

3 870125

2ej°

---

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

ESCUELA DE PSICOLOGIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MOTIVACION Y RENDIMIENTO LABORAL  
( Estudio Comparativo )

---

## TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

Ana María del Rosario Ayala Colorado

GUADALAJARA, JALISCO

1986

---



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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.

# I N D I C E

	PAG.
CAPITULO I.- INTRODUCCION GENERAL.....	1
A).- Establecimiento de objetivos.....	6
B).- Definición de términos clave.....	7
C).- Información previa general.....	9
D).- Limitaciones del estudio.....	13
E).- Naturaleza y orden de presentación..	14
 CAPITULO II.- REVISION DE LITERATURA EXISTENTE.	
A).- Sumario de los diferentes puntos de vista sobre motivación y rendimiento en el trabajo.....	17
A-1 La motivación .....	17
A-2 Motivo de logro.....	22
A-3 Motivo de poder.....	23
A-4 Motivo de afiliación.....	24
A-5 Revisión histórica de la motiva- ción.....	25
A-6 Teorías modernas de la motiva- ción.....	32
A-7 Rendimiento laboral.....	41
A-8 Antecedentes históricos de la evaluación del rendimiento labo- ral.....	42

	PAG.
B).- Evaluación de las teorías de motivación.....	45
B-1 Situación laboral en México y las teorías de la motivación.	49
 CAPITULO III.- MARCO DE REFERENCIA Y CONCEPTUAL Y METODOLOGIA.....	54
A).- Establecimiento de hipótesis conceptual.....	54
B).- Muestra y Muestreo.....	55
C).- Variables a controlar.....	56
D).- Tipo de estudio.....	56
E).- Instrumentos de medición.....	57
F).- Procedimiento.....	64
 CAPITULO IV.- ANALISIS DE DATOS.....	69
A).- Prueba de la hipótesis o de las hipótesis, usando los datos recolectados	
 CAPITULO V.- CONCLUSIONES GENERALES.....	78
A).- Conclusiones con respecto al apoyo o rechazo de las hipótesis.....	78
B).- Conclusiones con respecto a los objetivos de estudio establecidos.....	79

	PAG.
C).- Areas sugeridas para futuras investigaciones.....	81
D).- Discusión de posibles implicaciones del estudio a un modelo, grupo, teoría, disciplina, etc.....	81

#### APENDICE 1

1.- Descripción del puesto.....	82
2.- Escala de valoración de méritos.....	87
3.- Perfil motivacional de Colombia.....	96

## CAPITULO I

### INTRODUCCION GENERAL:

- A).- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
- B).- DEFINICION DE TERMINOS CLAVES
- C).- INFORMACION PREVIA GENERAL
- D).- LIMITACIONES DEL ESTUDIO
- E).- NATURALEZA Y ORDEN DE PRESENTACION

## CAPITULO I

## INTRODUCCION GENERAL:

Difícilmente se hallará una fase en la vida del -- hombre o de la mujer, dentro de la sociedad moderna que no esté comprendida de algún modo con el estudio del comportamiento. De aquí que actualmente exista un gran interés de parte de las personas dedicadas a este tipo de este tipo de estudios en relación a los aspectos motivacionales por los cuales el hombre trabaja, y los factores a los que responde para lograr un rendimiento óptimo.

La motivación hacia el trabajo es uno de los conceptos fundamentales relacionados con la conducta laboral, y como se ha considerado a la industria como el sector que agrupa el mayor número de trabajadores es de conveniencia citar asimismo que se calcula que del total de las 24 horas diarias, un 25% aproximadamente del tiempo, los trabajadores lo dedican a sus tareas dentro de las organizaciones." (1)

Las organizaciones, a su vez experimentan cambios continuos y rápidos. Por una parte se ven influenciados-

por los aspectos físicos de la tecnología; y por otra -- parte, por el nuevo enfoque de los problemas humanos a -- cargo de los especialistas en el comportamiento humano.

Una de las equivocaciones más graves, persistentes en la Teoría Tradicional de la Administración, ha sido -- la de confundir los instrumentos con la realidad, pensa-- mos que la empresa es un organigrama. Además se ha consi-- derado, también equivocadamente, que el hombre es una -- pieza mecánica funcionando dentro de estos organigramas.

Por otro lado hay quienes han descubierto que más-- allá de la Teoría Tradicional de la Administración es -- importante considerar el aspecto humano dentro de las or-- ganizaciones.

Hilton Mayo, por ejemplo, dió por hecho que el hom-- bre posee una tendencia natural a formar alianzas con -- otros y aglutinarse en grupos de mutua protección. Ren-- sis Likert a su vez supone que los trabajadores tienen -- un sentido claro de responsabilidad hacia su trabajo y -- que se ven, por tanto, frustrados cuando no pueden parti-- cipar en la autoridad que tiene control sobre él. Herz-- berg concluye que la necesidad de dominar perfectamente-- su papel vocacional tiene preponderancia sobre las demás



necesidades, por lo menos en lo que se refiere a las personas cuyas necesidades elementales ya han sido cubiertas.

La motivación hacia el trabajo es sin duda un aspecto muy complejo y también uno de los determinantes más importantes de la conducta laboral ya que está fundamentalmente relacionado con el "porqué" del comportamiento. Los organismos experimentan continuamente necesidades o deseos que les impelen a actuar. Cuando un individuo se ve impulsado a alcanzar una meta o evitar alguna consecuencia indeseable, entonces tenemos evidencia de una motivación.

"Las diferencias de motivación explican con frecuencia que diversas personas reaccionan de manera completamente diferente cuando se enfrentan ante la misma situación y que, en efecto, una misma persona puede comportarse de forma diferente al enfrentarse a una misma serie de circunstancias en ocasiones diferentes." (2)

Estas diferencias de motivación y principalmente las que ocurren en el campo de la industria fué lo que provocó la necesidad de elaborar este estudio.

El aspecto más importante a que se refiere ésta investigación es relación existente entre la motivación y el rendimiento en el trabajo, asegurando la presencia de numerosos motivos, dependientes en parte de la interacción de las necesidades fisiológicas y psicológicas, así como las presiones sociales, que varían de un individuo a otro y de un grupo a otro.

Para llevar a efecto este análisis, se ha tomado como base las diferentes teorías y autores que nos hablan de motivación, pero principalmente tres teorías claves; por considerarse las de más interés para la presente investigación: La Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow (1954), La Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg (1959), y las Teorías de Motivaciones Sociales de Mc Clelland y Atkinson (1958).

El estudio se efectuó en la Empresa "Consortio Alpha", con 57 empleados (sexo femenino), del departamento de producción (equipos de venoclisis), mediante el método de muestreo accidental (no probabilístico).

**JUSTIFICACION:**

Uno de los aspectos más enigmáticos a través de la historia del hombre dentro de las organizaciones industriales es lo relacionado con la motivación humana, que es uno de los determinantes más importantes de la conducta laboral. El esfuerzo por la comprensión del fenómeno del trabajo humano en la industria, ha llevado a la siguiente pregunta ¿Qué motiva a trabajar a la gente?, más específicamente, ¿Porqué hay tanta variación en el grado en que las personas movilizan sus energías para trabajar y enfocan sus intereses y su atención en el trabajo?.

Atendiendo lo anteriormente expuesto y considerando así la motivación como un aspecto de gran importancia en el desarrollo laboral del trabajador, se creó la necesidad de la elaboración de ésta investigación, tratándose así de obtener una mayor información respecto al tema, - al igual que contribuir un poco para aumentar el acervo de conocimientos que se tiene en este campo.

#### A).- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

"No existe un simple motivo que determine como -- reaccionarán todos los trabajadores para todos los trabajos, es decir, no existe una sola estrategia que mantenga elevadas la moral y la productividad y que sirva para todos y en cualquier parte." (3)

Son muchos y muy variados los hechos que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. El presente trabajo contempla un análisis de éste concepto y la influencia que ejerce sobre el ser humano para que este pueda satisfacer a las cuales se está enfrentando diariamente.

Siguiendo con el propósito fundamental de ésta investigación se plantearon los siguientes objetivos, pretendiendo contribuir modestamente con sus análisis para lograr un conocimiento más amplio y claro acerca de éste factor.

#### OBJETIVOS

== Encontrar una relación significativa entre los diferentes tipos de motivación (logro, poder y afiliación) y-

el rendimiento en el trabajo para cada uno de los --  
turnos matutino y vespertino.

En este estudio se plantea la existencia de dos turnos (matutino y vespertino), del cual se pretende los si guientes propósitos.

#### PROPOSITOS:

- Determinar en qué turno los factores motivacionales -- son más fuertes (logro, poder y afiliación) según la -- respuesta del empleado de nivel obrero lo percibe para su mejor desarrollo.
- Comparar entre turnos (matutino y vespertino) los nive les motivacionales (logro, poder y afiliación) y el -- rendimiento.

#### B.- DEFINICION DE TERMINOS CLAVES.

A continuación se presenta el significado de los -- términos claves que son de interés en el estudio, para su mejor comprensión.

- 1) "MOTIVACION: Necesidad o deseo que impulsa a las personas a actuar, alcanzar una meta.  
Puntajes obtenidos de el Perfil Motivacional de Colombia, de Sudarsky y Jorge Cleves". (4)
- 2) "MOTIVACION DE LOGRO: Deseo que impulsa a realizar algo de la mejor manera posible, por considerarse importante en sí mismo o de valor para el sujeto." (4)
- 3) "MOTIVACION DE PODER: Deseo que impulsa a ejercer el control y autoridad tratando de abarcar el número de áreas, colaboradores o responsabilidades." (4)
- 4) "MOTIVACION DE AFILIACION: Deseo de pertenecer a grupos, ganar amistades y organizar o participar en actividades que permitan interactuar de alguna forma con las demás personas." (4)
- 5) "PENDIMIENTO EN EL TRABAJO: Aprovechamiento en la ejecución de las labores dentro de una empresa. Factor medido por medio de un cuestionario de valoración de méritos, de Robert A. Burr, el cuál fué modificado aumentando las escalas de calificación de méritos: -- Concepto/revisión de actuación; de Grados, Beutelspacher, Castro, del libro Calificación de Méritos. Eva-

luación de la conducta laboral." (5)

- 6) "MUESTREO ACCIDENTAL (NO PROBABILISTICO): Es el tipo-  
de muestreo conveniente, en el cual no se emplea ex-  
tracción aleatoria." (6)

(\*).- INFORMACION PREVIA GENERAL.

A lo largo de la historia se han hecho suposicio-  
nes simplistas acerca de los motivos por los cuales el -  
hombre trabaja, y los factores a los que responde para -  
lograr un rendimiento óptimo.

Tales expectativas, provocaron la necesidad de ela  
borar éste estudio, que tiene como objetivo analizar la-  
relación que existe entre la motivación y el rendimiento  
en el trabajo, asegurando la presencia de numerosos motiv  
vos; dependientes en parte de la interacción de las neces  
sidades fisiológicas y psicológicas, así como las presion  
es sociales, que varían de un individuo a otro y de un-  
grupo a otro.

Desde tiempos remotos hasta nuestros días, el hom-  
bre siempre se ha interrogado sobre los motivos que - --  
guían su acción y así tenemos que, por ejemplo, los filó

sofos, de la antigüedad encontramos varias respuestas:

- a) Demócrito, por ejemplo, enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiéndose como tal un estado de reflexión y razonamiento.
- b) Epicuro, por otra parte, pensó que el hombre -- persigue el placer, sin embargo, decía que se - deben buscar los placeres mentales más que los físicos.
- c) Muchos siglos después Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida - es el motor principal que mueve al hombre.
- d) Para Netzche es el deseo de poder, la causa principal de la acción humana.
- e) Las motivaciones modernas que nos hablan de la motivación nos dicen que ésta, está constituida por todos aquellos factores que originan conductas, así debemos considerar aquí, factores biológicos, como psicológicos.

Con respecto al ideal cristiano, se pensaba:



- a) El que busque su gozo en sí mismo, hallará tristeza; el que quiera gozarse en Dios, hallará gozo para siempre, porque Dios es eterno. San Agustín.
  
- b) Camina con los pies en la tierra, pero teniendo la mirada y el corazón en el cielo. Don Bosco.
  
- c) Si no podemos lo que queremos, queramos lo que podamos. San Francisco de Sales.

En el campo de la motivación, numerosos autores han realizado una serie de investigaciones para el desarrollo de ésta área dentro de la vida laboral, de las cuales para llevar a cabo éste análisis, se ha tomado como base principal tres teorías claves: La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954), la Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg (1959), y las Teorías de las Motivaciones Sociales de McClelland y Atkinson (1958).

"En la Teoría de Maslow, la idea central es la jerarquía entre las motivaciones, en la cual las necesidades inferiores son más potentes que las superiores y asumen prioridad sobre ellas, es decir las necesidades superiores no motivan sino en la medida en que las superiores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción". (7)

Herzberg, opinaba que las motivaciones de seguridad y fisiológicas no son satisfacibles, pues por ser motivaciones correspondientes al "Aspecto animal" de la persona, su satisfacción se lleva a corto plazo y debe ser trabajada continua y cíclicamente.

McClelland y Atkinson, agruparon las respuestas del T.A.T. (Test de Apercepción Temática) en tres categorías, cada una de las cuales representa un motivo humano identificable: La necesidad de afiliación, la necesidad de poder y la necesidad de logro. Los autores constataron que dichos factores que se representaban en la mayoría de las personas, pero que raramente tenían la misma intensidad.

