

318502

**UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**

DUCT ET DOCE

ESCUELA DE ADMINISTRACION

15  
2ej



**"EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
COMPAÑIA NACIONAL DE  
DANZA"**

**TESIS CON  
FOLIA DE ORIGEN**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**LUZ DE MARIA SANCHEZ SERRRANO**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

---

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCION . . . . .   | 1  |
| CAPITULO I   |    |
| La Compañía Nacional de Danza . . . . .  | 3  |
| CAPITULO II  |    |
| Marco Teórico de Referencia . . . . .  | 8  |
| CAPITULO III   |    |
| Investigación del Clima Organizacional en la<br>Compañía Nacional de Danza . . . . . | 20 |
| CAPITULO IV  |    |
| Análisis de Resultados . . . . .   | 25 |
| CAPITULO V   |    |
| Conclusiones y Recomendaciones . . . . .   | 55 |
| ANEXOS . . . . .   | 62 |
| BIBLIOGRAFIA . . . . .   | 66 |

# INTRODUCCION

---

El desarrollo del pensamiento sobre la administración se originó en los días en que, por primera vez, los individuos se agruparon para trabajar y alcanzar metas comunes. De lo anterior se desprende la importancia del elemento humano como recurso determinante del éxito de cualquier organización.

Los administradores deben, por lo tanto, procurar la creación y el mantenimiento de un clima adecuado, que permita el desempeño óptimo de todos los miembros que trabajan en una entidad. Esto contribuirá a lograr los objetivos previamente establecidos por la organización, funcionando con efectividad dentro de la sociedad.

Cada organización, dependiendo de su giro y estructura, posee un ambiente único; un conjunto de rasgos y características intrínsecas que influyen directamente sobre el personal, su rendimiento y satisfacción en el trabajo. El CLIMA ORGANIZACIONAL está determinado por una serie de factores tangibles e intangibles como son el estilo de liderazgo, el comportamiento grupal, la comunicación, la motivación del personal, las condiciones físicas de trabajo, los incentivos económicos, las posibilidades de promoción y desarrollo, por mencionar sólo algunos. Este clima, reviste un interés particular para todo administrador debido al efecto que tiene sobre el rendimiento y productividad en el trabajo.

El presente trabajo tiene por objeto la detección del CLIMA ORGANIZACIONAL dentro de la COMPAÑIA NACIONAL DE DANZA, entidad no lucrativa dependiente de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA y subsidiada por el INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES. Esta institución, por su tamaño e importancia, es la máxima agrupación dancística a nivel nacional. El estudio de CLIMA ORGANIZACIONAL, se llevó a cabo dentro de la Compañía Nacional de Danza a través de una investigación de campo exploratoria, con el propósito de evaluar la situación actual de los recursos humanos con los que cuenta la institución.

Asimismo, se pretende evaluar esta área, que se considera de vital importancia para el sano desarrollo de la Compañía, mediante la aplicación de cuestionarios de opiniones y actitudes y entrevistas semiestructuradas, con lo cual se podrá proporcionar un "diagnóstico" general que brinde información para la toma de decisiones. Esta tesis intenta explorar un campo que no ha sido estudiado a fondo, con el propósito de sugerir recomendaciones y preparar el camino a futuras investigaciones.

---

El Capítulo I ofrece al lector una breve historia de la Compañía Nacional de Danza, así como un panorama general acerca de la trayectoria, importancia y estructura de la organización dentro de la cual se realizó el estudio.

Como marco de referencia en la detección del clima organizacional, se tomó como base la MOTIVACION HACIA EL TRABAJO, ya que se considera que una efectiva administración de personal depende de la comprensión de las dimensiones de la personalidad humana, así como de las necesidades y expectativas de los miembros de una organización. Se exponen tres teorías motivacionales: La "Jerarquía de Necesidades" de Maslow, la "Teoría Dual" de Herzberg y la "Teoría de las Tres Necesidades" de McClelland. Dichas teorías explican con claridad la situación actual de la Compañía y representan una herramienta que contribuirá a incluir en el sistema total de dirección y conducción del personal, factores de motivación que induzcan a las personas a trabajar eficientemente.

El Capítulo III señala los lineamientos de la investigación de campo, el método que se siguió así como las limitaciones y posibles aportaciones del trabajo.

Posteriormente, el Capítulo IV de esta tesis presenta los resultados de los cuestionarios aplicados, mediante gráficas de frecuencia comparativas con base en la antigüedad del personal de la Compañía. También se expone el análisis de las entrevistas que complementan la información recavada en los cuestionarios antes mencionados.

Por último, en el Capítulo de "Conclusiones y Recomendaciones", se plantea un esquema que relaciona el diagnóstico o situación actual de cada uno de los factores del clima organizacional, con la teoría a que se hizo referencia en el Capítulo II y con las posibles alternativas o soluciones para el saneamiento del ambiente de la Compañía Nacional de Danza.

# I

## LA COMPAÑIA NACIONAL DE DANZA

---

La danza clásica en México no posee una tradición significativa como la que, por ejemplo, tienen el Ballet de la Ópera de París o el Ballet del Teatro Bolshoi de Moscú. Es hasta este siglo que se establecen las raíces de lo que, finalmente, llegó a ser la Compañía Nacional de Danza.

En el año de 1931, Carlos Mérida y Carlos Orozco Romero, auspiciados por la Secretaría de Educación Pública, fundan la Escuela Nacional de Danza e invitan a Gloria y Nellie Campobello, Hipólito Zybine, Rafael Diez, Evelin Eastin y Francisco Domínguez como maestros de la institución. Tres años después, en 1934, hacen su primera presentación al público.

A finales de los años 30 llega, procedente del Ballet de la Ópera de París, Nelsy Dambre que forma a una generación de excelentes bailarines como Lupe Serrano, Laura Urdapilleta, Nellie Happee, Gloria Contreras, César Bordes y Jorge Cano, entre otros muchos, logrando elevar enormemente el nivel de la danza clásica en México.

En 1943 se funda y debuta el BALET DE LA CIUDAD DE MÉXICO dirigido por Nellie Campobello, figurando como primera bailarina Gloria Campobello. Presentan varios ballets realizados en México como Fuensanta, Umbral, Alameda 1900, y presentan ballets del repertorio internacional como Las Sinfides, La Siesta de un Fauno y El Espectro de la Rosa. Realizan nuevas temporadas en 1945 y, en la de 1947 (última temporada del Ballet de la Ciudad de México), cuentan con la colaboración de todo el elenco del Ballet Marnova-Dolin de talla internacional ampliamente reconocido.

---

En 1952 aparece en el escenario de la danza teatral el BALLETO CONCIERTO dirigido por Sergio Unger, y posteriormente por Felipe Segura. Dicho grupo derivó, a su vez, del Ballet de Nelsy Dambre y el Ballet Ruso de Sergio Unger. El Ballet Concierto se presenta llevando a la cabeza a los primeros bailarines Laura Urdapilleta, Michel Panaieff y Jorge Cano. Durante más de once años se presenta con éxito ofreciendo un repertorio básicamente tradicional.

En 1958 surge el BALLETO DE CÁMARA integrado por muy jóvenes e inquietos bailarines, y dirigido por Nellie Happee. Poco después, también fue dirigido por Tulio de la Rosa, habiendo sido sus fundadores los maestros Carlos López, Madó Noctzel, Clara Carranco y Marcos Paredes. Este grupo se orientó principalmente a crear ballets clásico-contemporáneos.

El año de 1963 marca una gran etapa para la danza clásica de México, ya que con el patrocinio del Instituto Nacional de Bellas Artes y de la Secretaría de Educación Pública, se crea el BALLETO CLÁSICO DE MÉXICO. Su director artístico fue Enrique Martínez, cuyo objetivo principal fue el de situar el movimiento balletístico mexicano en el auténtico movimiento moderno de la danza universal. EL BALLETO CLÁSICO DE MÉXICO fue el resultado de la fusión de los grupos independientes arriba mencionados: EL BALLETO CONCIERTO Y EL BALLETO DE CÁMARA, por iniciativa de Ana Mérida, entonces Jefe del Departamento de Danza. El Ballet Clásico de México hizo su debut en noviembre de 1963 en el Palacio de Bellas Artes, encabezado por Laura Urdapilleta, Sonia Castañeda, Jorge Cano, Susana Benavides, Marcos Paredes y Melissa Hayden, primera bailarina del New York City Ballet, como huésped.

De 1965 a 1969, la Compañía continuó elevando su nivel técnico, enriqueciendo su repertorio con obras tradicionales y contemporáneas, participando en temporadas de ópera y realizando giras al interior de la República, bajo la conducción de Michael Land, primer bailarín y maestro del American Ballet Theatre.

En los años subsiguientes la dirección de la Compañía estuvo a cargo del coreógrafo Job Sanders del Nederlands Dans Theater.

En 1975, se creó un proyecto para el fomento de la danza profesional en México, apoyado por el Gobierno Federal con el fin de impulsar en forma decidida este campo del arte. A partir de 1975, se inició un importante período de reestructuración de la Compañía. Para formarla se lanzó una convocatoria a todos los bailarines del país y estaba dirigida entonces por una Comisión Artística encabezada por Felipe Segura. Dentro de sus objetivos estaban el desarrollo de la danza en todos sus aspectos y su difusión a todos los niveles sociales, económicos y culturales, así como rescatar las obras más valiosas de creadores mexicanos; se proponía también fomentar y sensibilizar coreógrafos, creando una línea artística que respondiera a las necesidades del país. En virtud del convenio cultural celebrado en septiembre de 1975 entre los gobiernos de México y Cuba, la Compañía recibió la asesoría directa del Ballet Nacional de Cuba, dirigido por Alicia Alonso. En este lapso, Cuba envió

a México un grupo de bailarines y maestros para establecer un sistema de entrenamiento profesional, basado en el repertorio clásico y contemporáneo.

En 1976 asumió la dirección de la Compañía el ingeniero Salvador Vázquez Araujo, quien inició un ambicioso programa, con lo cual se obtuvieron logros de gran importancia.

Por decreto presidencial, la Compañía es oficial desde 1977 y su residencia es el Palacio de Bellas Artes; representa el resultado del esfuerzo que, durante varias décadas, se fue gestando a través de la valiosa contribución de eminentes maestros y coreógrafos como Sergio Unger, las hermanas Campobello, Nelsy Dambre, Hipólito Zybine, Nina Shestakova, entre otros. En su estructura han sido determinantes tanto la asesoría de la Escuela Cubana como la influencia de la Royal Academy of Dancing. Además, se ha propiciado la colaboración de otros artistas nacionales e internacionales, principalmente norteamericanos, soviéticos, franceses, brasileños y polacos.

A partir de 1982 fue director de la Compañía el Maestro Guillermo Arriaga Fernández. En 1988, su directora fue Patricia Aulestia de Alba, siendo director artístico Carlos López Magallón durante todo este período. La Compañía continuó con su labor social de llevar la danza a todos los estratos del país, a través de funciones formales, populares y escolares.

En enero de 1989, la Compañía Nacional de Danza inició una nueva etapa, pues pasó a formar parte de la Dirección de Danza y quedó bajo la dirección general de Susana Benavides, quien fuera primerísima bailarina, y la dirección artística de Nellie Happee, en cuyos planes se incluyó elevar el nivel técnico y artístico, así como ampliar el repertorio con obras de coreógrafos nacionales y extranjeros, para conquistar nuevos públicos.

En el año de 1991, asume la dirección de la Compañía Ignacio Toscano, apoyado por un consejo artístico integrado por los maestros Carlos López, Laura Echevarría, Jorge Cano y Ricardo Rincón.

De febrero de 1992 a la fecha, ocupa la dirección de la Compañía Nacional de Danza el maestro Fernando Alonso, creador de la Escuela Cubana de Ballet.

## **FUNCIONES Y REPERTORIO DE LA COMPAÑÍA**

El repertorio de la Compañía ha incluido obras tradicionales de coreógrafos como Michel Fokine, Marius Petipa, Lev Ivanov, Auguste Bournonville y Jean Coralli; obras de autores mexicanos como Nellie Happee, Carlos López, Guillermo Arriaga, Gloria Contreras, Laura Echevarría, Jorge Cano, Josefina Lavalle, Ana Mérida y Cristina Gallegos; así como coreografías extranjeras tales como las de Terrence Orr, Job Sanders, Alberto Méndez, Enrique Martínez y Gustavo Herrera, entre otros.

Como estrellas invitadas la Compañía ha contado con la presencia de Alicia Alonso, Marcia Haydée, Ann Marie D'Angelo, Martine van Hamel, Mariana Cherkasski, Richard Cragun, Fernando Bujones, Jorge Esquivel, Julio Bocca y Maximiliano Guerra, por mencionar algunos.

Las actividades de la Compañía Nacional de Danza se han ido incrementando a través del tiempo, y, actualmente, alcanzan un promedio de 150 funciones anuales que incluyen temporadas formales en el Teatro de Bellas Artes, el espectáculo de El Lago de los Cisnes en el Bosque de Chapultepec, funciones populares y giras al interior de la República y al extranjero, participando en los festivales nacionales de mayor relevancia como son el Festival Cervantino y el Festival Cultural de Sinaloa entre otros.

## RECURSOS HUMANOS

La Compañía Nacional de Danza cuenta con el siguiente personal:

- DIRECTOR EJECUTIVO
- DIRECTOR TECNICO
- ASESOR GENERAL DE LA DIRECCION
- COORDINADORA DE ADMINISTRACION
- COORDINADOR OPERATIVO
- COORDINADORA DE DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS
- DIRECTOR ARTISTICO
- CONSEJO ARTISTICO  
(cuatro maestros)
- MAITRE DE BALLEE HUESPED
- PRIMEROS BAILARINES  
(cuatro plazas)
- PRIMER BAILARIN INVITADO
- BAILARINES PRINCIPALES (tres plazas)
- PRIMER SOLISTA
- SOLISTAS  
(cinco plazas)
- CORIFEOS  
(diez plazas)
- PRIMER CUERPO DE BAILE  
(diez y siete plazas)
- CUERPO DE BAILE  
(veinticuatro plazas)
- PIANISTAS  
(tres plazas)
- ASISTENTES DEL DIRECTOR  
(dos plazas)

- JEFE DE FORO
- ASISTENTE DE FORO
- JEFE DE VESTUARIO
- ASISTENTES DE VESTUARIO  
(tres plazas)
- AUDIO  
(cuatro plazas)
- MEDICO
- FISIOTERAPEUTA
- BIBLIOTECARIA

## **CONTRATO DE TRABAJO**

Los bailarines son contratados anualmente, asumiendo el compromiso de cumplir con sus labores profesionales, los papeles y las instrucciones artísticas que, conforme a su categoría les sean encomendadas por los directivos de la Compañía, de conformidad con lo establecido en el artículo 33 de la Ley Reglamentaria del Artículo V Constitucional, que habla del ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal.

Sus actividades incluyen: Clases, ensayos, funciones, giras artísticas, ejercicios de preparación (calentamiento), aplicaciones de maquillaje, sesiones de fotografía, filmaciones televisivas, sesiones de grabación, tiempo de ensayos técnicos y de iluminación y tiempo de prueba de vestuario.

