



UNIDAD: IZTAPALAPA

DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

CARRERA: ADMINISTRACIÓN

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN CON LA  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

FECHA: OCTUBRE DE 1999

ALUMNA: GÓMEZ GONZÁLEZ ARACELI

MATRÍCULA: 95216972

  
ASESOR: LIC. EPIFANIO GARCÍA MATA

# ÍNDICE

	Página
<i>RESUMEN</i> .....	3
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Problema a investigar.....	4
1.2 Importancia del estudio.....	4
1.3 Definición de términos.....	5
1.4 Problemas y limitaciones.....	5
<b>2. ANTECEDENTES DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA</b>	
2.1 Historia.....	6
2.2 ¿Quién es Tricon?.....	8
2.3 Ejecutivos y Divisiones principales.....	8
2.4 Consejo de franquicias.....	11
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	
3.1 Definición de motivación y clima organizacional.....	13
3.2 Referencia histórica de la motivación.....	14
3.3 Breve historia de la motivación en la industria.....	15
3.4 Conceptos relacionados con la motivación.....	18
3.5 Necesidades motivacionales.....	19
3.6 Teorías de la motivación.....	22
3.7 Teorías de clima organizacional.....	39
<b>4. MÉTODO</b>	
4.1 Objetivo.....	58
4.2 Planteamiento del problema.....	58
4.3 Hipótesis.....	58
4.4 Variables.....	58
4.5 Instrumento de medición.....	58
4.6 Procedimientos.....	59
4.7 Selección de la muestra.....	60
4.8 Características de la muestra.....	60
4.9 Recolección de los datos.....	60
4.10 Análisis de los datos.....	61
<b>5. RESULTADOS</b>	
5.1 Interpretación de los resultados.....	65
5.2 Cuestiones sin respuesta y nuevas interrogantes.....	67
5.3 Comentario.....	67
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	68

## *BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA*

ANEXO A. Cuestionario aplicado

ANEXO B. Comentario sobre el comportamiento del trabajador mexicano

ANEXO C. Tabulación de datos

# ***RESUMEN***

---

## RESUMEN

El tema a tratar en la presente investigación es cómo influye el clima organizacional en la motivación del trabajador.

El estudio se realizó en una compañía de comida rápida. El diseño utilizado fue el del cuasiexperimento o investigación *ex post facto*. La muestra fue de 30 individuos y el instrumento de medición en este caso, un cuestionario de 26 preguntas divididas en dos categorías: una de clima organizacional y otra de motivación.

Después de tener los 30 cuestionarios contestados, se procedió a tabular los datos obtenidos, después se analizaron por medio de gráficas, se interpretaron los resultados y finalmente se concluyó.

El análisis de datos reveló que los trabajadores se sienten a gusto en el lugar donde laboran y por esta razón se sienten motivados.

De esta investigación lo que llamo la atención es que los empleados son muy jóvenes y que son solteros.

# ***INTRODUCCIÓN***

# 1.INTRODUCCIÓN

El problema a investigar es cómo influye el clima organizacional en la motivación del trabajador.

El personal de gerencia en todos los niveles se enfrenta continuamente con el problema de motivar a sus subordinados para liberar su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que se cubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores.

El poder aplicar lo que se conoce sobre la motivación humana a las situaciones de empleo es esencial para una administración efectiva. El establecimiento de unas condiciones de trabajo efectivas en el ambiente de trabajo y la reducción de la frustración y otras situaciones que originan conflictos requieren un elevado grado de habilidad y comprensión de parte de los gerentes y supervisores.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del ambiente social, contribuyen al grado de satisfacción que experimente. La gerencia debe reconocer que la satisfacción es de tanta importancia para la organización como lo es para el individuo. Debido a su posible relación con el ausentismo, la rotación y el desempeño en el trabajo, la satisfacción del empleado merece tanto interés y preocupación de parte de la gerencia como la que por lo general se concede a motivar a los empleados para que tengan un mejor desempeño.

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales del personal. Para alcanzar este objetivo se requiere que la gerencia se dedique a los que comúnmente se llama desarrollo organizacional. Tal desarrollo requiere de algo más que sólo construir organigramas y detallar las responsabilidades de los puestos; requiere que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo. El desarrollo organizacional está basado sobre el supuesto de que los recursos humanos demandan igual atención, o mayor, que los recursos físicos, si es que la organización ha de funcionar con efectividad.

Motivación se definirá como todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

El clima organizacional es la conjunción de la cultura, tradiciones, métodos de acción, condiciones físicas y actitudes del trabajador dentro de la empresa.

También cabría señalar que el diseño que se utilizó es de un cuasiexperimento, ya que lo que se hizo, no fue experimentar directamente con los sujetos, porque existen ciertas limitaciones en cuanto, a que en primer lugar las personas que están a cargo de las empresas no permitirían que se experimentara con sus trabajadores, y segundo el tiempo que se requeriría para tal evento sería bastante y no conviene.

El cuasiexperimento también conocido como investigación ex post facto, la que consiste en hacer una investigación empírica sistemática en la que el investigador, no tiene control directo de variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque no son manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones de ellas, sin intervención directa a partir de las variaciones concomitantes de las variables independientes y dependientes.

Los problemas y las limitaciones para llevar a cabo el presente estudio fueron en primer lugar la facilidad para conseguir una empresa donde aplicar los cuestionarios ya la actitud de las personas encargadas de dar el permiso no están tan dispuestas a que los empleados den información de cualquier índole a extraños, finalmente se consiguió el permiso en una compañía de comida rápida y la investigación se realizó por medio de cuestionarios aplicados a los trabajadores.



***ANTECEDENTES DE  
UNA EMPRESA DE  
COMIDA RÁPIDA***

---

## 2. ANTECEDENTES DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA

### HISTORIA

#### Historia del Coronel Sanders

El coronel Sanders, nació el 9 de Septiembre de 1890, empezó con su negocio a la edad de 65 años. Ahora KFC es uno de los más grandes sistemas de comida de servicio rápido más grande del mundo.

Más de dos mil millones de comidas se sirven anualmente.

Cuando el coronel tenía 6 años, su padre murió. Su madre tuvo que trabajar y él tuvo que cuidar a sus hermanos. Esto significó hacer mucha cocina familiar. Para la edad de 7, él era amo de una cuenta de platillos regionales.

A la edad de 10, él consiguió su primer trabajo en una granja cercana por 2 dólares al mes.

Cuando él tenía 12 años, su madre volvió a casarse y él dejó Henryville que es donde él vivía, para trabajar en una granja en Greenwood, Indiana. Y sostuvo una serie de trabajos durante los siguientes años, primero como un conductor de tranvía en New Albany, Indiana y después como soldado en Cuba, durante 6 meses, etc. Cuando él tenía 40 años, empezó cocinando para viajeros hambrientos que se detenían en los cuartos de la estación de servicio, en Corbin, Kentucky.

Después, cuando ya se incrementó el número de personas que iban a comer, entonces movió su negocio a un motel, instauró su restaurante, en donde se sentaron 142 personas.

Durante los próximos 9 años, él perfecciona su mezcla confidencial de 11 hierbas y especias y la técnica de cocción básica que todavía se usa hoy. En 1935, el Gobernador Ruby Laffoon le hizo al coronel un reconocimiento de sus contribuciones al arte culinario del estado.

KFC opera en 82 países. Se fundó en Corbin, Kentucky por el Coronel Harland D. Sanders, y fue pionero de las franquicias de restaurantes. Comenzó con su negocio de franquicias en 1952. El Sr. Sanders viajó por el país en auto de restaurante en restaurante, de lote en lote de cocción de pollo. Si la reacción era favorable, él entraba en un acuerdo de apretón de manos y también ese trato incluía un pago al coronel de un níquel por cada pollo que se vendiese. Para 1964, el Coronel tenía más de 600 tomas de franquicias para su pollo en Estados Unidos y Canadá. Ese mismo año, él vendió su interés de la compañía de Estados Unidos por 2 millones de dólares, a un grupo de inversionistas. El Coronel seguía siendo un portavoz público para la compañía.

Bajo los nuevos dueños, Kentucky creció rápidamente. Extendió su mercado en 1966, y se listó en la Bolsa de Valores de Nueva York, el 16 de enero de 1969.

Después, la empresa fue parte de las Industrias de Reynolds Inc. (ahora RJR Nabisco Inc.) en 1982.

Con el tiempo la empresa fue adquirida por PepsiCo. en 1986, y hubo un crecimiento de aproximadamente 7500 unidades en 55 países.

Los restaurantes de KFC ofrecen productos de pollo frito, bajo los nombres de Receta Secreta, Crujipollo, entre otras. También se ofrece bizcochos, ensalada de col con maíz, varios postres y bebidas no alcohólicas. La decoración se caracteriza por la imagen del Coronel Sanders y esto incluye desde las envolturas de los productos hasta el acondicionamiento del lugar.

En 1996, las ventas de KFC alrededor del mundo ascendieron a \$8 billones de dólares.

En enero de 1997, Pepsico, Inc. Anunciando el cambio de acciones de sus restaurantes de servicios rápidos - KFC, Taco Bell, Pizza Hut - en una compañía de restaurante independiente. El cambio de acciones se completo en el cuarto trimestre de ese mismo año.

La nueva compañía se llamo TRICON GLOBAL RESTAURANTS, INC. Y es en la actualidad el sistema de restaurantes más grandes del mundo con más de 29,500, KFC, Taco Bell, Pizza Hut en ahora casi 100 países.

El Coronel murió de leucemia a los 90 años de edad.

### Estructura operativa

Por los 3 conceptos, Tricon maneja 2 maneras principales de operaciones de ventas; una que es que las unidades pueden ser operadas directamente por la compañía o ser operadas mediante las franquicias. En el año 1996, el 44% de las unidades del grupo eran operadas por la compañía, 45% por medio de franquicias y el 11% restante era a través de licencias.

## **¿QUIÉN ES TRICON?**

El grupo Tricon actualmente esta organizado en cuatro divisiones operativas, que giran sobre 3 conceptos, a saber: Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Taco Bell. KFC tiene su matriz en Louisville, Kentucky; Pizza Hut y Tricon Restaurants International en Dallas, Texas; y Taco Bell en Irvine, California.

Cada división operativa se encarga de la operación, desarrollo, franquicias y licencias y trabajan bajo un sistema no convencional de unidades QSR. Estas unidades incluyen kioscos y unidades express que cuentan con un menú limitado y que operan en aeropuertos, gasolineras, estadios, parques de diversiones y universidades; se prefiere este sistema al tradicional ya que de ser así se requeriría un lugar más grande o estar en pocos sitios y por lo tanto resulta que no es practico ni eficiente.

En cada concepto, los clientes pueden comer adentro del local o pedir su orden para llevar.

También KFC y Taco Bell ofrecen auto - servicio y KFC tiene servicio a domicilio.

## **EJECUTIVOS Y DIVISIONES PRINCIPALES**

### Oficinas ejecutivas

Tricon Global Restaurants, Inc.  
1441 Gardiner Lane  
Louisville, Kentucky 40213  
(502) 874-83000

### Ejecutivos

Andrall E. Pearson  
Presidente Ejecutivo de la Junta y  
Ejecutivo en Jefe  
Tricon Global Restaurants, Inc.  
72 años de edad y 26 de labor.

David C. Novack  
Vicepresidente Ejecutivo y Presidente  
Tricon Global Restaurants  
44, 10 años

Peter A. Bassi  
Presidente  
Tricon Restaurants International  
48, 25 años

Jonathan D. Blum  
Sr. Vicepresidente de Relaciones Públicas  
Tricon Global Restaurants, Inc.  
39,4 años

Christian L. Campbell  
Sr. Vicepresidente, Consejero General  
y Secretario  
Tricon Global Restaurants, Inc.  
47 años .

Robert L. Carleton  
Sr. Vicepresidente y Contralor  
Tricon Global Restaurants, Inc.  
57 años

Terry Davenport  
Jefe Operativo  
KFC, U.S.A.  
40, 1 años

Thomas E. Davin  
Jefe Operativo  
Taco Bell, U.S.A.  
40, 6 años

Gregg Dedrick  
Jefe de Recursos Humanos  
Tricon Global Restaurants, Inc.  
38,16 años

Aylwin B. Lewis  
Jefe Operativo  
Pizza Hut, U.S.A  
43, 6 años

Robert C. Lowes  
Jefe Financiero  
Tricon Global Restaurants, Inc.  
52 , menos de un año

Charles E. Rawley  
Presidente y Jefe del Concepto  
KFC, U.S. A.  
47,12 años

Michael S. Rawlings  
Presidente y Jefe del Concepto  
Pizza Hut, U.S.A.  
43, menos de un año.

Peter C. Wallwe  
Presidente y Jefe del Concepto  
Taco Bell, U.S.A.  
43, 7 años

Sandra S. Winberg  
Sr. Vicepresidente y Tesorera  
Tricon Global Restaurants, in.  
41, 3 años.

#### Divisiones principales

Pizza Hut, Inc. y Tricon  
14841 Dallas Parkmay  
Dallas, texas 75240  
(972) 338-7700

Kentucky Fried Chicken Corp.  
1441 Gardiner Lane  
Louisville. Kentucky 40213  
(502) 874-8300

Taco Bell Corp.  
17901 Von Karman  
Irvine, California 92614  
(714) 863-4500

#### Junta de directores

D. Ronald Daniel, 68  
Vicepresidente y antiguo Director de Mackinsey & Company

James Dimon, 47  
Presidente, Jefe Operativo y Director de Travelers Group

Massimo Ferragamo, 40  
Presidente y Vicepresidente de Moda Imports, Inc., de la subsidiaria estadounidense de Salvatore Ferragamo Italia.

Sidney Kohl, 67  
Antiguo Presidente de Kohl's Supermarket y fundador de Kohl's Department Stores.

Kenneth G. Langone, 62  
Fundador, Presidente de la Junta y Ejecutivo en Jefe de Invermed Associates Inc., y fundador de Home Depot, Inc.

David C. Novack, 44  
Vicepresidente y Presidente de Tricon

Andrall E. Pearson, 72  
Presidente y Ejecutivo en Jefe de Tricon

Jackie Trujillo, 62  
Presidente de la Junta de Harman Management Corp., una de las más extensas franquicias de KFC

Robert J. Ulrich, 54  
Presidente y Ejecutivo en Jefe de Dayton Hudson Corporation y Target Stores.

Jeanette S. Wagner, 68  
Presidente de Estee Lauder International, inc.

John L. Weinberg, 73  
Sr. Presidente de Goldman, Sachs, & Company

### **CONSEJO DE FRANQUICIAS**

Linda Alvarado  
Taco Bell

Allen Beebe  
Taco Bell

Percy Fennell  
KFC

Dick Freeland  
Pizza Hut

Arthur Ho  
Tricon Restaurants International

Al Luthun  
KFC

Keith Sole  
Tricon Restaurants International

Bill Walsh  
Pizza Hut



# ***MARCO TEÓRICO***

---

### 3.MARCO TEÓRICO

#### DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**Motivación** se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Los tres elementos clave de la definición son esfuerzo, metas de la organización y necesidades.

Motivación también se puede definir de la siguiente manera: “La motivación se entiende como la influencia que proporciona incentivos al comportamiento”.

Un incentivo es todo aquello que al otorgarlo o suprimirlo puede provocar una respuesta, y el comportamiento es toda acción o respuesta observable en los individuos.

También se pueden distinguir que existen factores internos y externos que determinan esta conducta; éstos pueden ser diferenciados como:

- **Motivación externa:** Influencias externas, como premios y castigos, que influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas. Es la forma más conocida y ampliamente utilizada para incentivar a las personas pero no la más efectiva.
- **Motivación interna:** Se conforma por diferentes ideas, necesidades y sentimientos que determinan el comportamiento de las personas. Este es un concepto manejado ampliamente desde hace bastante tiempo por la humanidad mediante una idea simple pero errónea; el de que las personas sólo tienen dos razones básicas para hacer las cosas: la búsqueda de placer y de sufrimiento. Esta antigua afirmación explicaba la existencia del hombre como un animal racional con suficiente potencial como para definir y escoger aquellas actividades que le proporcionaban placer y evitar las que le hacían sufrir.

**Clima organizacional** es un concepto que se refiere a toda la empresa, que incluye cultura, tradiciones y costumbres, actitudes, prácticas, políticas y condiciones físicas.

- **Las normas tradicionales de la organización.** Son las reglas explícitas por medio de las cuales la organización regula sus relaciones.
- **Comunicación.** Se refiere a la cantidad y calidad de la comunicación, la disponibilidad que tiene un empleado de obtener la información importante de la organización, el clima de confianza que ésta genera y el espíritu de participación y colaboración que los empleados obtienen.

- **Políticas y procedimientos administrativos.** Constituyen los propósitos formales mediante los cuales la organización pretende alcanzar los objetivos deseados.
- **Condiciones físicas.** Son elementos de la organización y circunstancias periféricas al trabajo, como la luz, el espacio, el ruido, la distancia, el color, la temperatura y la maquinaria, equipo y herramientas con que el empleado cuenta para el logro de los objetivos.
- **Estilo, estructura y filosofía gerencial.** Detrás de toda forma de organización existen supuestos basados en proposiciones filosóficas que en diversas ocasiones pueden ser contradictorias. Dependiendo de qué tan claras sean las expectativas y lógicos sean los supuestos sobre los que están basados los objetivos organizacionales, será la efectividad que tenga la organización en el establecimiento y alcance de las metas.
- **Sistemas de incentivos y reglamentación de la conducta.** La forma en que la organización controla el comportamiento y en que premia los esfuerzos tiene gran importancia en el clima que se establezca.
- **Tecnología de trabajo.** La tecnología que influye de manera considerable en los resultados del trabajo, especialmente en estos tiempos en que los avances que logren las organizaciones parecen estar cada vez más determinados por la tecnología de que ésta disponga.

## REFERENCIA HISTÓRICA DE LA MOTIVACIÓN

El hombre siempre se ha cuestionado sobre los motivos que guían su acción. Los filósofos de la antigüedad encontraron diferentes respuestas:

- Demócrito, enseñó que la humanidad perseguía la felicidad entendiendo como tal un estado de reflexión y razonamiento. La felicidad, es un estado interno del ser humano; no tiene que basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que éstas se acaban, van y vienen, la felicidad interior nadie puede quitársela.
- Epicuro, pensó que el hombre persigue el placer, sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales en lugar de los físicos.
- Muchos siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al ser humano.
- Para Nietzsche, la causa principal de la acción humana, es el deseo de poder.
- Para otros filósofos, el amor constituye el motor que mueve al hombre.