En el método utilizado por McClelland y Atkinson para desarrollar su teoría de motivación utilizaron el análisis del contenido de las fantasías imaginativas que la gente tiene cuando se le presentan unas láminas del Test de Apercepción Temática (T.A.T.).

Ante ello y como el propósito fundamental de la investigación es estudiar: ¿Que relación existe entre la motivación y el rendimiento laboral de los empleados dentro de una empresa?, se realizó el estudio con 57 em-

pleados del departamento de Equipos de Venoclísis, de la empresa "Consortio Alpha", por considerarla de un tamaño óptimo para dicha investigación, y por tener facilidades de acceso a ella. El muestreo que se escogió fué por - - "muestra accidental" (no probabilística).

#### D).- LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

##### - SUJETOS.

La investigación se realizó en base a una muestra - de sujetos de una sola empresa (Consortio Alpha), por lo que no sería conveniente una generalización muy amplia de los resultados.

##### - MATERIAL.

La escala de valoración del rendimiento fué calificada por el supervisor correspondiente de cada grupo. - Viendo de ant4mano que el juicio que emite el supervisor puede ser muy subjetivo, aunque el instrumento está diseñado de tal forma que escalas objetivas pero su asigna- - ción de valor de la escala puede estar alterada por lo -- subjetivo del supervisor. Sin embargo, se escogió este mé

todo por considerar que el supervisor es la persona que tiene un contacto más directo con el nivel de rendimiento de los empleados. El cuestionario de rendimiento laboral fué ampliado por el número de reactivos y las opciones de respuesta.

#### - PROCEDIMIENTO.

Con el resultado de éste estudio comparativo entre la motivación y el rendimiento laboral realizado por el departamento de producción de la empresa "Consortio Alpha", no se puede elaborar un juicio adecuado de toda la empresa. Sin embargo, sería un primer paso para una posterior comparación de éstos resultados con los que se obtengan en otros departamentos y así lograr una idea global, dinámica y completa de la empresa, pudiendo además continuarse este mismo estudio.

#### E).- NATURALEZA Y ORDEN DE PRESENTACION.

El fenómeno del comportamiento humano es de gran complejidad, afirmando de antemano que el realizar cualquier actividad o tarea propuesta el individuo, se encuentra por lo general dentro de un campo de fuerzas motivacionales, las cuales en un contexto laboral son uno-

de los aspectos de más atención en la presente investigación ya que se pretende encontrar la relación existente entre la motivación (logro, poder y afiliación), y el -- rendimiento laboral de los empleados de una empresa.

El estudio se inicia con la introducción general: en el Capítulo 1, se expone la importancia del tema a -- tratar y proporciona el marco teórico que servirá de base para éste estudio. Posteriormente en el Capítulo II -- se describen los orígenes teóricos y experimentales de -- la motivación y el rendimiento en el trabajo (productividad), y se discuten las afirmaciones teóricas y metodológicas fundamentales descubiertas por quienes trabajan en este campo. En el Capítulo III se señala el método seguido para realizar la investigación: los sujetos que sirvieron de muestra, el material empleado y el procedimiento para efectuar el análisis. En el Capítulo IV, se analizan los resultados obtenidos. Y por último se expone -- las conclusiones a las que se llegó en el capítulo V.

- Cita 1. Página 183. Motivación y productividad.  
Gellerman.
- Cita 2. Página 437. Psicología de las organizaciones  
industriales. Siegel, Lane.
- Cita 3. Página 185. Motivación y productividad.  
Gellerman.
- Cita 4. Página 20. Revista Latinoamericana de Psicol  
gía. Volumen 14 # 1, 1982.
- Cita 5. Página 9. Calificación de méritos.  
Grados, Beutelspacher, Castro.
- Cita 6. Página 92. Investigación de comportamiento.  
Técnicas y metodología.  
Fred. N. Kerlinger.
- Cita 7. Página 187. Teorías de la personalidad  
DiCaprio.

## CAPITULO II

### REVISION DE LITERATURA EXISTENTE.

#### A).- SUMARIO DE LOS DIFERENTES PUNTOS DE VISTA SOBRE MOTIVACION Y RENDIMIENTO EN EL TRABAJO.

A-1 LA MOTIVACION

A-2 MOTIVO DE LOGRO

A-3 MOTIVO DE PODER

A-4 MOTIVO DE AFILIACION

A-5 REVISION HISTORICA DE LA MOTIVACION  
LABORAL.

A-6 TEORIAS MODERNAS DE LA MOTIVACION

A-7 RENDIMIENTO LABORAL

A-8 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EVALUACION  
DEL RENDIMIENTO LABORAL.

#### B).- EVALUACION DE LAS TEORIAS DE MOTIVACION EXPUESTAS.

b-1 LA SITUACION LABORAL EN MEXICO Y LAS  
TEORIAS DE MOTIVACION.

## CAPITULO II

## REVISION DE LA LITERATURA EXISTENTE.

A).- SUMARIO DE LOS DIFERENTES PUNTOS DE VISTA SOBRE  
MOTIVACION Y RENDIMIENTO EN EL TRABAJO.

## A.- LA MOTIVACION.

No importa donde ni con qué fin se empiece a hacer una investigación sobre los procesos o fenómenos psicológicos, tarde o temprano se llega a tratar el problema de la motivación ya que se encuentra íntimamente relacionado con la conducta del ser humano.

La motivación es un concepto fundamental relacionado con el "porqué" de la conducta del hombre, esto es, - es la necesidad o deseo que impulsa a las personas a actuar, alcanzar una meta.

"La motivación implica una condición dentro del individuo considerada como una "necesidad" y algo exterior a el que se le conoce como incentivo u objetivo. La necesidad está acompañada por un estado de tensión que origi



na que el comportamiento sea dirigido hacia una meta que satisfaga la ansiedad y en ésta forma reduzca la tensión.

" (1)

Esta secuencia de pasos se muestra en la siguiente ilustración:

Necesidad—Comportamiento—Incentivo—Tensión  
 dirigido hacia (objetivo) reducida  
 un objetivo.

La palabra "motivación" se deriva de la raíz latina "movere", que significa "lo que pone en movimiento", es decir, lo que impulsa a la acción.

La acción es el principio de cualquier actividad. El ser humano tiene objetivos, metas, motivos y estos -- afectan en el modo en que trabajan.

Así mismo, se debe reconocer que la conducta se dirige hacia un objetivo o finalidad que promete o proporciona satisfacción o un estado de bienestar, tanto físico como espiritual, y que el ser humano tiene muchos de éstos objetivos y nadie tiene exactamente la misma combinación que el otro.

Cada sujeto a su vez reacciona diferente ante situaciones diferentes, ya que existe una gran diversidad en la naturaleza humana debido a las características únicas del individuo.

Algunas de las dificultades existentes para la comprensión de los motivos, tiene su origen en la forma en que éstos se hayan distribuidos en determinado individuo ya que parecen adquirir una estructura y trayectoria propia. En ocasiones se agrupan como jerarquía, poniendo a la cabeza el motivo más poderoso, siguiéndole otro segundo en trascendencia, un tercero y así sucesivamente. Los motivos a su vez son móviles y en su momento dado, el sujeto adquiere una potencia de motivación para responder a nuevos incentivos y recompensas, por lo que la motivación no es un proceso particularmente recto, y esta es la razón de porqué tantos proyectos directos para motivar a los empleados logran resultados inesperados.

Dentro del concepto de motivación se puede preguntar cuáles son las fuerzas que conducen hacia la activación o inhibición de una forma particular de conducta y cuáles son las fuerzas que seleccionan a una de otra forma de comportamiento como la apropiada para un período determinado.

Como ya se mencionó antes, cada forma de conducta tiene como objetivo la de proporcionar satisfacción o un estado de bienestar, tanto físico como espiritual. Así - la falta de comida, de agua, etc., impulsa al individuo hacia la actividad encaminada a obtener aquello de lo -- que el cuerpo carece. Se puede decir como respuesta a -- las preguntas anteriores que la organización biológica - de cada especie determina las necesidades de la misma.

Al estudiar las motivaciones y los impulsos se vió con claridad que la existencia de una necesidad insatisfecha establece en el organismo una predisposición o actitud, que ante un estímulo adecuado en el ambiente externo, lo impulsa a actuar. Dicho estímulo excita la función o también es una guía o clave para la respuesta que satisface la necesidad. En éste último caso, el estímulo determina si la respuesta será en forma de acción o inhibición, de lucha o de escape, si el individuo va a hablar o a guardar silencio.

Se puede decir con ésto, que el comportamiento es una mezcla de motivaciones inalterables pero desplazables. Por lo que decimos que nuestra motivación está continuamente determinada por dos tendencias opuestas:

- 1.- Una hacia la adaptación y conformidad.
- 2.- Otra hacia la diferenciación y la individualidad.

El psicoanálisis considera esta lucha como un conflicto entre el yo y el ambiente, entre el principio de la realidad y el de la imaginación. El antagonismo entre las normas morales de un lado, y los deseos, aspiraciones y limitaciones por otro, asimismo, separa la motivación en aparente y latente expresada en lo consciente -- inconsciente.

Distintos psicólogos han desarrollado teorías dualistas de la motivación. Dichas teorías presentan los -- ideales como opuestos a los impulsos, el principio del -- placer actuando contra el de realidad; el instinto de -- conservación opuesto al de la muerte; lo consciente contra lo inconsciente; las tendencias egoístas frente a -- las altruistas, etc. Estos ejemplos nos están demostrando que la motivación depende de muchas fuerzas dinámicas que actúan dentro del individuo.

En el presente estudio se reconoce la presencia de muchos motivos en el individuo dentro de un contexto la-

boral distinguiendo principalmente tres:

#### A-2 MOTIVO DE LOGRO.

Considerado como uno de los motivos que ejerce una influencia de más significación para el éxito o fracaso de las empresas industriales, ya que es el que impulsa al individuo al éxito de la persona en la efectividad de sus acciones.

"La mayoría de las personas posee en cierto grado un motivo de logro; pero algunas personas están mejor orientadas hacia él que otras. De hecho la persona que abriga poca motivación de logro es la que espera una recompensa intangible por un mayor esfuerzo. Aunque la persona con motivación de logro no menosprecia las recompensas e incluso las utiliza de modo inesperado, esos no son realmente esenciales para él. Deriva un placer especial en triunfar, en competir con éxito con una norma difícil; esto significa para él algo más que el dinero o una palmadita en la espalda.

La persona motivada en el logro no es altruísta ya que disfruta haciendo cosas difíciles sin que se le soborne. Le gusta hacer dinero, más sin embargo, no lo gasta

a manos llenas, ni le gusta atesorarlo, ya que lo considera importante como una medida de progreso y no tanto como una seguridad económica". (2)

#### A-3 MOTIVO DE PODER.

A través de varios estudios relacionados con el motivo de poder se ha llegado a la conclusión de que resulta ser un instrumento de gran importancia en la motivación, aunque también es el más mal usado.

Mediante la motivación de poder la persona tiene un gran impulso hacia dirigir y ejercer influencia sobre los demás, pudiendo algunas veces reglamentar métodos de trabajo, establecer metas y normas propias y para otros también, hasta tener un papel en la determinación de las compensaciones: todo esto, más que el dinero, parece ser la clave para incrementos sostenidos en la productividad.

#### A-4 MOTIVO DE AFILIACION.

El ser humano por naturaleza es una criatura sociable. A la mayoría de la gente le gusta estar en compañía de otros, pero también parece ser que este placer es más poderoso para unos que para otros y asimismo más potente bajo ciertos tipos de circunstancias.

La gente puede buscar compañía ya sea porque ésta le proporciona recompensas impersonales, como es el dinero, favores o protección, pero también por socializarse simplemente porque encuentra placer en ello considerándose esto como algunos de los factores de afiliación de los individuos.

Dentro de la industria existe la tendencia de parte de las personas a formar grupos informales, considerándose éstos como parte importante dentro de la vida de una empresa.

#### A-5 REVISION HISTORICA DE LA MOTIVACION LABORAL.

En épocas anteriores a la mitad del siglo XIX, cuando aún no se iniciaba la Revolución Industrial, los productos que se fabricaban eran a pequeña escala e invirtiendo pequeños capitales. En esa época se preocupaba por problemas e incentivos para motivar a los trabajadores en sus labores.

Al iniciarse la Revolución Industrial, ésta obligó a una transformación de procedimientos, tanto de los inversionistas como de los trabajadores, formando capitales mayores para invertirlos en fábricas y maquinaria,

aumentando la producción y así satisfacer y ampliar las demandas del mercado.

Existiendo este cambio, se presentó la necesidad de estimular y motivar al trabajador, lo que llevó a Frederick Taylor, llamado el padre de la administración científica, a realizar estudios sobre la motivación y así aumentar la producción.

"Estos estudios consistían en demostrar que los trabajadores responden al estímulo de salarios proporcionales a la obra ejecutada, que contemplan las condiciones del ambiente, de las herramientas utilizadas y la dificultad de la labor realizada". (3)

Taylor buscó estimular al trabajador considerando que el aumento del pago en efectivo era el principal incentivo y despreciando el valor que podría tener otro tipo de motivador.