El trabajo está sometido a un horario fluctuante, de acuerdo a las diversas necesidades de la institución, con un promedio de 6 horas diarias, que no incluyen tiempo para comida ni para transportación de un lugar de trabajo a otro. Los sueldos varían según cada categoría teniendo un promedio mensual de \$ 2'000,000.

# II

## MARCO TEORICO DE REFERENCIA

---

Las organizaciones son unidades sociales, que funcionan en forma relativamente constante y creadas para alcanzar objetivos específicos. Para ello cuentan con recursos materiales, técnicos y humanos.

El comportamiento organizacional es una disciplina que investiga la conducta de los individuos dentro de las organizaciones, a fin de mejorar su eficacia.

Cuando los administradores realizan sus funciones de PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL, deben saber cómo sus acciones influirán en los demás. Deben buscar la conjugación óptima de los recursos, a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible.

El estudio del CLIMA ORGANIZACIONAL implica la determinación y el conocimiento del conjunto de condiciones o factores relacionados con la organización y el desempeño de sus miembros. Incluye aspectos como la satisfacción en el trabajo, las actitudes, la percepción, la comunicación, el liderazgo, la motivación y las condiciones físicas de trabajo, así como las posibilidades y perspectivas de desarrollo del individuo dentro de la organización.

La administración difícilmente llegará a ser una ciencia exacta, ya que los gerentes tienen que tratar con el comportamiento humano que, con frecuencia, resulta impredecible e irracional. A pesar de que las personas en ocasiones actúan por emociones más que por la razón, gran parte del comportamiento humano es racional y relativamente predecible, si se logra entender el POR QUE de la conducta.

El comportamiento humano es causado y está dirigido hacia el logro de metas, es decir, puede ser causado por la forma en que los individuos perciben el mundo y está encaminado a alcanzar determinados objetivos. En consecuencia, el proceso motivacional es básicamente causal y es la esencia del comportamiento humano.

Dentro de las organizaciones, tradicionalmente se ha prestado atención creciente a los aspectos técnicos y a los materiales, soslayándose un poco los humanos, siendo éstos últimos los que dan vida y movimiento a la organización.

Así, la esencia de la administración es la MOTIVACION, aspecto sumamente complejo e individualista. No obstante la exclusividad de los seres humanos, existen principios fundamentales y teorías motivacionales que hacen que los directivos entiendan y pronostiquen mejor las respuestas de las personas en el desempeño de sus tareas.

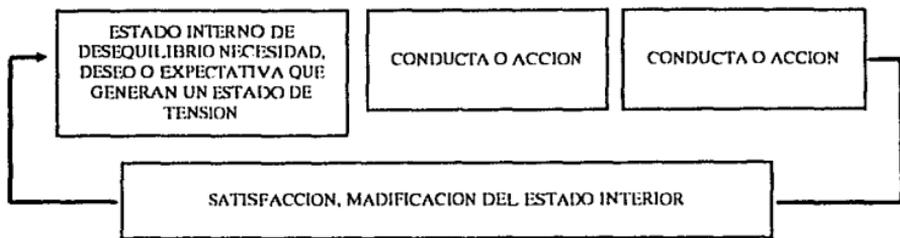
El conocimiento del PROCESO DE MOTIVACION es la base para entender por qué la gente en una organización se comporta de determinada manera; por qué se esfuerza más una persona que las demás; por qué buscan algunos individuos niveles más altos de responsabilidad que otros y por qué, por ejemplo, los incentivos económicos estimulan a algunos empleados y a otros no.

## MOTIVACION

La motivación se relaciona con el 'POR QUE' de la conducta. Etimológicamente, el término MOTIVACION proviene del vocablo latín 'MOVERE' que significa 'MOVER'. La motivación consiste, por lo tanto, en lo que dirige, guía o impulsa la conducta humana y la forma en que esta conducta es mantenida o sostenida. La motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. Implica una reacción en cadena que comienza con el surgimiento de necesidades ocasionadas por un estado de desequilibrio interior, que produce deseos o metas que se buscan, los cuales a su vez dan lugar a tensiones, es decir, deseos no satisfechos que ocasionan acciones para el logro de metas y, finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos.

El concepto de motivación es sumamente amplio y complejo, puede definirse como '...EL PROCESO PARA DESPERTAR LA ACCIÓN, SOSTENER LA ACTIVIDAD EN PROGRESO Y REGULAR EL PATRON DE ACTIVIDAD'(12).

La motivación puede ser INTRINSECA o EXTRINSECA. En la primera, el estímulo proviene de dentro, es decir, el motivo es un estímulo interno que dirige la conducta consciente hacia la satisfacción de una necesidad o al logro de una meta. El segundo tipo de motivación, la extrínseca, es ocasionada por un estímulo externo o incentivo que induce al individuo a intentar o esforzarse para alcanzar algo. En ambos tipos de motivación, las necesidades crean tensiones que son modificadas por el contexto individual para provocar deseos, los cuales se refieren a las metas de las cuales estamos conscientes.



MODELO DE MOTIVACION (5).

## LA MOTIVACION ADMINISTRATIVA

La motivación administrativa representa el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

La motivación administrativa consiste en inducir a una persona o grupo de personas, cada una con sus propias necesidades distintivas y personalidad propia, a trabajar para realizar los objetivos de la organización en la que laboran, al mismo tiempo que procura la realización de los objetivos propios. Ocurre por la interacción de recompensas extrínsecas e intrínsecas de los empleados, modificadas por sus expectativas.

Los propósitos fundamentales de la motivación administrativa, son identificar y activar los motivos del empleado en el desempeño de su tarea. Los motivos se reflejan como las necesidades del empleado; los incentivos forman parte del ambiente laboral que propicia la dirección para alentar a los trabajadores a desempeñar sus funciones. Los empleados examinan los incentivos que están a sus disposición y determinan cuáles servirán mejor para satisfacer sus deseos. Basados en la apreciación que tienen de toda la situación, se sienten motivados para emprender acciones que satisfagan sus necesidades.

La motivación administrativa supone que si se conoce el comportamiento humano se puede predecir mejor; si se puede predecir mejor, se puede controlar y en consecuencia se genera un proceso que contribuye al éxito de la organización mediante la canalización de esfuerzos conjuntos que generan un mayor rendimiento. La motivación en el trabajo implica que se usarán más eficientemente las habilidades del empleado con el mismo o menor gasto de esfuerzo, lo cual, a su vez, debe conducir a una mayor satisfacción en el trabajo.

**PROCESO DE MOTIVACION:** El proceso de motivación implica la satisfacción de necesidades, una forma sencilla de clasificarlas es la siguiente:

1. **NECESIDADES FISICAS BASICAS O PRIMARIAS:** Incluyen alimentos, agua, sexo, sueño, aire, los cuales son indispensables para la sobrevivencia de la raza humana. No obstante, varían en intensidad de una persona a otra, a pesar de ser propias de toda la gente y también están condicionadas por la práctica social.
2. **NECESIDADES SECUNDARIAS:** Son menos claras por tener relación con la mente y el espíritu más que con el cuerpo. Estas necesidades secundarias son la autoestima, el sentido de responsabilidad, la autoafirmación, el ser, el deber ser, la pertenencia y el recibir afecto. Este tipo de necesidades complican los esfuerzos que hacen los directivos para motivar a su personal, por lo que la planeación gerencial debe tomar en cuenta los efectos de estas necesidades en cualquier acción que se proponga llevar a cabo. Las necesidades secundarias están condicionadas por la experiencia, varían en tipo e intensidad entre las personas, influyen en el comportamiento humano como sentimientos vagos más que como necesidades específicas.

El proceso de motivación es bastante complejo y está sujeto a las siguientes variables:

1. **CARACTERISTICAS DEL INDIVIDUO:** Se han mostrado tres categorías principales de características que afectan el proceso motivacional: los **INTERESES**, que varían de un individuo a otro dependiendo de su edad, sexo, ocupación, etc.; las **ACTITUDES**, es decir, la predisposición de los trabajadores al evaluar un asunto, un proceso o una persona de una manera favorable o desfavorable; y las **NECESIDADES**, que, como ya se dijo varían en tipo e intensidad.
2. **CARACTERISTICAS DEL TRABAJO:** Es lo concerniente al trabajo en sí, al nivel de retroalimentación del puesto y al nivel de recompensas intrínsecas y extrínsecas.
3. **CARACTERISTICAS DEL AMBIENTE LABORAL:** Incluyen las personas con las que trabaja el individuo y las acciones tomadas por la organización. Steers y Porter (11), señalan que: '... se debe estar consciente de la dinámica interactiva que se da entre estas variables, las cuales pueden influir en el resultado del esfuerzo y en el rendimiento'.

Además de lo anterior, el proceso motivacional se complica debido a otros aspectos como son: **IDENTIFICACION DE MOTIVOS:** Los motivos suelen ser bastante complejos, y con frecuencia entran en conflicto siendo difícilmente clasificables. Por ejemplo, el dinero puede ser un incentivo para alcanzar una posición social más elevada o bien, para proporcionar un símbolo de poder.

**EXISTEN DIFERENTES MOTIVOS:** Es poco común que exista un solo motivo: los individuos experimentan una amplia gama de deseos que aumentan o disminuyen según la satisfacción o la frustración del esfuerzo. Además, cada persona responde de manera distinta a los mismos incentivos. Asimismo, la satisfacción de una necesidad conduce a un deseo de satisfacer más necesidades.

Los administradores y dirigentes enfrentan grandes dificultades al tratar de entender los procesos motivacionales dentro de las organizaciones, dada la complejidad de los mismos.

## **TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION**

La década de 1950 representa un fecundo período en el desarrollo de los conceptos relacionados con la MOTIVACION. En ese lapso se formularon tres teorías específicas que, aunque su validez es hoy objeto de duras críticas, representan las explicaciones más conocidas de la motivación, además de ser la base de donde se han originado las teorías contemporáneas. Dichas teorías son: la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, las Teorías X y Y y la Teoría de Higiene-Motivación.

Las teorías precedentes se conocen bien, pero no han resistido un análisis minucioso. Hay teorías contemporáneas que cuentan con pruebas válidas que las apoyan. Estas teorías son: la Teoría Erg de Alderfer, la Teoría de las Tres Necesidades de Mc Clelland, la Teoría de la Equidad, la del Establecimiento de Metas, la Teoría de la Evaluación Cognocitiva, la del Reforzamiento, la de las Expectativas, entre otras.

A continuación se procederá a analizar tres de las teorías antes mencionadas:

1. **TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.**
2. **TEORIA DE HIGIENE MOTIVACION DE HERZBERG.**
3. **TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES DE MC CLELLAND.**

Se escogieron estas tres teorías porque se consideran las más adecuadas al tipo de estudio que se realizó, así como a la naturaleza y características del grupo que se investigó. La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades ofrece un panorama amplio y general del cual, de una u otra forma, parten el resto de las teorías motivacionales; además, esta teoría tiene la ventaja de ser sencilla y fácilmente comprensible.

La Teoría de Higiene-Motivación, complementa y refuerza la Teoría de Maslow, al dividir a las necesidades en dos grandes grupos y señalar, con un enfoque más práctico, cuáles son los factores que motivan a los empleados y cuáles los aspectos que permiten que dicha motivación se lleve a cabo.

Por último, la Teoría de las Tres Necesidades proporciona la pauta para determinar el tipo de orientación o necesidad dominante en los miembros que integran el grupo de trabajo.

### **TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

La Teoría de las Necesidades de Maslow ha recibido amplia aceptación entre los niveles gerenciales debido a la lógica intuitiva y a la facilidad con que se comprende, sin embargo, no aportó pruebas empíricas y en varios estudios se ha intentado en vano corroborarla. Una

de las teorías de mayor aceptación e influencia en la actualidad es la propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, quien fuera presidente de la Asociación Americana de Psicología.

De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas pueden acomodarse en una jerarquía de importancia, que progresa de las necesidades de orden inferior a las de orden superior. Las necesidades están catalogadas en una pirámide, en la cual una necesidad es más importante que las otras hasta que sea satisfecha. Una vez que la necesidad es satisfecha, la necesidad que le sigue se vuelve predominante. Sin embargo, el orden puede invertirse e incluso oscilar de uno a otro lado. Una vez satisfecha, una necesidad dada ya no motiva el comportamiento. Sólo cuando se está privado de algo y por consecuencia se anhela, puede usarse como incentivo.

Las necesidades son de cinco tipos:

1. **NECESIDADES FISIOLÓGICAS, BIOLÓGICAS O FÍSICAS BÁSICAS:** Se refieren a la sobrevivencia y, a menos que las circunstancias sean extraordinarias, la necesidad que sentimos de amor, condición o reconocimiento, no funciona si no satisfacemos primero nuestras necesidades más primarias. Dentro de este grupo se incluyen la comida, aire, agua, sexo, temperatura adecuada, eliminación de desechos del cuerpo y descanso.
2. **NECESIDADES DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN:** Cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, se hacen presentes las necesidades de seguridad tanto física como psicológica, es decir, estar protegidos contra peligros externos que amenazan nuestro cuerpo y nuestra personalidad. La mayoría de los empleados está en una relación dependiente, por tanto, en su ambiente de trabajo, sus necesidades de seguridad le son de mucha importancia.
3. **NECESIDADES SOCIALES, DE PERTENENCIA O AFILIACIÓN:** Incluyen la necesidad de pertenencia, de asociación, aceptación por los colegas y de dar y recibir amistad y amor. La administración suele suponer que estas necesidades representan una amenaza para la organización y puede hacer muchas cosas para controlar y dirigir los esfuerzos humanos en detrimento de la cohesión de los grupos de trabajo, frustrando las necesidades sociales de los trabajadores, quienes se pueden comportar de manera que tiendan a derrotar los objetivos organizacionales.
4. **NECESIDADES DE ESTIMA Y STATUS:** Están relacionadas con el amor propio: confianza en sí mismo, independencia, logro, competencia y conocimiento así como con la reputación del individuo, necesidades de reconocimiento, aprecio y respeto. Es una necesidad importante, sobre todo cuando ya se han satisfecho las tres anteriores, y difícilmente queda totalmente satisfecha ya que las personas buscan indefinidamente mayor logro de estas necesidades, una vez que han llegado a ser de importancia para ellas.

5. **NECESIDADES DE AUTORREALIZACION Y SATISFACCION:** Por último, se encuentra la necesidad de realizar las propias potencialidades, para el continuo autodesarrollo y para ser creativo en la más amplia acepción del término; significa llegar a ser todo lo que uno es capaz. Si bien la necesidad de autorrealización predomina en algunas personas, ésta influye en casi todas y en la medida en que esta necesidad pueda atenderse, el individuo encontrará su trabajo desafiante e internamente satisfactorio.