William James. Elaboró la teoría de la motivación relacionada con el concepto de los instintos, señalando que las fuentes del comportamiento eran inconscientes y, desde este punto de vista, se explicó que el hombre tenía pocas posibilidades para elegir su forma de actuar, siendo determinado por motivos internos, había pocas posibilidades de elegir la satisfacción de sus instintos, dado que eran las

fuerzas de la naturaleza las que lo impulsaban a comportarse en una forma determinada.

Sigmund Freud. Trató de explicar el comportamiento con base en los tres instintos básicos: sexo, agresión y muerte. Y también decía que existen motivos inconscientes que impulsan y determinan la forma de actuar de las personas.

Luther Bernard. El 1924 este sociólogo realizó una encuesta en el campo de la psicología del instinto y determinó, con base en sus investigaciones, que existía aproximadamente 6000 actividades humanas distintas que podían explicarse por los instintos. Tiempo después este término fue sustituido por el de estimular.

Woodward. Utilizó el término estimular en 1918. Su principal aportación consistió en demostrar que existen estímulos energéticos dentro del individuo que propician comportamientos específicos.

Behaviorismo. Corriente que nació de diversas investigaciones donde se demostró que en el comportamiento influyen las consecuencias, con lo cual se vio entonces que las consecuencias positivas de un comportamiento hacen que el individuo continúe presentando éste como resultado del reforzamiento de su propia conducta. Posteriormente se buscó integrar en una teoría el concepto de que el hombre está determinado por una mezcla de motivos internos y externos del medio, en donde es capaz de integrarlos y vivir en forma consciente la influencia que éstos tienen en su comportamiento.

Existe otro tipo de investigaciones, en el que experimentalmente se ha determinado cuáles son los factores que influyen para que los organismos den ciertas respuestas, y se ha concluido que incluso existen factores químicos relacionados con funciones cerebrales que son capaces de influir en el comportamiento de las personas.

Fode y Rosenthal. Estos investigadores realizaron diversos estudios sobre la motivación y la influencia externa en el comportamiento de las personas, determinando que los resultados de los individuos en el trabajo están influidos por lo que los superiores esperan de ellos, es decir, si un supervisor actúa y se dirige a sus subordinados con la idea de que son flojos e ineptos, esto seguramente influirá directamente en los resultados provocando una respuesta acorde a lo que esperaban.

## **BREVE HISTORIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA**

### **Revolución preindustrial**

Antes de la revolución industrial de mediados del siglo pasado, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. En general, los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital

invertido por los patrones era relativamente pequeño. Debido a que las fuentes de capital no se habían introducido en gran escala en el sistema de producción, no había fuerte presión para la producción en grande. El mercado no se había desarrollado lo suficiente ni era capaz de manejar una gran producción. El día de trabajo era largo, pero los movimientos eran relajados y fáciles, y las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar no eran en particular importantes o significativos.

### **Administración científica**

Todo eso cambió bajo el impacto de la revolución industrial. La inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se elevó en espiral; las innovaciones en el mercadeo no solamente satisficieron la demanda del consumidor sino que empezaron a ampliarla. Frente a la amenaza de una fuerte competencia, para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad. Súbitamente, se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes. En esa época, se consideró al trabajador como otro elemento del proceso de producción. Pareció que su eficiencia podría incrementarse fácilmente proporcionándole un método mejor para hacer su trabajo y que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como incentivo. El principal exponente de estas ideas fue Frederick Taylor, el padre de la administración científica. Taylor desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fue estandarizado. Junto con la estandarización, introdujo sistemas de incentivos de sueldos de manera que los trabajadores recibían ingresos adicionales por aumentar la producción. Taylor sostuvo que la administración científica aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad. Una premisa importante de la administración científica fue que todos los empleados eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción, para ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria de producción. Además, se supuso que los empleados estaban motivados uniformemente por el deseo de dinero y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia.

No obstante que estos conceptos son simples y erróneos, la mayoría de los trabajadores pareció, durante algún tiempo, "comprar" los sistemas de incentivos que se establecieron. Se registraron grandes incrementos de la producción y la administración científica fue considerada por algunos como una panacea industrial. Por otro lado, la mayoría de los propietarios tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistieron a pagarles *demasiado*. Ellos estaban dispuestos a pagar por el incremento de la producción solamente hasta cierto punto y, si el punto era rebasado, solía ser la señal para reestudiar los estándares de producción y fijar nuevos y más conservadores pagos de incentivos. Pronto aprendieron los trabajadores que era inseguro producir por arriba de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos negativos para restringir

la producción. Los empleados también aprendieron que la producción podría exceder las demandas del mercado y conducir así a los despidos temporales; por tanto, la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos se expresó en forma de retardo en el trabajo o la restricción de la producción. En otras palabras, los errores en las primeras suposiciones de la administración científica empezaron a ser demasiado aparentes; las verdaderas complejidades de la motivación humana empezaron a surgir y la administración científica llegó a tener un número creciente de fracasos

### **El movimiento de relaciones humanas**

Uno de esos fracasos ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia a principios de los años veinte. Abrumada por el antagonismo de los empleados y la excesiva rotación de trabajadores, la gerencia de la empresa contrató a expertos en eficiencia para estudiar los puestos y establecer métodos de pago de incentivo. Sin embargo, el esfuerzo para llevar a cabo las recomendaciones de este estudio de administración científica no resultó y lo que ocasiono fue una rotación mayor de empleados y una elevada incidencia de aflicción y descontento en los trabajadores. En esta situación, fue llamado un sociólogo de Harvard, Elton Mayo, para ver si podría terminar con la ola de descontento en el trabajo. Su solución fue asombrosamente sencilla. Pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los trabajadores tomar períodos de descanso de acuerdo con un horario formulado por ellos mismos. Al aplicar la sugerencia de Mayo, la gerencia advirtió con agrado una clara disminución de la rotación acompañada de un rápido incremento de la productividad. Desde luego, es evidente que Mayo resolvió este problema debido a las firmezas con que descartó las nociones mecanicistas acerca de la naturaleza del hombre en favor de suposiciones más humanistas. Reconoció que los empleados buscaban más que dinero en sus trabajos: el dinero probablemente sólo podía ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto con otras necesidades del hombre. Estimulado por este primer éxito, Mayo trató de descubrir cuáles podían ser esas otras necesidades. Oportunamente, por esas fechas, se le pidió que estudiara la productividad de los empleados de la Western Electric Company, en Hawthorne; así, emprendió la serie de estudios que algunos consideran clásicos acerca de la motivación de los empleados.

Para lograr un control experimental mayor de la situación de trabajo, se le pidió a un grupo de seis empleadas que trabajaran en un salón experimental de producción, donde ésta podría observarse y medirse y que también permitiría la fácil manipulación - con el consentimiento de los trabajadores - de las condiciones de trabajo, tales como períodos de descanso, la duración del día de trabajo, etcétera. Pronto se vio que la productividad del grupo experimental de trabajo subía completamente.

Al aislar unos pocos trabajadores para participar en un experimento, el grupo de Mayo les dio una especie de sentimiento de élite; cuando junto con esto se les dio control, por consentimiento, de su propio día de trabajo, su moral subió y con

ella la producción. El grupo experimental operaba en condiciones motivacionales que eran muy diferentes de las del resto de la planta, eran tratados como si fueran importantes y únicos. Tenían voz para decidir la administración de su propio tiempo y fueron apartados de las demandas rutinarias y de las restricciones de la gerencia. Es decir, aumentó la evidencia de que al “tratar a los trabajadores como seres humanos”, permitiéndoles juntarse en grupos naturales y liberar a estos grupos de controles impersonales.

Los trabajadores lograron un sentimiento mayor de valor personal; participaron en decisiones que afectaban su trabajo y llegaron a gustarles los deberes efectivos de sus trabajos debido a que estos se habían ampliado para incluir la participación en un importante experimento científico. De este modo, pudieron lograr un sentimiento mayor de cumplimiento; probablemente se sentían más seguros en sus trabajos debido al trato permisivo y amistoso del experimentador; por encima de todo esto, tenían la oportunidad de ganar más dinero debido al sistema de pago de incentivo de grupo que se introdujo al comienzo del experimento. Por tanto, de acuerdo con los muchos tipos de incentivos presentes en los experimentos de la Western Electric, se infiere que muchos motivos diferentes podían estar actuando, incluyendo, por ejemplo, la seguridad, afiliación, estimación, interés intrínseco en el trabajo y el logro.

De esta manera, se inició el movimiento de relaciones humanas en la industria: Mayo interpretó los resultados de la Western Electric en términos de necesidad peculiarmente humana de pertenecer y de ser considerado como miembro significativo de un grupo. De esta manera, fue capaz de explicar tanto el aumento de la productividad, cuando las metas y las presiones del grupo eran congruentes con los deseos de la gerencia; como la restricción de la productividad cuando las metas y las presiones de grupo se oponían a los deseos de la gerencia. La explicación de Mayo pone nuestra comprensión de la motivación humana en una nueva dimensión. Donde la administración científica se había contentado con suponer que los motivos básicos del hombre eran económicos, Mayo y su escuela de relaciones humanas hicieron la suposición simple de que la pertenencia de grupo y la afiliación eran las necesidades humanas fundamentales.

## **CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN**

### Autoestima

Existe una tendencia natural en las personas a desarrollar una imagen de sí mismas y a proteger, mantener y defender de cualquier cambio esa imagen que se han formado de ésta.

El deseo de preservar la autoimagen es una de las bases de la motivación humana, y para un gerente o supervisor el respetar y estimular la autoestima que una persona tiene, es fundamental para generar un medio adecuado a las necesidades de los trabajadores, aunque es imposible generar un medio

adecuado a las necesidades de nuestros empleadores si es factible esforzarnos por identificar cuáles son las condiciones y las respuestas que debemos estimular para no influir negativamente en su autoestima; así será más fácil acercarse y tratar de influir positivamente en ellos.

### Influencia del medio

El medio que nos rodea influye en nosotros, y a la vez nuestra respuesta y conducta actúan sobre él modificándolo. Cuando modificamos el medio que nos rodea, creamos el potencial para el cambio del comportamiento individual. De todas las normas motivacionales la modificación del medio constituye la de mayor utilidad para los ejecutivos o gerentes de las empresas, ya que al aplicarla pueden influir directa y positivamente sobre los resultados deseados. El gerente puede cambiar los elementos del medio. Estos cambios no siempre son fáciles de hacer y de predecir el impacto que tendrán sobre la motivación, pero proporcionan la forma más efectiva y rápida de implementar estrategias motivacionales que incidan directamente en el comportamiento de las personas.

### Elementos que integran el medio laboral

- **La tarea.** Se refiere a las responsabilidades y actividades específicas que una persona tiene encomendadas; también se refiere a objetivos específicos de trabajo y los mecanismos necesarios para lograrlos y comparar resultados contra las metas planteadas.
- **El supervisor.** Se refiere a la acción del líder sobre su ambiente y la mediada en que es capaz de administrar. Delegar, ejercer su autonomía, definir las metas, repartir equitativamente el trabajo y motivar y reforzar el comportamiento deseado.
- **Los compañeros de trabajo.** Se refiere a la relación existente entre las personas que pertenecen a un mismo grupo de trabajo, con su superior inmediato y con sus compañeros. Abarca el grado de aceptación que una persona obtiene dentro del grupo, el espíritu de cooperación, la identidad con el grupo y hasta qué punto el grupo demuestra su solidaridad.
- **Clima organizacional.** El lector puede ver esto en la página 13.

## **NECESIDADES MOTIVACIONALES**

Las teorías de la satisfacción de las necesidades cubren 3 aspectos principales.

1. **Intensidad de las necesidades.** En el nivel de motivación de una persona influye considerablemente la intensidad de sus necesidades. Un ejemplo podría ser una persona que constantemente está preocupada por la seguridad en el trabajo. Si esta necesidad es intensa dirigirá sus esfuerzos a evitar que se ponga en riesgo su seguridad en el empleo. Si llega a suceder, hará cualquier cosa para que su seguridad vuelva al estado normal.



2. **Grado de expectativa.** Cada individuo se traza metas acordes con su escala de valores y sus necesidades y dirige su esfuerzo para conseguir sus metas. Internamente generamos ciertas expectativas sobre el resultado que esperamos obtener a través de nuestro esfuerzo, y los resultados nos retroalimentan sobre el grado de esfuerzo que debemos depositar en futuras expectativas.
3. **Importancia de la meta.** La importancia de una meta está relacionada con el valor que le damos a los resultados esperados. A medida que nos desenvolvemos en la vida, aprendemos a valorar y preferir la realización de ciertas actividades sobre otras, La importancia o el valor que le damos al resultado esperado por medio de nuestro comportamiento servirá para facilitar este esfuerzo y para dirigir el comportamiento.

Es posible esperar que una persona esté bien motivada cuando los tres factores anteriormente mencionados están relacionados adecuadamente, e interactúan estrechamente: intensidad de la necesidad, alto nivel de logro y satisfacción y un alto valor para cada actividad realizada

Otras consideraciones relacionadas con la motivación, que son pertinentes conocer son:

- ◆ **Necesidades satisfechas.** Las necesidades satisfechas dejan de ser motivadoras. Esto es resultado de las investigaciones realizadas sobre el tema y significa que cuando una persona siente que una necesidad ha sido satisfecha, disminuye la fuerza de esa necesidad y es probable que el individuo no muestre interés en actividades que ayuden a satisfacer esa necesidad.
- Saciar una necesidad en forma excesiva puede hacer que las personas se sientan en contra de esa actividad y se vean motivadas a retirarse de una situación que probablemente hayan disfrutado con anterioridad.
- El dinero no es incentivo para las personas que encontraron satisfechas sus necesidades básicas con el nivel de ingresos que perciben.
  
- ◆ **Multiplicidad de las necesidades.** Todos estamos motivados por diferentes clases de necesidades. La intensidad de éstas varía de acuerdo con cada situación y cada ocasión.
- ◆ **Conflicto entre necesidades.** Para algunos ejecutivos la necesidad de logro y pertenencia les lleva a que se presenten problemas con la satisfacción de otro tipo de necesidades, como el pasar más tiempo con la familia. Sin embargo, algunos lograrán la satisfacción de diferentes tipos de necesidades a través del mismo esfuerzo, como al solucionar sus necesidades básicas como el sueldo, así como las de las de pertenencia si forman parte de un club de empresarios; éstas dos son resultado de un mismo esfuerzo en el trabajo.
- ◆ **División de las necesidades en primarias y secundarias.** Las necesidades primarias o básicas se representan por las de orden físico, como comer, dormir, etc. Se produce como resultado de un desequilibrio físico y su

satisfacción es indispensable para la supervivencia. Por el contrario, las necesidades secundarias se relacionan con el crecimiento personal, el nivel de autoestima, la necesidad de logro. Estas necesidades están determinadas por la cultura y el grado de influencia que los grupos sociales ejercen sobre los individuos.

- ◆ **Las necesidades son instintivas.** Parece que algunas necesidades son innatas y la sociedad y la cultura sólo influyen en determinar cuál será la forma de satisfacerlas, tal es el caso de las necesidades de alimentación y la de dar y recibir amor.
- ◆ **Universalidad de las necesidades.** Podría afirmarse que las necesidades son universales y que depende de cada persona y de su sistema de valores el grado de importancia que tenga cada una de ellas, pero en mayor o menor medida todos nos esforzamos por mantener satisfechas necesidades muy similares.

## TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

### Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Abraham Maslow)

Maslow elaboró su teoría de las necesidades en 1954.

Jerarquía de las necesidades.

- **Necesidades fisiológicas.** Son necesidades básicas relacionadas con la supervivencia, entre las que se encuentran comer, donde vivir, dormir, descansar, etc.  
Están en lo más bajo de la jerarquía. Sin embargo, adquieren importancia prominente cuando se frustran. Un hombre privado de alimento o agua, no estará interesado en satisfacer las necesidades de un nivel más elevado como las de status o reconocimiento.
- **Necesidades de seguridad.** Están relacionadas con la necesidad de mantener una adecuada integridad física que requiere el individuo para sentirse a salvo de daños físicos, evitar las amenazas de heridas personales. Parte de las necesidades de seguridad incluye un interés por la protección psicológica.  
Dentro de una organización, se refieren a la estabilidad del empleo, a la protección contra accidentes y a los seguros contra riesgos que proporcionan la empresa o el estado.
- **Necesidades de amor y pertenencia o sociales.** Consiste en la necesidad de las personas de sentirse aceptadas y amadas por los demás, de relacionarse con otras y establecer relaciones estrechas y significativas. Esto comienza básicamente en la familia. Dentro de la categoría de necesidades de amor y de pertenencia, se incluye el deseo de amar y ser amado, el deseo de tener buenos amigos, de formar parte de grupos sociales y de trabajo. Para el individuo, algunos grupos son, por supuesto más importantes que otros. La importancia de los grupos sociales, es probablemente más notable para el adolescente, cuyo grupo de camaradas puede llegar a ser mucho más trascendente para él que su familia.
- **Necesidades de autoestima.** Es la necesidad de establecer una evaluación firme y positiva de nosotros mismos; otro aspecto relacionado es el deseo de lograr estima de otros, reconocimiento de nuestros logros y nuestra aceptación como individuos con nuestros propios derechos. Para alcanzar la satisfacción de estas necesidades es básico demostrar cierta habilidad y éxitos que sean valorados desde nuestro punto de vista y el de los demás: Luego nos esforzamos por alcanzar prestigio y reconocimiento por nuestros logros y a desarrollar afecto. En esta categoría puede estar incluida nuestra necesidad de dominar, expresar nuestra fuerza y capacidad que algunos teóricos de la motivación definen como una necesidad de poder.
- **Necesidad de autorrealización o de propia actualización.** Estas constituyen las necesidades más altas dentro de la jerarquía, ya que son las más difíciles de llenar, si tomamos en cuenta que se refieren a la realización

de las propias potencialidades, a alcanzar un desarrollo continuo en los diferentes ámbitos deseados, es decir, ser creativo y de una continua autosuperación durante toda la vida.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad son conocidas como primarias o de nivel inferior y las sociales, de autoestima y de autorrealización como secundarias o de nivel superior.