Este supuesto de Taylor tuvo la validez aparente como éxito de administración científica durante un lapso de tiempo, ya que se vio que la producción aumentó considerablemente, pero luego decreció dado que el obrero limitó su capacidad productiva como medida proteccio-



nista de su empleo, ya que si producía menos habría más demanda de su producción en el mercado.

Posteriormente a esta época vino a renacer una nueva corriente a la que se le conoce como la Teoría de las Relaciones Humanas, la cual tuvo su evolución desde el clima moral que hizo su emergencia para seguir después con los estudios clásicos que se describirán a continuación.

En 1927 y 1932 en los talleres de Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago, una serie de experimentos dirigidos por Elton Mayo, que fue lo que vino a poner en boga la teoría de las relaciones humanas, se llegó a la conclusión de que los trabajadores tienden a congregarse en grupos informales con el fin de llenar un hueco en sus vidas, las cuales cubrirán una necesidad básica de cooperación y camaradería, la cual podría ser un aspecto más motivador para los trabajadores e incluso el dinero y la seguridad del trabajo. Ante esto la sugerencia de Mayo fue la de fomentar una mejor comunicación entre gerencia y trabajadores para que existiera un ambiente de simpatía dentro de las dos partes, así como colocar la supervisión en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros converja con naturalidad.

Los principales estudios realizados por Elton Mayo fueron: La fatiga física, mejor iluminación en las plantas de trabajo y la creación de grupos informales de trabajadores como promotores de mayor producción.

Dichos estudios realizados por Mayo con el fin de terminar el descontento en el trabajo, dieron a conocer que existen motivadores más importantes que el dinero, como son el pertenecer y ser considerado miembro significativo de un grupo.

De esta manera Mayo y su escuela de relaciones humanas concluyeron que la pertenencia de grupo y la afiliación son las necesidades humanas fundamentales.

La obra de Mayo condujo a una serie de estudios - que poco tiempo después de la segunda guerra mundial inició el Instituto For Social Research de la Universidad de Michigan, los cuales se concentraban a las actitudes y conducta de los supervisores de primera línea y en el modo en que ellos afectan la productividad de sus subordinados.

En la Prudential, las prácticas regulares para la contratación y programas de beneficios ejercían el efec

to de igualar tanto las aptitudes generales como los niveles de satisfacción en cada uno de los muchos empleados individuales de la compañía. Los investigadores de Michigan identificaron 12 grupos de alta productividad y 12 de baja, que evidentemente eran iguales en cuanto a aptitud, antecedentes y otros aspectos importantes. Después se dedicaron a descubrir que factores en el propio medio ambiente de trabajo inmediato podrían explicar las diferencias de productividad, dedicando especial atención en las actitudes del supervisor de primera línea.

Después de realizadas las encuestas se detectó que la insistencia en la productividad, a expensas de la dignidad del trabajador, era contraproducente, ya que al tratar de elevar la productividad de grupos de baja producción mediante una mayor presión con toda posibilidad equivaldría a tratar de extinguir el fuego con gasolina.

Uno de los estudios más refinados que se ha logrado llevar a cabo en el campo de la motivación al trabajo, fue efectuado por Frederick Herzberg y sus colegas, con el Psychological Service of Pittsburgh. Este estudio se basó en minuciosas entrevistas con unos 200 ingenieros y contadores que trabajan con 11 firmas dentro de la zona de Pittsburgh. Se pidió a estos hombres que recor-

darán incidentes específicos de su experiencia reciente, que les hiciera sentir particularmente bien o particularmente mal, respecto a su trabajo. Asimismo, se les pidió que indicaran qué efectos habían tenido esos incidentes sobre sus actitudes y su desempeño, y si tales efectos fueron de corta o larga duración.

Se encontró que los sentimientos positivos tenían íntima relación con las tareas específicas que las personas llevaban a cabo y no con los factores que servían de fondo, como el dinero, seguridad y condiciones laborales. Por otro lado cuando se sentían mal, por lo regular se debía a un desquiciamiento en estos factores de fondo, que lo habían impulsado a creer que los estamos siendo tratados injustamente. En otras palabras, que los factores relacionados con el cargo, tales como los ascensos, el reconocimiento, los logros, etc., cuando están presentes, motivan favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción; pero su ausencia no causa insatisfacción. En cambio aparece la insatisfacción cuando factores extrínsecos al cargo, como las normas de la compañía, la supervisión, los salarios y otros están ausentes.

Basándose en esta teoría de la motivación, algunos

investigadores colombianos han realizado diversos estudios de importancia para la Psicología Industrial, dentro de los cuales están López y Orozco (1972), quienes hicieron un estudio comparativo de las causas y efectos de la satisfacción en el trabajo de la Administración medio colombiano. Los autores encontraron que los factores de mayor valor e incidencia en la motivación eran: reconocimiento, y avance. En lo referente a los factores higiénicos los de mayor porcentaje fueron: Relaciones interpersonales, políticas de administración, supervisión y seguridad en el trabajo.

Dentro de las investigaciones llevadas a cabo con el objeto de medir las necesidades motivacionales fueron estudiadas por Gutiérrez (1974), en su investigación sobre la motivación hacia el trabajo. La muestra fue tomada del sector público y privado y de 750 sujetos a los que se les aplicó el cuestionario de Litwin, "descripción del trabajo". Para el objeto de análisis estadístico, la población fue dividida en los niveles de alta gerencia, profesional técnico, mandos intermedios y personal de base. Se encontraron diferencias significativas para los niveles estudiados en las necesidades de afiliación, logro y poder.

## A-6 TEORIAS MODERNAS DE LA MOTIVACION.

## TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW (1954).

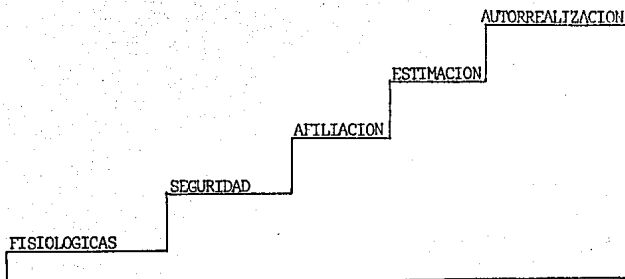
Postuló Maslow que el hombre posee una escala de -- necesidades que se satisfacen en el siguiente orden:

- 1.- FISIOLÓGICAS O PRIMARIAS: Son aquellas necesidades indispensables para conservar la vida: alimentarse, dormir, etc.
- 2.- DE SEGURIDAD: Incluyen las necesidades de seguridad en el sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestro cuerpo y a nuestras personalidades.
- 3.- DE AFILIACION: La necesidad de atención y actividad social es una de las principales necesidades dentro de ésta categoría. Un individuo desea relacionarse afectuosamente con las personas en general y desea contar con un sitio respetable en su grupo.
- 4.- DE ESTIMACION: Incluye el deseo de autorrespeto, de poder, de logros, de suficiencia, de sabiduría y competencia, independencia y libertad. También incluye éste grupo el deseo de obtener reputación, prestigio y estimación de otras per

sonas.

- 5.- DE AUTORREALIZACION: Esta se refiere al deseo - que siente el hombre de autocumplimiento; o sea, la tendencia de estar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente. Esta necesidad - puede ser considerada como el deseo de ser cada día más, de convertirse en todo lo que es capaz de convertirse.

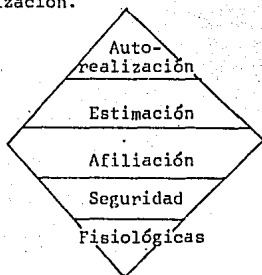
"De acuerdo con la teoría de Maslow se establece -- una jerarquía en la cual las necesidades inferiores son-- más potentes que las superiores y asumen la prioridad sobre ellas. Cuando las necesidades inferiores están atendidas, las inmediatamente superiores hacen aparición en - la percepción, y la persona se siente motivada a ocuparse de su satisfacción." (4)



La teoría de Maslow se puede demostrar por medio de una gráfica en forma piramidal, en la cual las necesidades siguen una escala de acuerdo al orden como se van presentando.

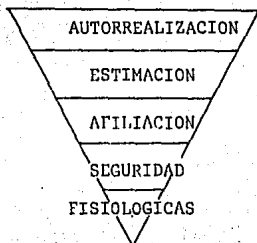


Cuando las primeras necesidades se satisfacen, la forma piramidal cambia. De ésta manera las personas que han satisfecho las necesidades fisiológicas, de seguridad, y de afiliación, su motivación estará encausada - - principalmente a satisfacer las necesidades de estima y autorrealización.





La forma piramidal cambia inversamente en el caso de individuos que solamente requieren satisfacer la necesidad de más esfuerzo, como son las de estima y de autorrealización.



En resumen la Teoría de Maslow establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan hasta que las anteriores han alcanzado un nivel de satisfacción adecuado.

#### TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE DE HERZBERG (1959)

Frederick Herzberg y sus colegas, en el Psychological Service de Pittsburgh realizó uno de los estudios -- más refinados que se han logrado llevar a cabo en el campo de la motivación al trabajo, y en los que se basó para desarrollar su teoría de la motivación e higiene.

Este estudio se basó en minuciosas entrevistas con 200 ingenieros y contadores que trabajaban en 11 distintas compañías en sitios diversos acerca de los factores de trabajo que tenían efectos de importancia sobre sus actitudes. Se pidió a los entrevistados que pensarán sobre alguna ocasión en la que se sintieran excepcionalmente mal en su trabajo, su actual puesto o en algunos otros que hubieran desempeñado. A continuación de las preguntas específicas para obtener estos incidentes críticos, los entrevistadores intentaron aclarar la naturaleza de los eventos y sus reacciones personales a los mismos, observando que: "los sentimientos positivos tenían relación con las tareas específicas que esa persona llevaba a cabo y no con los factores que servían de fondo, como dinero, seguridad o condiciones laborales. Por otro lado, cuando se sentían mal por lo regular se debía a un desquiciamiento en estos factores de fondo, que los había impulsado a creer que estaban siendo tratados injustamente.

De esta manera, se llegó a la distinción de lo que ellos denominaron motivación y factores higiénicos. Por motivación se entendía aquellos factores que influyen de una manera eficiente sobre actitudes o desempeño. Los --

factores higiénicos no producen mejoras, sino más bien sirven para prevenir pérdidas del espíritu de grupo o la eficiencia, de esta manera siendo estos, prerequisite para una motivación efectiva." (5)

En esta teoría se presenta una especie de pirámide de jerarquía dentro de la cual se acomodan las necesidades que se encuentran en o cerca del pináculo, constituirán el foco de atención y esfuerzo de la persona hasta que de algún modo hayan quedado satisfechas.

De este estudio se llegaron a importantes conclusiones: "El mejoramiento de los factores higiénicos servirán para eliminar los impedimentos para las actitudes positivas hacia el trabajo. Cuando éstos factores llegan a deteriorarse se produce la insatisfacción en el trabajo.

Los factores que conducen hacia actitudes de trabajo positivas (los motivadores) actúan así porque satisfacen las necesidades del individuo para su autorrealización en el trabajo.

Debe comprenderse que ambas clases de factores cu-

bren las necesidades del empleado pero son principalmente los "motivadores" (logro, reconocimiento, progreso),- los que sirven para producir la clase de satisfacción y- la clase de mejoramiento en el desempeño que está buscando la industria en su fuerza de trabajo." (6)

TEORIA DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES DE McCLELLAND Y ATKINSON (1958).

McClelland y Atkinson para la realización de su teoría hicieron varios estudios, utilizando el análisis de contenido de las fantasías imaginarias que la gente tiene cuando se le presentan unas láminas del Test de Apercepción Temática (T.A.T.). Agruparon las respuestas del T.A.T. en tres grandes categorías, cada una de las cuales representaban un motivo humano identificable):

- 1.- LOGRO: Las personas motivadas por este factor planean metas para realizar algo determinado.
- 2.- AFILIACION: Las personas están interesadas en establecer contactos personales cálidos.
- 3.- PODER: Las personas tratan de influir sobre los demás.

Esta teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse y realizarse.

"Según la formulación de McClelland sobre la naturaleza de la motivación, todos los motivos son aprendi--

dos. " (7)

Para McClelland, el factor de más importancia, y - que influye en el desarrollo económico, es el de logro, - el cual se origina en el individuo por la influencia que los padres ejercen sobre él, ejemplo: responsabilidad, - afecto, confianza.

## A-7 RENDIMIENTO LABORAL.

Rendimiento en el trabajo es el aprovechamiento en la ejecución de las labores dentro de una empresa.

La actividad laboral forma parte de la esencia de la vida ya que, considerando los profundos significados de la vida laboral para el individuo y los calores vitales que ésta trae consigo: el trabajo significa un buen proveedor, significa autonomía, se convierte en éxito y establece un autorespeto o auto-estima. Aunque en algunos casos, si la actividad se desarrolla, el ambiente laboral en que se desenvuelve, etc., no es satisfactorio, de alguna manera se admite un fracaso en ejecutar un rol útil y productivo en la sociedad. Pero si por otro lado le satisface su actividad laboral, se refleja una adaptabilidad personal, un ajuste a la realidad y un sentimiento interno de estar desenvolviéndose lo mejor posible, considerando la dificultad de encontrar y sostener un trabajo.