## LIMITACIONES DE LA TEORIA DE MASLOW

Las necesidades nunca pueden quedar totalmente satisfechas, ya que las personas son seres que siempre desean algo. La satisfacción de las necesidades es un problema constante en la organización; es por ello que hay quienes afirman que la Teoría de Maslow es solamente un marco conceptual filosófico. No obstante sus limitaciones, esta jerarquía ofrece algunos conceptos sólidos para ayudar a los gerentes a motivar a los empleados. Al respecto, un estudio de Porter, llega a las siguientes conclusiones: "Existe evidencia de que a menos que las necesidades vitales sean satisfechas, ninguna otra necesidad de mayor nivel se hará presente. Existe también cierta evidencia de que, a menos que las necesidades de seguridad se satisfagan, la gente no se interesará en otras necesidades de orden superior. Hay sin embargo, poca certeza que apoya el criterio de que existe una jerarquía después de que alguien supera el nivel de seguridad". (11)

Asimismo, existen muchas excepciones a la teoría, como por ejemplo, las personas que prácticamente se mueren de hambre por lograr su autorrealización; además, muchas personas están menos orientadas a la seguridad o al logro que otras.

Es obvio que la investigación disponible no apoya la Teoría de Maslow en forma importante. Ello no significa que la teoría no sea válida, sino que tan sólo no ha sido corroborada.

A pesar de sus limitaciones, la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades proporciona una guía general de gran utilidad para explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

A continuación se muestra un esquema de la pirámide de necesidades establecidas por Maslow donde se comparan los aspectos teóricos de la motivación en cada nivel, con las acciones que pueden ser aplicadas en la práctica a través de una eficiente motivación administrativa.

## JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW, EN TEORIA Y APLICADA A LA MOTIVACION ADMINISTRATIVA (8)

|  |
|--|
| <p><b>AUTORREALIZACION</b><br/><i>TEORICAS:</i> Autodesarrollo del propio potencial, crecimiento.<br/><i>PRACTICAS:</i> Cumplir tareas desafiantes, creativas, desarrollar habilidades en la empresa.</p>  |
| <p><b>ESTIMA</b><br/><i>TEORICAS:</i> Aprecio, reconocimiento, confianza en sí mismo, paga.<br/><i>PRACTICAS:</i> Premios, posibilidades de promoción, títulos, reconocimiento, elogios.</p>   |
| <p><b>SOCIALES, AFILIACION</b><br/><i>TEORICAS:</i> Amor, aceptación, amistad, sentimientos de grupo.<br/><i>PRACTICAS:</i> Grupos de trabajo formales e informales patrocinados por la compañía.</p>  |
| <p><b>SEGURIDAD, PROTECCION</b><br/><i>TEORICAS:</i> Protección y estabilidad.<br/><i>PRACTICAS:</i> Condiciones de higiene y seguridad en el trabajo, sindicato, prestaciones diversas, prima de antigüedad, derechos de pensión, sistema de quejas, seguro médico.</p> |
| <p><b>FISIOLOGICAS, BIOLÓGICAS.</b><br/><i>TEORICAS:</i> Respiración, alimento, sueño, bebida, eliminación, sexo.<br/><i>PRACTICAS:</i> Paga, vacaciones, cuartos de descanso, receso y lugar para almorzar, agua para beber, aire puro para respirar.</p>               |

### TEORIA DUAL DE LA MOTIVACION - MANTENIMIENTO

En 1959, basándose en investigaciones hechas con ingenieros y contadores, Frederick Herzberg desarrolló una teoría que combina la satisfacción y la motivación en el trabajo. Esta teoría señala que, en la sociedad contemporánea, las necesidades de nivel inferior descritas por Maslow han quedado satisfechas en general; y que ahí, donde no están satisfechas, el resultado es el descontento en el trabajo. Sin embargo, la sola satisfacción de cumplimiento de estas necesidades de nivel inferior no produce la satisfacción en el

trabajo. Herzberg hizo una distinción entre los motivadores y los factores de mantenimiento. Los motivadores tienen un efecto edificante sobre las actividades o el desempeño. Los factores de mantenimiento o higiénicos evitan las pérdidas de moral o eficiencia, aunque no pueden motivar por sí mismos, pueden impedir cualquier descontento serio o una baja en la productividad y permitir que operen los motivadores.

Esto es, si un sentimiento de logro produce a los trabajadores sentimientos positivos, lo contrario, la falta de logro, rara vez la expresaban como la causa de sentimientos negativos, mientras que algún otro factor, como la política de la empresa, la daban como la causa de un sentimiento negativo. Ciertos factores del empleo hacen que los trabajadores se sientan insatisfechos. Sin embargo, la presencia de tales factores generalmente lleva a los empleados a un estado neutral de satisfacción; estos potentes disatisfactores, son necesarios para mantener cierto nivel de satisfacción en los empleados. Por lo general, los trabajadores se sienten más motivados por lo que hacen para sí mismos que por los factores de mantenimiento.

| FACTORES HIGIENICOS  | FACTORES MOTIVACIONALES  |
|--|--|
| INSATISFACTORES<br>FACTORES DE MANTENIMIENTO<br>CONTEXTO DEL EMPLEO<br>FACTORES EXTRINSECOS  | SATISFACTORES<br>MOTIVADORES<br>CONTENIDO DEL EMPLEO<br>FACTORES INTRINSECOS                           |
| EJEMPLOS   | EJEMPLOS   |
| POLITICA ADMINISTRATIVA DE LA<br>COMPAÑIA<br>CALIDAD DE LA SUPERVISION<br>RELACIONES CON LOS SUPERVISORES<br>RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS<br>RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS<br>PAGO<br>SEGURIDAD EN EL EMPLEO<br>CONDICIONES DE TRABAJO<br>POSICION SOCIAL | LOGRO<br>RECONOCIMIENTO<br>PROGRESO<br>TRABAJO MISMO<br>POSIBILIDADES DE DESARROLLO<br>RESPONSABILIDAD |

### INTERPRETACION Y LIMITACIONES DEL MODELO DE LOS DOS FACTORES

Los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción; por lo tanto, la gerencia debe tratar de eliminar los factores causantes de insatisfacción para lograr la armonía en la empresa, aunque no necesariamente la motivación.

Este modelo es, en cierta forma, similar al de Maslow; sin embargo, éste destaca necesidades psicológicas, mientras que Herzberg lo hace en las condiciones laborales para satisfacer las necesidades del empleado y propone que, en la sociedad moderna, las necesidades de orden inferior ya no tienen esa fuerza impulsora, sino que simplemente aseguran el mantenimiento del nivel actual de progreso. Este modelo es útil por la distinción que hace entre los factores que motivan a los empleados, y los factores que principalmente ayudan a mantenerlos abiertos a la motivación.

La mayoría de los críticos de Herzberg rechazan la idea de los dos factores independientes que afectan la motivación, además señalan que el modelo no proporciona suficiente fuerza a las cualidades de motivación que tienen el salario, el status y las relaciones con los demás. Cuando se utiliza el método de Herzberg y se le pide a alguien que mencione situaciones favorables de trabajo, el ego lo lleva a reportar cosas que él ha hecho y cuando se le pide que informe de situaciones desfavorables, su ego lo lleva a hablar de cosas que otros han hecho, como el tratamiento inadecuado del supervisor. El resultado es que aparecen dos factores cuando en realidad existe solamente uno. A pesar de las críticas, la distinción de los dos factores contribuye a un mejor manejo por parte de la administración de los aspectos que motivan a los empleados y los factores que principalmente ayudan a mantenerlos en su trabajo.

De esta forma se recomienda poner de relieve el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, entre otros, los cuales son factores motivantes que proporcionan al trabajador satisfacción intrínseca y contribuyen a su desarrollo integral.

## COMPARACION ENTRE LAS TEORIAS DE MOTIVACION DE MASLOW Y HERZBERG

### MOTIVADORES

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| AUTORREALIZACION Y SATISFACCION     | TRABAJO DESAFIANTE, LOGRO, RESPONSABILIDAD.   |
| ESTIMA O POSICION SOCIAL            | RECONOCIMIENTO, ASCENSOS, STATUS, PROGRESO.   |
| <b>HIGIENICOS</b>                   |   |
| AFILIACION, PERTENENCIA, ACEPTACION | POLITICA Y ADMINISTRACION DE LA COMPANIA, SUPERVISION RELACIONES INTERPERSONALES, POSICION. |
| SEGURIDAD                           | SEGURIDAD EN EL EMPLEO Y CONDICIONES DE TRABAJO.  |
| NECESIDADES FISIOLOGICAS            | SUELDO, VIDA PERSONAL.  |

## TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES

David Mc Clelland en 1962 formuló su teoría sobre motivación. Para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores o necesidades:

**NECESIDAD DE LOGRO:** Impulso de sobresalir, de alcanzar el logro en relación con un conjunto de niveles, de luchar por tener éxito.

**NECESIDAD DE PODER:** Necesidad de hacer que otros realicen una conducta que de lo contrario no habrían observado.

**NECESIDAD DE AFILIACION:** Es el deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

Las personas que sienten un impulso irresistible al éxito luchan por el logro personal más que por los premios del éxito en sí. Sienten el deseo de hacer algo mejor o más eficientemente. Su impulso es la necesidad de logro (nLog). Los que están muy orientados al logro se distinguen del resto de la población por el deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones donde pueden asumir la responsabilidad personal, de encontrar soluciones a los problemas; donde reciben inmediata retroalimentación sobre su rendimiento y saben si están mejorando o no y donde pueden establecer metas de dificultad moderada. Evitan tareas demasiado fáciles o demasiado difíciles. Cuando hay más o menos iguales probabilidades de éxito o fracaso, existe la mejor oportunidad de experimentar los sentimientos de logro y satisfacción por los propios esfuerzos.

La necesidad de poder (nPo) es el deseo de ejercer influencia y de controlar gente. Los individuos con alto grado de ella prefieren ser puestos en situaciones competitivas y orientadas al status, tendiendo a preocuparse más por conseguir influencia sobre los otros y prestigio que por dar un rendimiento adecuado. La tercera necesidad identificada por Mc Clelland es la de afiliación (nAfi). Esta ha recibido menos atención por parte de los investigadores. La afiliación puede verse como el deseo de gozar de la aceptación y aprecio de la gente. Los que la sienten en alto grado luchan por conquistar la amistad, prefieren situaciones de cooperación a las de competencia y desean relaciones que incluyen un alto grado de comprensión mutua.

Basándose en una abundante investigación, es posible hacer predicciones bastante bien fundamentadas acerca de la relación existente entre la necesidad de logro y el rendimiento en el trabajo. Una manera sencilla de concebir el rendimiento de un empleado, consiste en partir de la interacción entre habilidad (capacidad) y motivación (desempeño). Si una de estas dos variables no es adecuada, el desempeño será afectado negativamente. Los trabajadores que tienen gran necesidad de logro, prefieren situaciones laborales dotadas de responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Cuando

predominan tales condiciones, se sienten muy motivados. Los que tienen esa orientación se interesan en la excelencia de su rendimiento personal y no en influir en los demás para que sean eficientes.

Mc Clelland basó su teoría en el hecho de que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse y realizarse. Señaló que el desarrollo económico de un país depende del grado hasta el cual sus ciudadanos tengan necesidad de realizarse; así, existe una correlación positiva entre la necesidad de realizarse, el desempeño y el éxito ejecutivo. Factores como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, determinan un mayor o menor motivo de logro.

Para probar su teoría, Mc Clelland realizó una serie de estudios en diferentes países, que consistieron en pedir a las personas que relataran una historia que se les ocurriera al presentarles una lámina. Los contenidos de las historias fueron clasificados. El autor encontró que en los países industrializados la motivación de logro es mayor que en algunos no industrializados y que en estos últimos la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros.

## CRITICAS

El principal punto débil de esta teoría es precisamente el de la interpretación del contenido de las historias. Esto constituye el mismo problema de todas las técnicas proyectivas empleadas en psicología. Mc Clelland asienta que, a fin de lograr el desarrollo económico, urge romper con todo lo tradicional; es decir, dado que del ambiente cultural el individuo aprende sus pautas de conducta y sus motivaciones, para inyectar la motivación de logro que dará como resultado el crecimiento económico, es necesario cambiar la cultura.

# III

## INVESTIGACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑIA NACIONAL DE DANZA

---

El presente estudio es una INVESTIGACION DE CAMPO EXPLORATORIA que tiene como objetivo principal la DETECCION y ANALISIS del CLIMA ORGANIZACIONAL existente en la Compañía Nacional de Danza del Instituto Nacional de Bellas Artes.

Para la realización de este estudio, se tomó como aspecto principal la MOTIVACION que los trabajadores tienen en el desempeño de sus funciones dentro de la Compañía,

El CLIMA ORGANIZACIONAL fue analizado a través de la evaluación de OCHO FACTORES:

**I. IMAGEN DE LA COMPAÑIA:** Se estudió el concepto general que el personal tiene de la Compañía; el conocimiento que los trabajadores tienen de los objetivos que plantea la misma, y la concordancia de dichos objetivos con las metas individuales de los empleados.

**II. MOTIVACION HACIA EL TRABAJO:** Se pretende conocer el grado de motivación en el trabajo, al igual que los motivos o causas que llevaron a los trabajadores a elegir su profesión y la seguridad que sienten en su empleo.

**III. RELACIONES LABORALES:** Se propone determinar si entre los trabajadores de la Compañía existe un ambiente laboral adecuado que les permita sentirse a gusto y desempeñar sus labores tranquilamente. También se estudiarán las relaciones y la convivencia de trabajo.

**IV. INCENTIVOS ECONOMICOS:** Se considera un factor especialmente relevante dada la naturaleza del trabajo, absorbencia y disponibilidad que exige y sueldos que actualmente recibe el personal. Se tratará de investigar el grado de importancia que tienen los incentivos económicos como factor motivador para los empleados, así como la calidad de las prestaciones que ofrece la Compañía.

**V. DESARROLLO INDIVIDUAL:** Se pretende evaluar las perspectivas y oportunidades de desarrollo individual del personal dentro de la Compañía, comparando las diferentes expectativas profesionales de los integrantes de la misma. También se tratará de conocer si la organización permite a sus trabajadores poner en práctica sus ideas e iniciativas personales para el logro de sus metas, a través de factores motivadores como son la delegación de responsabilidades.

**VI. LIDERAZGO:** En este concepto se incluyen aspectos relativos a la Dirección de la Compañía, la competencia y capacidad de los superiores y la forma en que éstos evalúan el desempeño y reconocen los aciertos de los trabajadores.

**VII. COMUNICACION:** Se investigará si dentro de la organización existen canales de comunicación adecuados, entre los directivos y los subordinados, que permitan un flujo constante y efectivo de ideas y que permitan también comunicación y retroalimentación vertical ascendente y descendente.

**VIII. CONDICIONES DE TRABAJO:** Por último, se determinará la calidad y funcionamiento de las instalaciones dentro de la Compañía, y en general, todo lo relacionado con la infraestructura (ventilación, iluminación, espacio, instalaciones sanitarias, etc.).

## M E T O D O

Para realizar la investigación del clima organizacional se decidió llevar a cabo un estudio en el área natural de los trabajadores, es decir, dentro de las instalaciones de la Compañía Nacional de Danza, situada en la Plaza Angel Salas, detrás del Auditorio Nacional, en Polanco, México D.F.