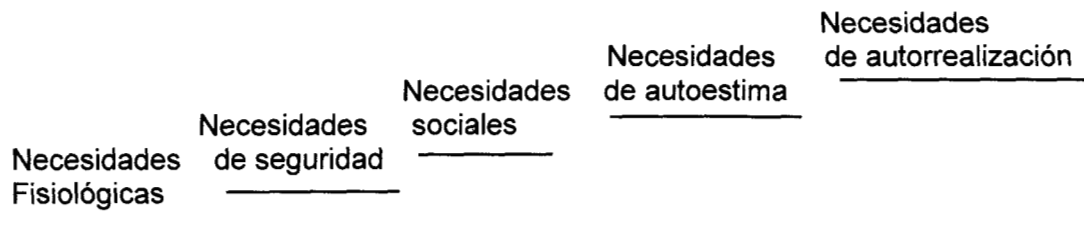


Figura. Jerarquía de las necesidades

Maslow menciona otros dos tipos de necesidades, y no jerárquicos, pero pueden ubicarse dentro de las necesidades secundarias, éstas son:

**1. Necesidades cognoscitivas.**

Necesidad que tienen los individuos de conocer y entender los sistemas que les rodean. Cuando se frustra la necesidad de conocer y entender se produce una serie de desequilibrios que según ciertos investigadores pueden llegar a producir un daño fisiológico y psicológico. Esto es muy común en la actualidad, ya que las empresas de encuentran cada vez más interesadas en las teorías modernas de la administración, que son utilizadas de forma indiscriminada para hacer ajustes y recortes de personal. Estas teorías, tienen algunos argumentos que causan algunos desajustes en el comportamiento, pues son utilizadas sin llegar a ser adecuadamente analizadas y comprendidas, frustrando la necesidad que tienen las personas de encontrar coherencia en sus actividades.

**2. Necesidades estéticas.**

Se relacionan con la necesidad que tienen las personas de laborar en un lugar agradable, donde los medios periféricos a su trabajo sean cómodos. El lugar de trabajo define a las personas y les da un aclara idea de su nivel de autoestima, dado que proyectan la imagen de los ejecutivos y su relación son su lugar de trabajo. Para Maslow estas necesidades se relacionan estrechamente con la simetría, armonía, sentido de acabado, de estructura y de belleza. Aún existen serias dudas acerca del impacto que causan en la gente el color, el espacio, el ruido y la luz, pero es indudable que necesitan orden, limpieza y un sistema armónico y cómodo para desempeñarse adecuadamente. Algunas empresas enferman literalmente a sus integrantes con el descuido que mantienen en su medio físico.

La jerarquía de las necesidades de Maslow presupone una forma dinámica de comportamiento en el hombre, caracterizada por la constante búsqueda de satisfacciones. Esta cualidad dinámica de la jerarquía tiene importantes

consecuencias de la motivación de la gente en el trabajo. Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de *prepotencia*. Según él, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo. El tercer grupo de necesidades no es prepotente sino hasta que el segundo grupo está razonablemente satisfecho, y así sucesivamente. En otras palabras, se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción

También las necesidades del ser humano son muy complejas y ninguna necesidad única afecta al comportamiento. Más bien son varias las necesidades que pueden actuar al mismo tiempo, traslaparse e interrelacionarse entre sí.

Si los trabajadores ya no padecen hambre ni están inseguros, surge la pregunta sobre la relación que existe entre el trabajo y las necesidades más altas como: amor, estima y autorrealización.

En nuestra sociedad moderna, para mantener a una familia y poder suministrar amor y satisfacción social, es necesario tener un trabajo y por lo menos un poco de estabilidad económica. De esta manera, el trabajo se ha convertido en la fuente principal de satisfacción social. Poco a poco el deseo de comunicación, apoyo y amistad por parte de los compañeros de trabajo durante la jornada, adquirió más importancia que ganar un aumento de sueldo.

Un trabajo impone una disciplina, requiere comunicación interpersonal que ayuda al sujeto a saber más de las normas de la sociedad que le rodea y a conservar un sentido de la realidad, de identidad y de estabilidad. El trabajo y el contacto con el mundo que el trabajo requiere, permiten al hombre vivir más fácilmente en ese mundo y encontrar las satisfacciones sociales deseadas.

Cuando las necesidades sociales están razonablemente satisfechas, el deseo de estima tiende a hacerse presente y el trabajo desempeña un papel importante al determinar tanto la autoestima como el aprecio de los demás. Sin embargo, el tener un trabajo no garantiza que de ahí se deriven sentimientos de orgullo y dignidad y cabe mencionar que si a una persona le gusta lo que hace por modesto que sea, claro que se sentirá feliz y orgulloso, pero si su trabajo es nada más una obligación sentirá que es una carga.

La autorrealización se refiere a lo que un hombre puede ser, en las organizaciones donde los individuos trabajan, debe fomentarse la competencia de las personas basándose en cursos de entrenamiento relacionados con su propio trabajo o con puestos más altos en el caso de promociones. Es imposible que la mayoría de las organizaciones puedan proveer totalmente a las personas de todas sus necesidades de autorrealización. Algunas personas podrían tener aspiraciones musicales, literarias, deportivas, etc., y éstas podrían quedar fuera de las posibilidades de la empresa. Lo que si pudiese hacer la organización sería la creación de condiciones favorables para que sus miembros consigan la autorrealización, aun cuando esta se obtenga fuera de ella.

A continuación se tocará el tema de los tipos de incentivos, ya que la comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone proporcionará al administrador la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. Sin embargo, debe reconocerse que en un individuo, en un momento dado, compiten muchas

necesidades, y que la satisfacción de estas necesidades dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos en un instante. Además, hay que tomar en cuenta que debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado.

Para fines de estudio, los incentivos se considerarán por separado.

**Dinero.** El dinero es un incentivo complejo que significa distintas cosas para cada persona. Para el individuo que está en desventaja económica significa proveerse de alimento, abrigo y ropa. Para el acaudalado en cambio significa una fuente de poder y prestigio. Debido a los diferentes significados que los individuos pueden dar al dinero, no puede suponerse que un aumento en dinero dará como resultado una mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con la producción, son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia.

El apoyo y la confianza de los empleados son factores de importancia que determinan el éxito de tales sistemas. De igual manera, la participación en las utilidades es efectiva como incentivo para una mayor producción y tiene efectos positivos sobre las actitudes del empleado. En una sociedad en donde la satisfacción de las necesidades materiales de un individuo depende del dinero proveniente ya sea de salarios o de otras fuentes, el poder del dinero no puede minimizarse. La característica más sutil y de más importancia del dinero es su poder como símbolo.

**Seguridad.** El deseo del individuo por la necesidad de seguridad de todos tipos - física, psicológica y económica - se ve en todas las organizaciones. Si bien la necesidad de seguridad varía entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos sujetos a permanecer en una organización y alcanzar un mínimo satisfactorio de desempeño. Para otra persona, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la empresa.

**Afiliación.** Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización sirven para cubrir necesidades que tienen las personas de interacción con otros sobre una base satisfactoria y de apoyo. Y la tarea de administradores y supervisores debe ser, hacer todo lo posible para lograr que las relaciones entre quienes interactúan de mutuo acuerdo con la estructura formal de la organización, sean tan atractivas como las que se crean sobre una base informal. Si el clima de la organización provee el establecimiento y mantenimiento de relaciones satisfactorias y de apoyo entre sus miembros - nuevos y antiguos, jóvenes y viejos, hombres y mujeres - es más probable que haya mayor productividad y mayor satisfacción entre los empleados.

Estima. La satisfacción de las necesidades de estima puede cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos. La importancia que tienen los incentivos en esta categoría está influida por los grupos de la organización y por la sociedad. En la organización pueden ser creadas oportunidades para que algunos grupos de empleados reciban recompensas que proporcionan estima, en tanto que otros grupos de empleados son menos favorecidos.

La autoridad sobre las personas y los recursos es un fuerte incentivo para el individuo que siente una intensa necesidad de poder. Tales individuos se esfuerzan por alcanzar puestos de supervisión y gerenciales con el fin de satisfacer estas necesidades. Una estructura organizacional tiene un número limitado de puestos directivos, se pueden proporcionar otras oportunidades para tomar parte en funciones directrices o de poder mediante la participación. Está reconocido que la participación es uno de los mejores incentivos para estimular la producción del empleado y para proporcionar satisfacción en el trabajo. Además de dar oportunidad al empleado para que participe en juntas y conferencias, o mediante el buzón de sugerencias, puede prestarse mayor atención a la participación en la toma de decisiones acerca del trabajo en sí y a las condiciones bajo las cuales se desempeña dentro del grupo de trabajo.

Autorrealización. Los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría incluyen la oportunidad para alcanzar una sensación de competencia ocupacional y de logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer. El motivo de la competencia ocupacional se revela en los adultos como un deseo de dominio del puesto y adelanto profesional. Su efectividad como incentivo requiere que se dé al sujeto libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee sin una supervisión estrecha o restrictiva y que se le dé la oportunidad de competir. Un empleado puede competir contra sí mismo, con otros empleados o como miembro de un grupo en competencia con otros grupos. Al competir contra sí mismo, como cuando un empleado trata de mejorar su propio récord, el individuo puede obtener satisfacción y nadie pierde por no ser ganador. La competición entre empleados individuales o grupo de empleados puede ser ventajosa porque estimula una seguridad incrementada, mejores condiciones de limpieza y asistencia mejorada, lo mismo que la producción.

### **Opinión sobre esta teoría**

Las necesidades siempre están presentes en el ser humano, y es de suma importancia para los individuos satisfacer en primer lugar sus necesidades fisiológicas, para después poder pensar en satisfacer las de seguridad, sociales, de autoestima y autorrealización.

También existen algunas necesidades que podrían actuar al mismo tiempo como las necesidades fisiológicas y de seguridad, por ejemplo un padre de

familia tiene que preocuparse por darle comida, vestido y vivienda a su familia, sin embargo también tiene que mantener su empleo para poder vivir decentemente; en el caso de las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización, por ejemplo, un adolescente quiere tener un buen grupo de amigos, ser aceptado y amado por los demás aparte también desea reconocimiento por sus logros y desarrollar su potencial al máximo.

### **Teoría de la Motivación e Higiene (Frederick Herzberg)**

Frederick Herzberg formulo una teoría de satisfacción e inconformidad del empleado, a la que comúnmente se llama como teoría de los factores higiénicos y motivadores. Herzberg junto con otros investigadores, realizaron un estudio, diseñado para probar la teoría, incluía la conducción de entrevistas con 200 ingenieros y contadores en nueve distintas compañías del área industrial de Pittsburg, Estados Unidos. Se pidió a los entrevistados que pensaran sobre alguna ocasión en la que se sintieron excepcionalmente bien respecto a sus trabajos. Teniendo en cuenta el momento que había hecho surgir el sentimiento de bienestar, los entrevistadores procedieron a buscar las razones por las que los ingenieros y los contadores se sintieron así. También se les pregunto si sus sentimientos de satisfacción en relación con su trabajo habían afectado se desempeño, sus relaciones personales y su bienestar.

Se repitió la entrevista, pero esta vez se pidió a los individuos que describieran una serie de eventos que hubieran dado como resultado sentimientos negativos acerca de sus trabajos.

Al final del estudio se observó que el mayor porcentaje de sentimientos positivos en el trabajo se produjo alrededor de uno o más factores motivadores. En cambio, un porcentaje mayor de los eventos que describían la insatisfacción provenía de los factores de higiene o lo que de modo más común se considera como un ambiente de trabajo psicológicamente higiénico.

Al comentar los factores motivadores y los higiénicos, Herzberg, y asociados concluyen:

"El mejoramiento de los factores higiénicos (política y administración de la compañía, supervisión, relaciones con supervisores, condiciones de trabajo, salario, etc.), servirá para eliminar los impedimentos para las actitudes positivas hacia el trabajo... Cuando estos factores llegan a deteriorarse hasta un nivel abajo de lo que el empleado considera aceptable, entonces se origina la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, cuando el contexto del trabajo puede ser caracterizado como óptimo no tendremos insatisfacción, pero tampoco obtendremos mucho en la forma de actitudes positivas...

Los factores que conducen hacia actitudes del trabajo positivos (los motivadores) actúan así porque satisfacen las necesidades del individuo para su actualización en el trabajo... El hombre tiende a actualizarse a sí mismo en cada área de su vida, y su trabajo es una de las áreas importantes ...



Debe comprenderse que ambas clases de factores cubren las necesidades del empleado, pero son principalmente los “ motivadores” (logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso), los que sirven para producir la clase de satisfacción y la clase de mejoramiento en el desempeño que está buscando la industria en su fuerza de trabajo”.

FACTORES MOTIVADORES Satisfactores	FACTORES AMBIENTALES ( HIGIÉNICOS ) Disatisfactores
<p>Cómo se siente uno con respecto a su trabajo</p> <p>Reconocimiento Logro Trabajo en sí Responsabilidad Progreso</p>	<p>Cómo se siente uno con respecto a su empresa</p> <p>Política y administración de la compañía Condiciones de trabajo Relación de supervisión Salarios y prestaciones Relaciones con los colegas</p>

Figura. Factores de la motivación y del medio ambiente ( higiénicos )

Las dos dimensiones antes designadas como satisfactores y disatisfactores, se supone que reflejan dos sistemas distintos de necesidades humanas.

Un sistema de necesidades se deriva de la estructura biológica del hombre; está compuesto de sus impulsos primarios (el hambre), más todos, los impulsos aprendidos que han llegado a estar condicionando a las primarias (ganar dinero para comprar comida). El cimientto de este sistema de necesidades es el impulso biológico para evitar el dolor y la incomodidad.

El otro sistema de necesidades se deriva de la habilidad humana única de realización y progreso. Necesita desafíos, una sensación de logro y una sensación de triunfo para sentirse realizado.

Podemos ver la similitud de opiniones entre Herzberg y Maslow. Lo que este último clasifica como necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, corresponde a la necesidad de evitar lo desagradable, según Herzberg. En forma similar la necesidad de progreso de Herzbeg, corresponde a las necesidades de autoestima y autorrealización de Maslow.

El Dr. Herzberg considera el sistema de “necesidad de progreso” como fundamental para los satisfactores, y el sistema de “evasión del dolor” como fundamental para los disatisfactores. Todo aspecto del puesto que satisfaga la necesidad de progreso es un satisfactor o motivador; asimismo, todo aspecto del ambiente de trabajo que sirva al sistema de necesidades de base biológica es un factor reductor de la insatisfacción o higiene.

Este autor define su teoría de los dos factores como sigue:

a) *Factores higiénicos o insatisfactorios*. Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc., corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los trabajadores. Escogió la expresión “higiene” exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente. Cuando esos factores son óptimos, sencillamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y de forma duradera la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

b) *Factores motivadores o satisfactorios*: Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de la productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivadores son óptimos, suben substancialmente la satisfacción, cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

El análisis del Dr. Herzberg focaliza en un principio la naturaleza de las tareas. Las tareas son definidas con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía, lo que ha llevado a un vacío de los componentes de desafío y de oportunidad para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo. Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de “desmotivación”; la apatía y la alienación son resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar. Los factores de higiene podrán evitar que el empleado se queje, pero no harán que trabaje con mayor eficiencia. Si se ofrecen aún más factores higiénicos en forma de premios, por ejemplo, los efectos son temporales.

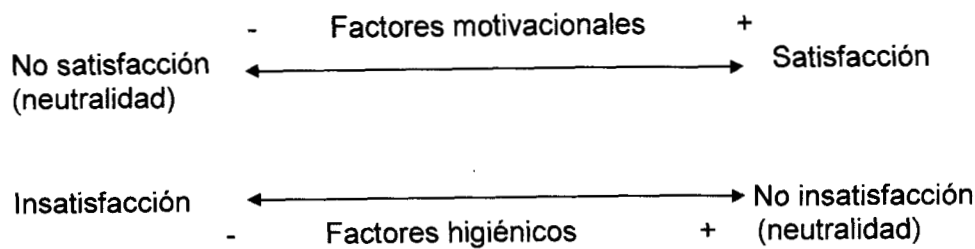


Figura. Teoría de los dos factores: los satisfactores e insatisfactores

Herzberg concluyó que los factores responsables por la satisfacción profesional están totalmente separados y son distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “ el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; y de la misma manera, lo opuesto de insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional y no la satisfacción”. Para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento del trabajo (job enrichment ). Un trabajo enriquecido se caracteriza por lo siguiente:

- \* Es una parte completa del trabajo en la que el mismo individuo esta involucrado en todo el proceso, de principio a fin.
- \* El empleado a cargo del trabajo tiene tanto control como sea posible sobre la toma de decisiones relacionadas con sus actividades laborales. La toma de decisiones se delega al nivel más bajo en donde pueda hacerse una toma razonable de decisiones.
- \* El individuo recibe realimentación de datos auténticos, frecuente y directa, sobre el desempeño. La motivación y el fortalecimiento se logran porque el empleado siempre esta observando sus progresos y resultados.
- \* El sujeto tiene la oportunidad de una innovación razonable al decidir cómo se hará el trabajo y determinar que resultados serán aceptables. La persona quiere sentir que tiene alguna influencia directa sobre los resultados y que su esfuerzo, tanto mental como físico, constituye una diferencia importante.
- \* El trabajador a cargo tiene la oportunidad de actuar recíprocamente con sus compañeros y el supervisor. El enriquecimiento de la actividad del trabajo entraña una asociación significativa con los demás en el medio ambiente laboral.

El enriquecimiento efectivo del trabajo debe beneficiar a la compañía mediante una mayor productividad, un menor ausentismo, una mejor ética y una disminución de errores, de quejas de la clientela y de costos. El empleado se beneficia por tener un trabajo más interesante, mayores responsabilidades y oportunidades, una utilización más efectiva de sus capacidades, un reconocimiento más rápido de los resultados, avance y un desarrollo acelerados, una mejor autoestimación y una mayor remuneración,

Hay que abstenerse de enriquecer el trabajo hasta que se hayan hecho algunos cambios. El enriquecimiento requiere que la autoridad para la toma de decisiones se delegue a un puesto más bajo en la escala de niveles de trabajo. Los supervisores tienen que estar dispuestos a confiar y a tener más fe en la inteligencia y buena intención de los empleados. El enriquecimiento del trabajo pasa, de la división perfectamente estructurada del trabajo a una utilización más completa de las mentes y aptitudes de los individuos. Cuando la compañía carga o crea directamente una clase más alta de responsabilidad, autoridad y la satisfacción de un mayor reto dentro del trabajo, el individuo experimenta la satisfacción del logro, del reconocimiento y del desarrollo, que hacen que la actividad laboral una experiencia satisfactoria y significativa en la que el empleado está motivado para un buen desempeño.

