evaluación

se utilizó el procedimiento sugerido por Rosado (2003), incluyendo como ejemplo el procedimiento utilizado para el análisis del ítem R09:

**Direccionalidad del ítem R09**

<b>Valores</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Frecuencias	9	19	3	10	2
<b>Esperados</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Producto	45	76	9	20	2
<b>Invertidos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Producto	9	38	9	40	10
Diferencias	36	38	0	-20	-8
Semisumas	74			-28	
Suma	46				
Suma de absolutos	102				
Gamma	46/102 = <b>0.451</b>				

El valor calculado se contrasta con el valor crítico de correlación:

Decisión: Si Gamma ( $r_G = 0.451$ )  $\geq$  a  $r_t = z / N^{1/2}$ ;  $1.96 / 102^{1/2} = 0.194$  :: se acepta.

En este procedimiento se aceptaron 32 ítems.

El tercer procedimiento corresponde a la discriminación (Dis), obtenida mediante el método ítem-escala, obteniendo la correlación Producto-Momento de Pearson entre el ítem y la suma de los ítems estudiados. El valor obtenido se contrasta contra el mismo valor crítico utilizado para el índice de direccionalidad. En este último procedimiento se aceptaron 36 ítems.

Para el análisis competo se requiere que los ítems hayan sido aceptados en los tres procedimientos, por lo que sólo 18 de los 44 originales se tomarán en cuenta para el resto del estudio.

### **Jerarquía**

Para medir la variable dependiente, es decir, la percepción del rendimiento del trabajador, el instrumento se complementa con un análisis de jerarquías en la que se incluyen los calificadores como un componente de evaluación intragrupo. Donde se le pide al sujeto mencionar a diez de sus compañeros en orden de

---

---

importancia que considere de mejor desempeño dentro de su trabajo. Esta parte servirá para confrontar los niveles de motivación individual con la percepción de los demás sujetos respecto al rendimiento del evaluado. Los sujetos que resulten mencionados en primer lugar obtendrán una calificación de 10 puntos, el segundo lugar de 9, el tercer lugar de 8 puntos y así sucesivamente, es decir, se invertirán los valores de las jerarquías. Para la evaluación de las jerarquías se utilizará las puntuaciones normalizadas T por permitir dos dígitos de comparación.

Por lo que la indicación incluida en el instrumento es la siguiente:

“Si te encargaran una actividad **muy importante** en tu trabajo pero que no pudieras realizarla solo y tuvieras que elegir al compañero más capaz para ayudarte, ¿a quién escogerías? Menciona a 10 posibles candidatos en orden de importancia”.

Si el primer lugar corresponde al 1 y el último lugar corresponde al 10, deberán invertirse los valores para ser utilizados como “calificación”, es decir  $(N+1-X)$ , el primer lugar será  $10+1-1 = 11-1 = 10$ ; el décimo lugar será  $10+1-10 = 11-10 = 1$ .

A partir de la obtención de los datos que reporte la escala de motivación y de los valores que se obtengan de la jerarquía, podemos calcular la correlación para responder a nuestra hipótesis, y podemos utilizarlos para verificar hipótesis adicionales con respecto a las variables sociológicas incluidas en el estudio.

### **Procedimiento**

El proceso será:

- Encuestas basada en los trabajadores de la “*Empresa Tesis*”
- Incluye a trabajadores de los principales procesos de producción
- La muestra es de 43 individuos en 2 etapas
- Todos los trabajadores del proceso productivo pueden participar
- Requiere sólo 15–30 minutos para completarse

---

---

El planteamiento original para la recolección de la información abarcaba la aplicación del instrumento dentro de la empresa estudiada con una serie de instrucciones definidas que garantizara la validez y confiabilidad de los resultados para el análisis de jerarquías. Por razones que quedaron fuera de control ya que la empresa no dio autorización para la aplicación del instrumento argumentando que podía ocasionar dentro de los empleados muestras de insatisfacción laboral, se pidió a un contacto ya mencionado con anterioridad que repartiera los cuestionarios a el mayor número posible de compañeros que laboraran en la planta como operadores por motivos ya señalados. La recolección de la información respecto a la medición de la motivación de los trabajadores se desarrolló con el cuestionario donde se le solicitaba al sujeto señalara su postura a cada una de las declaraciones del instrumento. En el ejercicio de jerarquías para comparar su motivación respecto a su rendimiento, lo correcto era la ejecución de la actividad cara a cara con el sujeto para que contemplara dentro de sus respuestas a todos los sujetos de la muestra. Debido a la situación expuesta, esto último no pudo llevarse a cabo, por lo que se incluyó dentro del instrumento una pregunta anexa donde se le solicitaba al trabajador mencionar a sus diez compañeros más eficientes mediante la siguiente declaración: "Si te encargaran una actividad **muy importante** en tu trabajo pero que no pudieras realizarla solo y tuvieras que elegir al compañero más capaz para ayudarte, ¿a quién escogerías? Menciona a 10 posibles candidatos en orden de importancia". Con lo que se pretendió llevar a cabo la actividad lo más apegada a lo planeado.

