

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS



INVESTIGACION DE LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES
DEL SUPERVISOR EN SU TRABAJO

EFECTUADA A CABO EN LA CIUDAD DE
MONTERREY, N. L.

TESIS

QUE PRESENTA

Janier Flores Casilla

EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO QUÍMICO

T

HF5549

.5

.M63

F5

c.1



1080080478



UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS



INVESTIGACION DE LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES
DEL SUPERVISOR EN SU TRABAJO

LLEVADA A CABO EN LA CIUDAD DE
MONTERREY, N. L.

TESIS

QUE PRESENTA

00895

Javier Flores Castilla

EN OPCION AL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO

T
HF5549
5
M63
FS



(80478)



D
E
D
I
C
A
T
O
R
I
A
S

A MI MADRE

SRA. CELIA CASTILLA VDA. DE FLORES

CON TODO MI CARIÑO, RESPETO Y VENERACION
COMO UN TRIBUTU DE ADMIRA--
CION Y AMOR.

A LA MEMORIA DE MI PADRE
SR. DR. PLATON FLORES PEREZ
Y DE MIS ABUELOS MATERNOS
SR. PROF. FEDERICO CASTILLA GONZALEZ
Y SRA. GERTRUDIS CHACON DE CASTILLA

A MIS PRIMAS
SRITAS.
DORA ALICIA VILLARREAL CASTILLA
Y
ROSA ELIA VILLARREAL CASTILLA

AL DOCTOR AUGUSTO POZO PINO

A MI MAESTRO
LIC. GUADALUPE GARZA

A LOS COORDINADORES DE MI TESIS

A MIS MAESTROS

A MIS COMPAÑEROS

ESTA TESIS SE ELABORO BAJO LA DIRECCION
DE EL LIC. CARLOS ANTONIO DIAZ RUIZ.
FUNGIERON COMO ASESORES LOS SRS..
ING. LUIS PEDRO GARZA SEPULVEDA E
ING. ALEJANDRO RODRIGUEZ MITCHELSON
Y SE CONTO CON LA ASESORIA TECNICA DEL
DR. MAURICE NELLIGAN.

I N D I C E

		Pág.
CAPITULO I	Introducción	1
	1.- Objetivo.....	1
	2.- Importancia de la Tesis.....	1
	3.- Alcance de la Tesis y Limitaciones.....	2
CAPITULO II	LA MOTIVACION.....	4
	1.- Definición de Motivación.....	4
	2.- Exposición General de las Teorías de la Motivación:	4
	A.- Teoría de la Motivación (General).....	4
	B.- Clasificación de las Necesidades según Maslow.....	5
	C.- Clasificación General de las Necesidades.	7
	D.- Exposición de la Teoría "X" y la Teoría "Y".....	9
	3.- La Motivación desde el punto de vista Industrial.....	12
	A.- Clasificación de Motivaciones Industriales.....	12
	B.- COMO MOTIVAR?.....	14
	a).- Lista de factores motivacionales.....	14
	b).- Principales sistemas motivacionales.....	15
	c).- Premios y Castigos como factores motivacionales	20
	d).- Tabulación de los resultados de elogio y la Reprimenda como factores motivacionales.....	21