El rendimiento laboral, de alguna manera es uno de los aspectos más importantes relacionados con el avance en la productividad y supervivencia de las empresas.

En la actualidad existen muchas maneras de medir - el rendimiento laboral, variando éstas en su denominación según el uso que se le dé y los objetivos particulares que se persigan en cada caso.

Las denominaciones más frecuentes son:

- Calificación de actuación.
- Programa de evaluación de recursos humanos.
- Calificación de méritos
- Medición del desempeño, entre otras." (8)

#### A-8 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EVALUACION DEL RENDIMIENTO LABORAL.

La evaluación de las personas se ha dado desde - - tiempos remotos, siendo ésta en diferentes situaciones.

Uno de los pioneros en la evaluación de los individuos dentro del ambiente laboral, fué Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter, y los puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos en Escocia. Básicamente el sistema consistía en reportes diarios de los supervisores al desempeño de los empleados a su cargo.



Francis Galton (1822-1911) por su parte, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales.

Durante algún tiempo la calificación del desempeño o méritos permaneció estancada, hasta que a principios -- del presente siglo, cuando empezaron a aplicarse las teorías de la psicología experimental, en ese entonces reciente, se adentró a la vida laboral. "Fue así como Winslow Taylor, en sus estudios señaló que: mientras el individuo tenía un concepto claro de la cantidad y calidad -- del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que mostrara un obrero, en su mejor esfuerzo, se contaría con una guía o parámetro para estimar el rendimiento de los demás obreros en la ejecución de la -- misma tarea, y se obtendría un instrumento importante para medir la producción." (9)

Ante los resultados obtenidos por estos estudios -- Taylor planteó tres principios claves, considerados como uno de los inicios en la evaluación del rendimiento de individuos de forma sistematizada:

- 1.- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2.- Instruirlos en el método más eficiente y práctico.
- 3.- Conceder incentivos en forma de aumento de salarios para los mejores trabajadores.

A partir de éstos la calificación de méritos se ha utilizado en el medio industrial; aunque está más enfocada hacia aspectos de tipo administrativo que de relaciones humanas o psicosociales.

Actualmente, la evaluación del desempeño en las industrias mexicanas se efectúa en un porcentaje alto ya -- que es un instrumento útil para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados, detectando en esto algunas deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones, etc.

## B).- EVALUACION DE LAS TEORIAS DE MOTIVACION.

La motivación que la gente tiene hacia el trabajo, ya en su investigación, ha tenido un comienzo algo tardío, debido en gran parte a que se pensaba que los orígenes del comportamiento de otras personas era demasiado evidente y que resultaba de más la investigación en éste campo.

Sin embargo, ahora ya es claro que no conocemos lo necesario las razones de por qué la gente se comporta como lo hace, como antes se pensaba. A través de las investigaciones realizadas se ha visto que multitud de ideas tradicionales respecto a la motivación son demasiado simples o demasiado pesimistas.

En nuestra época, existe la oportunidad de mejorar las técnicas de motivación ya que existe un mayor conocimiento de la naturaleza humana que en la antigüedad.

Con ésto se hace una diferenciación de época en cuanto a las condiciones laborales experimentales que dieron a la luz las teorías de Maslow, Herzberg, McClelland y Atkinson, no son las mismas.

Existe una gran diferencia en cuanto a las características de la época en lo que se refiere a explosión demográfica, índice de desempleo y movimientos económicos, entre otras.

La mayor parte de este conocimiento se ha desarrollado en el siglo veinte, con la aparición de importantes investigaciones, que aunque sus conclusiones se basan en el conocimiento prevaleciente en su época, y éste conocimiento ha evolucionado con el tiempo.

Para Elton Mayo, por ejemplo, su interés primordial estaba centrado en la influencia de la monotonía y la fatiga en las condiciones de trabajo. La investigación no pudo demostrar una relación directa entre los factores ambientales y productividad, pero tuvo otros resultados sorprendentes. Se pudo descubrir que los trabajadores no son simplemente un conjunto de individuos, sino que tienen la consciencia de formar un grupo y que los valores del grupo están por encima de los individuales o empresariales, y por tanto los miembros del grupo son vulnerables a presiones ejercidas por éste.

Maslow, por otro lado, en su teoría de la jerar-

quía de necesidades, llegó a importantes conclusiones -- tales como que no crean motivaciones las necesidades satisfechas, esto es, que las personas siempre van a estar buscando nuevas motivaciones que satisfacer.

Esta teoría tiene ciertas limitaciones en la aplicación en nuestro país, ya que está dada en pasos definidos de acuerdo a la cultura norteamericana, la cual mantiene una tecnología y calidad más altas que las que podría tener el empleado mexicano en general.

Basado en sus investigaciones Frederick Herzberg, propuso su teoría de las motivaciones y higiene con la que estableció una posición dualista muy importante en la que distingue la presencia de factores higiénicos y de motivación dentro de la vida laboral, consideraba que entre estos dos factores debe hacer un cierto equilibrio.

McClelland y Atkinson, en su teoría de las motivaciones sociales, analiza el motivo de logro, encontrándolo como un efecto importante en el desarrollo económico de las empresas.

Esta teoría tiene sin embargo el defecto de excluir las motivaciones básicas, como son las preocupaciones por la salud, la alimentación, la vivienda, la seguridad etc.

En forma general, las teorías a las que nos referimos en ésta investigación, al igual que muchas otras, su fren cambios, ya que existe distorsión de información a través de su manejo en cuanto a que una teoría aplicada adquiere un carácter diferente a la experiencia anterior.

## B-1 SITUACION LABORAL EN MEXICO Y LAS TEORIAS DE MOTIVACION.

Durante la vida de la relación de trabajo se produce un fenómeno económico-social consistente en que el -- trabajador proporciona, mediante su propia persona, su -- energía de trabajo para obtener una remuneración o pago -- que tiene una doble significación económica. Para el tra -- bajador representa el medio de vida y para el patrón es -- un costo de producción y operación. Por lo tanto, desde -- el punto de vista legal, las condiciones generales de -- trabajo se encuentran reguladas por un conjunto de nor -- mas relativas a la cantidad y calidad de energía de tra -- bajo que puede exigir el empresario del trabajador y de -- terminan también, el salario y demás prestaciones que -- puede reclamar para sí el prestador del servicio.

De hecho, las leyes laborales de nuestro país, pro -- tegan, como se comentaba en el párrafo anterior, tanto -- al empresario como al trabajador. La aplicación de éstas -- leyes y garantías en el cumplimiento de los contratos o -- relaciones de trabajo, es lo que en ocasiones varían en -- su cumplimiento según la empresa, y eso es lo que afecta -- a la condición de los empleados.

En México, la protección principal que puede tener un empleado es por la ley, la estructura sindical y la opinión pública.

En la antigüedad las condiciones laborales existentes en la creación de las teorías de Maslow, Herzberg y McClelland y Atkinson, son diferentes, entendiendo las condiciones laborales en cuanto a manejo diferente de la ley, en base a la forma de manejo de reforzamientos positivos, estructura sindical, ideosincracia del pueblo, etc.

La situación política nacional en la actualidad se maneja de una forma discreta, no teniendo grandes cambios y experimentando una nueva forma de economía. El empleado mexicano cada vez más se va sintiendo la necesidad de sobrevivir a una situación difícil, lo cual va formando de alguna manera un cambio en los intereses de éstos.

México es un país multicultural y subdesarrollado, pero a su propio estilo. Es difícil estandarizar la situación en la que se plantearon las teorías en las que se basa éste estudio, ya que en principio el empleado --



norteamericano mantiene tres factores importantes que di  
ferencian del empleado mexicano, como son: La tecnología  
interés personal, cultural, entre otras.

- 1 CITA. Página 263. Admón de personal. Chruden y Sherman
- 2 CITA. Página 134. Motivación y productividad. Gellerman
- 3 CITA. Página 313. Elementos de administración moderna.  
Koontz, O'Donnell.
- 4 CITA. Página 187. Teorías de la personalidad. DiCaprio
- 5 CITA. Página 51,52. Motivación y Productividad.  
Gellerman.
- 6 CITA. Página 281. Administración de personal.  
Crudon y Sherman.
- 7 CITA. Página 741. Psicología de la motivación  
Cofer, Appley.
- 8 CITA. Página 13. Calificación de méritos. Grados,  
Beutelspacher, Castro.
- 9 CITA. Página 10. Calificación de méritos. Grados,  
Beutelspacher, Castro.

### CAPITULO III

A) ESTABLECIMIENTO DE HIPOTESIS CONCEPTUALES

B) MUESTRA Y MUESTREO

C) VARIABLES A CONTROLAR

D) TIPO DE ESTUDIO

E) INSTRUMENTO DE MEDICION

F) PROCEDIMIENTO.

## CAPITULO III

## MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL Y METODOLOGIA.

## A).- ESTABLECIMIENTO DE HIPOTESIS CONCEPTUALES.

En base a los objetivos expuestos anteriormente -- (pág. 5) y para poder alcanzar los resultados se establecieron las siguientes hipótesis:

## HIPOTESIS # 1

H1 = Existe una correlación significativa entre el puntaje de motivación de poder y rendimiento en el trabajo.

## HIPOTESIS # 2

H2 = Existe una correlación significativa entre el puntaje de motivación de logro y rendimiento en el trabajo.

## HIPOTESIS # 3

H3 = Existe una correlación significativa entre el punta-

je de motivación de afiliación y rendimiento en el trabajo.

Estas 3 hipótesis anteriores se probarán para cada turno (matutino y vespertino).

#### HIPOTESIS # 4

H4 = Existe diferencia significativa entre los puntajes-promedios de los turnos (vespertino y matutino) en logro, poder, afiliación y rendimiento.

#### B).- MUESTRA Y MUESTREO.

MUESTRA: La muestra fué tomada por 57 empleados, de la -- empresa "Consorcio Alpha", pertenecientes a dos turnos: Turno Matutino (27 sujetos) con horario de 6:00 A.M. a -- 2:00 P.M., y el turno vespertino (30 sujetos) con horario de 2:00 P.M. a 9:30 P.M.

MUESTREO: El tipo de muestreo que se utilizó para la se-- lección fué un "muestreo accidental" (no probabilístico), debido a que los obreros ya se encuentran asignados a su turno en el mismo departamento y no fueron asignados por el investigador.

## C).- VARIABLES A CONTROLAR.

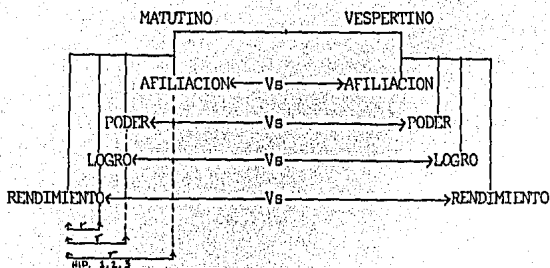
- Sexo femenino
- Edad entre 20 y 40 años
- Nivel de educación, mínimo primaria
- Mínimo de antigüedad en el departamento, 6 meses.
- El grupo de observación debe pertenecer al departamento de producción de equipos de venoclisis.

## VARIABLES A CORRELACIONAR

- Motivación en sus dimensiones:  
Logro (X1), poder (X2), afiliación (X3).
- Rendimiento laboral (X4)

## D).- TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es correlativo, 2 grupos (sin -- grupo control), por lo que no se definen variables dependientes e independientes.



#### E).- INSTRUMENTOS DE MEDICION

Para este estudio se tomaron en cuenta los resultados obtenidos de los siguientes materiales de evaluación: Un análisis de puesto, el Perfil Motivacional de Colombia (P.M.C.) y el Cuestionario de Valoración de Méritos, de los cuales se hará un breve resumen.

#### ANALISIS DE PUESTO:

Este procedimiento se utilizó para conocer las tareas, procedimientos, presponsabilidades, requisitos personales, est., de los puestos ocupados por los sujetos a investigar.

Este análisis consta de las siguientes partes:

- I.- Datos de identificación del sujeto
- II.- Descripción del puesto
- III.- Descripción específica
- IV.- Especificación del puesto

#### PERFIL MOTIVACIONAL DE COLOMBIA:

Autores: Sudarsky y Jorge Cleves.

El Perfil Motivacional de Colombia se utilizó para medir la motivación en el trabajo. La prueba mide los factores de logro, poder y afiliación.

DESCRIPCION: Cuestionario de 63 reactivos, a los cuales las respuestas son una serie de 3 frases incompletas por cada reactivo, cada una de las cuales está asociada con una de las motivaciones, para así de ésta manera poder detectar más fácilmente hacia cuál hay más inclinación.

UTILIZACION: Es una prueba fácil en su aplicación, ya que los sujetos pueden ser de cualquier región sociocultural, y el único requisito es que sepan leer y escribir.

ANTECEDENTES: Dentro de las investigaciones realizadas para encontrar instrumentos para medir las orientaciones



motivacionales de los miembros de una organización, se intentó medir el perfil motivacional de un país, por ejemplo Colombia, encontrándose con dos grandes problemas: determinar el modelo motivacional o sea las diferentes categorías de motivación. Y encontrar un instrumento de fácil aplicación y sensibilidad para permitir su aplicación. Con respecto al primer problema se encontraron 3 teorías de gran importancia para la investigación: Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow, Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg y la Teoría de McClelland y Atkinson, escogiendo esta última para trabajar en la medición del perfil motivacional de Colombia (P.M.C.).