## I N S T R U M E N T O

La investigación se realizó en dos etapas:

**PRIMERA ETAPA:** En esta fase, se llevó a cabo la aplicación de CUESTIONARIOS DE ACTITUDES Y OPINIONES con objeto de recabar información examinando un mayor número de casos en corto tiempo y a un costo relativamente bajo. Se eligió el CUESTIONARIO como instrumento de investigación, ya que las respuestas son fáciles de catalogar y existe menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal del investi-

gador y sus sujetos. De igual forma, el cuestionario hizo posible la CUANTIFICACION de las respuestas.

**CUESTIONARIO:** El cuestionario aplicado consta de 28 preguntas, de las cuales cuatro son de RESPUESTA ABIERTA y las 24 restantes son de ELECCION FORZOSA. Se utilizó un formato de GRADACION DE LIKERT para valorar las opiniones, intereses y actitudes de cada uno de los ocho factores previamente descritos en este capítulo. Se usaron, por lo general, de cuatro a cinco categorías de respuesta para obtener una amplia gama de gradación y mayor precisión en la respuesta (Anexo 1).

## **DETERMINACION DEL UNIVERSO EN LA PRIMERA ETAPA DE LA INVESTIGACION.**

Debido a que la MOTIVACION es un fenómeno que no puede determinarse fácilmente ya que es un hecho resultante de diversos elementos teóricos, es necesario, para detectarla, contar con muestras de conducta que nos permitan inferir y cuantificar su operación.

Dado el reducido número de trabajadores que conforman la Compañía Nacional de Danza (89 personas), se intentó en un principio entrevistar al TOTAL de la población, sin embargo, esto no fue posible por las siguientes causas:

**FALTA DE TIEMPO Y LUGAR.** El horario restringido a que están sometidos los trabajadores, impidió llevar a cabo la aplicación de los 89 cuestionarios, ya que los horarios varían de un puesto a otro y no se cuenta con horarios de descanso en los que se hubieran podido aplicar sin interferir con las labores cotidianas. Por otra parte, dada la naturaleza del trabajo, las instalaciones son básicamente salones de danza generalmente saturados por los bailarines, lo que limita el espacio suficiente y adecuado para la aplicación de los formatos.

**FALTA DE DISPONIBILIDAD.** El personal mostró renuencia y resistencia al cuestionario, argumentando temor a represalias o simple apatía. A pesar de las dificultades encontradas, se lograron repartir 50 cuestionarios, de los cuales se recabaron 40, ya que las 10 personas restantes, no devolvieron la hoja de respuestas.

**SEGUNDA ETAPA:** Una vez tabulada la información contenida en los cuestionarios, se decidió aplicar una ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA de trece preguntas para complementar los datos obtenidos en la primera etapa de la investigación, así como para corroborar algunas conclusiones y obtener nuevos datos acerca de los ocho factores de que se compone el presente estudio.

## **DETERMINACION DE LA MUESTRA EN LA SEGUNDA ETAPA DE LA INVESTIGACION.**

De igual manera, se pretendía entrevistar al resto de la población, es decir, a los empleados que no habían contestado el cuestionario. Esto fue imposible debido a que la entrevista presentó las siguientes desventajas:

1. **TIEMPO Y COSTO.** El tiempo aproximado de aplicación de la entrevista presentó una variación de 15 a 20 minutos por persona, lo cual implica un costo elevado al sólo disponer de un entrevistador y de falta de tiempo fuera del horario de trabajo.

2. **DISPONIBILIDAD.** En este aspecto, se registró una menor resistencia por parte del personal, sin embargo, 5 personas se negaron a responder la entrevista. A pesar de las dificultades señaladas, se logró entrevistar a 15 personas a lo largo de un período de 30 días (Anexo 2).

### **VALIDEZ DE LA MUESTRA**

A pesar de que no se pretendía trabajar con una muestra, sino con todo el universo, se considera que las dos muestras son representativas de la población, ya que representan los siguientes porcentajes:

**CUESTIONARIO:** 40 DE 89 = 45 %

**ENTREVISTA:** 15 DE 89 = 17 %

Esto proporciona un total de 62 % de encuestados a través de los dos instrumentos, lo cual es superior al 50 % de la población.

### **POSIBLES APORTACIONES**

La presente investigación pretende aportar información a nivel **DIAGNOSTICO** acerca de un área de vital importancia para el sano desarrollo de cualquier organización, es decir, el área funcional de los **RECURSOS HUMANOS**.

El estudio del **CLIMA ORGANIZACIONAL** en la Compañía Nacional de Danza, proporcionará un paquete de información que incluye datos estadísticos, análisis de resultados y recomendaciones útiles para la **TOMA DE DECISIONES** que contribuyan al saneamiento del ambiente organizacional, detectando puntos críticos que afectan directamente el rendimiento y la productividad, así como manteniendo y reforzando los aspectos positivos que, en este terreno, existen dentro de la Compañía.

A pesar de que el rendimiento y la productividad del personal artístico de la Compañía, es un factor difícilmente mensurable, se intentará demostrar que la motivación es un factor de singular importancia en la consecución de las metas de la organización.

Se pretende aportar una propuesta de mejoramiento profesional, a través de la comprensión de la individualidad y necesidades de los integrantes para alcanzar la superación personal-profesional que permita elevar el nivel de calidad artística. Asimismo, se tratará de corroborar que el artista puede ser acreedor a las prestaciones y estímulos que se entregan a otros grupos humanos.

## LIMITACIONES

La investigación se ve afectada por los factores antes mencionados de TIEMPO, ESPACIO, COSTO Y FALTA DE DISPONIBILIDAD de los entrevistados. Además de los siguientes factores:

**ALCANCE:** El nivel académico de los sujetos entrevistados, es en la mayoría de los casos, inferior al de otros grupos de trabajo, ya que al no requerir para su contratación ningún tipo de escolaridad, se presentaron limitaciones de carácter intelectual, dificultad para responder, tanto verbal como por escrito, y esto afectó la interpretación de las respuestas y entorpeció la agilidad necesaria para recabar la información.

**SUBJETIVIDAD DEL INVESTIGADOR:** Se considera una limitante de importancia el hecho de que el entrevistador sea parte del personal entrevistado ya que su percepción de la realidad, así como su situación y expectativas individuales son factores que afectan los resultados de las encuestas restándoles objetividad.

Sin embargo, se dió a los datos recabados un tratamiento puramente estadístico, y por lo tanto completamente imparcial, tabulando las respuestas abiertas y las de elección forzosa, para eliminar, en la medida de lo posible, la subjetividad antes mencionada.

A continuación se presentan los resultados a través de TABULACION, GRAFICAS DE FRECUENCIA Y ANALISIS DE RESPUESTAS.

# IV

## ANALISIS DE RESULTADOS

---

Para efectos de comparación estadística, se analizaron las respuestas de elección forzosa, dividiendo a la muestra en TRES GRUPOS tomando como base la ANTIGÜEDAD en la Compañía. Los tres grupos son:

GRUPO 1: Antigüedad menor a un año.

GRUPO 2: Antigüedad mayor a un año y menor a cinco.

GRUPO 3: Antigüedad mayor a cinco años.

En términos generales, los resultados presentados por los entrevistados en las dos etapas de la investigación, es decir CUESTIONARIO y ENTREVISTA, proporcionan la siguiente información:

LA COMPAÑIA NACIONAL DE DANZA CONSTITUYE UN GRUPO DE TRABAJO UNIDO Y ARMONIOSO CON UN BUEN CONCEPTO E IMAGEN DE LA INSTITUCION, Y QUE LA MAYORIA DE LAS VECES SE SIENTE INTEGRADO Y A GUSTO EN SU TRABAJO, EL CUAL DESEMPEÑA IMPULSADO PRINCIPALMENTE POR VOCACION PROFESIONAL.

RESPECTO A LA SITUACION CON LOS DIRECTIVOS, LOS BAILARINES OPINAN QUE LA COMUNICACION VERTICAL ASCENDENTE Y DESCENDENTE ES, LA MAYORIA DE LAS VECES, DEFICIENTE, Y LA INFORMACION FLUYE EN FORMA DISTORSIONADA CREANDO CONFLICTOS Y CONFUSIONES POR FALTA DE COMPRESION ENTRE LA DIRECCION Y LOS SUBORDINADOS. ESTOS, A PESAR DE LO ANTERIOR, CONSIDERAN A SUS SUPERIORES PERSONAS COMPETENTES Y CAPACES DE DESEMPEÑAR SU TRABAJO. PARA MEJORAR

LA COMUNICACION, LOS ENCUESTADOS SUGIEREN JUNTAS PERIODICAS, PERO SOBRETUDO, DIALOGO ABIERTO Y DE MANERA DIRECTA.

LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL SON BUENAS, SIN EMBARGO, LA MAYORIA CONSIDERA ESTE ASPECTO COMO FUNDAMENTAL MOTIVADOR Y PIDE CONSTANTEMENTE QUE SE RECONOZCA Y EVALUE SU TRABAJO CON JUSTICIA Y QUE SE LE ASIGNEN MEJORES ROLES PARA SOBRESALIR Y SUPERARSE.

EL GRUPO DANCISTICO DESCONOCE LA ORGANIZACION DE LA COMPAÑIA, NO TIENE CLAROS LOS OBJETIVOS, POR LO QUE LOS INTUYE O CONOCE SOLO ALGUNOS; ADEMAS, OPINA QUE LA MAYORIA DE LAS VECES DICHS OBJETIVOS NO SE LLEVAN A CABO. EL GRUPO PIENSA QUE EXISTE FALTA DE COORDINACION Y MALA ORGANIZACION DENTRO DE LA COMPAÑIA.

EN LO QUE SE REFIERE A INCENTIVOS ECONOMICOS, TODOS LOS ENTREVISTADOS LOS CONSIDERAN INSUFICIENTES Y PIDEN UN AUMENTO ENTRE EL 50 Y EL 100% EN SUELDOS, ASI COMO UNA MEJORIA EN LA CALIDAD DE LAS PRESTACIONES.

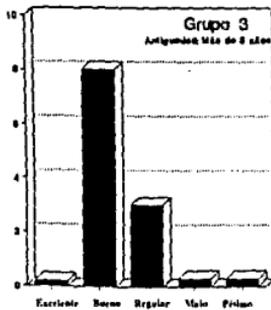
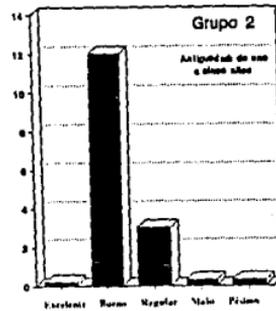
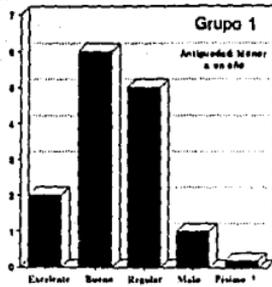
POR ULTIMO, LAS CONDICIONES FISICAS DEL LUGAR DE TRABAJO, FUERON CALIFICADAS COMO MALAS O PESIMAS Y TODO EL GRUPO PROPUSO UNA URGENTE MEJORIA AL RESPECTO.

## PREGUNTA 1

---

El concepto que, en términos generales tienen los trabajadores de la Compañía, es bueno. El GRUPO 1 presenta una amplia gama de respuestas que varían de excelente a malo; se considera que su opinión, en este caso, no es representativa debido a la diversidad de la misma. El GRUPO 2 calificó de BUENO en un 80%, mientras que el GRUPO 3 en un 73%. (Para el GRUPO 1, el porcentaje de "EXCELENTE" y "BUENO" es de 57%). El concepto de la Compañía es mucho mejor para el GRUPO 2, ya que tienen más experiencia en el trabajo que el GRUPO 1 y muestran más intensidad de respuestas que el GRUPO 3 de más antigüedad.

Pregunta 1 "CONCEPTO DE LA COMPAÑIA"

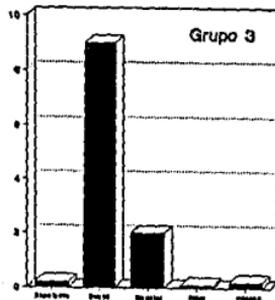
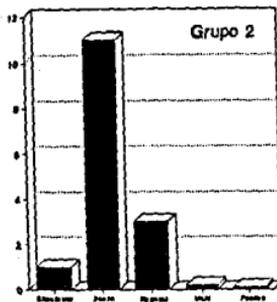
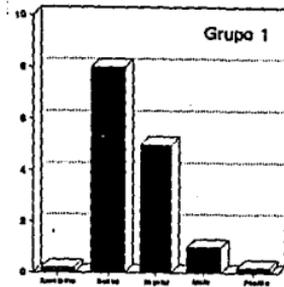


## PREGUNTA 2

---

El nivel artístico del personal de la Compañía es BUENO en la opinión de todos los grupos: el GRUPO 1 con un 75%, el grupo 2 con un 80% y el GRUPO 3 CON UN 82%. Solamente en el GRUPO 2 aparece la calidad de "EXCELENTE". Se considera que la opinión del GRUPO 1 tiene poco peso en este aspecto.

Pregunta 2 "NIVEL ARTISTICO DEL PERSONAL"

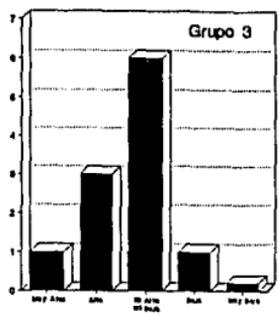
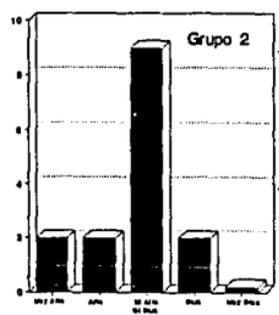
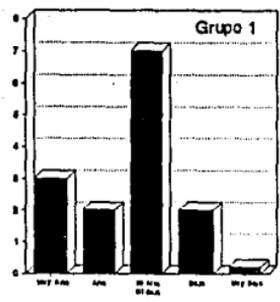


## PREGUNTA 3

---

Respecto a la motivación hacia el trabajo, menos del 10% tiene BAJA motivación en TODOS los grupos; 30% tiene motivación ALTA y MUY ALTA. El resto de la población no supo definir si está o no motivado; este segmento indeciso es muy elevado ya que representa el 60% del total. Se requiere investigar las causas de motivación en los empleados para tomar medidas correctivas al respecto.

Pregunta 3 "MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO"



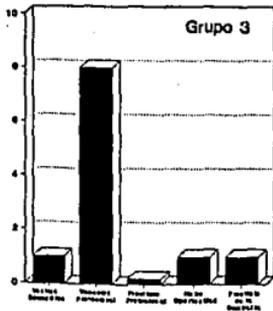
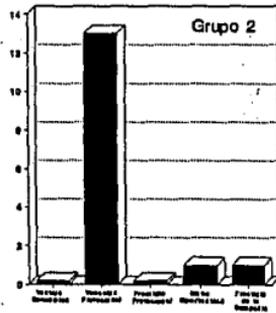
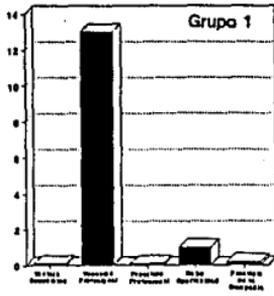
## PREGUNTA 4

---

En todos los grupos el principal motivo por el cual los entrevistados se dedican a su actual trabajo es la VOCACION PROFESIONAL: en el GRUPO 1 es el 86%, en el GRUPO 2 es el 86% y en el GRUPO 3 el porcentaje es de 73%.