	Pág.
CAPITULO III	EL SUPERVISOR..... 23
	1.- Definición de los Términos Su- pervisar y Supervisor..... 23
	2.- Origen del Puesto de Supervisor 23
	3.- Las oportunidades de ascender.. 23
	4.- Conocimientos que debe poseer el Supervisor..... 24
	5.- Responsabilidades del Supervi- sor..... 26
	6.- Obligaciones y deberes del Su- pervisor..... 26
	7.- Qué es lo que el Supervisor debe comunicar hacia arriba? 27
	8.- Funciones principales del Super visor..... 28
	9.- Características del Supervisor. 31
	10.- Factores negativos de un Super- visor..... 32
	11.- Tipos de Supervisión..... 32
	12.- Las motivaciones en el Supervi- sor..... 33
CAPITULO IV	DESCRIPCION Y SELECCION DE ALGUNAS TECNICAS DE INVESTIGACION DE LAS - MOTIVACIONES..... 35
	~ A.- Descripción de algunas técnicas de investigación de las motiva- ciones..... 35
	~ B.- Selección de la técnica que se empleará en la investigación... 40
CAPITULO V	DISEÑO DE LAS PRUEBAS O TEST..... 42
	~ A.- Descripción de las Característi cas de las Motivaciones Investi gadas..... 43
	~ B.- Diseño del TEST ALFA..... 47
	~ C.- Diseño del TEST OMEGA..... 55

			Pág.
CAPITULO VI		APLICACION DE LOS TEST Y FORMA DE CALIFICAR.....	62
CAPITULO VII		PRESENTACION Y MANEJO DE LOS DATOS RESULTANTES.....	74
CAPITULO VIII		GRAFICAS.....	130
		Jerarquía de las Motivaciones....	131
CAPITULO IX		EL AUTOMATISMO: UN PROBLEMA DEL FUTURO.....	134
CAPITULO X		CONCLUSIONES.....	139
		Resumen y Conclusiones.....	139
CAPITULO XI		BIBLIOGRAFIA.....	147

CAPITULO PRIMERO

I N T R O D U C C I O N

1) OBJETIVO DE LA TESIS:

Esta tesis tiene por objeto presentar una información obtenida por medio de una Investigación acerca de las Motivaciones del Supervisor en la Industria.

Se investigarán sus Motivaciones, Necesidades, su satisfacción en el trabajo, y los factores de su comportamiento en la Industria.

Al conocer la Empresa las necesidades del trabajador y poder satisfacerlas obtendrá este mayores satisfacciones en su trabajo (lo cual es de vital importancia para la empresa) y mayor oportunidad de promociones.

Otra consecuencia favorable para la Empresa sera la disminución de la Rotación de Personal.

La presentación de los resultados que se obtengan será por medio de gráficas, para mejor entendimiento y comprensión.

El universo de esta Investigación será la Ciudad de Monterrey, siendo la muestra tomada un grupo de Industrias.

Hay que hacer notar lo siguiente:

Como la definición de Supervisor es: EL QUE TIENE A SU MANDO HOMBRES; se observa que los hay en una infinidad de niveles, y se hace por tanto necesario decidir que nivel de supervisión será el objeto de nuestra investigación.

Se decidió que este nivel sería:

EL INMEDIATO SUPERIOR A LOS TRABAJADORES, O SEA: EL ULTIMO NIVEL DE SUPERVISION.

2).- IMPORTANCIA DE LA TESIS

La Motivación es un campo poco explorado de las Relaciones Industriales y de la Psicología Industrial en nuestra Patria; tiene una influencia directa en la productividad de los trabajadores y en la disminución de problemas laborales; es por tanto necesario que se preste la atención debida a un tema de tanta

trascendencia en la Industria, y cualquier intento que se haga por explorarlo, aunque sea poco, como en nuestro caso, es un - paso que se da en su conocimiento.

(El estudio de las Necesidades Básicas de los Individuos es algo fundamental, ya que la persona que esta altamente motiva- da, y cuyas necesidades básicas están satisfechas, será más efi- ciente en su trabajo, esto se reflejara directamente en la pro- ductividad y en las ganancias, las cuales son la razón primor- dial de la existencia de la empresa. En este párrafo está la - medula de la importancia que pueden tener los resultados obteni- dos por nuestra Investigación.)

Es también importante conocer sus necesidades y motivacio- nes, ya que el Supervisor se encuentra situado en un punto criti- co: el area conocida como "LA TIERRA DE NADIE"; navega entre dos poderosísimas corrientes: la Gerencia y los trabajadores, y por tanto son múltiples sus problemas y es interesante conocerlos.