En cuanto al segundo problema, su resolución se basó en la Teoría de McClelland y Atkinson, los cuales utilizaron el método de el análisis de contenido de las fantasías imaginativas que la gente tiene cuando se le presentan una lámina del Test de Apercepción Temática (T.A.T). Los criterios utilizados para elaboración del Perfil Motivacional de Colombia fueron:

- 1.- Que midiera de manera confiable y válida la preponderancia motivacional de una persona determinada.
- 2.- Que su administración y corrección fuera sencilla y económica.

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ: En la validez interna, el método utilizado fué una correlación entre items y la dimensión de Wallace-Snedecor que determinó que para  $N=76$  el valor  $R_{pbis} = 0.223$  para un criterio de aceptación de 95%.

Para validar externamente la prueba se estimularon en -- cuatro grupos semejantes, las motivaciones (logro, poder y afiliación).

En la confiabilidad se utilizó el índice Kuder-Richardson KR20, en items que califican de 0 ó 1, encontrándose valores de:

Logro	KR = 0.85
Poder	KR = 0.78
Afiliación	KR = 0.85

#### APLICACION DEL TEST:

A) Material: El test de Perfil Motivacional de Colombianos es un cuestionario integrado por 53 reactivos, seguidos de tres posibles respuestas cada uno. Cada cuestionario contiene en la primer página la explicación a realizar por el sujeto.

B) Administración: Esta se inicia con la distribución de los cuestionarios, explicando las instrucciones ya impresas en la primer página.

C) Tiempo de ejecución: no existe tiempo límite, aunque los cuestionarios se recogían en un plazo no máximo de una semana.

#### ESCALA DE VALORACION DE MERITOS.

Autor: Robert A. Burr.

DESCRIPCION: Cuestionario que consta de 14 factores de evaluación, y la hoja de respuesta:

- 1.- Conocimiento sobre su trabajo
- 2.- Calidad del trabajo
- 3.- Cantidad de trabajo
- 4.- Organización en el trabajo y cuidado del equipo
- 5.- Disciplina
- 6.- Relación con sus compañeros
- 7.- Espíritu de cooperación
- 8.- Iniciativa y criterio
- 9.- Capacidad de mando
- 10.- Responsabilidad
- 11.- Versatilidad
- 12.- Asistencia y puntualidad
- 13.- Juicio analítico
- 14.- Comunicación.

Para éste estudio, el cuestionario Escala de Valoración de Méritos de Robert A. Burr, fué modificado, aumentándole las cinco últimas escalas mencionadas anteriormente, las cuales fueron tomadas de las Escalas de Calificación de Méritos: CONCEPTO/revisión de actuación, tomadas de los propuestos por los autores Grados, Beutel-spacher, Castro, del libro: Calificación de Méritos. Evaluación de la conducta laboral.

UTILIZACION: Este tipo de cuestionario se utiliza en las empresas para medir el rendimiento de los empleados. Este cuestionario es calificado por el supervisor, ya que se considera su criterio como confiable, objetivo y válido, pues no solo es el que comprueba el rendimiento, sino también es el que estimula el nivel de rendimiento -- del empleado.

ANTECEDENTES: El cuestionario de valoración de Méritos - lo utiliza el autor en su "Inventario de personal de evaluación del desempeño", para conocer el desempeño de los sujetos en sus labores. Este cuestionario contiene factores esenciales para medir el nivel de rendimiento como - son las dos fases en las que se basa su evaluación: El - desarrollo del trabajo y las cualidades personales del - sujeto.

VALIDE: Contiene calidez de contenido y validez de criterio.

APLICACION DEL TEST:

A).- Material: Consta de un cuestionario de evaluación y de una hoja de respuestas por cada empleado calificado.

Consta de 14 factores evaluativos, a los que cada uno les sigue varios grados del 0 al 100, significando el punto 0 del continuo completamente deficiente, el 50 promedio, el 65 promedio alto, el 85 bueno y el 100 excelente. Se fijaron los valores 0, 50, 65, 86 y 100 sólo como puntos de referencia, es decir se utilizaron todos los puntos del continuo.

B).- Administración: El cuestionario es dado al supervisor de cada turno, explicándole claramente las instrucciones, para que él evalúe a cada uno de los empleados a su cargo por separado, y codificando a todo el grupo sobre un sólo factor para después pasar al siguiente factor, y así sucesivamente tratando de hacer la evaluación más apegada a la realidad.

C).- Tiempo de ejecución: No existe tiempo límite, aunque los resultados fueron dados en un tiempo máximo de 15 días.

## F).- PROCEDIMIENTO.

Para poder hacer la comprobación de si los objetivos expuestos en esta investigación se cumplen, se debe evaluar los datos obtenidos por los test y hacer un análisis estadístico con la metodología adecuada.

La metodología estadística proporciona delineamientos lógicos y exactos para poder llegar a conclusiones veraces, por medio de datos numéricos.

En ésta metodología existen varios puntos que a continuación se presentan.

- 1.- Colección de datos condensados en cuadros.
- 2.- Hipótesis estadísticas (generadas por las hipótesis conceptuales).
- 3.- Selección del estadístico de prueba (de acuerdo a las características de la prueba).
- 4.- Regla de decisión.
- 5.- Presentación de los resultados.

1.- Colección de datos condensados en cuadros.

Después de haber seleccionado la muestra del departamento a investigar, se hizo la aplicación correspondiente de las pruebas según su descripción, obteniendo de éstas la recopilación de datos.

Se eligió la muestra accidental, (no probabilística) del departamento de equipos de venoclísis de la empresa-- "Consortio Alpha", los cuales se seleccionaron de acuerdo a las características necesarias de ésta investigación. El tamaño de muestra fué de 57 empleados (sexo femenino), cuyas edades fluctúan entre los 20 y los 40 años.

A este grupo se le aplicó de manera individual, la prueba del P.M.C. (Perfil Motivacional de Colombia), de donde se obtuvieron los factores motivacionales (poder,-- afiliación y logro) de más valor e incidencia.

Se elaboró un perfil y descripción del puesto, para de ahí obtener los descriptores para medir la productividad. Al supervisor de estos empleados se le dió el cuestionario que medía el rendimiento en el trabajo para que éste evaluara el desempeño de sus subordinados de acuerdo

a los descriptores antes obtenidos. La evaluación hecha por el supervisor puede no ser muy objetiva. Sin embargo, esta técnica se escogió por considerar que el jefe es la persona que tiene un contacto más directo con el nivel de rendimiento de los empleados.

Finalmente después de la calificación de pruebas, se hizo el vaciado de datos o resultados en una tabla -- (cap. 4).

2.- Hipótesis estadística (generadas por las hipótesis - conceptuales).

Para las 3 primeras hipótesis, para cada uno de los turnos.

$$H_0: \rho_{xi\lambda} = 0$$

$$\text{Se apoya } H_a: \rho_{xi\lambda} \neq 0$$

$$\alpha = 0.05$$

$$i = 1, 2, 3, 4.$$

$$1 = \text{Logro}$$

$$2 = \text{Poder}$$

$$3 = \text{Afiliación}$$

$$4 = \text{Rendimiento.}$$

y la hipótesis # 4.

$$H_0: M_{iM} = M_{iV}$$

$$\text{Se apoya } H_a: M_{iM} \neq M_{iV}$$

$$i = 1, 2, 3, 4.$$

$$M = \text{Matutino}$$

$$V = \text{Vespertino}$$



## 3.- Selección del estadístico de prueba.

Para las 3 primeras hipótesis se utilizó la siguiente fórmula:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad \text{con } n-2 \text{ g.l.}$$

En la hipótesis # 4, se utilizó:

$$t = \frac{|\bar{X}_{LM} - \bar{X}_{LV} - (\mu_{LM} - \mu_{LV})|}{\sqrt{\frac{(N_M-1)S_M^2 + (N_V-1)S_V^2}{N_M + N_V - 2} \left(\frac{1}{N_M} + \frac{1}{N_V}\right)}} \quad \text{Con } N_M + N_V - 2 \text{ g.l.}$$

## 4.- Regla de decisión.

Para las 3 primeras hipótesis:

Si  $|t| > t_{0.975, n-2}$  entonces, acepto  $H_a$ .

Y para la hipótesis # 4:

Si  $|t| > t_{0.975, nm+nv-2}$  entonces, acepto  $H_a$ .

CAPITULO IV  
ANALISIS DE DATOS.

A).- PRUEBA DE LA HIPOTESIS O DE LAS HIPOTESIS,  
USANDO LOS DATOS RECOLECTADOS.

## DESCRIPCION BREVE DE LAS TABLAS # 1 y # 2

En la primera columna se encuentra los sujetos de cada turno, siguiéndole en la segunda los puntajes de -- afiliación con su respectivo promedio,  $\hat{S}$  y  $\hat{S}^t$ . En la tercera columna los puntajes de poder de cada sujeto con su promedio  $\hat{S}$  y  $\hat{S}^t$ . En la columna 4, los puntajes del factor Logro y su promedio  $\hat{S}$  y  $\hat{S}^t$ . En las columnas 5, 6 y 7 se encuentran los promedios,  $\hat{S}$  y  $\hat{S}^t$  de Rendimiento de cada sujeto. Teniendo en la última columna el porcentaje de sueldo que tenía cada sujeto en el momento de la aplicación de las pruebas.

Puntajes y promedios para turno matutino en logro, poder, afiliacion y rendimiento.

AFIL		POD		LOG		RENDIMIENTO		
SUJ	1	2	3	PROMEDIO	$\hat{S}$	$\hat{S}^2$	% SULL	
1	15	25	13	67.145	12.513	156.595	1.25	
2	25	13	15	60.357	10.277	105.631	1.25	
3	13	21	19	71.071	11.465	131.456	1.25	
4	21	14	18	69.642	13.368	178.708	1.37	
5	13	21	19	69.285	13.708	187.912	1.25	
6	15	12	26	68.214	12.950	167.719	1.37	
7	17	20	16	67.50	12.519	156.730	1.25	
8	17	18	18	50.357	22.571	509.478	1.25	
9	14	19	20	55.714	19.4	376.373	1.25	
10	16	21	16	72.142	14.373	206.593	1.56	
11	25	13	15	78.928	16.193	262.225	1.37	
12	19	15	19	62.5	10.143	102.884	-	
13	19	21	13	81.428	16.574	274.725	1.37	
14	19	18	16	70.357	12.32	151.785	1.37	
15	19	17	17	72.5	12.971	168.269	1.37	
16	17	14	22	69.285	15.045	226.373	1.25	
17	18	15	20	82.5	13.119	172.115	1.37	
18	16	17	20	66.071	13.035	169.917	1.37	
19	15	17	21	78.214	14.624	213.873	1.25	
20	14	23	16	51.071	24.193	585.302	1.37	
21	21	10	22	69.642	15.249	232.554	1.25	
22	18	20	15	72.5	16.022	256.73	1.37	
23	21	18	14	76.785	15.885	252.335	1.56	
24	20	15	18	66.071	12.886	166.071	1.37	
25	18	19	16	70.714	15.549	241.758	1.56	
26	19	17	17	55	19.414	376.923	1.25	
27	24	16	13	68.214	11.198	125.412	1.0	
$\bar{X}$	18.0	17.3	17.555	68.266				
$\hat{S}$	3.33	3.54	3.129	8.304				
$\hat{S}^2$	11.1	12.54	9.794	68.971				
$\sum X$	488	469	474	1843.204				
$\sum X^2$	9110	8473	8576	127622.9291				

Puntajes y promedios para turno vespertino en logro, poder, afiliación y rendimiento.

SUJ	AFIL	POD	LOG	RENDIMIENTO			
	1	2	3	PROMEDIO	$\bar{S}$	$\bar{S}^2$	% SUEL
1	20	17	16	88.214	6.963	48.489	1.37
2	23	11	19	77.5	8.715	75.961	1.25
3	21	18	19	72.142	9.55	91.208	1.0
4	16	18	19	92.5	4.702	22.115	1.4
5	20	20	13	79.642	6.344	40.247	1.37
6	17	16	20	81.785	9.528	90.796	1.25
7	16	17	20	79.285	8.516	72.527	1.56
8	18	15	20	74.285	9.579	91.758	1.0
9	17	18	18	80	9.805	96.153	1.25
10	23	15	15	71.428	9.078	82.414	1.25
11	17	18	18	91.785	4.209	17.719	1.37
12	17	19	17	71.428	8.644	74.725	1.25
13	14	19	20	68.214	9.528	90.796	1.0
14	19	17	17	92.142	3.779	14.285	1.79
15	19	18	16	80.357	9.085	82.554	1.25
16	23	19	11	90	4.385	19.230	1.37
17	20	20	13	73.214	9.324	86.950	1.25
18	21	10	22	70.714	8.739	76.373	1.0
19	18	18	17	65.357	10.824	117.170	1.0
20	16	22	15	73.274	10.849	117.719	1.0
21	21	16	16	75.357	8.871	78.708	1.0
22	17	17	19	68.214	12.185	148.489	-
23	17	19	17	84.642	4.986	24.862	1.37
24	18	19	16	72.857	8.707	75.824	1.37
25	14	22	17	81.785	6.963	48.489	-
26	20	11	22	69.642	8.871	78.708	1.25
27	22	12	19	81.071	8.588	73.763	1.25
28	19	17	17	69.285	8.516	72.527	1.25
29	19	17	17	78.571	9.889	97.802	1.0
30	15	16	28	72.142	9.138	83.516	1.0

$\bar{X}$	18.566	16.866	17.766	77.5590
$S$	2.541	3.025	3.169	7.741
$S^2$	6.460	9.154	10.047	59.923
$\sum X$	557	506	533	2326.772
$\sum X^2$	10529	8800	9761	182200.042

TABLA # 3

RESULTADOS DE  $r$  Y ESTADISTICO  $t$  PARA PRUEBA DE  
HIPOTESIS 1, 2 y 3.

$$.975 \ t_{27-2} = 2.06 \quad .975 \ t_{30-2} = 2.05$$

		TURNO MATUTINO	TURNO VESPERTINO
REND - PODER	r	-.112 N.S.	.199 N.S.
	t	-.563	1.095
REND - LOGRO X4 - X2	r	-.075 N.S.	-.253 N.S.
	t	-.376	-1.383
REND - AFIL. X4 - X3	r	.189 N.S.	.022 N.S.
	t	.963	.116

N.S. = NO SIGNIFICATIVO.