Para recordar, las variables del presente estudio son:

Variable independiente: la motivación del trabajador en su empleo.

Variable dependiente: la percepción del rendimiento del trabajador.

---

---

## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los cuarenta y tres cuestionarios que fueron aplicados en la *Empresas Tesis* proveen información acerca de la motivación de los trabajadores y la percepción que tiene el grupo hacia los compañeros en cuanto a su rendimiento. Para poder dar una afirmación acerca del tema de estudio, se necesita comprobar la hipótesis establecida para afirmar o rechazar la propuesta de que la motivación ejerce una influencia positiva en el rendimiento.

*Análisis paramétrico:* coeficiente de correlación de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística que analiza la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o razón, pero no mide el nivel de acuerdo o concordancia. Con ella se puede demostrar que si todos los puntos de un conjunto de datos caen en una línea recta con pendiente positiva, el valor del coeficiente de correlación es +1; esto es, un coeficiente de correlación muestral de +1 corresponde a una relación lineal positiva perfecta entre  $x$  y  $y$ . Mas aún si los puntos del conjunto de datos están en una recta que tiene pendiente negativa, el valor del coeficiente de correlación de la muestra es  $-1$ ; es decir, un coeficiente de correlación de la muestra de  $-1$  corresponde a una relación lineal negativa perfecta entre  $x$  y  $y$ .

El coeficiente de correlación se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en la muestra, al relacionar las puntuaciones de una variable, con las puntuaciones de la segunda variable. El nivel de significancia ( $\alpha$ ) para determinar el margen de riesgo que se le otorga a la prueba para confiar de su resultado se estableció con un porcentaje de 0.05, es decir con una probabilidad del 5% en contra para la aceptación de la hipótesis.

El calculo del coeficiente de correlación de Pearson se realizaron en una base de datos de SPSS y el resultado fue:

---

---

Coeficiente de correlación: **-0.357 (p=.01)**.

	Motiv	Eval
Motivación		-0.357**
Evaluación	-0.357**	
sig.	* p=.05; ** p=.1	

De acuerdo a lo referido por David Anderson (2004), el resultado anterior puede interpretarse como una correlación negativa, por lo cual se puede afirmar que “a cada aumento en la variable X, habrá una disminución en la variable Y en cantidad mayor”. O bien se puede volver más cercano a 0 lo cual indicaría que no existe asociación lineal entre las dos variables a estudio.

De acuerdo al nivel de significancia establecido, el coeficiente es significativo ya que está dentro de los límites de aceptación de la hipótesis (con un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera), y por lo tanto se rechaza la hipótesis nula:

**La motivación de los trabajadores influye en la percepción de su rendimiento**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se rechaza la proposición de que los trabajadores con alta motivación corresponden a los mayores rendimientos según la percepción de sus compañeros.

Dos de las hipótesis adicionales nos permiten concluir que:

- ◆ A mayor edad, mejor evaluación (r = 0.247, p=.05).
- ◆ A mayor antigüedad, mejor evaluación (r = 0.235, p=.05).

---

---

## CONCLUSIONES

La investigación realizada en la *Empresa Tesis* brinda la oportunidad de conocer factores motivacionales que en teoría pueden llegar a ser muy efectivos y que son aplicados dentro de las empresas, pero ¿Qué sucede cuando estas acciones no tienen los resultados esperados?, ¿Es que acaso las teorías no son aplicables en México?, ¿Abarca sólo a la gente de Iztapalapa?, ¿o nuestros resultados obtenidos son únicos para la empresa en cuestión?, estas preguntas surgen a partir que en el análisis de los resultados, fue rechazada la hipótesis nula: *La motivación de los trabajadores influye en la percepción de su rendimiento*, lo que nos lleva a otras preguntas ¿Qué pudo influir en los resultados?, ¿La motivación es acaso producto de la imaginación? O es que, en el caso de la empresa seleccionada ¿La motivación es sólo cuestión personal sin influencia en el área de trabajo?, o ¿La motivación aplicada ya no es o nunca fue la adecuada a la empresa y sus circunstancias?