Decimos que está en un punto crítico, porque los trabaja- dores, desde el momento que asciende a su puesto (suponiendo que no vino de fuera) lo dejan de considerar, la mayor parte de las veces, como miembro del grupo informal, pues lo consideran como parte integrante de la Administración. En tanto los de la Administración lo consideran aun entre los trabajadores, aunque situado un escalón más arriba.

Otro problema que existe y que le causa grandes insatisfac- ciones al supervisor, es el originado por sus relaciones con los departamentos "Staff", los cuales, debiendo tan solo ejer- cer una función de Asesoría con él, se extralimitan en sus fun- ciones, y le usurpan poderes quitándole autoridad ante sus su- bordinados y dándole órdenes. Esto crea un descontento en el ánimo del Supervisor, siendo pues sumamente necesario y útil co- nocer las satisfacciones o insatisfacciones del Supervisor en el trabajo.

3).- ALCANCE DE LA TESIS Y LIMITACIONES.

La principal limitación que encontramos es que, al hacerse el estudio sólo en Monterrey, los resultados serán válidos úni-

camente para esta Ciudad, siendo que, como estos estudios son ne cesarios para todo el país, sería ideal un estudio del que se - pudieran sacar conclusiones Nacionales.

Se trato de escoger las industrias más típicas, con el fin de que nuestro estudio se acerque lo más posible a la realidad.

CAPITULO SEGUNDO

LA MOTIVACION

1).- DEFINICION DE LA MOTIVACION

Se podría considerar Motivación, la manera o procedimiento de desarrollar en un individuo una necesidad o deseo hacia alguna cosa.]

Segun Maslow, "El estudio de la motivación tiene que ser, en parte, el estudio de los últimos objetivos, deseos o necesidades humanos".]

Warner Wolf nos dice en su Introducción a la Psicología "La palabra Motivación se deriva de la raíz latina que significa "Lo que pone en movimiento", es decir lo que impulsa a la acción.]"

La motivación constituye un conjunto de factores Bio-Psico-Sociales que impulsan al individuo hacia metas (Smith Pag. 9).]"

Según Harper, la Motivación inicia un tipo de conducta, la mantiene y la dirige hacia metas.

Motivación desde el punto de vista no ya tan general, sino Motivación en una organización es: "El complejo de fuerzas que inician o mantienen a una persona en su trabajo, en una organización. Para decirlo en una forma más general, la Motivación inicia y mantiene la actividad a lo largo de la línea prescrita.]" La Motivación es algo que mueve a la persona a la acción y la hace continuar en el curso de la acción ya iniciada".]"

2).- EXPOSICION GENERAL DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION.

A.- Teoría General de la Motivación

Según Maslow: El hombre es un animal que desea y raramente alcanza un estado de satisfacción, excepto durante corto tiempo.

A medida que satisface un deseo hay otro que viene a ocupar su sitio.]"

Por lo tanto, el hombre siempre está motivado por algo, y debido a lo mismo pueden surgir problemas en el caso de que no

pueda satisfacer estas necesidades y se vea frustrado en sus deseos.)

[Las Motivaciones en el hombre se ven influenciadas e incluso alteradas por el medio ambiente y la cultura.]

[Haciendo un símil con la Física podríamos calificar a las Motivaciones como fuerzas que nos mueven hacia una cosa o meta.

Estas podrán tener dirección o sentido y estar situadas dentro o fuera del individuo.]

* B.- Clasificación de las Necesidades según Maslow.

Las motivaciones se clasifican en cinco grupos escalonados progresivamente:

- 1).- Necesidades fisiológicas.
- 2).- " de Seguridad
- 3).- " " Posesividad y Amor
- 4).- " " Estima
- 5).- Necesidad de Autoactualización y Autorealización.

* Necesidades Fisiológicas

Estas son consideradas por Maslow como el punto de partida para la teoría de la Motivación.