DESCRIPCION DE TABLA # 3.

COLUMNA 1 - Correlación y estadístico  $t$  de cada factor motivacional (logro, poder = afiliación y rendimiento).

COLUMNA 2 - Resultados del turno matutino de  $r$  y estadístico  $t$ .

COLUMNA 3 - Resultados del turno vespertino de  $r$  y estadístico  $t$ .



TABLA # 4

RESULTADOS DEL ESTADISTICO t PARA PRUEBA DE  
HIPOTESIS # 4

Si  $t < .975 t_{27+30-2} = 2.01$  entonces apoyo  $H_0$ .

	LOGRO	PODER	AFILIACION	RENDI.
TURNOS				
TURNO MATUTINO				
$V_B$	$t = -.253$	$t = .581$	$t = -.631$	$t = -.4385$
TURNO VESPERTINO	N.S.	N.S.	N.S.	*

\* Significativo a nivel 0.05

$\mu$  VESPERTINO  $\mu$  MATUTINO

BRIEVE DESCRIPCION DE LA TABLA # 4

COLUMNA 1 - Comparación entre turnos.

COLUMNA 2- Resultados del estadístico t en el factor  
motivacional LOGRO.

COLUMNA 3 - Resultados del estadístico t en el factor  
motivacional PODER.

COLUMNA 4 - Resultados del estadístico t en el factor  
motivacional de AFILIACION.

COLUMNA 5 - Resultados del estadístico t en el RENDIMIENT  
TO.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES GENERALES.

- A).- CONCLUSIONES CON RESPECTO AL APOYO Y RECHAZO DE LAS HIPOTESIS.
- B).- CONCLUSIONES CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO ESTABLECIDOS.
- C).- AREAS SUGERIDAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.
- D).- DISCUSIONES DE POSIBLES IMPLICACIONES DEL ESTUDIO A UN MODELO, GRUPO, TEORIA, DISCIPLINA ] ETC.

A).- CONCLUSIONES CON RESPECTO AL APOYO O RECHAZO DE LAS HIPOTESIS.

En la primera hipótesis (# 1) en donde H1 (pág. 44 53 y 54), nos dice que existe una correlación significativa entre el puntaje de motivación de poder y rendimiento en el trabajo; fué rechazada en ambos turnos por lo tanto aceptamos Ho.

La siguiente hipótesis (# 2) en donde H2 (pág. 44, 53 y 54), nos dice que existe una correlación significativa entre el puntaje de motivación de logro y rendimiento en el trabajo; fué rechazada en ambos turnos, por lo tanto aceptamos Ho.

En la siguiente hipótesis (# 3) en donde H3 (pág.- 43, 53 y 54), nos dice que existe una correlación significativa entre el puntaje de motivación de afiliación y rendimiento en el trabajo; fué rechazada en ambos turnos, -- por lo tanto aceptamos Ho.

La última hipótesis (# 4) en donde H4 (pág. 45 y - 54) nos dice que existe diferencia significativa entre -- los p-ntajes promedios de los turnos (vespertino y matutino) en logro, poder, afiliación y rendimiento; los resul-

tados fueron los siguientes:

LOGRO: Fué aceptada, aceptándose Ha.

PODER: Fué aceptada, aceptándose Ha.

AFILIACION: Fué aceptada, aceptándose Ha.

RENDIMIENTO: fué rechazada, aceptándose Ho.

B).- CONCLUSIONES CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO ESTABLECIDOS:

Los resultados estadísticos demuestran que no hay una correlación significativa entre los diferentes tipos de motivación (logro, poder y afiliación) y el rendimiento laboral, así como ningún factor motivacional más fuerte al cual el empleado de nivel obrero responde para su mejor desarrollo laboral para cada uno de los turnos.

En la comparación de turnos se observó que en los factores de logro, poder y afiliación no había ninguna diferencia significativa entre estos, mientras que en el rendimiento se detectó un mejor desarrollo laboral en el turno vespertino que en matutino.

Estudiando el material se puede derivar que las causas pueden ser:

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- El instrumento de medición para el factor motivacional no prevee ciertos aspectos regionales (geografía, ecología, etc.) lo cual no corresponde con una validez -- adecuada.
- En el instrumento de medición para el rendimiento laboral, se está utilizando un criterio subjetivo a través de un supervisor que involucra diferentes variables, como serían alguna preferencia, indiferencia, etc. con alguno de los sujetos a calificar.
- Los parámetros de medición de rendimiento que tiene la empresa no son al detalle sino que son genéricos, entonces no se puede establecer un parámetro de eficiencia individual (carencia de la empresa por lo que no depende de este capítulo).
- El ambiente físico de la planta de trabajo está en malas condiciones, ya que es un lugar con poca ventilación con clima extremoso, según la temporada.
- Con respecto a la diferencia en rendimiento entre turnos, es normal en la empresa que el grupo vespertino -- tenga una producción más alta que el grupo matutino, ad

judicándosele como una de las razones que en las mañanas hay más interrupciones de parte del departamento administrativo y altos funcionarios, ya que éstos tienen un horario corrido de trabajo.

C).- AREAS SUGERIDAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

Apoyándose en los resultados del estudio, se recomienda en futuras investigaciones la utilización de un tercer criterio de validación, ya sea con reportes de producción o criterios de rendimiento o eficiencia.

D).- DISCUSION DE POSIBLES IMPLICACIONES DEL ESTUDIO A UN MODELO, GRUPO, TEORIA, DISCIPLINA, ETC.

Uno de los objetivos de esta investigación era encontrar la correlación entre la motivación y el rendimiento en el trabajo pero con los resultados no fueron significativos no se puede integrar a ningún programa de trabajo, pero sí creo dejó una semilla para futuras investigaciones en cuanto al aspecto laboral.

## A P E N D I C E 1

1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

2.- ESCALA DE VALORACION DE MERITOS.

3.- PEFIL MOTIVACIONAL DE COLOMBIA.



**1.- DESCRIPCION DEL PUESTO.**

I.- DATOS IDENTIFICABLES

- 1.- Nombre del puesto \_\_\_\_\_
- 2.- Ubicación:  
Departamento \_\_\_\_\_  
Sección a que pertenece \_\_\_\_\_
- 3.- Puestos inmediatos:  
Inferiores \_\_\_\_\_  
Superiores \_\_\_\_\_
- 4.- Número de empleados en el puesto \_\_\_\_\_
- 5.- Horario de trabajo \_\_\_\_\_
- 6.- Persona analizada \_\_\_\_\_
- 7.- Tiempo en la empresa \_\_\_\_\_
- 8.- Tiempo en el puesto \_\_\_\_\_
- 9.- Fecha \_\_\_\_\_

II.- DESCRIPCION GENERALIII.- DESCRIPCION ESPECIFICA

a) Actividades diarias y constantes

b) Actividades periódicas

c) Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

IV.- ESPECIFICACION DEL PUESTOA) Conocimientos necesarios

Requiere	Que o cuales	Para que
- Leer y escribir	_____	_____
- Operaciones aritméticas	_____	_____
- Manejo de máquinas	_____	_____
- Mantenimiento de taller	_____	_____
- Otros conocimientos	_____	_____

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a :

_____ Primaria	_____ Oficio
_____ Secundaria	_____ Carrera Profesional
_____ Preparatoria	_____ Otras

B) Experiencia

En el Puesto: Después de que tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

C) Criterio

- a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida \_\_\_\_\_
- b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo?  
\_\_\_\_\_
- c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros  
\_\_\_\_\_
- d) Tiene el empleado que resolver problemas y/o tomar decisiones?  
\_\_\_\_\_
- e) En la forma de toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:  
Puede consultar \_\_\_\_\_ Sólo en casos difíciles \_\_\_\_\_  
Debe consultar \_\_\_\_\_ Debe decidir por sí mismo \_\_\_\_\_

I.- DATOS IDENTIFICABLES

- 1.- Nombre del puesto \_\_\_\_\_  
2.- Ubicación:  
Departamento \_\_\_\_\_  
Sección a que pertenece \_\_\_\_\_  
3.- Puestos inmediatos:  
Inferiores \_\_\_\_\_  
Superiores \_\_\_\_\_  
4.- Número de empleados en el puesto \_\_\_\_\_  
5.- Horario de trabajo \_\_\_\_\_  
6.- Persona analizada \_\_\_\_\_  
7.- Tiempo en la empresa \_\_\_\_\_  
8.- Tiempo en el puesto \_\_\_\_\_  
9.- Fecha \_\_\_\_\_

II.- DESCRIPCION GENERICA

III.- DESCRIPCION ESPECIFICA

a) Actividades diarias y constantes

b) Actividades periódicas

c) Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

## D) Iniclativo

- a) El puesto exige sólo la Iniclativa normal a todo trabajo \_\_\_\_\_  
 b) Exiga sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc., para su trabajo \_\_\_\_\_  
 c) Exiga pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos \_\_\_\_\_  
 d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente la creación \_\_\_\_\_  
 de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.

## E) Requisitos físicos

Cargar \_\_\_\_\_  
 Jalar \_\_\_\_\_  
 Empujar \_\_\_\_\_  
 Sujetar \_\_\_\_\_

Caminar \_\_\_\_\_  
 Permanecer en pie \_\_\_\_\_  
 Sujetar \_\_\_\_\_  
 Levantar \_\_\_\_\_

Exige determinado requisito de:

Edad \_\_\_\_\_  
 Sexo \_\_\_\_\_  
 Edo. Civil \_\_\_\_\_  
 Otros tipos \_\_\_\_\_

Presentación \_\_\_\_\_  
 Don de mando \_\_\_\_\_  
 Nacionalidad \_\_\_\_\_

## F) Esfuerzo mental y/o visual

Ligera atención \_\_\_\_\_  
 Atención refleja constantes \_\_\_\_\_  
 Atención concentrada pero intermitente \_\_\_\_\_  
 Atención concentrada y constante \_\_\_\_\_  
 Atención dispersa \_\_\_\_\_  
 Esfuerzo visual \_\_\_\_\_  
 Esfuerzo auditivo \_\_\_\_\_

## G) Responsabilidad en bienes

Especificar en cuales:

## H) Responsabilidad en supervisión

Tipos de trabajos que supervisa \_\_\_\_\_  
 Cuantas personas \_\_\_\_\_

## l) Medio ambiente y posición

## a) Posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar) \_\_\_\_\_  
 Caminando \_\_\_\_\_  
 Sentado \_\_\_\_\_  
 Agachándose \_\_\_\_\_  
 Otras posturas molestas \_\_\_\_\_

## b) Medio en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado y templado \_\_\_\_\_  
 Frío \_\_\_\_\_  
 Caliente \_\_\_\_\_  
 Extremoso \_\_\_\_\_  
 Húmedo \_\_\_\_\_  
 Trabajo a la intemperie \_\_\_\_\_  
 Otros medios molestos \_\_\_\_\_

## c) El trabajo se considera :

Muy monótono \_\_\_\_\_  
 Rutinario \_\_\_\_\_  
 Normal \_\_\_\_\_  
 Variado e interesante \_\_\_\_\_

ANALIZO \_\_\_\_\_

## 2.- ESCALA DE VALORACION DE MERITOS

## VALORACION DEL RENDIMIENTO

El desempeño en el trabajo de acuerdo con la Psicología contemporánea se va influido por muchas variables como sexo, status, nivel intelectual y personalidad.

El motivo del presente estudio es tratar de detectar la influencia del factor psicológico en el nivel de rendimiento.

Se ha considerado que el criterio del supervisor es confiable, objetivo y válido ya que no sólo es el que comprueba el rendimiento, sino también es el que estimula el nivel de rendimiento en el empleado.

Por lo tanto, de antemano agradecemos su colaboración.

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

A efecto de facilitar la contestación de éste cuestionario y para que - éste sistema proporcione los beneficios deseados, a continuación le proporcionamos una serie de datos que hemos considerado necesarios, solicitándole además siga las instrucciones al pie de la letra a efecto de que no existan desviaciones en los resultados.

Este sistema está integrado por dos fases evaluativas:

- 1.- DESARROLLO DEL TRABAJO
- 2.- CUALIDADES PERSONALES

Lea detenidamente el cuestionario de evaluación para que esté en posibilidades de elegir el inciso de cada factor que corresponda al empleado a calificar, - puesto que los grados que integran cada uno de los factores tiene un valor diferente de acuerdo al puesto de optimización de las actividades encomendadas.