Las teorías acerca de la motivación que se han visto en el marco teórico, han evolucionado y se han complementado, tal es el caso de la pirámide de Maslow, donde solo uno de cada cien aproximadamente podía llegar a la cúspide de la pirámide (al menos en ese orden y con los anteriores factores cubiertos al óptimo), lo que nos lleva a preguntarnos, si en México el salario mínimo y las cuestiones sociales que prevalecen en Iztapalapa no ayudan o sólo cubren el primer escalón de la pirámide que esperamos recibir de los empleados, que motivados por tener un trabajo estable y familia, tal vez su lógica será que no debe esforzarse mucho, sólo disfrutar la vida que le ha tocado vivir, si seguimos en esa lógica, quedaría descartado que los empleados deben trabajar de una forma mecánica como lo propuesto por Taylor, pues la rutina se haría evidente y vendrían las frustraciones personales aunque su nivel económico aumente.

Siguiendo la misma línea la teoría de las tres necesidades de McClelland, nos podría indicar que tal vez y sólo tal vez la motivación está mal dirigida que cada persona tiene diferentes necesidades y que la motivación debería ser específica,

---

---

para obtener resultados, pero eso implicaría gastos mayores para la empresa, y lo peor es que si los resultados no son favorables se generen frustraciones en los empleados, de igual manera la diferencia para ser mejores no deja de ser un clasificación dentro de los empleados que más que ventajas podría traer conflictos internos por la diferenciación.

Lo que pudo haber sucedido que es una forma clásica de los grupos informales y que esta demostrado en los experimentos de Hawthorne, es que los resultados hayan sido alterados de forma consciente o inconsciente por parte de los trabajadores, ya que la mayoría de los empleados a diferencia de otras manufactureras y principalmente del área de Iztapalapa, cuenta con un bajo índice de rotación, lo cual pudo haber sido un factor de importancia, para que los empleados se sientan seguros en su trabajo, a gusto, tal vez no conformes con su salario, pero sin implicaciones importantes ya que la empresa ofrece un crecimiento dentro de la empresa.

---

---

## BIBLIOGRAFIA

- Anderson David R, **Estadística para administración y economía**. México, Thompson Learning, 2004.
- B. F. Skinner Ciencia Y Comportamiento Humano.
- Barnard, Chester I. **The functions of the executive**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1968
- Douglas McGregor, **El Lado humano de las Organizaciones**, 1960. Estados Unidos McGraw Hill, 1994
- Frederick Herzberg, **Una vez más ¿cómo motiva usted a sus empleados?** Traducción al español del artículo de de Harward Business México Review 1959.
- Maslow, Abraham H. **Motivación y personalidad**. Madrid: Diaz de Santos, 1991.
- McClelland, David C. **Estudio de la motivación humana**. Madrid: Narcea, 1989.
- Mustenberg, Hugo. **Psicología industrial y eficiencia**. Madrid: Narcea, 1973
- Owen, R. A. **Una Nueva vista de la sociedad**. Estados Unidos McGraw Hill 1825
- Parker Follett, Mary. **La administración como profesión**. Boston: Harvard Businness School Press, 1995
- Rosado Chauvet, Miguel Angel de Jesús. **Metodología de investigación y evaluación**. México: Trillas, 2003.
- Skinner, Burrhus F. **Ciencia y conducta humana**. Barcelona: Fontanella, 1974.
- Taylor, Frederick W. **Principios De Administración Científica**. Buenos Aires. El Ateneo 1980
- Vroom, Victor H. y Deci, Edward L. **Motivación y alta dirección**. México: Trillas, 1979.
- Weber, Max. **¿Qué es la burocracia?** Buenos Aires: Leviatán, 1985

---

---

## ANEXOS

### INSTRUMENTO

MEDICIÓN DE LA MOTIVACIÓN: Con base en lo que usted percibe, por favor conteste las siguientes declaraciones marcando en el lugar que más se aproxime a los sentimientos de usted, calificando con:

- TA = Totalmente de acuerdo
- A = De acuerdo
- I = Indiferente
- D = En desacuerdo
- TD = Totalmente en desacuerdo

*Ejemplo:*

1.- Conozco las prestaciones que le ofrece la empresa.