### **Opinión sobre esta teoría**

Una de las primeras observaciones que se hicieron al estudio de Herzberg fue la de que sólo habían sido entrevistados contadores e ingenieros, por lo que los resultados no eran aplicables a otros grupos profesionales.

También otro argumento esgrimido contra la teoría y para la cual existen comprobaciones en la vida cotidiana, así como experimentos (Johnson y Nawrock ), es que los seres humanos tendemos a adjudicarnos el crédito por los éxitos y, en cambio, a culpar a alguien o a algo por los fracasos. Aquí los individuos tenderían a indicar que la satisfacción se debió a que pudieron poner en juego algún aspecto persona, mientras tenderían a arrojar la responsabilidad de su insatisfacción a los compañeros, al supervisor, a las políticas de la empresa, etc., es decir, los factores existentes en el medio.

En el caso de México, sería interesante ver que resultados se podrían obtener con un estudio como el que hizo Herzberg, porque las condiciones de la industria que hay en nuestro país son muy diferentes a las que existen en Estados Unidos y también sería recomendable que se extendiera el tipo de profesiones a las cuales se aplicara la investigación.

También es bueno reconocer que las personas hemos puesto nuestro esfuerzo y dedicación en algo para obtener éxito y sentirnos orgullosos por ello, sin embargo, se tiene que tomar la responsabilidad de nuestros fracasos, porque no son malos, sino que ayudan a que el ser humano crezca.

La teoría de Herzberg a mi modo de ver tiene argumentos que se deben tomar en cuenta; como por ejemplo el de considerar el medio ambiente donde trabaja el individuo, lo que me llamo la atención es que si una organización cree que nada más con mejorar el lugar donde el empleado trabaja o haciendo que el supervisor sea más amistoso, el trabajador va a estar motivado, pienso que entonces se debería hacer un análisis más concienzudo de todo lo que pasa en la empresa.

## Teoría X y la teoría Y ( Douglas McGregor )

Douglas McGregor , uno de los más influyentes psicólogos del conductismo en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de la administración, basadas en ciertas suposiciones acerca de la naturaleza humana.

A continuación se presentará un cuadro donde se pueden ver la Teoría X y la teoría Y.

Teoría X
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Los seres humanos no gustan del trabajo y lo evitarán siempre que ello sea posible.</li><li>2. Toda organización tiene una serie de objetivos y, para que sean alcanzados, las personas que allí trabajan deben ser impulsadas, controladas y aún amenazadas con castigos, para que sus esfuerzos sean orientados en el sentido de aquellos objetivos.</li><li>3. En general, el ser humano prefiere ser dirigido que a dirigir.</li><li>4. El ser humano, en general, trata de evitar las responsabilidades siempre que sea posible</li><li>5. El hombre medio tiene poca ambición</li><li>6. Las personas se preocupan, por encima de todo, de la propia seguridad.</li></ol>
Teoría Y
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El ejercer control físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.</li><li>2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer autodirección y autocontrol, siempre que puedan ser convencidas en el sentido de comprometerse a hacerlo.</li><li>3. Las recompensas del trabajo están en unión directa con los compromisos asumidos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorrealización puede ser recompensa de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de la organización.</li><li>4. Las personas pueden aprender a aceptar y a asumir responsabilidades.</li><li>5. La capacidad de aportar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad a la solución de los problemas de la organización está distribuida ampliamente y no en forma limitada entre la población.</li><li>6. En las condiciones de la vida industrial moderna, el potencial intelectual del ser humano medio sólo se utiliza parcialmente.</li></ol>

## Concepto tradicional de la administración: Teoría X

1. *El ser humano tiene una aversión natural al trabajo y lo evitara siempre que pueda.* Este supuesto tiene profundas raíces. el castigo impuesto a Adán y Eva por comer del Árbol del Conocimiento, consistió en desterrarlos del Edén hacia un mundo donde tendrían que trabajar para vivir. El énfasis que la administración pone en exigir mayor productividad y la “jornada justa del trabajo”, en condenar el tortuguismo y la limitación de la producción y en insistir en la recompensa según rendimiento, si bien tiene lógica en términos de los objetivos de la empresa, refleja la creencia implícita de que la administración debe contrarrestar la tendencia natural del hombre a evitar el trabajo.

2. *Debido a esta aversión al trabajo, característica del ser humano, a la mayoría de las personas se les tiene que obligar, controlar, dirigir y amenazarlas con el castigo a fin de lograr que realicen el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos de la empresa.* La aversión al trabajo es tan fuerte, que por lo general ni siquiera la promesa de una recompensa basta, para superarla. Las personas aceptan las recompensas y exigen continuamente otras mayores; pero en sí sólo, eso no produce el esfuerzo necesario. Sólo la amenaza del castigo lo logra.

3. *El ser humano medio prefiere que lo dirijan, quiere eludir la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición, busca seguridad antes que nada.* Estos supuestos de la “mediocridad de las masas” raramente se expresan con tanta rudeza. En realidad, se hacen grandes alabanzas al ideal del valor del hombre medio. No obstante, una gran cantidad de administradores han apoyado esta decisión. La palabra paternalismo se ha vuelto antipática; pero no es en absoluto una doctrina administrativa muerta.

La tarea de la administración se restringe a la aplicación y el control de la energía humana únicamente en dirección a los objetivos de la organización.

Y el concepto de administración viene a ser el siguiente:

- ⇒ La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos y personas, con interés de sus fines económicos.
- ⇒ La administración es un proceso de dirigir esfuerzos de las personas, impulsar y controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización.
- ⇒ Sin esta intervención activa por parte de la administración, las personas serían pasivas a las necesidades de la organización o se resistirían a ellas. Las personas deben, por lo tanto, ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas, controladas: sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. Administrar consiste en lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas.

Los gerentes de la Teoría X se centran en los esfuerzos proporcionados mediante los salarios y la tenencia de un trabajo, los cuales se relacionan solo a las necesidades fisiológicas y de seguridad de los empleados.

Maslow al exponer su teoría indica que una vez que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas, las necesidades de orden superior adquieren importancia adicional.

Los gerentes de la Teoría X proporcionarían pocas oportunidades para que queden satisfechas estas últimas necesidades.

McGregor, señala un argumento que manifiesta esencialmente que es casi imposible intentar satisfacer las necesidades de más alto nivel (de status o de reconocimiento) en la mayoría de los empleados, porque en principio no están dispuestos a trabajar con eficiencia. Según McGregor, si los empleados están renuentes a cooperar con la administración en el logro de los objetivos organizacionales, esta renuencia es atribuible a la administración más que a las deficiencias del empleado. Señala que las recompensas ofrecidas por los gerentes de la Teoría X (paga, prestaciones, etc.), sólo son útiles a los trabajadores cuando dejan el trabajo y van a su hogar. Los salarios y las prestaciones son inútiles para el trabajador mientras está en su empleo. Tenemos que, bloqueando las necesidades del ego, el trabajo resulta una fuente de castigos más que de recompensas. Hasta el grado en que el trabajo sea percibido en esta forma, como un mal que debe padecerse para proporcionarse placeres posteriores fuera del trabajo, no sorprende que los trabajadores intenten trabajar lo menos posible.

McGregor reconoce que este análisis de la administración puede parecer indebidamente drástico y que la situación del empleado individual ha mejorado bastante durante el presente siglo. La administración se ha vuelto más humanitaria y equitativa. Sin embargo, insiste que esto se ha hecho sin ningún cambio fundamental en la comprensión de las necesidades humanas por parte de la administración. Subraya que un nuevo grupo de necesidades de los trabajadores debe reemplazar a las de la Teoría X, si se quiere mejorar más las condiciones actuales, ese nuevo grupo vendría con los supuestos de la Teoría Y

El principio fundamental de la organización que se deriva de la teoría X, es el de la dirección y el control mediante el ejercicio de autoridad.

La doctrina de la administración mediante la dirección y el control es inadecuada para motivar, porque en la sociedad de nuestros días las necesidades humanas que satisface esta doctrina son motivadores relativamente poco importantes de la conducta humana. La dirección y el control tienen un valor limitado para motivar a las personas cuyas aspiraciones principales son de tipo social y egoísta.

Quienes no encuentran en el trabajo las condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades que actualmente son importantes para ellos, se comportan

exactamente como podríamos pronosticar: con indolencia, pasividad, poca disposición a aceptar responsabilidades, oposición al cambio, disposición a seguir al demagogo, demandas irrazonables de beneficios económicos

Algunos supuestos, políticas y expectativas.

### *Supuestos*

- a) A las personas no les gusta trabajar
- b) La gente trabaja sólo por dinero
- c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa

### *Políticas*

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas
- b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios

### *Expectativas*

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.

Puede verse que si se piensa que la mayoría de los individuos detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. Este tipo de pensamiento, entonces, da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión. El jefe será quién decida y ordenará a los subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él. Desde luego no se preocupará por informar a sus subordinados las razones de esa orden y cómo esta se engarza dentro del cuadro general de la organización. Dicho jefe será autócrata. Desea tomar el solo todas las decisiones, lo que probablemente le haga trabajar más de la cuenta y, así, algunos asuntos se atrasan.

Nueva concepción de la administración: Teoría Y

Para la estrategia administrativa, las suposiciones de esta teoría tienen implicaciones muy diferentes a las de la Teoría X. Son de carácter dinámico, no estático: señalan la posibilidad de crecimiento y desarrollo humanos. A un obrero no se le concibe en términos de un mínimo común denominador, sino como un recurso que posee un potencial considerable.

La Teoría X le ofrece a la administración una fácil explicación del desempeño inadecuado en la empresa: de debe a la naturaleza de los recursos humanos con los cuales se tiene que trabajar. En cambio, la Teoría Y deja abiertamente



“el paquete” en manos de la administración. Si los empleados son perezosos, indiferentes, poco dispuestos a asumir responsabilidades, intransigentes, poco creadores y no cooperan, la Teoría Y implica que las causas radican en los métodos de organización y control de la gerencia.

En esta nueva concepción, la tarea de la administración se hace mucho mas amplia:

- ⇒ La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos y personas, con interés de sus fines económicos.
- ⇒ Las personas no son, por naturaleza, pasivas o resistentes a las necesidades de la organización
- ⇒ La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la organización, todos estos factores están presentes en las personas. Es responsabilidad de la administración el proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, estas características.
- ⇒ La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación por medio de los cuales las personas pueden alcanzar mejor sus objetivos personales y dirigir sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos organizacionales.

Dentro de esa concepción, administrar es un proceso de creación de oportunidades, liberar potenciales, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento y proporcionar una orientación.

El principio central de organización derivado de la Teoría Y, es la integración; esto es, la creación de condiciones tales que los miembros de la organización puedan alcanzar mejor sus propios objetivos hacia el éxito de la empresa. Este principio implica que las organizaciones eficientes hasta un grado máximo hacen ajustes de importancia respecto a las necesidades de sus miembros.

El principio de integración exige que se reconozcan tanto las necesidades de la empresa como las de la persona. Se requiere de un sincero esfuerzo para encontrar una manera de que se satisfagan las necesidades tanto del individuo como de la organización.

McGregor recomienda una serie de ideas innovadoras y plenamente enfocadas a la Teoría Y, tales como:

a) Descentralización y delegación. Son medios eficientes para liberar a las personas del excesivo control de algunas organizaciones tradicionales, permitiéndoles cierto grado de libertad par dirigir sus tareas, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades del ego.

b) Ampliación del cargo y mayor significado del trabajo. La reorganización y la ampliación del cargo traen cierta innovación, entusiasman hacia la aceptación de la responsabilidad en la base de la organización, además de proporcionar oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales y del ego.

c) Autoevaluación del desempeño. Para McGregor, los programas tradicionales de evaluación del desempeño son enfocados hacia la concepción tradicional (Teoría X). Resalta que la gran mayoría de estos programas tiende a tratar al individuo como si fuera un producto que está siendo inspeccionado en una línea de montaje. Ocurre que algunas empresas han tenido experiencias con el establecimiento por parte de los individuos de sus propias metas u objetivos y con una autoevaluación anual o semestral de su desempeño. El superior jerárquico juega un papel importante en el liderazgo de este proceso, ya que este método exige más competencia por parte del administrador que mediante el método convencional. Entre tanto, este papel es más agradable a muchos administradores que el papel de juez o inspector que son forzados a representar. Además el individuo se le entusiasma para que tome una responsabilidad mayor en planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la organización. Y los consecuentes efectos sobre las necesidades personales y de autorrealización son bastante sensibles.

#### Algunos supuestos, políticas y expectativas de la teoría Y

##### Supuestos

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable
- b) Quiere ayudar a lograr los objetivos que considera valiosos
- c) Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección
- d) Posee habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

##### Políticas

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

##### Expectativas

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.
- b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
- c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables; frecuentemente los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y estos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades.

La relación entre satisfacción y producción es como sigue:

Participación → Mayor producción → Satisfacción

Aquí la satisfacción es la consecuencia y no un antecedente de mayor productividad, ya que está última es el resultado de poner en juego todas las potencialidades del sujeto.

### **Opinión sobre esta teoría**

La teoría X, es un enfoque de la administración en la que los individuos son considerados flojos, sin ambición y que por eso deben ser amenazados y controlados para que realicen su trabajo.

La teoría, Y en cambio, es una visión en la que las personas son responsables, creativos y realizan su trabajo ejerciendo autodirección y autocontrol .

Desarrollar individuos X o Y es responsabilidad del administrador, porque si este piensa que a los individuos no les gusta trabajar, entonces los empleados no tendrán interés en ello; por otro lado si el gerente tiene la opinión de que los trabajadores son responsables y creativos de esta manera los trabajadores recibirán una influencia positiva.

También el administrador tendrá que poner atención en poner a la persona indicada en el puesto adecuado, esto lo hará tomando en cuenta las características y habilidades de cada individuo.

En el caso de México lo que se sugiere es que cada organización vea que es lo que debe hacer conforme a sus necesidades y a las de sus trabajadores. Por ejemplo, si un empleado esta preocupado por si le va alcanzar el sueldo de esta quincena, para darle lo suficiente a su familia o cubrir sus deudas, y que a pesar de esto sea productivo. Lo que hace falta es un cambio para que se considere a las personas como partes fundamentales de las empresas.

## TEORÍAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### Teoría de los Sistemas de Gerencia ( Rensis Likert )

Una manera de formar un clima organizacional productivo y deseable, se encuentra en una sistemas gerenciales basado en hallazgos científicos desarrollado por Likert y sus colegas en el Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan.

#### Las Bases empíricas

Las formulaciones teóricas se derivan de dos líneas de trabajo empírico. La primera está compuesta de estudios de variables específicas (por ejemplo, comunicación, lealtad del empleado) en el contexto organizacional. La segunda se deriva del análisis de los resultados de una encuesta de actitud que se aplico a un determinado número de trabajadores industriales, y se le designa como "Perfil de características organizacionales".

*Variables organizacionales específicas.* Dos estudios representativos servirán para indicar algo sobre el ámbito y dirección tomados por este tipo de investigación: uno sobre la comunicación entre el superior y subordinado, y el otro sobre lealtad al grupo de trabajo.

El primero fue un estudio de los patrones de comunicación percibidos en una compañía de servicios públicos; lo que reveló este estudio fue que había marcadas discrepancias entre las percepciones de los supervisores y de los subordinados sobre la efectividad del proceso de comunicación

(Específicamente hasta que grado los superiores y subordinados estaban de acuerdo sobre si los superiores informaban a los subordinados con anticipación los cambios que había): los primeros percibían que si se les avisaba con anticipación, pero los subordinados decían que no con la debida frecuencia con que deberían hacerlo.

El segundo estudio probó y refutó una proposición de las suposiciones de la Teoría X, que sugieren un antagonismo entre la lealtad al grupo de trabajo y la lealtad a la organización. Lo que se comprobó fue que, los grupos de trabajo estrechamente unidos (gran lealtad al grupo) tienden a mantener actitudes hacia su supervisor más favorables que los grupos de trabajo con baja lealtad de grupo. En vez de agruparse en oposición al supervisor , los grupos de trabajo estrechamente unidos se probable que lo perciban - y quizá lo que la organización representa - en forma más favorable.

*Perfil de características organizacionales.* Es una especie de cuestionario distribuido a los miembros de una organización, cuyos ítems a responder son agrupados en seis dimensiones teóricas de procesos organizacionales (Liderazgo, motivación, comunicación, proceso decisorio, determinación de objetivos y control organizacional).

## LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Rensis Likert propone una clasificación de cuatro tipos de sistemas administrativos:

**SISTEMA 1:** Sistema autoritario fuerte. Consiste en un ambiente de desconfianza en los subordinados, donde se les presiona mediante normas de trabajo rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal, existe muy poca comunicación y se obtiene la obediencia a través de técnicas de temor. Las decisiones son centralizadas en la cima de la organización.

**SISTEMA 2:** Sistema autoritario benévolo. Consiste en un clima de confianza condescendiente, donde hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones centralizadas, basadas en prescripciones y en rutina.

**SISTEMA 3:** Sistema participativo consultivo. Consiste en un ambiente donde la confianza es mucho más elevada, aunque no completa; existen algunas recompensas, la interacción humana es moderada; hay pequeñas relaciones personales y una relativa apertura de directrices, lo que permite, además, ciertas decisiones en la base de la organización.

**SISTEMA 4:** Sistema participativo de grupo. Consiste en un ambiente de completa confianza, en el que los subordinados se sienten libres para actuar, cuando sus actitudes son positivas y sus ideas constructivas. En el se dan la participación y las relaciones grupales, de tal modo que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización, existe una excelente comunicación, elevada lealtad al grupo de compañeros.

Los cuatro sistemas presentados por este autor que van desde un sistema autoritario y rígido hasta un sistema participativo y grupal pasando por dos sistemas intermedios.