Así por ejemplo; se tienen los valores de los incisos correspondientes al factor conocimiento de su propio trabajo que van colocadas en un continuo del 0 al 100 de la siguiente manera:

Significando el punto 0 del continuo completamente deficiente, el 50 promedio, el 65 promedio alto, el 85 bueno y el 100 excelente. Se han fijado los valores 0, 50, 65, 85, y 100 sólo como puntos de referencia, es decir se utilizan - Todos los puntos del continuo ...

0	50	65	85	100
Completamente deficiente	Promedio	Promedio alto	Bueno	Excelente



Como se podrá observar las alternativas van en forma ascendente desde el nivel de cumplimiento deficiente hasta excelente, este camino deberá seguirse en cada uno de los 14 factores.

La evaluación se deberá efectuar de la siguiente forma:

Se codificará a todo el grupo sobre un solo factor y después pasarán al siguiente factor, así sucesivamente, de esta manera se hará la evaluación más apegada a la realidad.

No permita que intervengan factores como favoritismos o antipatías que desvirtúan los resultados, mismos que serán confidenciales y conocidos solo por los supervisores.

Si se califica a la persona en todos los factores antes de pasar al siguiente empleado, se pierda el panorama general que es básico para que el criterio que se utilice sea lo más uniforme posible.

Para poder llenar el cuestionario de evaluación debe usted pensar en el desempeño del personal directamente bajo su mando.

Encierre en un círculo al número que más se acerque al desempeño del empleado.

El cuestionario consta de varios factores dentro de los cuales usted deberá elegir una de las diez alternativas enumeradas en cada uno de los factores antes mencionados.

Procure basar sus evaluaciones en hechos palpables que eviten la subjetividad y permitan validar la evaluación.

## FACTORES DE EVALUACION

### I.- CONOCIMIENTO SOBRE SU TRABAJO:

¿En que medida es capaz de hacer el trabajo por sí solo sin solicitar ayuda de los demás?

0	50	65	85	100
Con sus conocimientos actuales no está capacitado para cumplir las funciones del puesto.	Cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar normalmente sus funciones.	Cuenta con conocimientos amplios sobre su trabajo.	Los conocimientos sobre su trabajo son tales que le permiten solucionar cualquier problema que se le presente.	Además de dominar su trabajo, conoce y puede desempeñar puestos relacionados al suyo (evaluador).

### II.- CALIDAD DEL TRABAJO:

Habilidad para trabajar sin fallas, Acierto en sus análisis, conclusiones y recomendaciones, claridad y presentación de informes orales y escritos. Destreza para planificar, coordinar y controlar sus funciones. Criterios para determinar prioridades.

0	50	65	85	100
Su trabajo por lo general es incorrecto, pues contiene muchos errores, por lo que precisa de revisión en todas las tareas que realiza.	Tiene errores leves y su trabajo amerita pocas observaciones. Requiere solo de revisión normal.	La calidad y presentación del trabajo es tal que se revisa con poca frecuencia y solo en asuntos difíciles.	Su trabajo es muy correcto y no requiere revisión.	Su trabajo es excelente y va más allá de lo que su puesto requiere.

### III.- CANTIDAD DE TRABAJO:

Logros en relación a proyectos, planos y volúmenes esperados. Prontitud en cumplir con las etapas de las funciones, responsabilidades y proyectos a su cargo.

0	50	65	85	100
Es muy lento en la ejecución de sus labores y, cuando el trabajo urge, se le tiene que ayudar a pasar parte o otra persona, o bien el trabajo no se concluye.	Generalmente termina una cantidad de trabajo fija.	Procura terminar la cantidad de trabajo superior al promedio de sus compañeros.	Su volumen de trabajo es siempre superior al de la mayoría de sus compañeros a quienes también auxilia en el desarrollo de sus labores.	La cantidad de trabajo que desarrolla es excesiva y tiene tiempo libre para otras labores.

### IV.- ORGANIZACION EN EL TRABAJO Y CUIDADO DEL EQUIPO:

Habilidad para trabajar bajo la supervisión requerida por el cargo, dentro de tiempos, normas y procedimientos, dinamismo y perseverancia para cumplir con las funciones a su cargo.

0	50	65	85	100
Trabaja en forma desorganizada y descuida al equipo de trabajo.	Normalmente es ordenado, pero si se le desatende se desorganiza un poco.	Es más ordenado que la mayoría de sus compañeros y bien organizado. En raras ocasiones se desorganiza.	Es muy ordenado en todas sus tareas y cuidados de su equipo.	Su organización y cuidado del equipo es excelente.

### V.- DISCIPLINA:

Cumplimiento de principios, políticas, normas. Esto incluye instrucciones, pautas, procedimientos y horarios; observancia de canales de supervisión, todo en beneficio de un trabajo de grupo.

0	50	65	85	100
No obedece las decisiones de sus jefes, sin causa justificada, su actitud obstaculiza las relaciones entre jefes y colaboradores.	Su actitud es más bien pasiva, no objeta las decisiones pero las cumple con lentitud.	Acota las decisiones en los términos que se le indica y evita problemas con sus jefes.	Su actitud es positiva y cuando amerita hace una crítica constructiva.	Su disciplina es excelente.

## VI.- RELACION CON SUS COMPAÑEROS:

Habilidad para trabajar armoniosa y productivamente con sus superiores, superiores subordinados, compañeros de trabajo y visitantes.

0	50	65	85	100
Tiene dificultades notables con sus compañeros	La relación con sus compañeros es normal	Tiene amistad con sus compañeros, es amable y atento.	Es amistoso y sociable. Le gusta llevarse bien con sus compañeros y por esto goza de la simpatía del grupo.	Las relaciones con sus compañeros son excelentes.

## VII.- ESPIRITU DE COOPERACION:

Habilidad para promover cooperación y prestar ayuda a los que la requieran.

0	50	65	85	100
Nunca acepta trabajar fuera del horario normal ni accede a desarrollar tareas que él considera que no le corresponden.	Sólo acepta trabajos adicionales cuando se le insiste.	Cuando se le solicita, acepta trabajos adicionales.	Se ofrece a desarrollar trabajos adicionales - cuando observa que es necesario, adelantándose a la solicitud del jefe.	Además de ofrecer su ayuda, efectúa trabajos adicionales por su propia convicción cuando se requiera.

## VIII.- INICIATIVA Y CRITERIO:

Habilidad para ir más allá de lo requerido para el cargo. Ingenio para encontrar y aplicar alternativas a problemas fuera de lo normal, esto es, para cosas sin precedentes, funciones nuevas y aquellas que están por encima de lo esperado en su nivel. Busca, asume nuevas funciones.

0	50	65	85	100
Nunca propone nada para el desarrollo de su trabajo.	Algunas veces propone acciones relacionadas con el desempeño de su trabajo.	Ha aplicado su iniciativa a tratar de mejorar los sistemas de trabajo.	Anticipa acciones encaminadas a mejorar la forma de realizar el trabajo, siendo acertado en los juicios emitidos.	Su iniciativa y criterio son excelentes.

IX.- CAPACIDAD DE MANDO:

Efectividad para administrar personal, dirigir grupos y desarrollar subalternos. Habilidad para obtener la cooperación de otras personas.

0	50	65	85	100
No tiene capacidad para conducir, guiar o inspirar al personal para que colabore.	Su habilidad para tratar al personal y motivar su colaboración es normal.	Tiene bastante habilidad para tratar al personal y es afinado en sus decisiones.	No necesita que sus jefes intervengan en sus decisiones y/o problemas y su habilidad para tratar al personal es muy buena.	Su toma de decisiones o trato con el personal es excelente.

X.- RESPONSABILIDAD:

Disposición para aceptar responsabilidades y llevarlas a cabo, y grado de supervisión requerido.

0	50	65	85	100
No accede llevar a cabo tareas laborales que le corresponden y necesita mucha supervisión en todos sus labores.	Realiza sólo los labores que le corresponde, solicitando supervisión en algunas actividades.	Acepta responsabilidades dentro de su trabajo y adicionales cuando se le solicita, no teniendo necesidad de supervisión en éstas.	Acepta positivamente responsabilidades adicionales, desarrollando las propias de manera eficaz, sin necesidad de que se le supervise.	Muy buena disposición para aceptar responsabilidades, desarrollando su trabajo de forma excelente, sin necesidad de que se le supervise.

### XI.- VERSATILIDAD:

Grado de aptitud para otras tareas, adaptación a nuevas situaciones laborales.

0	50	65	85	100
No está apto para desarrollar otras labores dentro de la empresa ni de adaptarse a ellas.	Podría desarrollar otras labores, pero con poca anticipación de éstas, y con lenta adaptación hacia ellas.	Se encuentra apto para desarrollar otras labores teniendo una adaptación adecuada a éstas.	Apto para un buen desarrollo en otras labores, facilitándose la rápida adaptación a éstas.	Su aptitud para desarrollar y adaptarse a otras tareas es excelente.

### XII.- ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:

Presentación y estar a tiempo en su jornada de trabajo (no considerar en esto enfermedades, faltas justificadas, accidentes de trabajo).

0	50	65	85	100
Tiene faltas muy frecuentes, teniendo una puntualidad pésima a sus labores en la empresa y continuamente se le sanciona.	Su asistencia y puntualidad a sus labores son variables y se le llama continuamente la atención.	Su asistencia y puntualidad son normales al común denominador de los empleados y ocasionalmente se le llama la atención.	Mantiene muy buen record de asistencia y puntualidad a sus labores.	Su asistencia y puntualidad son excelentes.

### XIII.- JUICIO ANALÍTICO:

Capacidad para resolver problemas, proporcionando diferentes alternativas a este, calidad en la toma de decisiones.

0	50	65	85	100
No está capacitada para resolver problemas, ni tomar decisiones.	Ocasionalmente la calidad de sus decisiones y la forma de resolver problemas son las adecuadas para mejorar sus labores.	Su toma de decisiones es la normal y no tiene dificultad en la resolución de problemas.	Sus decisiones son acertadas y no tiene dificultad teniendo muy buena resolución de problemas.	Su toma de decisiones y resolución de problemas es excelente.

XIV.- COMUNICACION:

Habilidad para exponer y transmitir ideas; las redacta en forma clara.

0	50	65	85	100
Tiene dificultades notables para expresarse y redactar sus ideas.	Expresa sus ideas en forma entendible, pero tiene dificultad en redactarlas.	Se expresa y redacta sus ideas en forma entendible.	Expresa sus ideas en forma muy clara, y su redacción es buena.	Expone y redacta sus ideas en forma excelente.

TABLA DE CALIFICACION DE MERITOS

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_  
 PUESTO: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

Encierre en un círculo el grado escogido de cada factor;

## FACTOR

I.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
II.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
III.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
IV.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
V.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
VI.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
VII.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
VIII.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
IX.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
X.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
XI.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
XII.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
XIII.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____
XIV.-	0	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	_____

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### **3.- PERFIL MOTIVACIONAL DE COLOMBIA**

Este cuestionario forma parte de una investigación, es anónimo, es decir, que las personas que lo contesten no pueden ser identificadas, por lo tanto, le rogamos no colocar su nombre en ninguna parte.

El número escrito arriba sólo sirve para propósitos de codificación. En las páginas siguientes encontrará una serie de frases o preguntas seguidas de tres posibles respuestas. Marque con una equis (X) en la hoja de respuestas, anexa a éste cuestionario, aquellas respuestas que más se asemejen a lo que usted diría.

Recuerde que no existen respuestas ciertas o falsas. Lo importante es lo que USTED PIENSE, no lo que debería pensar.

Le agradecemos de antemano la colaboración que usted nos preste sin la cual no podríamos realizar esta labor.

Le rogamos de la manera más atenta no hacer marcas ni rayar este cuestionario.

9.- En mi actividad principal me gusta rodearme de:

- 1) Amigos
- 2) Personas que sepan el trabajo
- 3) Personas influyentes.

10.- Cuando más me divierto es:

- 1) Cuando tengo una buena discusión
- 2) Conversando agradablemente
- 3) Cuando gano un juego en el que se necesita habilidad

11.- Las veces que más me he sentido triste ha sido por:

- 1) Fracase en alguna tarea que me había propuesto
- 2) He tenido disgustos con familiares o amigos
- 3) Creer que he perdido una discusión.