Este aspecto revela y corrobora la naturaleza del trabajo que es desempeñado por el personal artístico de la Compañía.

Pregunta 4 "MOTIVO PREDOMINANTE"

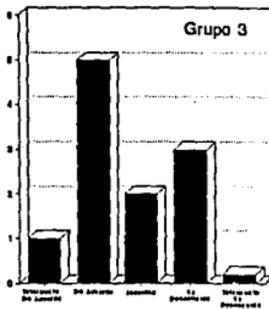
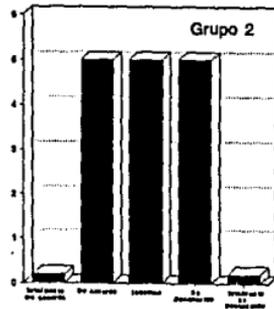
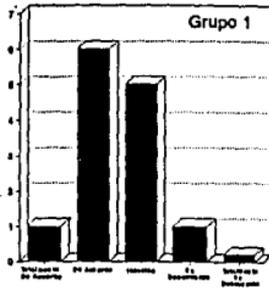


## PREGUNTA 5

---

Esta pregunta no proporciona conclusiones claras debido a la indefinición y división de categorías de respuesta. En el GRUPO 1, el 47% está DE ACUERDO con la existencia de un ambiente laboral agradable dentro de la Compañía, mientras que el 53% está INDECISO o EN DESACUERDO. Con respecto al GRUPO 2, el 33% está DE ACUERDO, el 33% está INDECISO y el otro 33% está EN DESACUERDO. En cuanto al GRUPO 3, EL 64% está DE ACUERDO y el 36% está INDECISO o EN DESACUERDO.

Pregunta 5 "AMBIENTE LABORAL AGRADABLE"

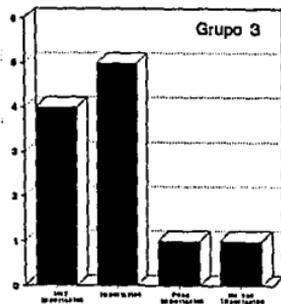
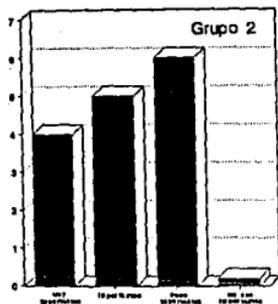
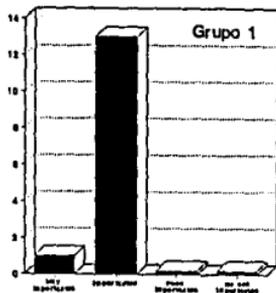


## PREGUNTA 6

---

Esta pregunta pretende evaluar la importancia de los incentivos económicos para los empleados. Para el GRUPO 1, el 100% respondió que considera IMPORTANTES dichos incentivos. El GRUPO 2, considera en un 40% POCO IMPORTANTES los incentivos económicos, lo cual podría explicarse debido a su etapa de desarrollo, falta de responsabilidades familiares, vocación profesional o posición social estable. En cambio, el GRUPO 3 señaló en un 80% que los incentivos económicos son MUY IMPORTANTES e IMPORTANTES; esto refleja las necesidades de mayor ingreso al igual que el GRUPO 1. El grupo intermedio en cuanto a nivel de respuesta en esta pregunta es el GRUPO 2 con antigüedad de uno a cinco años.

Pregunta 6 "IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS ECONOMICOS"



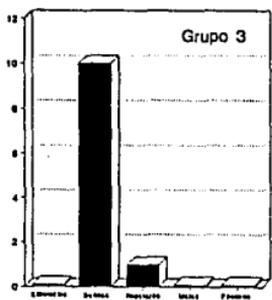
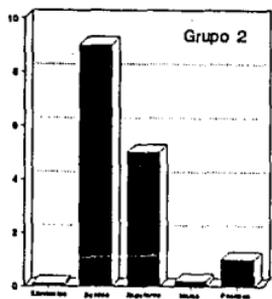
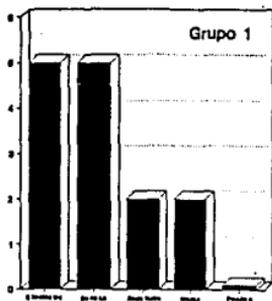
## PREGUNTA 7

---

En lo que se refiere a las oportunidades de desarrollo profesional en la Compañía, más del 60% de TODOS los grupos considera que son BUENAS: el GRUPO 1, las calificó de EXCELENTES y BUENAS en un 71%; el GRUPO 2 opinó que son BUENAS en un porcentaje mucho más elevado que los grupos anteriores, es decir, en un 90%.

El 33% del GRUPO 2 opinó que las oportunidades de desarrollo son REGULARES. Es recomendable investigar cómo se pueden mejorar éstas para impulsar el desarrollo de este sector de la población.

Pregunta 7 "OPINION ACERCA DEL DESARROLLO PROFESIONAL"



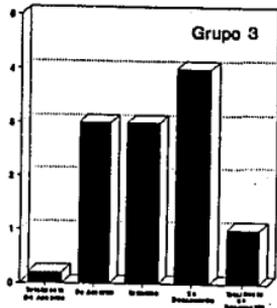
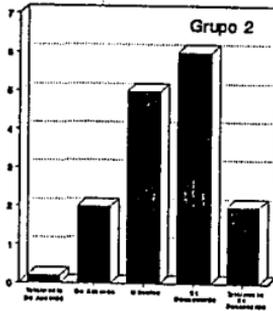
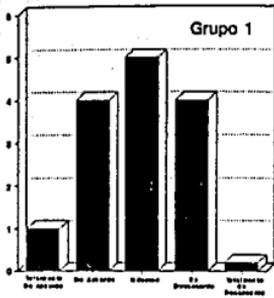
## PREGUNTA 8

---

En cuanto a la justicia del salario o remuneración de los trabajadores de la Compañía, en el GRUPO 1, el 36% está DE ACUERDO; en el GRUPO 2 tan sólo el 8% está DE ACUERDO y en el GRUPO 3 se encontró que un 27% está conforme con el pago.

De lo anterior se concluye que la gran mayoría de los tres grupos está EN DESACUERDO con su sueldo, especialmente el GRUPO 2, con un porcentaje de 92 EN DESACUERDO o INDECISO.

Pregunta 8 "EL TRABAJO ESTA JUSTAMENTE REMUNERADO"



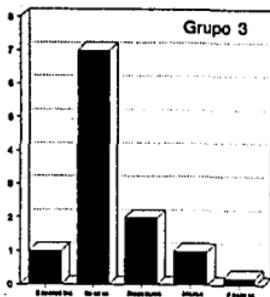
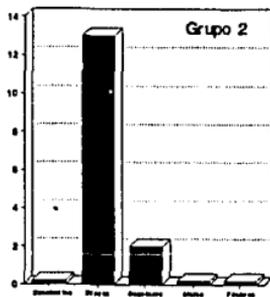
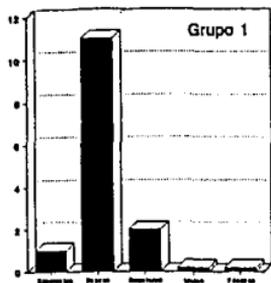
## PREGUNTA 9

---

Las relaciones de trabajo entre compañeros son, en general BUENAS para todos los grupos: el GRUPO 1 las calificó de excelentes y buenas en un 86%; el GRUPO 2 opinó que son BUENAS en un 87% y el GRUPO 3 contestó que las relaciones de trabajo son EXCELENTES y BUENAS en un 73%.

Se considera que el grupo de trabajo está satisfecho con las relaciones interpersonales en el ambiente de la Compañía. Se deberán tomar medidas y políticas para mantener esta unidad.

Pregunta 9 "RELACIONES DE TRABAJO CON LOS COMPAÑEROS"



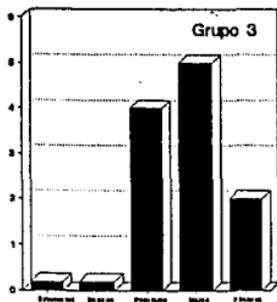
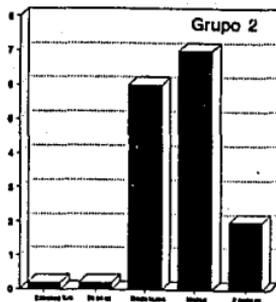
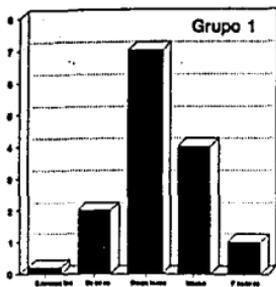
## PREGUNTA 10

---

Hasta diciembre de 1991, las condiciones físicas del lugar de trabajo, fueron calificadas como REGULARES y PESIMAS por TODOS los grupos entrevistados, mientras que MAS DEL 60% las calificó como MALAS y PESIMAS.

Esto representa una unanimidad de respuesta en cuanto a la deficiencia de las instalaciones y lugar de trabajo. Sin embargo, en los últimos meses se llevó a cabo una remodelación de la Compañía, por lo que se profundizará este aspecto en una encuesta semi-estructurada.

Pregunta 10 "CONDICIONES FISICAS DEL LUGAR DE TRABAJO"



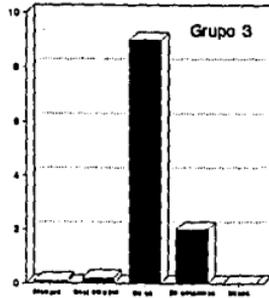
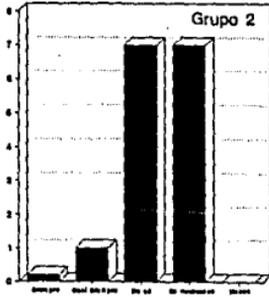
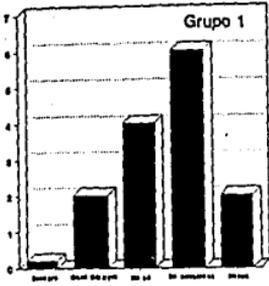
## PREGUNTA 11

---

Esta pregunta calificó la OPORTUNIDAD DE MOSTRAR INICIATIVA por parte de los trabajadores de la Compañía. El GRUPO 1, debido a su falta de experiencia en la organización, presenta indefinición de respuesta. Los GRUPOS 2 y 3 expresaron que sólo EN OCASIONES o NUNCA sus ideas son puestas en práctica por la dirección; es decir, solamente menos del 6% opina que con frecuencia son escuchadas sus sugerencias por los directivos.

Es importante abrir el canal de comunicación vertical dentro de la Compañía para los GRUPOS 2 y 3 que podrían aportar nuevas ideas dada su experiencia de trabajo.

Pregunta 11 "OPORTUNIDAD DE MOSTRAR INICIATIVA"



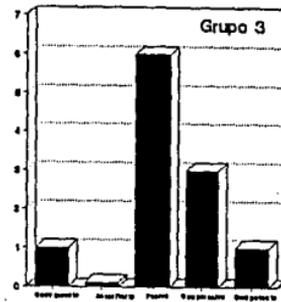
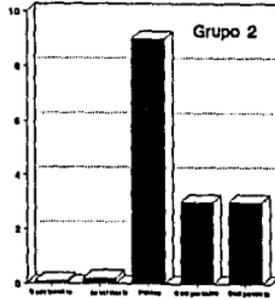
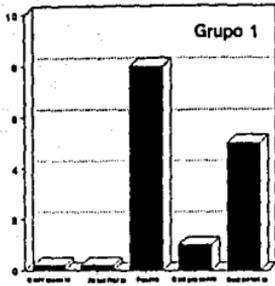
## PREGUNTA 12

---

Con respecto a la opinión acerca del DIRECTOR de la Compañía, los tres GRUPOS lo calificaron aprobatoriamente, es decir, ninguno lo consideró AUTORITARIO. El 36% del GRUPO 1, señaló que el Director es una persona COMPETENTE; del GRUPO 2, el 20% opinó lo mismo, mientras que en el GRUPO 3, sólo el 9% piensa que es COMPETENTE, siendo éste el grupo que más tiempo tiene de conocerlo.

Se notó un elevado porcentaje en los tres GRUPOS que calificó al Director de PASIVO: 57% del GRUPO 1, 60% del GRUPO 2 y 55% del GRUPO 3. No obstante, en 1992 hubo un cambio en la Dirección de la Compañía, por lo que se recabará información acerca del nuevo Director.

Pregunta 12 "OPINION ACERCA DEL DIRECTOR"

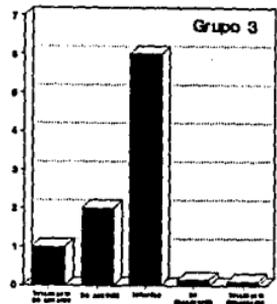
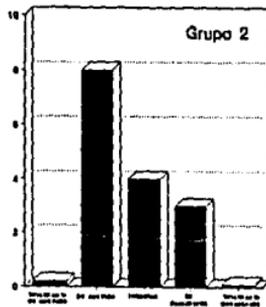
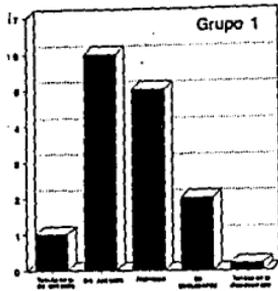


## PREGUNTA 13

---

**En** lo referente a la capacidad y competencia de los directivos y maestros que conforman la Compañía, solamente menos del 15% está EN DESACUERDO. EL GRUPO 1 con un 14%; el GRUPO 2 mostró mayor polémica en este aspecto con un DESACUERDO de 20%, cifra superior a los otros dos grupos. En cuanto a los integrantes del GRUPO 3, NINGUN entrevistado está en desacuerdo con la capacidad y competencia del cuerpo directivo y docente de la Compañía.

Pregunta 13 "CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS Y MAESTROS"



## PREGUNTA 14

---

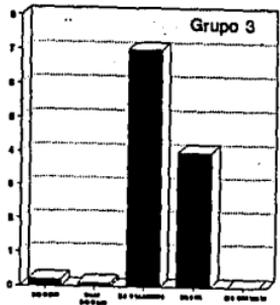
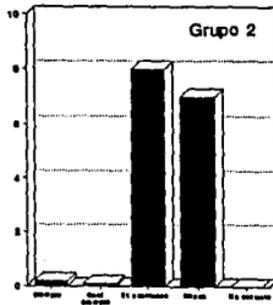
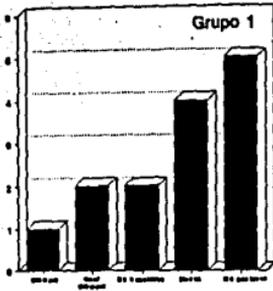
Esta pregunta, al igual que la pregunta 11, evalúa la frecuencia con que la Dirección toma en cuenta las opiniones y sugerencias hechas por los empleados de la Compañía.