La aplicación de cada uno de esos sistemas depende de las concepciones respecto de la naturaleza humana que dominan los escalones jerárquicos de la organización. Sin embargo, dentro de una misma organización es común encontrar la existencia de dos o más sistemas en diferentes áreas de actividad.

En muchas organizaciones, por ejemplo, se utiliza el sistema 1 en la administración del personal no calificado; el sistema 2 es aplicado al personal sin responsabilidad de supervisión, mientras que el sistema 3 cubre al personal ejecutivo al nivel de gerencia en la organización.

Likert menciona que cuanto más próximo del sistema 4 esté situado el sistema de administración, mayor será la probabilidad de lograr una alta productividad, buenas relaciones de trabajo y mayor rentabilidad. En cambio, cuanto más se

aproxime una organización al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de encontrarse en repetidas crisis financieras.

La administración por medios del sistema 1 (políticas coercitivas de reducción de costos, por ejemplo), produce resultados a corto plazo (en forma de cifras), pero demuestra desventajas (insatisfacción y frustración en el personal) a largo plazo. Así, la aplicación del sistema 1 provoca en la gente una influencia tan negativa que hace que el sistema no funcione.

Likert destaca que muchas compañías basan sus operaciones en lo siguiente:

1. Dividir la operación, descomponiéndola en partes o tareas simples.
2. Determinar la mejor manera de implementar cada una de esas partes componentes.
3. Controlar personas con aptitudes y habilidades adecuadas para el desempeño de cada una de esas tareas.
4. Entrenar a estas personas para la mejor forma específica de ejecución de esas tareas
5. Usar, siempre que sea posible, incentivos en forma de competencias y premios, ya sea individual o grupal.

Las unidades a cargo de supervisores que basan su actividad en este concepto de administración, tienen un nivel de producción bajo.

Pero una transformación de estilo que pretende llegar al sistema 4 no produce efectos rápidos de aumento de cifras o de disponibilidades financieras. La rentabilidad inicialmente podrá inclusive empeorar. Lo importante es que el sistema 4 construye una estructura firme de espíritu de equipo, flexible y responsable, que podrá llevar a una lenta, pero firme y elevada rentabilidad de la organización, ya que este estilo de administración funciona como una guía que sirve para orientar las modificaciones en las actitudes de los empleados.

El sistema 4 se apoya en tres principios básicos:

*(1) Principio de relaciones de apoyo.*

Utilización de los más modernos principios y técnicas de motivación, en vez de la combinación tradicional de recompensas y amenazas. Para esto es necesario aplicar el principio de relaciones de apoyo, que consiste básicamente en trabajar con las personas de tal modo que haya siempre respeto y contribución para el desarrollo de sus propios sentimientos de dignidad personal, en lo que se refiere a sus necesidades, a sus deseos y valores.

Aún cuando este concepto de relaciones de apoyo se puede usar para guiar todas las relaciones interpersonales en la organización, su aplicación es crucial en las relaciones entre superior y subordinado. El supervisor puede estimular la dedicación del empleado a los objetivos organizacionales aumentando la

sensación de contribución personal del trabajador al éxito en el logro de los objetivos empresariales.

El principio de relaciones de apoyo se debe implementar con respecto a los valores, expectativas y antecedentes del empleado. Toda la noción de apoyo descansa en un fenómeno de percepción que refleje estos valores y expectativas. Lo que es considerado por un empleado como apoyo, para otro no lo es.

Y también se tiene que considerar lo que un supervisor piensa que es un apoyo y lo que el mismo empleado percibe como apoyo.

### *(2) Toma de decisiones en grupo*

El patrón de organización de grupo comprende subordinados en cada nivel de la jerarquía organizacional que toman e implementan las decisiones que afectan al trabajo de su propio grupo. Obviamente, se requiere de cierto mecanismo para asegurar la coordinación de las decisiones y de los esfuerzos de cada uno de estos grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales. Este mecanismo lo proporciona la estructura de "punto de enlace", sugerida para las organizaciones de sistema 4. Un punto de enlace es tanto un supervisor de un grupo de trabajo como un subordinado en otro (el siguiente nivel superior) grupo de trabajo. Por lo tanto es la persona clave que asegura una comunicación adecuada en toda la organización y, en tanto representa a sus subordinados, es totalmente responsable ante su supervisor por la efectividad de las decisiones tomadas y de su ejecución dentro del grupo.

### *(3) Expectaciones de elevado desempeño*

Este principio se deriva del principio de relaciones de apoyo en que la administración adopta metas de alto desempeño para sí y para todos los empleados y deja bien claro que deben ser alcanzados. Esas ambiciosas metas de eficiencia y de productividad pueden ser mejor alcanzadas si se utiliza un sistema de administración que funcione en condiciones de satisfacer los verdaderos deseos de los individuos.

Para Likert, el análisis de los estudios de administración, de las actitudes y de las motivaciones del personal, sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

Para tener una mejor visión de como se puede implementar el sistema 4 en una empresa hay que tomar en cuenta los factores que determinan la naturaleza de las relaciones en los grupos y entre ellos.

## Relaciones de grupo y de intergrupo

Un grupo está compuesto de individuos, cada uno tiene un patrón único de habilidades, aptitudes y características de personalidad que lo distingue de otros. Las características distintivas de un grupo son resultado de factores tales como las personalidades de los sujetos que lo forman, la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de él, y la función del grupo en la organización.

Dentro y entre los grupos de trabajo que han sido organizados formalmente de acuerdo con el patrón de trabajos y puestos requeridos para el logro de la misión organizacional, se encuentran los subgrupos creados sobre una base informal.

En el examen de los grupos en una organización, debe prestarse atención tanto a los que están formalmente organizados por la gerencia como a los grupos informales.

## Dirección de los Grupos de Trabajo

La dirección formal. El supervisor está reconocido como el jefe formal del grupo por virtud de su autoridad de posición.

Los estudios de la Universidad de Michigan revelan que entre mayor sea la habilidad del supervisor para usar los métodos de supervisión del grupo, es probable que sea mayor la productividad y la satisfacción del grupo de trabajo. En los grupos de alta productividad, se encontró que los empleados cooperan más y se ayuda más uno a otro para hacer el trabajo por su propia iniciativa. La voluntad de ayudarse mutuamente parece proceder de un mejor espíritu de grupo y de mejores relaciones interpersonales que el supervisor ha desarrollado en el grupo.

Likert describe al supervisor "centrado en el grupo" como sigue:

Se empeña en crear y mantener en su grupo un profundo sentido de responsabilidad para alcanzar sus propias metas y para cumplir con sus obligaciones hacia la organización.

El líder ayuda a proporcionar al grupo el estímulo necesario para tener satisfacción en el trabajo. Ayuda a los miembros a tener conciencia de las nuevas posibilidades, de valores más importantes y de metas más significativas. El líder es una fuente importante de entusiasmo hacia el significado de la misión y las metas del grupo. Considera las tareas del grupo como algo lo suficientemente significativo y difícil, como para representar un desafío.

Como un guía general para su comportamiento de liderato, el líder comprende y usa con sensibilidad y habilidad, el principio de las relaciones de apoyo. Las relaciones de apoyo con un grupo son similares a las usadas con los empleados individuales. El supervisor puede inducir a los integrantes del grupo a que sean tolerantes con los otros miembros, y así se crea una atmósfera de comunicación amistosa y constructiva. El supervisor que puede formar un clima psicológico que saque lo mejor de cada individuo y que subordine sus intereses egoístas para bien del grupo, ha logrado un objetivo muy importante.



Dirección informal. Aún cuando el supervisor está reconocido como el jefe formal del grupo, puede haber uno o más líderes informales, a los cuales los miembros del grupo también dan su aprobación. Esta puede resultar del reconocimiento de los empleados de la habilidad o conocimiento técnico del líder no oficial, su antigüedad o su habilidad para comunicarse con otros. Si el supervisor está en posibilidad de reconocer a los líderes informales, y a menudo se desarrollan relaciones efectivas con ellos que le permitan utilizar más efectivamente los talentos y las energías del grupo. Un procedimiento para identificar a los líderes y comprender la estructura de la organización informal puede encontrarse en la sociometría o sea la medida de las relaciones del grupo. Consiste en hacer que cada miembro del grupo ordene su selección de los individuos, sobre la base de respuestas a preguntas tales como: con cuál de los empleados le gustaría trabajar, que empleado le cae mejor. Sobre esto se preparan unas gráficas, que muestran las selecciones de los individuos.

### Papel de los miembros del grupo

En un papel formal, tal como el de un supervisor de un grupo de trabajo, se espera que el individuo se adapte a los esquemas de conducta que son definidos por la alta gerencia.

En un grupo informal, los miembros desempeñan distintos papeles. Una persona puede ser el líder, otra puede ser el que apoye los buenos sentimientos entre los miembros, otra puede ser el crítico, etc.

### Cohesión de grupo

Otra característica de los grupos es su cohesión, o sea el grado de lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo. La cohesión de los grupos de trabajo ha sido estudiada por dos métodos. En un método, se mide mediante las respuestas de cada empleado a preguntas relativas a asuntos tales como: si los trabajadores se llevan bien entre sí, si desean permanecer en el grupo, si les gusta mantenerse unidos, si sienten satisfacción al ayudarse unos a otros y si que consideran que son parte del grupo. En el otro método, la cohesión se juzga en términos de la actividad concertada del grupo. Los grupos con alta cohesión son aquellos en que los miembros actúan hacia una meta común. Los grupos con baja cohesión, se caracterizan por su incapacidad de alcanzar el grado de unificación que hace posible la acción del grupo.

Existen varios factores que influyen en la cohesión. Uno de estos es el grado en que dependa un individuo de un grupo para la satisfacción de las necesidades. Otro factor es el tamaño, reduciéndose la cohesión a medida que aumenta el número de personas en el grupo.

La cohesión es el factor más importante en la moral, que es la condición de bienestar entre los miembros de un grupo.

Los factores que principalmente determinan la moral del trabajo son:

(1) La existencia de objetivos que los miembros del grupo se esfuercen por alcanzar.

(2) Progreso observable hacia el logro de objetivos.

(3) Un sentido de participación entre los individuos del grupo al trabajador hacia los objetivos.

La moral se usa para describir la condición de un grupo, suele usarse también con referencia a las personas individuales.

### Relaciones entre grupos

En toda la organización existirá la interacción entre los grupos que hay en ella. La forma de establecer las condiciones entre los grupos, que incrementen la productividad de cada uno de ellos, y que dan como resultado relaciones humanas favorables, es un asunto al que siempre se tiene que enfrentar la gerencia. Uno de los principales problemas que debe resolverse entre los grupos es el de la competición. La competencia entre los grupos puede ser efectiva si los empleados saben que la competencia les va a beneficiar de algún modo. Aunque, la competición puede causar, en ocasiones, que un grupo considere a otro grupo competidor como su enemigo, en tanto que él se considera inmaculado. Como resultado, es probable que aumente la hostilidad hacia el otro grupo en tanto que disminuye la interacción con él.

Un supervisor está interesado normalmente en su propio grupo. Pero, todo supervisor deberá ser entrenado para reconocer la importancia de la cooperación entre los grupos en la organización. Un investigador llamado Edgar Schein sugiere que el planeador de la organización que desee evitar los conflictos no necesita abandonar el concepto de la división del trabajo, sino que debe observar las condiciones que siguen para crear y manejar sus distintos grupos funcionales:

1. Énfasis relativamente mayor dado a la *efectividad total organizacional* y el papel de los departamentos en su contribución a ella; los departamentos se se miden y recompensan sobre la base de su contribución al esfuerzo total más que a la efectividad individual.
2. *Elevada interacción y frecuente comunicación estimulada entre los grupos* Para trabajar en problemas de coordinación y ayuda intergrupala; las recompensas organizacionales deben ser otorgadas sobre la base de la ayuda que los grupos se dan uno a otro.
3. *Frecuente rotación de miembros entre los grupos o departamentos* para estimular un grado elevado de comprensión y empatía mutuas para los problemas de esos mismos grupos o departamentos.
4. *Evitar cualquier situación de ganar o perder*, nunca poner a los grupos en posición de competir por alguna recompensa organizacional, lo que si se debe de hacer es poner énfasis en reunir los recursos para maximizar la efectividad organizacional; repartir las recompensas por igual entre todos

los grupos o departamentos.

## EL AMBIENTE FÍSICO

El clima de una organización está determinado en gran medida por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y grupos. Sin embargo, existen otros factores que contribuyen directa o indirectamente al clima mediante su influencia sobre la conducta humana.

Y para eso se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

### Naturaleza del trabajo.

La naturaleza del trabajo, su organización y su flujo, tienen considerable influencia sobre la conducta de los individuos y de los grupos. En la línea de montaje por ejemplo, dice Edgar Schein:

...Existen pocas oportunidades en estos grupos para que el empleado pueda integrarse en una forma significativa. El desarrollo de los grupos requiere de la interacción frecuente (cierta forma de comunicación, ya sea verbal o no) entre los miembros, y esto no se encuentra en la línea de montaje. Por un lado, el ruido en muchas secciones de la planta interfiere con la interacción; también está el hecho de que la mayoría de los trabajos, son sencillos, pero no pueden ser desempeñados automáticamente, requiriendo la atención constante del operario. La mayoría de los puestos son desempeñados por un solo individuo, o con la actitud ocasional de un compañero que desempeña un trabajo en un puesto similar en el otro lado de la línea.

En esta forma el ambiente físico crea un tipo de clima en el cual se impide a los empleados que interactúen en forma satisfactoria a causa del ruido y del requisito de mantener el ritmo de la línea.

Un ejemplo, de cómo la forma del flujo del trabajo afecta la conducta de los empleados, se encuentra en un estudio de la industria restaurantera. Se reveló que existen muchas oportunidades para que surja la fricción, cuyo origen depende principalmente de quién inicia las órdenes y a quién le son dadas. Un investigador llamado William Foote White informa que en un restaurante, un área de conflicto se encontró en las relaciones entre las meseras y el cocinero. En esta industria los hombres encuentran difícil recibir órdenes verbales de las mujeres. Se encontró que cuando las meseras escriben las órdenes en volantes y las colocan en la parte superior del compartimento, donde se mantienen calientes los platillos, se presentan menos fricciones. La orden escrita por sí misma, no fue suficiente para eliminar las fricciones, debido a que aún existían oportunidades para la interacción verbal. Cuando estas condiciones cambiaron, de forma que las meseras y el cocinero, prácticamente, no pudieran verse entre sí, disminuyeron aún más las fricciones. Por último, el torno que es la rueda redonda de metal en donde la mesera puede colocar la orden y en donde puede tomarla el cocinero, se convirtió en la solución del problema. Puede concluirse que la distribución del trabajo, la posición relativa de los diferentes grupos que necesitan interactuar entre sí y la forma en que se inician las órdenes, resultan

factores importantes para determinar la naturaleza de las relaciones de las personas en su trabajo.

### Tamaño de la organización

En una organización grande en donde la información pasa a través de muchos canales, los individuos en cualquiera de las terminales de un canal de comunicación se creen mal informados, incapaces de influir en su propio destino en la empresa y de confirmar sus propios conceptos de ego, habilidad y relaciones. Como no siempre es posible reducir el tamaño de la organización, se pueden revisar otros métodos para reducir sentimientos de desunión.

Una sugerencia es que la admisión de un nuevo empleado incluya las oportunidades para experimentar un interés consistente en él, de parte de los individuos de la organización en quien confíe y permitir el contacto con los superiores que se identifiquen con la organización y que sean íntegros. Mediante la asociación con los individuos que están interesados en él y que pueden comunicarse con él, y así el trabajador puede alcanzar el principio de un sentimiento de identificación. El supervisor es importante que este pendiente de las necesidades de los nuevos empleados y que dedique un tiempo a desarrollar el tipo de relación que fomentará el respeto y la comprensión mutuos, y que proporcione el libre flujo de comunicación. El supervisor que sea capaz de desarrollar artes efectivas de aconsejamiento puede, mediante su habilidad para reconocer los sentimientos, manejarlos en forma tal que los sentimientos de desunión nunca se desarrollen o que si lo hacen desaparezcan rápidamente. La calidad de las comunicaciones procedentes de la alta gerencia también pueden ayudar par que el empleado sienta que forma parte importante de la empresa.

### Salud y seguridad

En nuestra sociedad se espera que una empresa proporcione las condiciones de trabajo que protejan la salud y la seguridad de sus empleados. Esto requiere proporcionar un ambiente de trabajo que salvaguarde a los empleados de peligros como contaminantes atmosféricos elevados niveles de ruido, maquinaria no protegida, radiación, etc.

Si bien la creación de un ambiente de trabajo seguro y saludable es de vital importancia, el mantenimiento de normas elevadas de salud y seguridad también depende de las actitudes y de la conducta del personal. En la selección de personal debe hacerse un intento por contratar solo a aquellos individuos que puedan cubrir los requisitos de seguridad y salud del puesto. Una vez que los empleados hayan sido contratados, es esencial proporcionarles el entrenamiento necesario en los procedimientos de seguridad en el trabajo y cerciorarse que los supervisores hacen cumplir el reglamento de seguridad y higiene.

### **Opinión sobre esta teoría**

El sistema participativo - grupo de Likert es el que deben aplicar las organizaciones, es decir convertirse en organizaciones participativas, al hacerse

las personas más participativas, se involucran más en la empresa y en términos de productividad esta última sale beneficiada, el sistema 4 también produce un clima organizacional caracterizado por una comunicación excelente, lealtad a los compañeros de trabajo, confianza y actitudes positivas hacia los superiores, por ende a la empresa y a toda la gente a su alrededor.

En México, se puede lograr que la gente participe más en las organizaciones, tomando en cuenta sentimientos como la solidaridad, la amabilidad, trabajo en equipo que regularmente si se demuestran en la vida diaria y habría que aprovechar esas características para que los individuos las utilizaran en su trabajo.

Pienso que la competencia es buena si es sana, ya que saca muchas cualidades del ser humano y que no se debe utilizar para fines como por ejemplo competir para denigrar a un equipo y que así pierda oportunidades para desarrollarse dentro de la organización .

### **Teoría de Inmadurez - Madurez ( Chris Argyris )**

Chris Argyris es uno de los especialistas en conducta organizacional que se han preocupado por los efectos que tiene el clima organizacional sobre la personalidad del individuo.