TA    A    I    D    TD

1. Conozco los incentivos que me ofrece la empresa.
2. Considero que las prestaciones que me otorga la empresa le son suficientes.
3. Considero que los incentivos que me otorga la empresa son suficientes.
4. Desearía trabajar en otra empresa.
5. Me esfuerzo mucho por superar mi propio rendimiento en el trabajo.
6. El salario que me ofrecen es suficiente de acuerdo a mis actividades.
7. Las prestaciones que me ofrecen no son suficientes para mis necesidades.
8. Me agrada trabajar más con otras personas que trabajar solo.
9. El tipo de trabajo que realizo me hace sentir bien.
10. El trabajo que realizo me ayuda a mis aspiraciones personales.
11. No se reconoce mi esfuerzo en el trabajo.
12. Disfruto competir y ganar.
13. El ambiente de trabajo es agradable.
14. Deseo saber cuales son mis progresos al final de cada tarea.
15. Considero que mi rendimiento en el trabajo me es reconocido por la empresa.
16. Me agrada recibir premios en dinero.
17. No estoy a favor de los premios en especie.

- 
- 
18. El reconocimiento individual en público es algo que me hace sentir bien
  19. Con frecuencia hablo con mis compañeros de asuntos ajenos al trabajo.
  20. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo.
  21. El reconocimiento grupal público ayuda a la empresa.
  22. Me agrada pertenecer a grupos y organizaciones.
  23. Mi participación en las decisiones de la empresa es importante.
  24. Me gustan los desafíos difíciles.
  25. Considero que debo recibir mejores prestaciones.
  26. Me complace influir en otras personas para que las cosas se hagan como yo digo.
  27. Me esfuerzo para conseguir un asenso.
  28. Disfruto la satisfacción de llevar a buen término una tarea difícil.
  29. A mi parecer las promociones son suficientes en esta empresa.
  30. Deseo contar con la simpatía de los demás.
  31. No existe posibilidad de que mi rendimiento aumentaría.
  32. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de lo que ocurre a mí alrededor.
  33. Con el reconocimiento de mi esfuerzo no es tan necesario un aumento en mi salario.
  34. Elevar mis prestaciones me ayudaría a elevar mi producción.
  35. Considero que los importes de mis premios económicos son suficientes.
  36. No es necesario a mi parecer que me reconocieran cuando aumento mi rendimiento.
  37. Creo que donde laboro no hay trabajo en equipo.
  38. Me gusta establecerme y alcanzar metas reales.
  39. Aumentaría mi producción si me lo pidiera mi superior.
  40. No es necesario que sugiera ideas para mejorar mi rendimiento
  41. Considero que existe un buen ambiente de trabajo.
  42. Soy muy presionado en mis horas de trabajo.
  43. Me gusta estar a cargo de las cosas
  44. Me gusta tener verdaderos amigos en el trabajo.

---

---

EDAD:

SEXO:

ESTADO CIVIL:

PUESTO:

ANTIGÜEDAD:

ESCOLARIDAD:

NOMBRE (SIN APELLIDOS):

SI TE ENCARGARAN UNA ACTIVIDAD MUY IMPORTANTE EN TU TRABAJO PERO QUE NO PUDIERAS REALIZARLA SOLO Y TUVIERAS QUE ELEGIR A UN COMPAÑERO PARA REALIZARLA ¿A QUIEN ESCOGERÍAS? MENCIONA A 10 POSIBLES CANDIDATOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA:

1er lugar.- \_\_\_\_\_

2do lugar.- \_\_\_\_\_

3er lugar.- \_\_\_\_\_

4º lugar.- \_\_\_\_\_

5º lugar.- \_\_\_\_\_

6º lugar.- \_\_\_\_\_

7º lugar.- \_\_\_\_\_

8º lugar.- \_\_\_\_\_

9º lugar.- \_\_\_\_\_

10º lugar.- \_\_\_\_\_

---

---

## Índice

Cap. I	2
➤ Los Orígenes de la Motivación	2
➤ Las teorías de motivación actuales	15
➤ La normatividad del salario en México y algunas características	23
❖ Implicaciones legales	
➤ La delegación y tipo de población en iztapalapa	26
Cap. II	29
➤ Justificación	29
➤ Problema de investigación	31
➤ Metodología	32
❖ Sujetos	32
❖ Instrumento	34
◆ Escala de motivación	34
◆ Jerarquía	36
❖ Procedimiento	37
Cap. III	39
➤ Análisis de Resultados	39
➤ Conclusiones	41
➤ Bibliografía	43
➤ Anexos	44