El GRUPO 1 nuevamente muestra gran variación en la escala de respuestas: el 21% opina que casi siempre son tomados en cuenta y el 28% piensa que NUNCA son escuchados.

En cambio, el 100% de los GRUPOS 2 y 3, considera que NUNCA o SOLO EN OCASIONES se toman en cuenta sus opiniones.

Este factor requiere corregirse.

Pregunta 14 "FRECUENCIA CON QUE LA DIRECCION TOMA EN CUENTA LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS"



## PREGUNTA 15

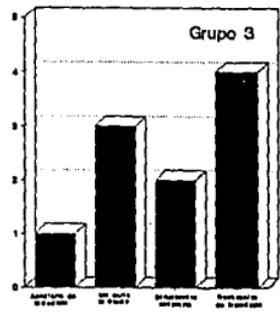
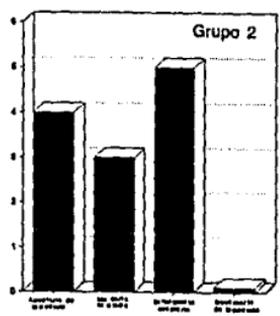
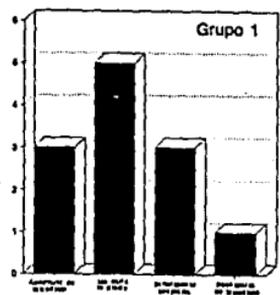
---

Evalúa el factor de IMAGEN de la Compañía y actitud a tomar ante la posibilidad de cambiar de empleo. Las gráficas muestran que las respuestas varían de un grupo a otro.

En cuanto a la opción "ACEPTARIA DE INMEDIATO", el GRUPO 1 presenta un porcentaje del 21%; el GRUPO 2, 27% y el GRUPO 3, 9%; en los tres casos, el porcentaje representa menos del 30% y en el GRUPO 3, el 36% valora su empleo. Esto lleva a la conclusión de que la mayoría de los trabajadores valora su empleo o por lo menos no aceptaría otro tan fácilmente. En el GRUPO 2 se presentó cierta inestabilidad.

Se analizarán las causas en la PREGUNTA 16 del cuestionario, la cual es de respuesta abierta.

Pregunta 15 "ACTITUD ANTE LA OPORTUNIDAD DE UN CAMBIO DE EMPLEO"



## PREGUNTA 17

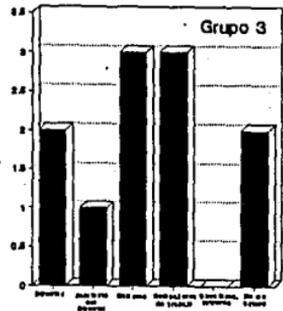
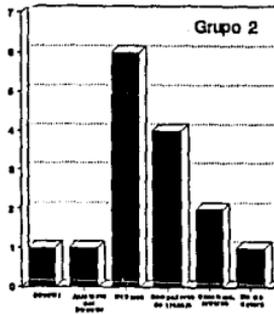
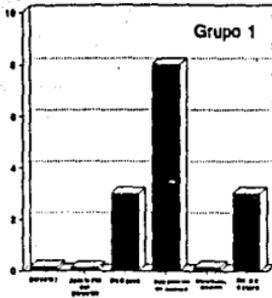
---

**E**n cuanto a los canales o medios por los cuales fluye la comunicación dentro de la organización, las gráficas muestran que más del 50% de TODOS los grupos reciben la información a través de RUMORES y de COMPAÑEROS DE TRABAJO.

Resulta evidente corregir este aspecto, creando canales de comunicación verticales y formales y mejorando los ya existentes.

Se analizarán las sugerencias que el personal recomienda para mejorar y mantener una adecuada comunicación.

- 13 -  
**Pregunta 17 "CANALES DE COMUNICACION"**



## PREGUNTA 18

---

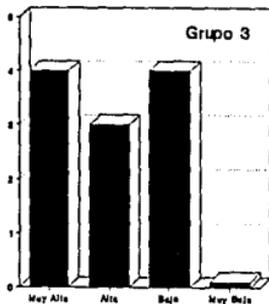
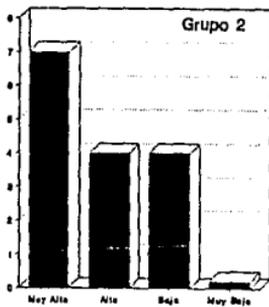
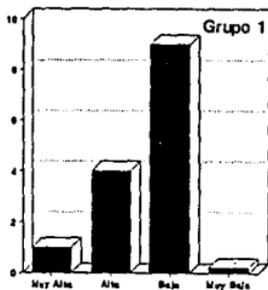
En los GRUPOS 2 y 3, más del 40%, CASI SIEMPRE está a gusto en su trabajo, mientras que el GRUPO 1, solamente el 33% opinó lo mismo. Esto último es comprensible debido a la falta de integración por el corto tiempo (menos de un año) dentro de la organización.

El 25% de los GRUPOS 2 y 3 SOLO EN OCASIONES se siente a gusto y con pertenencia y afiliación al grupo.

Se investigará cuáles son los motivos que hacen sentir al personal a disgusto dentro de la Compañía.

En NINGUN grupo se manifestó DISGUSTO.

Pregunta 18 "PERTENENCIA O AFILIACION AL GRUPO"



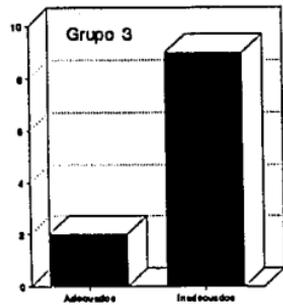
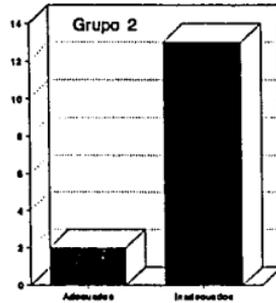
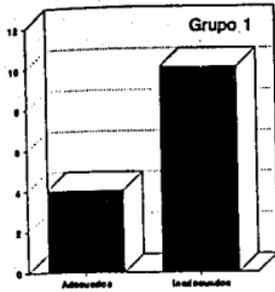
## PREGUNTA 19

---

Más del 85% del GRUPO 2 con antigüedad de 1 a 5 años en la organización, considera que los medios de comunicación son INADECUADOS.

En los GRUPOS 1 y 3 más del 70% considera que los medios de comunicación son inadecuados.

- 77 -  
Pregunta 19 "MEDIOS DE COMUNICACION"



## PREGUNTA 20

---

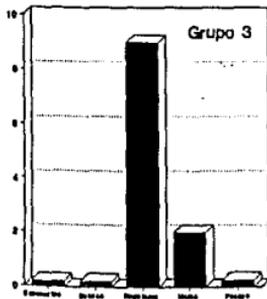
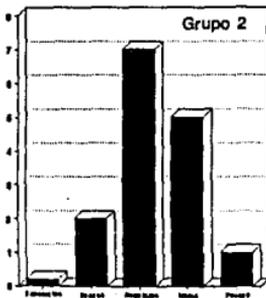
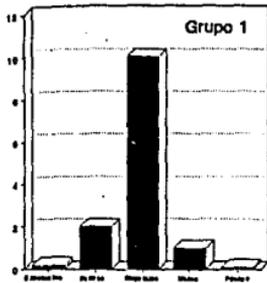
Esta pregunta evalúa la calidad de las prestaciones que la Compañía ofrece a sus empleados como son, Servicio médico, Aguinaldo, Prima vacacional, Prima dominical, etc.

Únicamente menos del 15% considera que dichas prestaciones son BUENAS, en todos los grupos, por lo que éstas pueden considerarse REGULARES, ya que así lo señalaron los tres grupos entrevistados en los siguientes porcentajes:

GRUPO 1: 71% GRUPO 2: 82% y GRUPO 3: 47%

Por otra parte, CASI ningún grupo las considera MALAS y PESIMAS.

Pregunta 20 "PRESTACIONES A LOS EMPLEADOS"



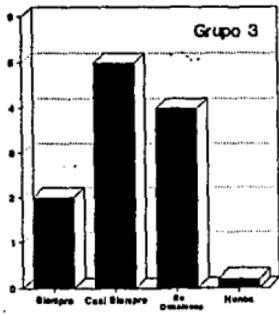
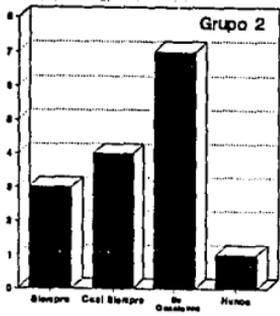
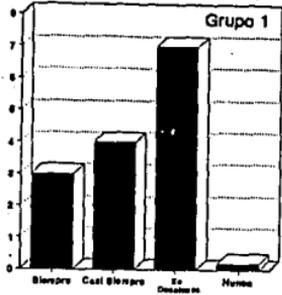
## PREGUNTA 21

---

Respecto al factor de liderazgo, el 93% de TODOS los grupos entrevistados respondió que, al menos EN OCASIONES, la dirección sabe evaluar su desempeño profesional y reconocer sus aciertos en el trabajo.

Solamente en el GRUPO 2 aparece la categoría de respuesta de NUNCA en cuanto a este aspecto; el porcentaje, a pesar de ser bajo (6%), deberá tomarse en cuenta para analizar a fondo las causas que determinan que la evaluación en la Compañía no sea totalmente acertada.

Pregunta 21 "RECONOCIMIENTO AL TRABAJO"



## PREGUNTA 22

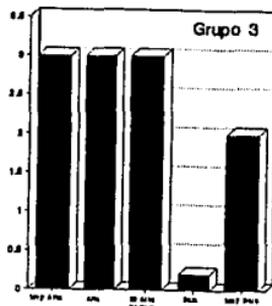
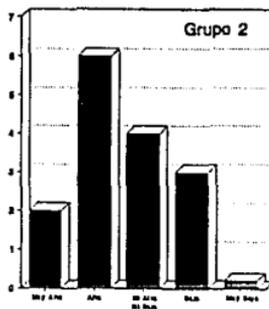
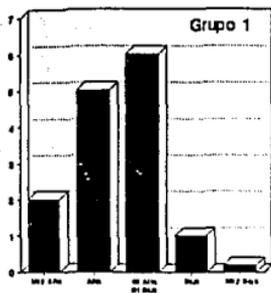
---

En cuanto a la **SEGURIDAD** en el trabajo, el 50% de **TODOS** los grupos manifestó que siente seguridad de conservar su empleo dentro de la Compañía, mientras que **MENOS** del 20% está **INSEGURO** a este respecto.

Existe un 30% con indefinición e indecisión al contestar a la pregunta relativa a la seguridad que tienen en su trabajo.

Esta tendencia a la seguridad deberá ser investigada a través del conocimiento de las posibles **CAUSAS** de inestabilidad laboral.

- 83 -  
**Pregunta 22 "SEGURIDAD DE CONSERVAR EL EMPLEO"**



## PREGUNTA 23

---

Esta pregunta corrobora la interpretación de las preguntas 14, 17 y 19 con respecto a la Comunicación en la compañía, ya que los empleados consideraron que NUNCA, o SOLO EN OCASIONES tienen libertad de comunicación con sus superiores y directivos en los siguientes porcentajes:

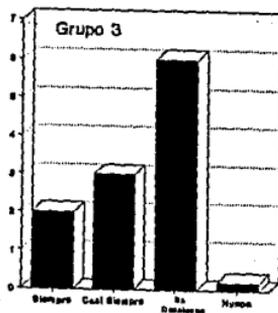
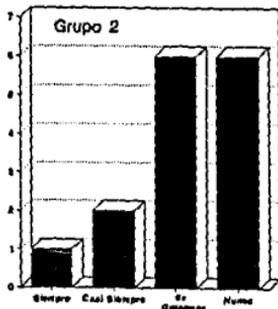
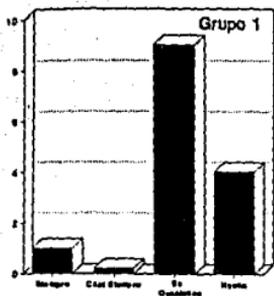
GRUPO 1: 55%

GRUPO 2: 80%

GRUPO 3: 93%

El porcentaje incrementa en razón directa a la antigüedad de los trabajadores.

Pregunta 23 "LIBERTAD DE COMUNICACION CON LOS SUPERIORES"



## PREGUNTA 24

---

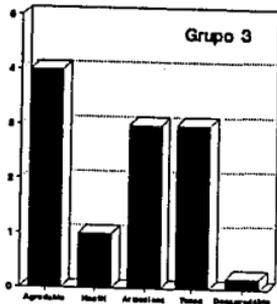
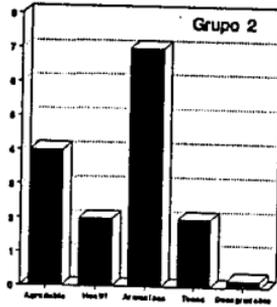
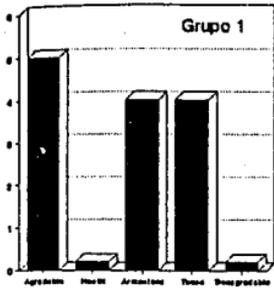
Analizando la convivencia entre los compañeros de trabajo, se observa que más del 60% de TODOS los grupos calificó de AGRADABLE este factor de las relaciones laborales dentro del grupo.

En los GRUPOS 1 y 3, el 28% expresó que siente que el ambiente de trabajo es TENSO.

El GRUPO 2, solo manifestó TENSION en menos del 15%.

Se concluye que los GRUPOS extremos 1 y 3, se sienten más presionados en su trabajo que el grupo intermedio.

Pregunta 24 "CONVIVENCIA ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO"



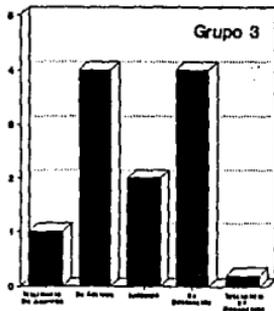
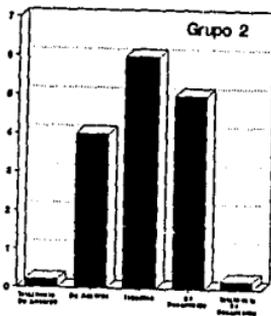
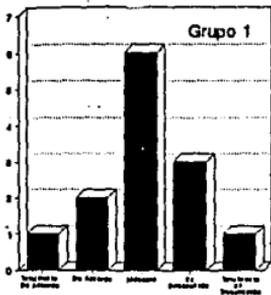
## PREGUNTA 25

---

Esta pregunta califica el grado en que los trabajadores conocen el tipo de organización de la Compañía así como los OBJETIVOS que se propone lograr.