Argyris, cree que la organización impone a sus miembros demandas que son incongruentes con sus necesidades. Afirma que los directivos de las organizaciones frecuentemente pasan por alto la necesidad individual de funcionar de una manera adulta y madura. Y dice lo siguiente:

“Hemos diseñado organizaciones en las que se ha ignorado el potencial individual y su competencia, su responsabilidad, su creatividad y productividad. Se han creado estructuras y trabajos que, en los niveles más bajos, enajenan y frustran a los trabajadores; los conducen a rechazar la conducta responsable, no solamente con impunidad sino con un sentido de injusticia, y los orienta a crear problemas a la organización, al reducir la calidad de lo que producen...

Los problemas son igualmente severos al nivel técnico y profesional, donde las estructuras inadecuadas de la organización crean climas carentes de confianza, franqueza y voluntad de correr un riesgo. Las actitudes que mejor afloran en tales climas son las de conformidad y la autodefensa, las cuales frecuentemente encuentran su expresión dentro de la organización, en una tendencia a producir información minuciosa y detallada sobre problemas insignificantes, e información precaria e inútil sobre los problemas importantes. Esta tendencia provoca ineficiencia para la solución de problemas, toma de decisiones con bases débiles y poca eficacia en ejecutarlas”.

Este autor propuso la teoría que consiste en lo siguiente:

Existen siete cambios que deben ocurrir en la personalidad de un individuo para que llegue a ser una persona madura.

Primero, un individuo avanza de un estado pasivo, cuando niño hasta un estado de creciente actividad, cuando adultos.

Segundo, un individuo pasa de un estado de dependencia de los demás como niño a un estado de independencia relativa como adulto. La relativa independencia es la habilidad para valerse por sí mismos y reconocer al mismo tiempo dependencias favorables. Este individuo no tiende a reaccionar con respecto a otros (ante su jefe, por ejemplo), en términos de pautas aprendidas durante su infancia.

Tercero, un individuo se comporta sólo de unas cuantas maneras como niño, pero como adulto es capaz de comportarse en muchas formas distintas.

Cuarto, un individuo tiene intereses erráticos, casuales y superficiales como niño, pero desarrolla intereses más profundos y más fuertes como adulto. El estado de madurez se caracteriza por una serie de interminables retos, de los cuales se derivan las recompensas al hacer algo por hacerlo.

Quinto, la perspectiva temporal de un niño es muy corta y abarca sólo el presente, pero al madurar su perspectiva temporal se amplía para incluir el pasado o el futuro.

Sexto, un individuo como niño está subordinado a la familia y a la sociedad, pero siendo adulto aspira a ocupar un puesto igual y/o superior con relación a sus compañeros,

Séptimo, como niño, un individuo carece de conciencia del "yo", ya como adulto, no solo está consciente de este, sino es capaz de controlarlo.

Estos cambios son sólo tendencias generales, pero nos dan alguna luz sobre la cuestión de la madurez. Las normas de la cultura del individuo y su personalidad inhiben y limitan la expresión máxima y el desarrollo del adulto, pero la tendencia es que avance con la edad hacia el extremo de la madurez.

Al examinar la apatía y falta de esfuerzo del trabajador en la industria, Argyris plantea la pregunta que si estos problemas son simplemente una consecuencia de la pereza individual. Argyris afirma que, en muchos casos, cuando la gente se incorpora a la fuerza de trabajo, las prácticas administrativas usadas en sus organizaciones le impiden madurar. En estas organizaciones, se les da un control mínimo sobre su medio y se les estimula a ser pasivos, dependientes y subordinados; por lo tanto, se conducen inmaduramente. La reacción de estos empleados serían las siguientes:

1. Evasión física (ausentismo o rotación)

2. Evasión psicológica (apatía, fantasía )
3. Actos agresivos y resistencia de los grupos informales a los controles.

En muchas organizaciones se espera que el trabajador actúe de un modo inmaduro en vez de cómo un adulto maduro.

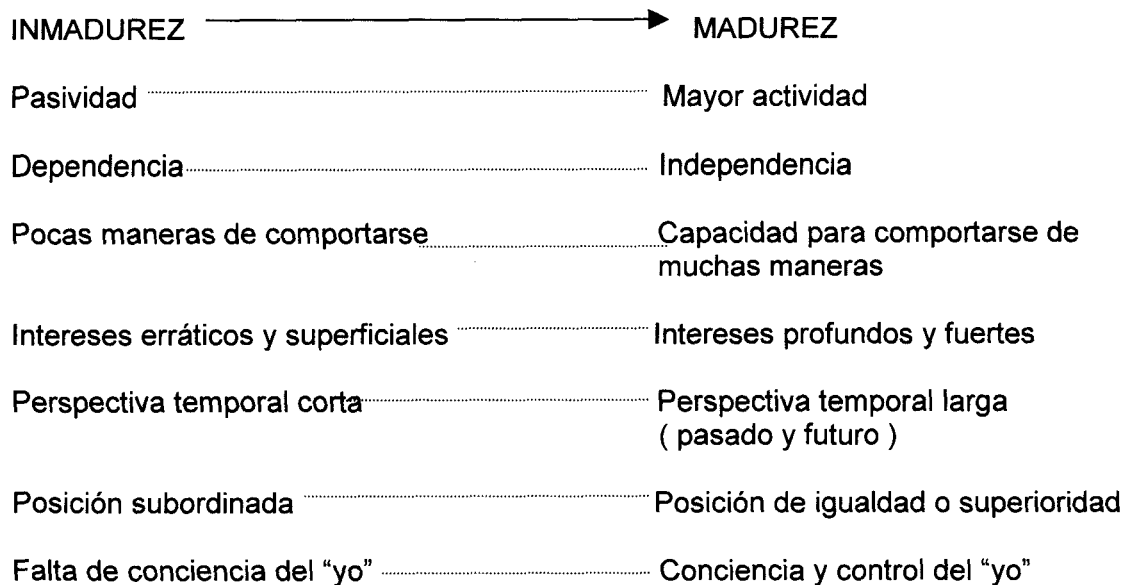


Figura. Teoría Madurez inmadurez de Argyris

Según Argyris, impedir que la gente madure forma parte de la naturaleza misma de la organización formal. Él afirma que, debido a que las organizaciones son creadas generalmente para alcanzar metas u objetivos, que se logran mejor colectivamente, la organización formal constituye a menudo una concepción de arquitecto sobre cómo deben lograrse estos objetivos. En este sentido, el sujeto es conformado al puesto y el dinero es lo más importante. Este diseño está basado en cuatro conceptos de la administración científica: especialización de labores, cadena de mando, unidad de dirección y unidad de control. La administración trata de aumentar y fortalecer la eficiencia y la productividad organizativas y administrativas haciendo de los trabajadores "piezas intercambiables".

Estos conceptos se basan en el poder y la autonomía deben residir en las manos de unos pocos en la cima de la organización, y así, los que estén en el extremo inferior de la cadena de mando son controlados de una manera estricta por sus superiores o por el sistema mismo. La especialización de las labores con frecuencia da como resultado una simplificación exagerada del trabajo, de modo que se vuelve repetitivo, rutinario y aburrido. Esto implica una dirección orientada únicamente a la ejecución del trabajo, en que las decisiones las toma el superior, y los trabajadores se limitan a llevarlas a cabo. Este tipo de dirección recurre a los controles administrativos tales como presupuestos, algunos sistemas de incentivos, estudios sobre tiempos y movimientos, y procedimientos

estándar de operación que pueden limitar la iniciativa y la creatividad de trabajadores.

Argyris, piensa que estos conceptos de organización formal conducen a supuestos sobre la naturaleza humana que son incompatibles con el desarrollo adecuado de la madurez en la personalidad humana. Este autor ve una clara incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y las organizaciones formales tal, como existen actualmente. Ya que sugiere que la teoría clásica de la administración (basada en los supuestos de la Teoría X) es la que prevalece generalmente, la administración de hecho crea papeles infantiles para los trabajadores, que frustran todo desarrollo natural.

Un ejemplo de cómo el trabajo es con frecuencia planeado a este nivel tan extremadamente bajo fue ilustrado drásticamente por el empleo exitoso de trabajadores retrasados mentales. Argyris cita dos ejemplos, uno en una fábrica de tejidos y el otro en una empresa fabricante de radios, en donde se emplearon exitosamente personas retrasadas mentales para trabajos no especializados. En ambos casos, los administradores elogiaron a estos trabajadores por su excelente rendimiento, De hecho un administrador de la compañía de radios reportó:

“Estas muchachas demostraron que se conducían excepcionalmente bien, que eran obedientes y estrictamente honestas y dignas de confianza. Realizaron el trabajo que se les pidió con tal grado de eficiencia que nos sorprende que sean clasificadas como subnormales para su edad. Su asistencia fue buena y su conducta fue, mejor que la de cualquier otro empleado de la misma edad”.

Argyris desafía a la administración a que proporcione un clima de trabajo en el que cada cual tenga la oportunidad de desarrollarse y madurar como individuo, como miembro de un grupo, satisfaciendo sus necesidades personales a la vez que trabajando por el éxito de la organización. Esto lleva implícita la creencia de que el hombre puede ser autodirigido y creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente.

Para alcanzar un mejor ajuste entre la estructura de la organización y las necesidades de sus miembros. Argyris recomendó que la organización debe tener papeles flexibles, comunicación abierta y confianza en la autodirección. Invocando también la creación de formas estructurales suplementarias, tal como equipos de proyecto, y un consejo de representantes para cada nivel y subunidad principal, para tomar las decisiones que ayuden a que la jerarquía de autoridad regular tenga menos peso. La clase de organización favorita de Argyris se alcanzaría mediante el uso de programas de cambio, tales como entrenamiento de la sensibilidad, enriquecimiento del puesto y desarrollo organizacional.



A continuación se presentara un estudio a una empresa que hizo Argyris

## Caso de la Planta 5

### DATOS FORMALES

La "planta 5" es una organización de fabricación de varios niveles que emplea a cerca de 500 personas; constituye una división de una empresa cuyos productos se reconocen en todo el mundo como de calidad superior. Dicha planta, fabrica productos que requieren poca especialización y otros que exigen una capacidad profesional que raramente se encuentra en la industria actual.

Las políticas de "relaciones humanas" de la compañía son respetadas por los empleados y miembros de la colectividad; cómo estás indican la empresa paga siempre los salarios más altos de la zona; además, inició programas de prestaciones generosas mucho antes de que las defendieran los sindicatos. La empresa tiene como política mantener a las personas en el trabajo y goza de respeto y la gratitud de los habitantes de la población, así como también de sus empleados, por sus realizaciones en este campo. La compañía asciende y recompensa a sus empleados por sus contribuciones al bienestar de la empresa.

### Opinión de la gerencia superior

Dos de los principales funcionarios de la empresa, en una entrevista, clasificaron a la Planta 5 como la mejor y tres, como una de las mejores. Interrogados cada uno en particular, estuvieron de acuerdo en que la moral de trabajo era muy elevada y la supervisión, superior al promedio de la empresa.

Volviendo a los cinco principales funcionarios de la Planta 5, se descubrió que creían que los empleados se encontraban entre los mejores productores de la empresa; tenían tanta confianza en la motivación de los empleados para producir, que como respuesta a la pregunta: cómo es posible hacer que esta planta sea más eficiente, solamente dieron, cambios de métodos, maquinaria, etc. "Si la planta es ineficiente, dijo uno de ellos, esto no se debe a las actitudes de los empleados sino al hecho de que no tengamos suficiente trabajo para ellos, a que las corridas de producción son demasiado cortas o que nuestros métodos son inadecuados".

Los índices de rotación de personal, ausentismo y quejas eran muy bajos. No existía ningún exceso de desperdicios ni piezas rechazadas en la inspección; era muy raro que es produjeran robos, juegos, violación de las reglas, asistencias con retraso y negativas para trabajar tiempo extra cuando esto último se solicitaba con poco tiempo de anticipación a los empleados.

### Opinión de los empleados

El brillante cuadro descrito por la gerencia lo confirmaban los empleados; de entre los interrogados, el 92 % declaró que la compañía es buen lugar para

trabajar, que están satisfechos con ella en su conjunto y que no tienen deseos ni planes de abandonarla. Cuando se les pidió que apuntaran específicamente qué les agradaba menos respecto a la compañía, el 43% respondió que “nada”; el 26%, que deseaba que las prestaciones fueran un poco altas (aunque consideraban que las actuales eran buenas) y sólo el 11% mencionó los salarios. Al preguntarles en un momento distinto de la entrevista, qué era lo que más les agradaba de la compañía, un 60% respondió que el trabajo constante, los buenos salarios y la seguridad en el empleo y el 40% estiman que lo mejor era la gerencia amistosa. A otra pregunta, el 75% de los empleados respondió que no se ejercían sobre ellos presiones constantes de producción. Las presiones se ejercen sólo de cuando en cuando; pero durante esas épocas, se consideran justas y necesarias. El 12% señaló que nunca había ningún tipo de presión.

Volviendo a las observaciones hechas por los empleados sobre la gerencia, el 74% creía que era estupenda, práctica, comprensiva, interesada en el bienestar de los empleados y que nunca trata a los trabajadores como máquinas. Finalmente, el 100% de los trabajadores pensaba que la gerencia tenía el derecho de esperar que laboraran intensamente, hicieran lo mejor que pudieran y desarrollaran un buen nivel diario de trabajo.

#### Apariencia o realidad

La situación parecía muy sana. La gerencia hablaba muy bien de los empleados y viceversa. ¿Qué más podía pedirse?. La respuesta a esta pregunta depende de la idea que se tenga sobre lo que constituye una organización sana; si se caracteriza por un índice bajo de rotación de personal, bajo ausentismo, producción adecuada, gran lealtad, sentimientos positivos hacia la gerencia por parte de los empleados y viceversa, entonces no hay duda de que la Planta 5 posee una salud vigorosa y firme.

Sin embargo, ¿son esos los únicos indicadores válidos de la salud de la organización?, ¿Nos dicen realmente lo suficiente respecto a la salud de la empresa?. Esos índices de salud son signo (síntomas) que las personas observan en realidad. Así, no necesariamente constituyen indicadores exactos de la salud de la organización; por ejemplo, hay casos en medicina (como el cáncer) en los que el diagnóstico basado en los exámenes físicos externos puede conducir a la conclusión de que el individuo está sano cuando, en realidad, esté muy enfermo. Así que para tener un diagnóstico completo, habrá que observar “dentro” de la Planta 5.

Al observar el “interior del sistema humano de la planta”, surgen algunos datos sorprendentes, obtenidos también de los mismos empleados, que hablaban tan favorablemente de la gerencia y la compañía. Los trabajadores indicaron que nunca habían llegado a tener amigos íntimos en la planta y que lo mejor es ser amistoso pero no en exceso.

Además de profundizar un poco más en la razón por la que los empleados aprobaban a la gerencia, estos respondieron que era porque les pagaban buenos salarios, les proporcionaban empleos seguros y los molestaban muy

poco. También dijeron que no tenían ninguna idea respecto de los sentimientos de la gerencia hacia ellos y que no les preocupaba.

Respecto a su trabajo indicaron que no experimentan satisfacciones personales en sus empleos, aparte de los salarios y la seguridad en el trabajo; describieron sus empleos como rutina, la mayoría de ellos no aspiraba a ocupar algún puesto de responsabilidad, no deseaban compartir los dolores de cabeza, considerando que resultaba muy difícil mantener a los trabajadores felices y trabajando.

Puesto que la compañía no tiene programas formales de comunicaciones (eso corresponde a los supervisores), podría pensarse que son adecuadas ciertas sugerencias, sin embargo, los trabajadores señalaron que no se les ocurría ninguna observación, lo que podía interpretarse en el sentido de que el modo en que la gerencia dirigía la compañía era de su competencia exclusiva y también se les preguntó si tenían sugerencias que hacer para el mejoramiento de sus puestos, dijeron que no tenían ninguna y que eso le correspondía a la gerencia.

## PROBLEMAS NORMALES

Argyris, sostiene la idea de que la mayor parte de los problemas humanos a que se enfrenta la gerencia se deben, por un lado, a la naturaleza de las personas que se desarrollan en Estados Unidos y por otro, a las estructuras formales típicas de la organización, liderazgo autoritario, programas administrativos inadecuados.

### Efecto piramidal

La organización normal, que tiene la forma de una pirámide, coloca a los empleados en una situación de trabajo en la que tienden a utilizar pocas capacidades que vayan más allá de las menos importantes y superficiales. Esta tendencia aumentará al descender por la escala jerárquica de la organización hacia la base de la pirámide. En niveles inferiores, la naturaleza del trabajo se hace cada vez más rutinaria. Y los empleados experimentan frustraciones, sentimientos de fracaso y conflictos.

Como respuesta a esto los empleados reaccionan con ausentismo, rotación de personal, peticiones de transferencias, apatía e indiferencia.

A su vez la gerencia reacciona a estas actividades reforzando su actitud directiva y autoritaria, haciendo más estrechos los controles.

Si todo esto es cierto, para entender la naturaleza básica del sistema humano (o clima) de la planta 5, se examinó la naturaleza de las personalidades que trabajaban allí, los empleos que ocupan, la dirección y controles administrativos que se utilizan.

### *Necesidades de los empleados*

A los trabajadores les es difícil expresar sus metas subyacentes, además, muchos empleados se comportan de un modo distinto a como o creen que es su conducta.

A través del diseño de una entrevista que permite que quien responde sea más espontáneo y se sienta más libre para hablar de relaciones humanas, se descubrieron las necesidades más importantes de trabajadores de la planta 5 y son las siguientes:

- a) Unión con otros empleados con respecto a sentir agrado y saberse agradables, pero sin experimentar relaciones humanas estrechas.
- b) Los salarios que garanticen un nivel de vida bastante bueno y una seguridad en el empleo, la necesidad de sentir que el salario que recibe es comparable al que se obtiene en trabajos similares en la colectividad y que se puede estar seguro de tener empleo durante épocas difíciles.
- c) Falta de involucración en las actividades formales de la organización; la necesidad de no sentirse responsable de nada de la organización, con excepción del empleo inmediato.
- d) Control sobre el ambiente inmediato de trabajo incluyendo la necesidad de que no haya molestias causadas por el jefe, los controles, normas formales y práctica administrativas.
- e) Pasividad en relación con el jefe y las demandas de la organización; la preferencia por recibir indicaciones en lugar de dárselas a otros.
- f) Soledad en relación con otros empleados; la necesidad de (idealmente) no tener ninguna interacción con otros empleados.
- g) Variedad en el trabajo propio, la necesidad de realizar numerosas tareas diferentes dentro del trabajo.
- h) Rutina en el trabajo propio; la necesidad de realizar pocas tareas, similares.