12.- El pecado de Adán y Eva fué debido a:

- 1) Falta de voluntad y carácter
- 2) Sus relaciones de afecto hacia Eva
- 3) Falta de responsabilidad

13.- Cuando hablo, ante todo:

- 1) Controla la discusión
- 2) Oigo a las personas para mejorar mi punto de vista
- 3) Evito llegar a herir a otras personas

14.- Yo en la vida:

- 1) Haría amigos
- 2) Lucharía
- 3) Mandaría

- 15.- Suponga que tiene tres reuniones el mismo día y no puede ir sino a una de ellas.  
¿ A cuál iría?
- 1) Un cumpleaños de un amigo al cual no puede enojar
  - 2) Una reunión política en la cual Ud. puede llegar a ser elegido
  - 3) Una conferencia en la cual se van a dar métodos y normas importantísimas de como desempeñarse mejor en su actividad principal.
- 16.- Suponga que usted ve un retrato donde hay dos personas. No lea las respuestas e imagine quienes son. Piense. Ahora, decida una de las respuestas que se parezca más a lo que Ud. se imaginó:
- 1) Son dos amigos
  - 2) Es un jefe y un empleado
  - 3) Es un experto y un campesino, obrero o empresario.
- 17.- Yo tengo:
- 1) Un don natural para ordenar y dirigir
  - 2) Un don natural para hacer amigos
  - 3) Una inteligencia como la de la mayoría de la gente.
- 18.- El material que más le gusta por su apariencia es :
- 1) El oro
  - 2) El cobre
  - 3) El hierro
- 19.- Cuando Yo aprendo lo hago para:
- 1) Defendarme en una discusión
  - 2) Para tener recompensas posteriores
  - 3) Colaborar con los demás
- 20.- Lo que más admiro de la gente es :
- 1) Que tenga confianza en sí misma sin saber que puede pasarle
  - 2) Su bondad y cooperación
  - 3) que sepa escuchar.
- 21.- Yo tengo la tendencia a :
- 1) No darme por vencido fácilmente en aquello que me cuesta trabajo
  - 2) Nunca demostrar que he sido vencido
  - 3) Ayudar al vencido
- 22.- Yo admiro a:
- 1) Un negociante
  - 2) Un político
  - 3) Un profesionalista
- 23.- Por lo general Ud. es más capaz de :
- 1) Ser un buen líder
  - 2) Llevar su trabajo al día
  - 3) Mantener buenas relaciones

24.- En el colegio o escuela Yo :

- 1) Organizaba los juegos
- 2) Me esforzaba en los grupos
- 3) Tenía buenos amigos

25.- Para Ud. el Sol significa:

- 1) Amor, calor, vida, armonía
- 2) Dominio y poder
- 3) Actividad

26.- Cuando yo hago algo difícil lo hago generalmente por :

- 1) El reto
- 2) Demostrarle a los demás que soy capaz
- 3) Caer bien

27.- Yo creo que la vida sirve para:

- 1) Vivir en paz y armonía con todo el mundo
- 2) Ser una persona importante
- 3) Realizar algo.

28.- La mayoría de mi vida la he dedicado a:

- 1) Aprovechar el tiempo
- 2) Estar en compañías agradables
- 3) Luchar por adquirir posición.

29.- Las veces que practiqué algún juego o deporte me preocupaba más por:

- 1) No poder hacerlo como lo hacía el mejor.
- 2) No salir peleando con alguien
- 3) No poder derrotarlos a todos

30.- Ud. acaba de cometer un grave error, Ud. se siente incómodo porque:

- 1) Sus compañeras se van a dar cuenta de que Ud. no es lo que aparenta
- 2) La demás gente se va a disgustar con Ud.
- 3) El trabajo no le va a quedar como Ud. quería.

31.- Generalmente cuando yo estoy en un grupo:

- 1) Tomo las decisiones
- 2) Me adelanto a los acontecimientos
- 3) Me voy bien con la gente.

32.- Ud. siente con frecuencia:

- 1) Náuseas
- 2) Un malestar general
- 3) Que está gozando de buena salud

33.- El tiempo para mi es:

- 1) Un pájaro que vuela
- 2) Una fuerza que domina
- 3) Un lago en calma

- 34.- En el colegio yo me sentía satisfecho cuando:
- 1) Me decían qué tal estaba haciendo mis tareas
  - 2) Le pegaba o insultaba a quien me pegaba o insultaba
  - 3) Jugaba en los recreos con mis compañeros.
- 35.- Cuando yo estoy con otras personas:
- 1) No me cuesta trabajo pensar sobre que hablar
  - 2) Me esfuerzo por hacer amigos
  - 3) No me cuesta trabajo entender lo que hablan
- 36.- Yo creo que generalmente la gente:
- 1) Se debería preocupar por cómo se sienten los demás
  - 2) Tratar que una haga lo que ella quiere
  - 3) Le gusta saber los resultados de su trabajo
- 37.- Una de las metas de mi vida es :
- 1) Ganarme el respeto de los demás para así controlarlos
  - 2) Tener la ayuda y el cariño de alguien
  - 3) Ser alguien de mérito por su trabajo
- 38.- Lo que más puedo yo es:
- 1) Convencer a la gente
  - 2) Hechar buenos chistes sin molestar a nadie
  - 3) Aventajar a otras personas.
- 39.- Lo que más deseo en mi vida es:
- 1) Ser querido y aceptado por la gente
  - 2) Tener éxito en el mundo
  - 3) Ser una persona de influencia
- 40.- La mujer ante todo debe ser:
- 1) Cariñosa
  - 2) Respetuosa
  - 3) Gozar de cierta independencia
- 41.- En todas las acciones de la vida lo que más se debe hacer es:
- 1) Tener mucha dedicación y responsabilidad
  - 2) Tener mucho orden y control
  - 3) No ir a herir sentimientos ajenos
- 42.- Cuando Ud. estudiaba lo hacía por:
- 1) Obtener recompensas mañana
  - 2) Estar con otras personas
  - 3) Poder convencer más tarde a otras personas.
- 43.- Ud. cree que la religión es más que todo:
- 1) Una necesidad interna del hombre
  - 2) Una norma impuesta por la sociedad
  - 3) Algo que tiene que existir inevitablemente.

- 44.- Supóngase que usted entra a un cuarto donde hay varias personas, pero especialmente hay tres que usted conoce. Con cuál de ellas se quedaría:
- 1) Un negociante
  - 2) Una buena persona, que puede llegar a ser un buen amigo suyo
  - 3) Una persona que lo admira
- 45.- Ud. se encuentra en las siguientes condiciones: va a hacer un viaje por una carretera poco transitada y tiene un solo cupo en su vehículo, las personas a las cuales usted va a llevar no saben que usted va a viajar, por lo que usted puede parar en cualquiera de tres sitios distantes del camino para recoger a una sola de ellas, ¿a cuál de ellas recogería Ud.?
- 1) Una persona a la cual le puede contar un problema íntimo
  - 2) Alguien a quien tiene que dar instrucciones
  - 3) No lleva a nadie por querer llegar rápido.
- 46.- En la vida se hace más por:
- 1) Palancas (influencias)
  - 2) Amabilidad
  - 3) x Esfuerzo personal
- 47.- A mí me gusta jugar:
- 1) Contra personas que son muy hábiles
  - 2) Simplemente por estar con gente amable agradable
  - 3) Siempre y cuando no resulte vencido
- 48.- Cuando alguien me dice que no soy capaz de hacer algo:
- 1) Me disgusta tanto porque creen que soy débil
  - 2) Me esfuerzo por hacerlo mejor
  - 3) Me pondría triste
- 49.- Ud. disfrutaría más:
- 1) Teniendo autoridad sobre otras personas
  - 2) Llevando relaciones amistosas con otras personas
  - 3) Haciendo planes a largo plazo.
- 50.- La religión le sirve a la gente fuera de "alcanzar el cielo" para:
- 1) Que haya paz y unión entre la gente
  - 2) Que la gente trabaje más efectivamente
  - 3) Controlar a la gente
- 51.- A Ud. le produce una emoción más fuerte:
- 1) La oscuridad
  - 2) La altura
  - 3) La velocidad
- 52.- Ud. a menudo:
- 1) Desea que la gente lo apoye
  - 2) Desea que otras personas hagan lo que usted quiere
  - 3) no se contenta con una cosa muy fácilmente.

- 53.- Si viajara lejos Ud. lo haría para:
- 1) Conocer al mundo y salir de la rutina
  - 2) Visitar amigos y parientes
  - 3) Sentirse importante y poderoso
- 54.- Uno debe estar orientado hacia:
- 1) El futuro
  - 2) La amistad
  - 3) El poder
- 55.- A la gente lo que más le gusta es:
- 1) Mandar y no ser mandado
  - 2) Consolar y ser consolado
  - 3) Tener éxito
- 56.- Ud. está haciendo un trabajo en su casa y duda lo que está haciendo:
- 1) Busca a quien lo ha hecho cometer a usted ese error
  - 2) Pide disculpas y da explicaciones
  - 3) Empieza a hacerlo nuevamente a ver si lo hace mejor
- 57.- Ud. en su actividad principal lo que más le gusta es:
- 1) Que le digan como lo está haciendo
  - 2) Decir como se debe hacer
  - 3) Que lo ayuden y ayudar a sus compañeros
- 58.- Me gustaría que la gente:
- 1) Preste ayuda a quien la necesita
  - 2) Sea tan convincente como me gusta a mí ser
  - 3) Planear sus actividades
- 59.- El radio ha servido más para:
- 1) Que la gente piense más y prograse
  - 2) Tener ratos de alegría y unión
  - 3) Que la gente aprenda a discutir
- 60.- Cuando hago alguna cosa en mi vida:
- 1) Nunca me arrepiento
  - 2) Hago esfuerzo
  - 3) Me gusta hacerlo acompañado.
- 61.- Los profesores a menudo hacen ciertas cosas que dificultan el aprendizaje tales como:
- 1) No exigen al alumno lo suficiente
  - 2) Tienen preferencias y relaciones más íntimas con ciertos alumnos
  - 3) Tienen a controlar demasiado a los alumnos.

HOJA DE RESPUESTA

ENCUESTA NUMERO \_\_\_\_\_

9.-	1	2	3
10.-	1	2	3
11.-	1	2	3
12.-	1	2	3
13.-	1	2	3
14.-	1	2	3
15.-	1	2	3
16.-	1	2	3
17.-	1	2	3
18.-	1	2	3
19.-	1	2	3
20.-	1	2	3
21.-	1	2	3
22.-	1	2	3
23.-	1	2	3
24.-	1	2	3
25.-	1	2	3
26.-	1	2	3
27.-	1	2	3
28.-	1	2	3
29.-	1	2	3
30.-	1	2	3
31.-	1	2	3
32.-	1	2	3
33.-	1	2	3
34.-	1	2	3
35.-	1	2	3

36.-	1	2	3
37.-	1	2	3
38.-	1	2	3
39.-	1	2	3
40.-	1	2	3
41.-	1	2	3
42.-	1	2	3
43.-	1	2	3
44.-	1	2	3
45.-	1	2	3
46.-	1	2	3
47.-	1	2	3
48.-	1	2	3
49.-	1	2	3
50.-	1	2	3
51.-	1	2	3
52.-	1	2	3
53.-	1	2	3
54.-	1	2	3
55.-	1	2	3
56.-	1	2	3
57.-	1	2	3
58.-	1	2	3
59.-	1	2	3
60.-	1	2	3
61.-	1	2	3



## BIBLIOGRAFIA

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- TIFFIN JOSEPH, McCORMICK ERNEST J. Sicología Industrial. México 12, D.F. Editorial Diana, 1979.
- 2.- GELLERMAN SAUL. Motivación y productividad. México, D.F. Editorial Diana. 1979.
- 3.- NEFF WALTER S. El trabajo, el hombre y la sociedad. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós. 1972.
- 4.- GRADOS A. JAIME, BEUTELSPACHER OTTO, CASTRO MARIO ANTONIO. Calificación de méritos. Evaluación de la conducta laboral. México. Editorial Trillas. Junio 1980.
- 5.- TIFFIN JOSEPH, McCORMICK ERNEST J. Industrial Psychology. United State of America. Prentice Hall, Inc. Fifth edition. 1965.
- 6.- CHRUDEN HERBERT, SHERMAN ARTHUR. Administración de Personal. México 22, D.F. Editorial Continental, S.A. de C.V. 1981.

- 7.- REVISTA VISION. Ideas para su negocio. Eficaz rendimiento. 27 de julio de 1981.
- 8.- SALAZAR, MONTERO, MUÑOZ, SANCHEZ, SANTORO, VILLEGAS Psicología social. México. Editorial Trillas. 1980.
- 9.- COFER, APPELEY. Psicología de la motivación. México. Editorial Trillas. 1979.
- 10.- KOONTZ HAROLD, O'DONNELL CYRIL. Elementos de administración moderna. México. McGraw-Hill. 1981.
- 11.- HODGETTS. Comportamiento de las organizaciones. México. Editorial Interamericana. 1981.
- 12.- SIEGEL, LANE. Psicología de las organizaciones industriales. México. Editorial C.E.C.S.A. 1981.
- 13.- CRAIG ROBERT, BITTEL LESTER. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México. Editorial Diana. 1981.

- 14.- Revista Latinoamericana de Psicología. Volumen 14  
# 1. Bogotá, Colombia 1982.
- 15.- Revista Latinoamericana de Psicología. Volumen # 8  
13. Bogotá, Colombia. 1976.
- 16.- DICAPRIO NICHOLAS. Teoría de la personalidad.  
México. Nueva editorial Interamericana, S.A. de C.  
V. 1976.

# INSTANTESIS

TESIS • INFORMES • MEMORIAS  
COPIAS • REDUCCIONES • EN-  
CUADERNADO • IMPRESIONES •  
COPI-OFFSET • TRANSCRIPCIO-  
NES IBM EN LINO • DIBUJO DE  
GRAFICAS, PLANOS Y ORGANI-  
GRAMAS • HELIOGRAFICAS •  
REVELADO KODAK.

ENRIQUE G. MARTINEZ No. 30  
(ANTES PARROQUIA)  
TEL. 13-99-23 GUADALAJARA