A este respecto, existe una gran confusión y división de opiniones. Se precisa replantear la pregunta para conocer a fondo la causa de tal dispersión en el conocimiento de este aspecto fundamental, pues en TODOS los grupos se observó que el 40% está de acuerdo, otro 40% está EN DESACUERDO y el 20% restante no pudo decidir, se mostró indeciso al respecto o, simplemente, NO CONTESTO la pregunta.

Pregunta 25 "ACEPTACION DE LOS OBJETIVOS Y ORGANIZACION DE LA COMPAÑIA"



## ANÁLISIS DE RESPUESTAS ABIERTAS

El cuestionario incluye 4 preguntas de respuesta abierta. Las preguntas fueron formuladas con el fin de lograr una atmósfera de confianza que sirviera al entrevistado para expresar sus sentimientos y opiniones personales abiertamente, y no sólo a través de la elección forzosa.

En términos generales se puede decir que no se logró este objetivo, pues los entrevistados manifestaron inseguridad, temor, abstracción y, en la mayoría de los casos, NO respondieron a las preguntas o emitieron enunciados contradictorios. Esta deficiencia puede deberse, en parte, a la incorrecta formulación de las preguntas o a la falta de comprensión por parte de los entrevistados. A pesar de lo anterior, se describe a continuación la interpretación de las respuestas previamente tabuladas y clasificadas en base a su similitud.

**PREGUNTA 16:** Se refiere a la actitud ante un cambio de empleo propuesto en la pregunta 15 (ver anexo 1). "LO RECHAZARIA DE INMEDIATO": Las causas que apoyan este enunciado fueron por sentirse a gusto dentro de la Compañía y porque ninguna otra compañía podría ofrecer lo que la Compañía Nacional de Danza brinda, en su conjunto, al artista. "ACEPTARIA DE INMEDIATO": La causa de esta afirmación fue la de buscar nuevas perspectivas de desarrollo fuera de la Compañía. "DIFÍCILMENTE ACEPTARIA": Debido al prestigio y trayectoria de la Compañía. "ME DARIA LO MISMO": En cuestión de competencia les daría igual estar en otra compañía.

**PREGUNTA 26:** En cuanto a cuáles son los objetivos de la Compañía, se mencionaron los siguientes, en orden de importancia: 1. DIFUNDIR EL ARTE Y LA CULTURA DANCÍSTICA EN NUESTRO PAÍS. 2. REPRESENTAR EL BALLET A NIVEL NACIONAL Y EXTRANJERO. 3. PRESENTAR ESPECTÁCULOS DE CALIDAD. 4. DESARROLLAR JOVENES VALORES. 5. CUMPLIR CON LAS TEMPORADAS DE BELLAS ARTES Y DEL LAGO DE LOS CISNES. 6. CONSERVAR LAS OBRAS TRADICIONALES.

**PREGUNTA 27:** En cuanto a la congruencia de los objetivos mencionados con los objetivos particulares de los empleados, 10 personas respondieron NEGATIVAMENTE, mencionando causas como son la FALTA DE MAESTROS COMPETENTES, LA NECESIDAD DE UNA REESTRUCTURACIÓN DE LA COMPAÑÍA Y DE AMPLIAR Y RENOVAR LAS OBRAS DEL REPERTORIO. En cambio, 26 de los 40 entrevistados respondió AFIRMATIVAMENTE diciendo que la Compañía tiene nivel y calidad mundial. El resto no contestó o no explicó el por qué.

**PREGUNTA 28:** En cuanto a EXPECTATIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL, se detectó mayor unanimidad de respuestas: 1. CRECER COMO ARTISTA Y BAILARIN PROFESIONAL (8 PERSONAS). 2. TRABAJAR Y MEJORAR DÍA CON

DIA (7 PERSONAS). 3. LOGRAR QUE VALOREN MI TRABAJO Y DESEMPEÑAR NUEVOS ROLES (5 PERSONAS). 4. MEJORAR MI NIVEL ARTISTICO Y TECNICO PARA AYUDAR A LA COMPAÑIA (4 PERSONAS). 5. DESARROLLARME AL MAXIMO Y SUBIR DE CATEGORIA HASTA DONDE SEA POSIBLE (4 PERSONAS). 6. PREPARARME COMO MAESTRO Y COREOGRAFO (4 PERSONAS). 7. SALIR AL EXTRANJERO (3 PERSONAS). 8. NINGUNA (3 PERSONAS). 9. NO CONTESTARON (2 PERSONAS).

## ANALISIS DE LA ENTREVISTA

**P R E G U N T A 1:** Del total de entrevistados, el 40% conoce los objetivos de la Compañía, mientras que el resto NO los conoce o sólo conoce algunos. De lo anterior se concluye la falta de comunicación e información dentro de la organización.

**P R E G U N T A 2:** Habiéndose dado a conocer los principales objetivos de la institución, 7 de los 15 entrevistados opinaron que dichos objetivos NO se cumplen o sólo se cumplen EN OCASIONES o PARCIALMENTE. En cuanto a los propósitos de la Compañía, todos manifestaron estar de acuerdo.

**P R E G U N T A 3:** 3 de los 15 entrevistados (20%), expresaron que su principal motivación era el INCENTIVO ECONOMICO, mientras que el resto (80%), mencionó diversos motivos todos relacionados con la VOCACION PROFESIONAL, con su AUTORREALIZACION, por ejemplo: bailar más, nuevos papeles, salir al extranjero, evaluación y valoración del trabajo, entre otras causas.

**P R E G U N T A 4:** El 47% de la muestra entrevistada manifestó SEGURIDAD en su empleo. Sólo 6 de los 15 bailarines señalaron estar INSEGURO debido a las siguientes causas: LESIONES, EDAD, GUSTO O PREFERENCIAS ARTISTICAS DE LA DIRECCION, CARRERA CORTA, ETC. El restante 12% manifestó INSEGURIDAD en la respuesta, diciendo que en su situación particular no pensaban permanecer mucho tiempo en la Compañía.

**P R E G U N T A 5:** En cuanto a las causas por las que los empleados se sienten a disgusto, se mencionaron en primer término la relación con las AUTORIDADES DE LA Compañía, en un 67%, ya sea por MALA ORGANIZACION DE LA COMPAÑIA, FALTA DE COORDINACION Y DE INTEGRACION, DESPOTISMO, POLITICAS, FAVORITISMO, RELACION CON LOS MAESTROS, ETC. Sólomente 5 de los 15 entrevistados señalaron que las causas de disgusto eran las RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, específicamente actitudes negativas, mediocridad, envidia y frustración. Esto confirma lo concluido en el cuestionario, respecto a la unidad del grupo de trabajo, ya que sólo el 33% opina que las relaciones entre compañeros de trabajo son MALAS.

**PREGUNTA 6: OTROS INGRESOS:** Sólo 2 de los 15 entrevistados perciben otros ingresos fuera de la Compañía. **OTRA ACTIVIDAD:** Solamente el 26% de la muestra desempeña otra actividad. Esto se entiende debido a la naturaleza del trabajo, falta de tiempo y a lo absorbente de la profesión. El 60% NO desarrolla otra actividad. El resto solamente desempeña otro trabajo **EVENTUALMENTE**. **CABEZA DE FAMILIA:** 7 de los 15 encuestados respondieron **AFIRMATIVAMENTE** ante la pregunta: ¿ERES CABEZA DE FAMILIA? Esto representa un porcentaje de 46% equivalente a **MENOS DE LA MITAD** de la población. **PERSONAS QUE DEPENDEN DEL TRABAJADOR:** De los casados, la mayoría (70%) tiene **UN HIJO**; 1 de cada 7 casados tiene **DOS HIJOS**, y 1 de cada 7 casados tiene **TRES HIJOS**.

**PREGUNTA 7: ENTRE EL 50 Y EL 100%:** La mayoría (73%), es decir, 11 de cada 15, respondieron que su sueldo debería aumentar entre el 50 y el 100% para mantener un nivel de vida adecuado a su profesión. **MÁS DE 100%:** El 20% de los encuestados opinó que desearía un incremento superior al 100%. **MENOS DEL 50%:** Sólo una persona opinó que necesitaba un aumento menor al 50%.

**PREGUNTA 8: SERVICIO MEDICO:** Esta prestación ocupó el **PRIMER LUGAR** en las entrevistas, ya que 11 de los 15 bailarines la citaron como **URGENTE E IMPORTANTE**. El resto sugirió otras opciones como **BONO, VIATICOS, PAGOS**, etc.

**PREGUNTA 9:** 7 de 15 personas consideran al presente **DIRECTOR** como "MUY EXPERTO", es decir, el 47%. 4 de los 15 encuestados opinan que el **DIRECTOR** es una persona "NO ACTUAL" y "TOTALITARIO", esto es el 26.6%. 4 de 15 personas consideran que su **DIRECTOR** es una persona "CAPAZ", "INTELIGENTE", "COMPETENTE" y "CON PRESTIGIO"; esto representa un 26.6% de la muestra. De anterior se resume que el 73% de los entrevistados calificó **POSITIVAMENTE** al **DIRECTOR**, mientras que sólo el 26.6% NO lo calificó así.

**PREGUNTA 10:** En cuanto a **OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**, el 50% de la muestra expresó que lo que más anhela como perspectiva individual es "BAILAR OTROS ROLES". El 25% contestó que quería oportunidades de desarrollarse como **ENSAYADOR** dentro de la Compañía. El restante 25% presentó una gama amplia de oportunidades de desarrollo, como son **SALIR AL EXTRANJERO, BECAS, NUEVOS MAESTROS, ACCESO A LA DIRECCION DE LA COMPAÑIA Y MAS CONFIANZA POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS HACIA LOS BAILARINES**.

**PREGUNTA 11:** Con respecto a la reacción que la Dirección ha tenido ante las sugerencias o peticiones de los bailarines de la Compañía, 8 de los 15 entrevistados afirmaron que cuando han acudido a la Dirección, "NO LES HAN HECHO CASO"; 4 de las 15 personas antes mencionadas señalaron que "NUNCA HAN ACUDIDO", por temor, falta de necesidad o por saber de antemano que no serían escuchados; 2 trabajadores expresaron que "SI FUERON TOMADOS EN CUENTA", y sólo un encuestado respondió que **A VECES** ha sido escuchado. Las ideas o sugerencias expuestas por los bailarines a

la Dirección fueron, en orden de importancia, las siguientes: 1. APOYO Y OPORTUNIDAD PARA SER ENSAYADOR. 2. BAILAR OTROS ROLES. 3. CAMBIO DE HORARIO. 4. LIMPIEZA EN LAS INSTALACIONES. 5. CONCURSOS DE COREOGRAFIAS.

**P R E G U N T A 12:** En relación a las medidas para mejorar la COMUNICACION con la Dirección, 7 de 15 bailarines sugirieron JUNTAS PERIODICAS con los superiores, ya sea semanal, quincenal o mensualmente. El resto (8 personas), señaló que debería existir MAS RELACION DIRECTA entre la Dirección y los subordinados, SIN INTERMEDIARIOS, CON CLARIDAD AL HABLAR, RESPETO DE AMBAS PARTES y CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN GRUPO.

**P R E G U N T A 13:** Al calificar las CONDICIONES FISICAS DEL LUGAR DE TRABAJO, los bailarines manifestaron la DEFICIENCIA y FALTA DE MANTENIMIENTO de las instalaciones, así como la PESIMA VENTILACION, la FALTA DE LIMPIEZA, principalmente en los baños, la CARENCIA DE GIMNASIO como complemento necesario del entrenamiento diario y la FALTA DE AREAS DE DESCANSO suficientes al número de trabajadores que laboran en la Compañía, así como mobiliario y decoración adecuada del área de trabajo. De lo anterior se desprende la necesidad de mejorar las condiciones físicas por motivos de SALUD, COMODIDAD y PRODUCTIVIDAD.

# V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

---

La COMPAÑIA NACIONAL DE DANZA es un organismo social cuya parte medular está constituida principalmente por bailarines entre 18 y 40 años de edad. La naturaleza de su profesión dancística y lo absorbente de su vocación, exige de ellos una disciplina rígida y una entrega constante, lo cual se logra a través del entrenamiento diario y de una larga carrera de preparación.

Dada la disponibilidad de tiempo requerida para cubrir el puesto de bailarín, muy pocos desarrollan otra actividad y perciben ingresos fuera de la Compañía. Por otra parte, la profesión no exige escolaridad alguna ni requiere trabajo intelectual elevado, por lo que el promedio académico es, en términos generales, comparativamente inferior al existente en otras organizaciones o entidades.

Este aspecto representó una gran limitante en la investigación de CLIMA ORGANIZACIONAL, reflejada en una amplia gama de situaciones que van desde la evasión total de los entrevistados, inseguridad y temor en las encuestas, hasta la incongruencia en las respuestas, falta de comprensión, ortografía y redacción.

Una vez realizada la investigación, y tomando como base el MARCO TEORICO al que se hizo referencia en el CAPITULO II, puede concluirse que los miembros de la Compañía Nacional de Danza poseen características propias y rasgos únicos bien definidos que lo distinguen del resto de las agrupaciones de trabajo:

Las necesidades de orden superior, a saber, las de ESTIMA y STATUS y las de AUTORREALIZACION, tienen mayor importancia para este gremio artístico, que las necesidades de orden inferior. La necesidad de AUTORREALIZACION es la que predomina.

mina en los bailarines. Dicha necesidad es difícilmente satisfecha ya que implica un trabajo constante de desarrollo individual y por lo mismo, representa un fuerte incentivo o motivador para la superación profesional del individuo. De acuerdo con MASLOW una vez satisfecha una necesidad, ya no motiva el comportamiento, es por eso que la AUTO-RREALIZACION del potencial de los trabajadores de la Compañía siempre será un factor determinante de la motivación, ya que es difícilmente satisfecho.

La ESTIMA y el STATUS revisten una gran importancia entre los bailarines, al igual que el lograr confianza en sí mismos, independencia, competencia profesional, reconocimiento al trabajo y, sobre todo, deseos de logro indefinido. Esto se comprobó en el estudio realizado mediante encuestas y cuestionarios en donde los bailarines pidieron en primer término el reconocimiento a su trabajo y oportunidades de logro y superación personal.

El INCENTIVO ECONOMICO es fundamental para un mejor nivel de vida y como motivador al trabajo, pero siempre fue mencionado en un SEGUNDO TERMINO en cuanto a importancia.

En lo que se refiere al orden de necesidades descritas por MASLOW, estas no siempre se van satisfaciendo de acuerdo a la jerarquía. No existe un orden estricto, ya que aún cuando las necesidades de orden inferior no estén debidamente satisfechas, es decir, los salarios son bajos, las condiciones higiénicas y de seguridad son deficientes y los lugares de descanso y la ventilación son insuficientes, la tendencia primordial se centra en las necesidades de orden superior.