Las necesidades de tener grupo de cohesión firme, ser creativos, etc. No tienen importancia para los trabajadores.

Las necesidades que se describieron anteriormente, no son características de un individuo sano y maduro. Lo que los sujetos sanos tienden a necesitar es verse independientes, responsables, participar en actividades, buscar trabajos creativos, aspirar a puestos más elevados. Argyris dice que lo que paso con los empleados es que anteriormente tenían necesidades de adultos maduros; sin embargo al tratar de adaptarse a un mundo de trabajo que prefiere que se comporten como niños, se adaptaron volviéndose apáticos, indiferentes, no involucrados, etc., es decir, han creado sus necesidades inmaduras actuales con el propósito de permanecer relativamente libres de enfermedades psíquicas y tensiones internas.

Cuando se les pregunto a los empleados, que satisfacción tenían en el trabajo, con frecuencia respondían: "¿Bromea usted?, ¿Qué tipo de satisfacciones pueden obtenerse en un trabajo como este? Es monótono y rutinario, se siente

uno como si fuera una máquina. La única satisfacción es el dinero. Es por eso que trabajamos nosotros.”

La falta de madurez mostrada por los empleados en la situación del trabajo es inevitable debido a la naturaleza del mismo, la estructura de la organización, la dirección y los controles. Esas personas deben volverse apáticas, indiferentes, etc., para poder permanecer estables psicológicamente. Muchas pueden no desear comportarse de manera menos madura cuando llegan al trabajo; pero se dan cuenta que no tienen otro remedio que hacerlo así.

Los empleados que han sido apáticos, indiferentes, etc., durante varios años, hacen que su conducta se convierta en parte de la cultura de los empleados de la planta. La apatía, el no involucrarse representan una conducta apropiada. Vivir y trabajar en ese mundo da el sentimiento de lo que se ha denominado enajenación. Los seres humanos no experimentan ya satisfacciones interpersonales profundas; se encuentran en un mundo de interacciones superficiales, donde la pasividad, soledad, etc., son necesidades más importantes, se hacen enajenados por sí mismos y su sentido de valor propio es muy bajo.

Lo anterior se descubrió en la planta 5.

## IMPLICACIONES HUMANAS

Los trabajadores de la planta 5, tienden a suprimir la riqueza de sus personalidades y simplificarlas para adoptarlas a las situaciones de trabajo. Aparentemente, los empleados lo hacen así de buena gana, en tanto el dinero que reciban, las prestaciones y las oportunidades de soledad sean adecuadas. A su vez, esto define el éxito de los supervisores, no de acuerdo con la habilidad para lograr relaciones humanas competentes sino, en términos de que se deje a los empleados tranquilos, se les dé suficiente trabajo y que distribuyan las tareas duras y las fáciles de una manera justa.

Los supervisores aprenden a comportarse así para tener éxito con los empleados; sin embargo, esa conducta hace que la gerencia ejerza un control más estrecho sobre los primeros. No pasa mucho tiempo sin que los supervisores sientan que en realidad, no están realizando un verdadero trabajo como tales. Esto conduce a los individuos sanos a no aspirar a ese puesto. Los pocos que aspiran a ello, son los que consideran que para ser supervisor comprensivo no se requieren demasiadas responsabilidades humanas.

### Gerencia amistosa

Los gerentes superiores de la planta 5, creen que ser amistosos es visitar y hablar con los empleados directamente en su lugar de trabajo, llamarlos por su nombre y la gerencia está convencida de que esto ayuda a los empleados a tener un sentimiento de que alguien está interesado en ellos.

Los trabajadores entrevistados señalaron que apreciaban las visitas de los gerentes. Sin embargo, ninguno de los ejecutivos pasa más de 60 o 90 segundos con cada empleado. La pregunta que surge es: ¿Qué tipo de personas agradecen y se sienten cercanos a una gerencia, que les ofrece un contacto personal y huidizo? Y esto se puede deber a que son individuos enajenados, ya que al vivir en un mundo donde se expresa casi nada de su propio ser que lo único que les satisface son las relaciones superficiales y también porque están bajo el control del gerente. Un directivo afectuoso no es para nada amenazador.

Una de las razones porque los gerentes “adoptan” los denominados programas de relaciones humanas que hacen hincapié en la igualdad de todos en sus propias plantas, es que se sienten incómodos por la autoridad que poseen.

### Conclusión

Argyris finalmente dice que la oportunidad de ser apático, mostrarse desinteresado y no participar, puede generar una firme lealtad en los empleados, en tanto los salarios y la seguridad sean altos. Eso era lo que sucedía en la planta 5.

La necesidad más crucial para los trabajadores es la de los salarios. ¿Quiere decir esto que el dinero es lo más importante de todo?, Argyris dice que si el dinero resulta importante es porque no se le permite al individuo verdaderamente realizar sus potencialidades y se resigna con el papel que le han asignado.

Viendo la investigación de la planta 5, Argyris dice por último que la gerencia no solamente se tiene que preocupar porque la producción ascienda y que los empleados no molesten, sino que se tiene que hacer un esfuerzo por hacer sentir a los empleados motivados empezando por la propia gerencia y contagiar ese esfuerzo a los trabajadores para que vean que su trabajo contribuye favorablemente a la organización y a ellos mismos, así se desarrollara un clima organizacional adecuado, todo esto es un proceso largo, pero al final tendrá buenos resultados

### Opinión sobre esta teoría

Una organización necesita administradores, supervisores y jefes maduros; al comportarse de esta manera, se tiene la posibilidad de crear un clima de trabajo en el que todos los empleados, tengan la oportunidad de desarrollarse y madurar como individuos.

# ***MÉTODO***

---

## **4.MÉTODO**

### **OBJETIVO**

Investigar de que manera el clima organizacional influye en la motivación del trabajador.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye el clima organizacional en la motivación del trabajador?

### **HIPÓTESIS**

Un buen clima organizacional influye en la motivación del trabajador.

### **VARIABLES**

Variable Independiente:  
Clima organizacional

Variable Dependiente:  
Motivación

### **INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

El instrumento de medición es un cuestionario, conformado por 26 preguntas.

El cuestionario, contiene preguntas respecto a una o más variables a medir, las variables en este caso son como variable independiente, el clima organizacional y como variable dependiente, la motivación; las preguntas del cuestionario están divididas en dos categorías: una categoría contiene las referentes a motivación y otra contiene las referentes al clima organizacional.

Las preguntas fueron diseñadas para que se respondan dentro de la escala tipo Likert.

La escala tipo Likert, consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exteriorice su reacción eligiendo uno de los 5 puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica.



### *Forma de obtener las puntuaciones.*

Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada frase por ello se denomina escala aditiva.

Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones.

Las respuestas que se manejaron son las siguientes:

- A. Totalmente de acuerdo (5)
- B. De acuerdo (4)
- C. Indeciso (3)
- D. En desacuerdo (2)
- E. Totalmente en desacuerdo (1)

La puntuación máxima para cada sujeto es la siguiente:

- 30(5) = 150
- 30(4) = 120
- 30(3) = 90
- 30(2) = 60
- 30(1) = 30

La puntuación máxima para cada pregunta es la siguiente:

- 26(5) = 130
- 26(4) = 104
- 26(3) = 78
- 26(2) = 52
- 26(1) = 26

### *Manera de aplicar la escala*

Autoadministrada: Se le entrega el cuestionario al que va a responder y este marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su acción o respuesta.

## **PROCEDIMIENTOS**

El tema del clima organizacional y la motivación, fue seleccionado, porque los administradores debemos tomar en cuenta que el recurso humano es el más importante en cualquier organización y que tanto el clima organizacional como la motivación deben encontrarse en condiciones óptimas para que el empleado se sienta bien en su trabajo y que su desempeño sea bueno.

Para la elaboración del marco teórico, se consultaron libros de recursos humanos y de psicología industrial, y se escogieron los que según mi punto de vista ayudaran más a la investigación.

El cuestionario se construye tomando dos categorías de preguntas, una correspondiente a clima organizacional y otra a motivación.

Para realizar la investigación se pidió permiso al gerente de personal de una empresa de comida rápida. La aplicación de los cuestionarios se hizo dentro del horario de trabajo de los empleados y éstos se tardaron aproximadamente de 15 a 20 minutos en contestar.

### **SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Tomé en cuenta 30 sujetos, del total de trabajadores operativos de la empresa de comida rápida. El gerente de personal únicamente dio permiso para que se aplicaran los cuestionarios a los empleados que se encontraban atendiendo el mostrador.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

Sexo: Un 57% de la muestra son mujeres y un 43 % son hombres.

Edad: Un rango de 15 a 18 años representa 33.33%; de 19 a 24 años representa un 66.67%.

Nivel Educativo: Secundaria representa 30%, Preparatoria 50%, Técnico 10% y Universidad 10%.

Estado Civil: Solteros 97% y Casados 3%.

Antigüedad en el empleo: Menos de un año 46.67% y de 1 año a 6 años 53.33%

### **RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

La recolección de los datos se realizó a través de un instrumento de medición, cuyas características se describen en la página 58 y el cuestionario se puede consultar en el anexo A.

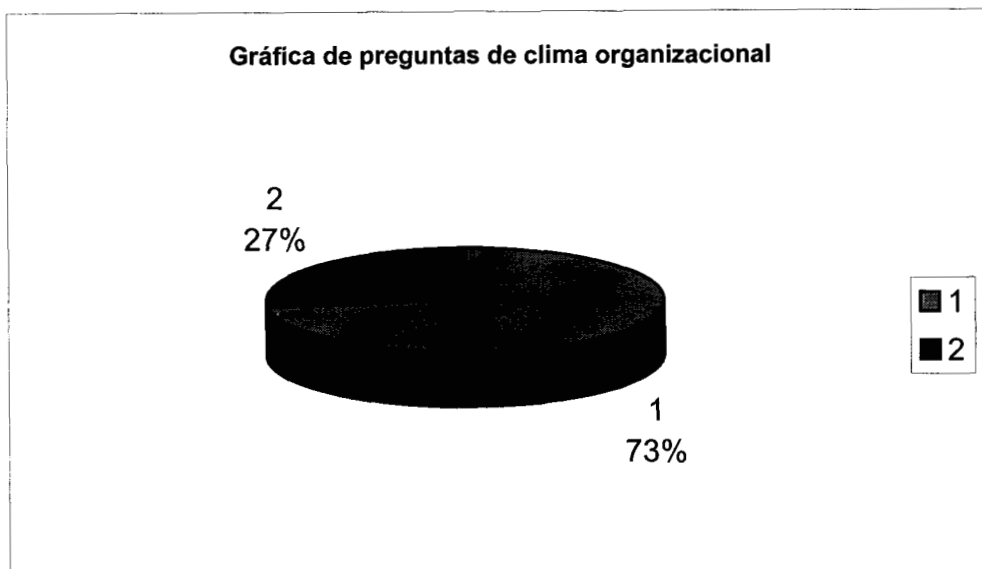
## ANÁLISIS DE DATOS

TABLA 1

	Escala	Frecuencia	Frecuencia relativa
1	De acuerdo	8	0.7272
2	Tot. De acuerdo	3	0.2727

La presente tabla indica el tipo de respuestas que dieron los individuos a las 11 preguntas de clima organizacional incluidas en el cuestionario aplicado. Se pueden consultar en la página 63, tabla categorías del cuestionario.

La tabla 1, sirvió para elaborar la gráfica que a continuación se muestra en esta página



Explicación de la gráfica

Del total de preguntas de clima organizacional, 73% fueron contestadas en la escala de acuerdo

Del total de preguntas de clima organizacional, 13% fueron contestadas en la escala de totalmente de acuerdo

Total en la escala de acuerdo - 100%

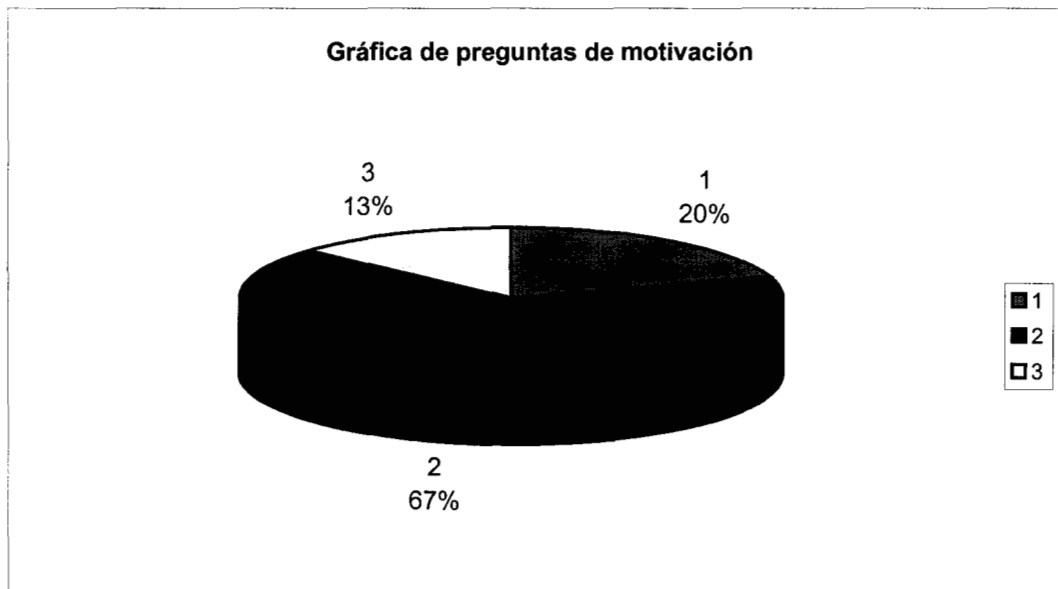
Un punto a favor de esta empresa, que ha sabido mantener un buen clima organizacional

TABLA 2

	Escala	Frecuencia	Frecuencia relativa
1	Indeciso	3	0.2
2	De acuerdo	10	0.6666
3	Tot. De acuerdo	2	0.1333

La presente tabla indica el tipo de respuestas que dieron los individuos a las 15 preguntas de motivación incluidas en el cuestionario aplicado. Se pueden consultar en la página 63, tabla categorías del cuestionario.

La tabla 2, sirvió para elaborar la gráfica que a continuación se muestra en esta página



#### Explicación de la gráfica

Del total de preguntas de motivación, 20% fueron contestadas en la escala de indeciso

Del total de preguntas de motivación, 67% fueron contestadas en la escala de acuerdo

Del total de preguntas de motivación, 13% fueron contestadas en la escala de totalmente de acuerdo

Total en la escala de acuerdo - 80%

## Categorías del cuestionario aplicado

A continuación se presentan las preguntas que se refieren a la motivación:

1. ¿El período del que dispone para ir a comer, lo considera suficiente?
2. ¿Su trabajo actual le proporciona seguridad en la vida?
4. ¿El salario que percibe, está de acuerdo con sus conocimientos?
5. ¿ Cree usted que el empleo que tiene es estable?
7. ¿Recibe reconocimientos o felicitaciones por su trabajo?
11. ¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo, son buenas?
13. ¿Considera que las prestaciones que la organización le da son adecuadas?
14. ¿Ha logrado desarrollarse plenamente en su trabajo?
15. ¿Su trabajo le proporciona satisfacción personal?
16. ¿Tiene metas a futuro, a realizar en su trabajo?
17. ¿Se considera capaz de trabajar en puestos superiores en esta empresa (aptitud)?
18. ¿Cree que ha logrado lo que se propone en su empleo?
22. ¿Conoce a fondo las actividades a realizar en su trabajo
23. ¿Las prestaciones que otorga la empresa resuelven necesidades reales?
25. ¿Las actividades que realiza, son en función de sus habilidades?

A continuación se presentan las preguntas que se refieren al clima organizacional:

3. ¿Las condiciones ambientales del área donde trabaja, las considera agradables?
6. ¿Tiene posibilidad de ascender en su empleo actual (políticas de la empresa)?
8. ¿Existe comunicación por parte de la gerencia hacia los trabajadores (periódicos murales, boletines informativos, etc.)?
9. ¿Existe buzón de quejas y sugerencias en su empresa?
10. ¿Participa en los eventos sociales organizados por la empresa?
12. ¿El reglamento interior de trabajo le ayuda a realizar su trabajo, con mayor seguridad?
19. ¿Considera que su capacitación es eficaz?
20. ¿Cuando se presenta un conflicto en el área de trabajo, está dispuesto a participar en la solución?
21. ¿Se siente orgulloso de trabajar en su empresa?
24. ¿Considera que su empresa utiliza la tecnología de punta para realizar sus actividades (equipo de oficina, instalaciones, etc.)?
26. ¿Le es satisfactorio el ambiente social de su trabajo?

Las siguientes preguntas son las que llamaron la atención por su variación en la media y la moda

Pregunta 4

¿El salario que percibe esta de acuerdo a sus conocimientos?

La tendencia en media es indeciso (3.4) y en moda es de acuerdo (4).

Pregunta 5

¿Cree usted que el empleo que tiene es estable?

La tendencia en media es indeciso (3.4) y en moda es totalmente de acuerdo (5).

Pregunta 14

¿Ha logrado desarrollarse plenamente en su empleo?

La tendencia en media es de acuerdo (3.7) y en moda es indeciso (3).

Pregunta 23

¿Las prestaciones que otorga la empresa resuelven necesidades reales?

La tendencia en media es indeciso (3.4) y en moda es totalmente de acuerdo (5).

# ***RESULTADOS***

---

## 5.RESULTADOS

### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En esta parte se realiza una interpretación de resultados obtenidos a través del análisis de los datos.

En la gráfica de las preguntas referentes al clima organizacional, podemos ver que el 100% de estas fueron contestadas en la escala de acuerdo, así tenemos una pauta para saber que los empleados se sienten muy bien en el lugar donde trabajan.

En la gráfica de las preguntas referentes a motivación, podemos ver que el 80% de estas fueron contestadas en la escala de acuerdo, así tenemos una pauta para saber que los empleados se encuentran suficientemente motivados y contentos en su trabajo.

Lo anterior probablemente se deba a que el administrador ha llevado algunas acciones a cabo como por ejemplo: aplicación flexible de políticas y procedimientos administrativos, procuración de buenas relaciones de trabajo entre supervisores y empleados, mantener una comunicación aceptable entre la gerencia y los trabajadores, revisión continua de las condiciones físicas del lugar de trabajo y del reglamento interior de trabajo, propiciar que el ambiente social de la empresa sea agradable, fomentar que los empleados se sientan identificados y que de ahí se genere el orgullo de pertenecer a esta empresa, contar con buenos sistemas de incentivos, y sobre todo tomar en cuenta las características y habilidades de cada uno de los trabajadores para ubicarlos en el puesto y lugar indicados con el fin de que tengan la oportunidad de desarrollar todo su potencial. También el gerente quizás esté motivando a los trabajadores poniendo atención en que el tiempo de comida sea el suficiente, brindarles seguridad respecto a su trabajo actual, dar reconocimientos y felicitaciones por el trabajo bien hecho, lograr que el trabajo les proporcione satisfacción personal y que tengan metas a futuro a realizar en su empleo, hacerlos sentir que son aptos para desempeñarse en puestos superiores, conseguir por medio de la capacitación que conozcan bien sus actividades y lograr que estas últimas representen un desafío a vencer para mejorar día con día.

Cabe mencionar algunos datos curiosos, como lo acontecido con las preguntas 4, 5, 14 y 23, que tuvieron variaciones en su media y moda.

#### *Pregunta 4*

¿El salario que percibe está de acuerdo a sus conocimientos?

Los sujetos que causaron la variación de media (3.4) y moda (4) tienen las siguientes características:



Sexo: Femenino y masculino  
Edad: 17 a 23 años  
Nivel educativo: Secundaria, preparatoria y universidad  
Estado civil: Solteros  
Antigüedad: 6 meses a 6 años

Probablemente las variables que están influyendo en las respuestas de los empleados son su edad, educación y antigüedad en el empleo.

#### *Pregunta 5*

¿Cree usted que el empleo que tiene es estable?

Los sujetos que causaron la variación de media (3.4) y moda (5) tienen las siguientes características:

Sexo: Femenino y masculino  
Edad: 18 a 23 años  
Nivel educativo: Secundaria, preparatoria y universidad  
Estado civil: Solteros y un casado  
Antigüedad: 4 meses a 6 años

Probablemente las variables que están influyendo en las respuestas de los empleados son su estado civil, (en el caso del casado), educación y antigüedad en el empleo.

#### *Pregunta 14*

¿Ha logrado desarrollarse plenamente en su empleo?

Los sujetos que causaron la variación de media (3.7) y moda (3) tienen las siguientes características:

Sexo: Femenino y masculino  
Edad: 17 a 23 años  
Nivel educativo: Secundaria y universidad  
Estado civil: Solteros  
Antigüedad: 1 año a 6 años

Probablemente las variables que están influyendo en las respuestas de los empleados son su edad, educación y antigüedad en el empleo.

#### *Pregunta 23*

¿Las prestaciones que otorga la empresa resuelven necesidades reales?

Los sujetos que causaron la variación de media (3.4) y moda (5) tienen las siguientes características:

Sexo: Femenino y masculino  
Edad: 17 a 23 años  
Nivel educativo: Secundaria, preparatoria y universidad  
Estado civil: Solteros y un casado  
Antigüedad: 6 meses a 6 años

Probablemente las variables que están influyendo en las respuestas de los empleados son su estado civil, (en el caso del casado), edad, educación y antigüedad en el empleo.

### **CUESTIONES SIN RESPUESTA Y NUEVAS INTERROGANTES**

En otra investigación sería interesante analizar en que nivel de satisfacción se encuentran las necesidades primarias y las secundarias.

### **COMENTARIOS**

Llamo la atención en esta investigación que los trabajadores son muy jóvenes, no pasan de los 23 años y son solteros.

# ***CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

---

## **6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Los resultados descritos en la parte anterior me permiten aceptar la hipótesis de que un buen clima organizacional influye en la motivación del trabajador.

El administrador tiene como tarea principal mantener un clima organizacional y motivación adecuados, para que se integren las necesidades de la organización con las de los empleados.

En un mundo cada día más cambiante, las organizaciones tienen que enfrentar retos cada vez más difíciles y tienen que ver que oportunidades y amenazas existen en el entorno, por todo esto la tendencia es hacia la flexibilidad; lo que significa retomar el factor humano como un elemento primordial en las empresas

La gerencia también tiene una labor preventiva, es decir, detectar y corregir a tiempo los aspectos que estén ocasionando que la empresa no este funcionando como es debido; una de las herramientas que ayudan en este caso es la auditoría, para que con ella se revise toda la empresa en su conjunto y esto incluye desde la situación financiera, estrategias, personal, recursos disponibles, etc.; está auditoría es recomendable que se realice por profesionales tanto internos como externos para tener una visión más amplia de que es lo que sucede. Aunque es importante que la compañía evalúe que es lo que más le conviene de acuerdo a sus necesidades.

Es importante que las empresas no copien teorías gerenciales provenientes del extranjero, sino que las adapten a sus propias necesidades, de esta manera podrán aplicarlas adecuadamente para obtener los resultados deseados.

***BIBLIOGRAFÍA Y  
HEMEROGRAFÍA***

---

## BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Editorial Trillas, 1991, México, págs. 60 - 80, 126 - 137

Blanchard, Kenneth H., **La administración y el comportamiento humano**. Editora Técnica, 1970, México, págs. 61 - 65, 73 - 74

Chiavenato, Idalberto, **Administración de recursos humanos**, Editorial McGraw - Hill, 1983, México, págs. 57 - 68, 11 - 119

Chruden, Herbert J. **Administración de personal**, Editorial Continental, 1977, México, págs. 262 - 307

Dubin, Robert. **Las relaciones humanas en la administración**. Editorial Continental, 1977, México, págs. 150 - 153

Dunnette, Marvin D. **Psicología Industrial**. Editorial Trillas, 1980, México, págs. 146 - 150

Flippo, Edwin B. **Principios de administración de personal**. Editorial McGraw - hill, 1978, México, págs. 326 - 330

Hampton, David R., **Manual de desarrollo de recursos humanos**. Editorial Trillas, 1982, México, págs. 19 - 36.

Hernández, Sergio. **Administración de personal: desarrollo de recursos humanos**. Editorial Iberoamericana, 1986, México, págs. 223 - 224

Huse, Edgar F. **El comportamiento humano en la organización**. Ediciones Deusto, 1975, España, págs. 66 - 75

Kerlinger, Frederick. **Investigación del comportamiento: Técnicas y metodología**. Editorial Interamericana, 1975, México, págs. 773

Killian, Ray A. **Adminsitación de los recursos humanos**. Editora Técnica, 1978, México, págs. 145 - 153

Montes Barreto, Ramón. **Comportamiento del trabajador mexicano**, Revista Administrate Hoy, Abril 1998, Año IV, Número 48, México, págs. 36- 38

Reyes Ponce, Agustín. **Administración de personal**. Editorial Limusa, 1986, México, págs. 52 - 57

Schuster, Frederick E. **Informe Schuster: ambiente de trabajo y productividad**. Editorial Limusa, 1989, México, págs. 41 - 52

Sexton, William P. **Teorías de la organización.** Editorial Trillas, 1985, México págs. 219 - 238

Siegel, Laurence. **Psicología en las organizaciones industriales.** Editorial Continental, 1980, México, págs. 341 - 363

Sikula, Andrew F. **Administración de recursos humanos en empresas.** Editorial Limusa, 1979, México, págs. 95 - 113, 165 - 165

Soria, Víctor M. **Relaciones Humanas, Teoría y Casos: Curso de comportamiento de la organización.** Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa, Editorial Limusa, 1980, México, págs. 233 - 255

Valdez, Alejandro, Francisco Javier, **¿Qué es la motivación?**, Administrate Hoy, Diciembre 1997, Año IV, Número 44, México, págs. 37 - 42

Wexley, Kenneth N. **Conducta organizacional y psicología de personal.** Editorial Continental, 1990, México, pág. 300 - 304

***ANEXOS***

---



ANEXO A

**CUESTIONARIO APLICADO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA**

SEXO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_ NIVEL EDUCATIVO \_\_\_\_\_  
EDO. CIVIL \_\_\_\_\_ ANTIGÜEDAD EN SU TRABAJO \_\_\_\_\_

Instrucciones: Lea cada una de las siguientes preguntas y cruce con X la respuesta que considere correcta.

La escala es la siguiente:

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. Indeciso
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

1.- ¿El período del que dispone para ir a comer, lo considera suficiente?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

2.- ¿ Su trabajo actual le proporciona seguridad en la vida?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

3.- ¿ Las condiciones ambientales del área donde trabaja, las considera agradables?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

4.- ¿ El salario que percibe, está de acuerdo con sus conocimientos?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

5.- ¿ Cree usted que el empleo que tiene es estable?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

6.- ¿ Tiene posibilidad de ascender en su empleo actual (políticas empresa)?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

7.- ¿Recibe reconocimientos o felicitaciones por su trabajo?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

8.- ¿Existe comunicación por parte de la gerencia hacia los trabajadores (periódicos murales, boletines informativos, etc.)?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

9.- ¿Existe buzón de quejas y sugerencias en su empresa?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

10.- ¿Participa en los eventos sociales organizados por la empresa?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

11.- ¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo son buenas?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

12.- ¿El reglamento interior de trabajo le ayuda a realizar su trabajo con mayor seguridad?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

13.- ¿Considera que las prestaciones que la organización le da son adecuadas?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

14.- ¿Ha logrado desarrollarse plenamente en su trabajo?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

15.- ¿Su trabajo le proporciona satisfacción personal?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

16.- ¿Tiene metas a futuro, a realizar en su trabajo?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

17.- ¿Se considera capaz de trabajar en puestos superiores en esta empresa (aptitud)?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

18.- ¿Cree que ha logrado, lo que se propone en su empleo?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

---

19.- ¿Considera que su capacitación es eficaz?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

20.- ¿Cuando se presenta un conflicto en el área de trabajo está dispuesto a participar en la solución?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

21.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en su empresa?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

22.-¿ Conoce a fondo las actividades a realizar en su trabajo?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

23.- ¿Las prestaciones que otorga la empresa resuelven necesidades reales?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

24.- ¿Considera que su empresa utiliza la tecnología de punta para realizar sus actividades (equipo de oficina, instalaciones, etc.)?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

25. -¿Las actividades que realiza, son en función de sus habilidades?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

26.- ¿Le es satisfactorio el ambiente social de su trabajo?

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

---

## ANEXO B

# COMPORTAMIENTO Y MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR MEXICANO

Existen dos factores en el desempeño laboral del trabajador, que son el comportamiento y la personalidad

**Personalidad**, se entiende como las características generales de una persona en donde influyen la herencia biológica, la herencia, la familia, escuela, religión, ambiente y otros factores de tipo geopolítico y social.

El ambiente es un complejo conjunto de influencias que actúan sobre nuestra personalidad. Asimismo, el hombre es producto de las reacciones y decisiones individuales que retroalimentan su personalidad.

En nuestro país, se tiene una ideosincracia, una personalidad peculiar, lo cual es importante de tomarse en cuenta por parte del administrador, para descubrir que es lo que motiva o frustra al personal.

Además de la interpretación de las diversas teorías existentes sobre motivación, el administrador también debe interpretar los atributos que influyen en la personalidad. Y por lo tanto el conocimiento de la psicología del mexicano es fundamental.

Una cosa importante es que el trabajo está en función de la personalidad y que está se proyecta en oficios y profesiones.

Al analizar los aspectos psicosociales sobresalientes del mexicano, encontramos algunas como las siguientes:

- 1) Gran influencia de la familia
- 2) Machismo
- 3) Vive en un ambiente insalubre
- 4) Tiene malos hábitos alimenticios
- 5) Escaso manejo del idioma
- 6) Desconfianza, uso de máscaras
- 7) Amiguero
- 8) Ignorancia
- 9) Fiestero
- 10) Inseguro
- 11) Flojo
- 12) Desorganizado y trabaja a corto plazo
- 13) Alcoholismo

La inferioridad resulta ser una característica común a los trabajadores. Se trata de un complejo de autodevaluación, se refleja en la personalidad de muchos mexicanos, autodevaluación enmascarada, en forma sutil, por no querer o no saber reconocerla.

Algunas evidencias de autodevaluación son:

- La impuntualidad.
- El malinchismo.
- El influyentismo.
- El despilfarro.
- La fanfarronería.
- La anarquía.
- La suciedad

No solamente existen defectos sino también valores, por ejemplo, dentro de nuestra cultura, la seguridad emocional que el hombre adquiere dentro de la familia mexicana es superior a la que priva en otros países y culturas. En la familia, el mexicano aprende a poner en juego valores como: el afecto, la cooperación y la lealtad.

Tenemos actitudes adaptivas y flexibles.

## COMENTARIO

El artículo que se ha reseñado con anterioridad es una visión muy particular y muy prejuiciada que tiene el autor acerca de los trabajadores mexicanos, que por cierto también es anticuada.

En el caso específico de la empresa en la que se hizo el estudio, pudimos constatar que los conceptos que maneja este señor, son equivocados; ya que se tienen unas reglas muy estrictas respecto a la hora de entrada y salida de los empleados, al lugar de trabajo que tiene que estar impecable, ya que tratándose de alimentos, el cliente debe de estar completamente seguro de que va a comer en un lugar limpio e higiénico. Igualmente en el caso de que alguno de los trabajadores llegara alcoholizado, sería despedido de inmediato.

Realmente los empleados de esta compañía son jóvenes, pero no por eso se la viven en la fiesta, ya que su trabajo es de Lunes a Domingo de 10:00 AM a 10:00 PM.

También es importante señalar que hay un gerente en cada local que los vigila permanentemente, de manera flexible, para que no haya ningún desorden.

En general actualmente, podemos decir que poco a poco las cosas han ido cambiando, para bien y que las ideas retrogradadas ya no tienen cabida.

Este autor debe de profundizar más en sus análisis, para que tenga una perspectiva mucho más completa de las situaciones y pueda opinar más acertadamente.

Y sobretodo se debe actualizar en la información que obtenga y no quedarse con la visión de hace 25 años.

ANEXO C

**TABULACIÓN DE DATOS**

	Preg.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Sujetos</i>														
1		5	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	5	4
2		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3		2	2	2	2	2	4	4	5	4	4	5	4	4
4		4	2	5	3	4	5	4	4	5	2	4	4	2
5		2	2	5	4	2	5	4	5	5	4	4	4	2
6		1	2	5	3	3	4	2	3	5	5	4	4	1
7		4	3	5	1	3	3	1	4	5	5	5	5	2
8		5	2	5	5	2	4	3	4	5	5	5	4	2
9		4	4	5	3	5	4	4	4	5	3	5	5	5
10		5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5
11		4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4
12		4	5	5	3	3	5	5	4	5	2	5	5	3
13		2	4	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5
14		4	3	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4
15		2	2	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	3
16		4	4	4	2	2	5	4	4	5	4	5	3	3
17		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18		4	4	5	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3
19		4	4	4	2	3	4	4	2	4	2	4	3	3
20		4	2	4	2	1	3	4	2	2	4	2	2	2
21		4	5	5	5	4	3	3	3	3	2	4	3	5
22		5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
23		4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24		4	3	2	2	1	3	4	4	5	4	4	3	3
25		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26		1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
27		1	4	5	2	4	5	4	3	5	4	5	5	3
28		4	1	3	1	2	4	5	1	1	4	5	5	1
29		4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
30		5	1	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
Totales		111	105	136	103	101	129	123	120	134	119	135	127	107
Media		3.7	3.5	4.5	3.4	3.4	4.3	4.1	4	4.5	4	4.5	4.2	3.6
Moda		4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Des. E.		1.3	1.3	0.9	1.2	1.4	0.8	1	1.1	1	1	0.7	0.9	1.3

Preg.	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Totales	Med.	Moda	Des.
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	122	4.7	5	0.7
	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	129	5	5	0.2
	1	2	2	5	2	4	4	3	2	2	2	2	5	80	3.1	2	1.3
	3	4	3	5	2	3	3	3	3	1	3	2	4	87	3.3	4	1.1
	4	4	4	5	2	4	5	5	2	2	4	5	4	98	3.8	4	1.2
	3	3	2	4	5	5	5	3	5	2	3	2	4	88	3.4	5	1.3
	3	5	3	5	4	4	5	3	5	3	4	4	5	90	3.8	3.5	1.2
	3	4	3	5	1	2	5	4	5	2	2	4	5	96	3.7	5	1.3
	4	4	5	5	3	5	3	5	5	4	5	4	5	110	4.2	5	0.7
	5	4	3	5	3	4	4	5	5	3	5	5	5	111	4.3	5	0.8
	3	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	114	4.4	5	0.8
	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	2	5	110	4.2	5	1.1
	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116	4.5	5	1.1
	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	98	3.8	3	0.7
	3	4	3	5	3	4	5	3	4	4	5	4	5	100	3.8	4	0.9
	3	2	4	5	4	2	5	4	5	2	4	5	5	99	3.8	4	1.1
	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	129	5	5	0.2
	2	2	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	80	3.1	2	1.1
	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	4	89	3.4	4	0.8
	2	3	3	3	2	1	2	3	4	2	2	1	4	66	2.5	2	1
	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	108	4.2	5	0.9
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	126	4.8	5	0.4
	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	126	4.8	4.5	0.4
	3	3	2	4	4	1	4	3	4	2	4	1	4	81	3.1	2	1.1
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130	5	5	0
	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	125	4.7	5	0.8
	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	108	4.2	6	1.1
	2	2	2	4	2	4	4	3	5	2	4	4	5	80	3.1	4	1.5
	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	108	4.2	4	0.5
	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	118	4.5	5	0.9
Totales	110	121	115	140	108	116	132	125	130	103	123	118	140				
Media	3.7	4	3.8	4.7	3.6	3.9	4.4	4.2	4.3	3.4	4.1	3.9	4.7				
Moda	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5				
Des. E	1.2	1.1	1.1	0.6	1.2	1.3	0.8	0.9	0.8	1.4	1.1	1.3	0.7				