En lo que concierne a la Teoría Dual de HERZBERG, se recomienda mejorar los "factores higiénicos o de mantenimiento" que, como ya se dijo, se encuentran en condiciones poco favorables, lo que dificulta que los empleados estén abiertos a la motivación, creando un sentimiento de insatisfacción el cual es un obstáculo que impide la existencia de un clima organizacional adecuado. La mayoría de los entrevistados señalaron estar inconformes con su relación con los superiores, las políticas administrativas de la Compañía, los pagos y las condiciones de trabajo. Deben tratar de mejorarse estos aspectos que constituyen una herramienta elemental para evitar la insatisfacción en el trabajo así como las posibles consecuencias negativas (ausentismo, apatía, descontento), que irán en detrimento de la eficiencia de la organización.

Asimismo, cabe señalar que, como dichos factores higiénicos no crearán por sí mismos la motivación en el trabajo, es necesario resaltar los factores motivadores a través del establecimiento de políticas enfocadas al logro, reconocimiento, progreso, responsabilidad, posibilidades de desarrollo, etc. mediante un estudio detallado del personal con que cuenta la Compañía, analizando sus necesidades, sus posibilidades, sus expectativas y la situación individual y laboral de cada uno de los integrantes. Dentro de las peticiones que los empleados manifestaron como factores motivadores, se encuentran en primer término, las oportunidades de bailar más roles.

Por lo que toca a la tercera teoría a que se hizo referencia en este estudio, o sea, la de "Las Tres Necesidades" de MC CLELLAND, ésta viene a reforzar las dos anteriores ya que la mayoría de los bailarines presenta una marcada tendencia al logro, impulso de sobresalir y alcanzar el éxito. Las necesidades de poder y afiliación también se encuentran presentes pero en mucho menor grado que la orientación al logro.

Según MC CLELLAND, los trabajadores con necesidad de logro prefieren las situaciones laborales dotadas de responsabilidad personal y se sienten motivados por la excelencia de su rendimiento personal. Es preciso, entonces, estimular la necesidad de logro de los trabajadores mediante la asignación de tareas desafiantes y de responsabilidades bien definidas para lograr la excelencia en el desempeño de la organización.

Como punto fundamental, se recomienda tratar de mantener organizada a la Compañía Nacional de Danza, haciendo un esfuerzo sostenido para consolidar al grupo y lograr sus objetivos mediante la aplicación de principios básicos de la PLANEACION, la ORGANIZACION, la DIRECCION y el CONTROL, es decir, realizar una adecuada ADMINISTRACION de los recursos humanos con los que cuenta.

Para llevar a cabo lo anterior, y a manera de sugerencias o recomendaciones, se presenta a continuación un esquema con el diagnóstico actual de la Compañía y las posibles soluciones prácticas en relación con el marco teórico en el que se sustenta el presente trabajo:

## I. DESARROLLO INDIVIDUAL Y MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

### DIAGNOSTICO:

- Deficiente y escaso desarrollo individual integral.
- Pocas oportunidades de promoción y superación.
- Criterios subjetivos de evaluación.
- Bajo nivel cultural.
- Ausentismo.

### TEORIA:

- MASLOW: Necesidades de estima y autorrealización.
- HERZBERG: Factores motivadores.
- MC CLELLAND: Necesidad de logro.

## **RECOMENDACIONES:**

- Programa de ascensos y rotación de papeles en base a criterios objetivos de evaluación periódica.
- Impartición de cursos complementarios (historia, música, francés, anatomía, etc.)
- Becas y giras al extranjero.
- Maestros y coreógrafos extranjeros.
- Intercambio cultural.

## **II. COMUNICACION**

### **DIAGNOSTICO:**

- Deficiente comunicación vertical.
- Canales informales que distorsionan la información.

### **TEORIA:**

- MASLOW: Necesidades sociales o de afiliación.
- HERZBERG: Factores higiénicos.

### **RECOMENDACIONES:**

- Sistema de comunicación a través de una campaña permanente de integración.
- Propiciar espíritu de grupo mediante actividades externas y juntas periódicas.
- Periódico mural.

## **III. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS:**

### **DIAGNOSTICO:**

- Buenas relaciones entre los compañeros de trabajo.

### **TEORIA:**

- MASLOW: Necesidades sociales o de afiliación.
- HERZBERG: Factores higiénicos.

#### **RECOMENDACIONES:**

- Mantener e incrementar las relaciones por medio de actividades extraoficiales.

#### **IV. CONDICIONES DE TRABAJO:**

##### **DIAGNOSTICO:**

- Deficiencia en el mantenimiento de las instalaciones.
- Falta de limpieza e inadecuada ventilación.
- Areas de descanso insuficientes.
- Deficiente manejo y operación del servicio de cafetería.
- Falta de gimnasio.

##### **TEORIA:**

- MASLOW: Necesidades de orden inferior.
- HERZBERG: Factores higiénicos.

#### **RECOMENDACIONES:**

- Mejoramiento de instalaciones.
- Control de servicios internos y contratación de servicios externos.
- Proyecto de inversión de un gimnasio.
- Nueva administración de la cafetería.
- Adquisición de mobiliario.
- Contratación de servicio externo de limpieza.
- Instalación de purificadores de aire.
- Establecimiento de programas de educación ambiental.

## V. INCENTIVOS ECONOMICOS

### DIAGNOSTICO:

- Bajos salarios.
- Prestaciones limitadas.
- Bajo nivel de vida.
- Seguridad económica incierta a mediano y largo plazo.

### TEORIA:

- MASLOW: Necesidades de orden inferior.
- HERZBERG: Factores de mantenimiento.

### RECOMENDACIONES:

- Incremento del 50% al salario actual.
- Destinar un porcentaje de taquillas a incremento de sueldos y prestaciones.
- Crear un fondo para el retiro a través de los donativos de patrocinadores.

## IMAGEN Y DIRECCION DE LA COMPAÑIA

Los aspectos de imagen y dirección de la Compañía, aún cuando no se relacionan directamente con las teorías motivacionales del marco teórico de referencia, su conocimiento se considera indispensable para el mejoramiento del clima organizacional:

### I. IMAGEN DE LA COMPAÑIA

#### DIAGNOSTICO:

- Burocratizada.
- Dependiente y deficitaria.

- Ineficiente.
- Poco comercial.

### RECOMENDACIONES:

- Comercializar a la Compañía Nacional de Danza para obtener autonomía económica.
- Conseguir un patrocinio permanente.
- Campaña eficiente para promover las funciones entre las grandes empresas privadas y público en general.
- Ingresos controlados y administrados por la Compañía.
- Promocionar productos laterales (ropa, libros, revistas, etc.) para captar ingresos adicionales.

## II. DIRECCION

### DIAGNOSTICO:

- Actualmente existe un director competente, pero la labor de la DIRECCION en la Compañía Nacional de Danza frecuentemente se ve interrumpida debido a cambios bruscos y designaciones inesperadas que obedecen a lineamientos políticos, lo cual impide la continuidad de los planes y programas a mediano y largo plazo. A esto se añade el hecho de que, en ocasiones, se designan directores ajenos a la problemática de la Compañía.

### RECOMENDACIONES:

- Designar un director adjunto permanente para administrar la Compañía.
- Fomentar la capacitación de directivos mexicanos en el extranjero.
- Establecer un organigrama definido y objetivos claros y específicos.

De todo lo anterior puede desprenderse la importancia de la ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS y, en especial, de la MOTIVACION como elemento impulsor del desarrollo individual de los bailarines de la Compañía Nacional de Danza, los cuales podrán desempeñar mejor las funciones que requiere dicha organización, contribuyendo al logro de los objetivos de la misma, en beneficio de la Compañía y de la sociedad a la cual sirve.

# A N E X O S

---

---

## C U E S T I O N A R I O

NO ESCRIBAS TU NOMBRE. EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE FINES ESTADISTICOS Y LA INFORMACION QUE PROPORCIONARA SERA EMPLEADA DE MANERA CONFIDENCIAL, POR LO QUE SE TE SUPLICA LEAS CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA Y RESPONDAS DE FORMA QUE REFLEJES LO MAS CERCANAMENTE TU OPINION.

EN LA MAYORIA DE LOS CASOS SE PEDIRA QUE RESPONDAS MARCANDO CON UNA "X" EL PARENTESIS DEL ENUNCIADO QUE MAS SE ACERQUE A TU MANERA DE PENSAR.

POR FAVOR NO MARQUES MAS DE UN INCISO EN CADA PREGUNTA.

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACION.

Responde por favor las siguientes preguntas:

Puesto o Categoría: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Compañía Nacional de Danza:

- Menos de un año     De uno a cinco años     De cinco a diez años  
 Más de diez años

1. El concepto que tengo de la Compañía Nacional de Danza es:

- Excelente     Bueno     Regular     Malo     Pésimo

2. El nivel artístico de la Compañía Nacional de Danza es:

- Excelente     Bueno     Regular     Malo     Pésimo

3. El grado de motivación que tengo con respecto a mi trabajo es:

- Muy alto     Alto     Ni alto ni bajo     Bajo     Muy bajo

4. El motivo que me llevó a dedicarme a mi actual trabajo fue:  
 Ventaja económica     Vocación profesional     Prestigio que da mi profesión  
 Hubo oportunidad     Prestigio de la Compañía Nacional de Danza
5. En la Compañía existe un ambiente laboral agradable:  
 Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Indeciso     En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo
6. Considero que los incentivos monetarios son:  
 Muy importantes     Importantes     Poco importantes     No son importantes
7. Las oportunidades de desarrollo profesional en la Compañía, son para mí:  
 Excelentes     Buenas     Regulares     Malas     Pésimas
8. Mi trabajo está justamente remunerado:  
 Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Indeciso     En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo
9. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son:  
 Excelentes     Buenas     Regulares     Malas     Pésimas
10. Las condiciones físicas del lugar donde trabajo son:  
 Excelentes     Buenas     Regulares     Malas     Pésimas
11. La Compañía me da la oportunidad de poner en práctica mis ideas en el desempeño del trabajo:  
 Siempre     Casi siempre     No sé     En ocasiones     Nunca
12. A mi juicio, el Director de la Compañía es:  
 Convincente     Autoritario     Pasivo     Comprensivo     Competente
13. Los directivos y maestros de la Compañía son competentes:  
 Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Indeciso     En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo
14. La Dirección toma en cuenta mis opiniones y sugerencias:  
 Siempre     Casi siempre     No sé     En ocasiones     Nunca
15. Si existiera otra compañía que me ofreciera un puesto y un sueldo semejantes a los que tengo actualmente:  
 Aceptaría de inmediato     Me daría lo mismo     Difícilmente aceptaría  
 Lo rechazaría de inmediato
16. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

17. Me entero de lo que sucede en la Compañía a través de:

- Director     Asistente del Director     Rumores     Compañeros de trabajo  
 Circulares o letreros     No me entero

18. Me siento a gusto en la Compañía y siento que formo parte de un grupo:

- Siempre     Casi siempre     En ocasiones     Nunca

19. Los medios de comunicación en la Compañía Nacional de Danza son:

- Adecuados     Inadecuados

20. Las prestaciones que me brinda la Compañía son:

- Excelentes     Buenas     Regulares     Malas     Pésimas

21. La Dirección sabe evaluar mi desempeño y reconocer mis aciertos:

- Siempre     Casi siempre     En ocasiones     Nunca

22. La seguridad de conservar mi empleo actual es:

- Muy alta     Alta     Ni alta ni baja     Baja     Muy baja

23. Tengo libertad y confianza para comunicarme y/o quejarme con mis superiores:

- Siempre     Casi siempre     En ocasiones     Nunca

24. La convivencia con mis compañeros de trabajo es:

- Agradable     Hostil     Armoniosa     Tensa     Desagradable

25. Conozco la organización y los objetivos de la Compañía:

- Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Indeciso     En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

26. ¿Cuáles son los objetivos de la Compañía Nacional de Danza?

---

---

---

---

27. Dichos objetivos concuerdan con mis propios intereses:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿ P o r    q u é ? \_\_\_\_\_

---

---

28. ¿Cuáles son tus expectativas de trabajo en la Compañía Nacional de Danza?

---

---

---

---

NUEVAMENTE MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACION.

## E N T R E V I S T A

1. ¿Conoces los objetivos de la Compañía Nacional de Danza?
2. Dentro de los principales objetivos de esta Compañía se mencionan los de promover y difundir la danza a todos los niveles del país, así como preservar coreografías tradicionales y contemporáneas de mexicanos y extranjeros, cuidando el desarrollo de talentos nacionales. ¿Estás de acuerdo con ellos? ¿Por qué?
3. ¿Qué te motivaría para trabajar y superarte?
4. ¿Te sientes seguro de conservar tu actual empleo? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son los motivos que te hacen sentir a disgusto en tu trabajo dentro de la Compañía?
6. ¿Tienes otros ingresos? ¿Desarrollas otra actividad? ¿Eres cabeza de familia? ¿Cuántas personas dependen de tí?
7. ¿En qué porcentaje consideras que debería aumentar tu sueldo para mantener un nivel de vida aceptable y adecuado a tu profesión?
8. ¿Qué prestación consideras la más importante de las que te ofrece la Compañía?
9. ¿Cómo calificarías a tu actual Director?
10. ¿Que oportunidades de desarrollo individual quisieras recibir en la Compañía?
11. Si alguna vez has propuesto alguna idea a la Dirección, ¿cuál ha sido?, y ¿qué respuesta recibiste al respecto?
12. ¿Qué sugieres para mejorar la comunicación con la Dirección de esta Compañía?
13. ¿Qué opinas de las condiciones físicas del lugar donde trabajas? ¿Qué es lo que más te molesta o disgusta? ¿Qué sugieres al respecto?

## BIBLIOGRAFIA

---

- 1.- ARIAS GALICIA, F. *Administración de Recursos Humanos*. México. Trillas. 1986. 536 pp.
- 2.- ARIAS, GALICIA, F. *Introducción a la Metodología de Investigación en las Ciencias del Comportamiento*. México. Trillas 1990. 323 pp.
- 3.- CARDONA, P. *La Danza en México en los Años Setenta*. México. Fondo Nacional para Actividades Sociales. 1980. 85 pp.
- 4.- COFER, C. N. *Psicología de la Motivación*. Teoría e Investigación. México. Trillas. 1978. 907 pp.
- 5.- DUNNETE, M. D. y W. K. KIRCHNER. *Psychology applied to industry*. New York. Appleton-Century-crofts. 1965. 126-129 pp.
- 6.- FLORES GUERRERO, R. *La Danza en México*. México. Alameda SA. 1955. 128 pp.
- 7.- KONONTZ, H. O'DONNELL, C. H. WEHRICH. *Administración*, Mc Graw Hill, México, 758 pp. 1985.
- 8.- MEGGINSON, L. C. y D. C. MOOSLEY. *Administración, Conceptos y Aplicaciones*, CECSA, México, 1989.
- 9.- REYES PONCE, A. *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*, Limusa, México, 189 pp. 1985.
- 10.- ROBBINS, S. P., *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Prentice Hall, México 566 pp. 1987.
- 11.- STEERS, R. y W. PORTER. *Motivation and Work Behavior*, Mc Graw Hill, New York 1979.
- 12.- YOUNG, P. T. *Motivation and Emotion, A Surrey of the Determinants of Human and Animal Activity*. New York. 414 pp.