Son las que podrían considerarse como puramente animales. Como por ejemplo en ellas tenemos: El hambre, la sed, el deseo sexual, la respiración, etc.

Son las primeras necesidades que se deben satisfacer, pues son las Necesidades Primarias, si no son satisfechas, el individuo siente su necesidad más que cualquier otra necesidad ulterior, y se llega a obsesionar de tal manera que todo lo pone en función de dicha necesidad. Toda su habilidad la utiliza entonces para tratar de satisfacerla.

Más, Que pasa si el hombre satisface sus necesidades fisiológicas?

Al satisfacer el hombre las necesidades fisiológicas aparecen en el necesidades pertenecientes a un nivel superior de Motivación y predominan en su organismo, como antes dominaron las necesidades fisiológicas.

Tanto la privación de una necesidad, como su satisfacción, son sucesos importantes en la Motivación, pues provocan reacciones muy marcadas en el hombre.

Gracias a la satisfacción de las necesidades fisiológicas, es posible que aparezcan en el hombre los impulsos sociales.

* Necesidades de Seguridad

Estas aparecen cuando el hombre ha satisfecho sus necesidades fisiológicas.

En nuestra sociedad las Necesidades de Seguridad son fácilmente satisfechas en lo que concierne a los adultos, pues la cultura que se ha logrado se encarga de eso.

Pero en cuanto a los niños, estos si pueden ver mas fácilmente amenazada su Seguridad por la manera como los tratan los padres; las amenazas o los castigos, los golpes, las peleas, y toda clase de violencias físicas efectuadas en contra o enfrente de ellos, pueden comprometer la satisfacción de sus Necesidades de Seguridad.

En el caso de no satisfacerse esta necesidad, puede surgir en el adulto una neurosis.

Necesidades de Posesividad y Amor *

Al estar ya satisfechas las dos antes mencionadas necesidades, aparecen en el hombre las necesidades de afecto, amor o posesión; y sentira' como un gran problema la ausencia de amigos o de relaciones afectuosas, y anhelara' pertenecer a un grupo informal.

Son los llamados también MOTIVOS O MOTIVACIONES AFILIATIVAS.

Al frustrarse estas necesidades pueden ocurrir o causarse graves desarreglos nerviosos y psicopatologías graves.

Necesidades de Estima: *

En general todas las personas ansían el respeto y aprecio de los demás, así como el aprecio y respeto de sí mismos..

Si se satisfacen llevan al hombre a situaciones de confian

za en sí mismo, capacidad, suficiencia, fuerza y valía.

Su privación conduce a sentimientos de debilidad, impotencia o inferioridad.

Otros autores llaman a esta motivación: Necesidad de Status.

Necesidad de Autoactualización y Autorealización: *

Esta necesidad no siempre se presenta. Debido a que se encuentra en el nivel más alto de motivación, no todas las personas la llega a sentir. Por tanto, después de haberse satisfecho los cuatro niveles anteriores, muchas veces germinará dentro de la persona una nueva inquietud, a menos que se dedique a algo que se adapte a su modo de ser y comportarse.

El hombre, la mayoría de las veces tiene un cúmulo de potencias y posibilidades sin desarrollar. Cuando se presenta esta necesidad, siente la tendencia de hacerlas actuales. Es por esto que Maslow nos dice que: "un hombre tiene que ser lo que puede ser".

Otros autores la llaman necesidad de auto expresión.

C.- Clasificación General de las Necesidades. ✓

Se pueden dividir en tres grandes grupos:

- Físicas
- Sociales
- Egoísticas

NECESIDADES FISICAS: *

Estas fueron ya explicadas al mencionarlas anteriormente como fisiológicas.

NECESIDADES SOCIALES: *

Entre ellas podemos mencionar:

- Relaciones con la demás gente
- Sentimiento de pertenecer a un grupo.
- Instinto de rebaño
- Necesidad de dar y recibir cariño
- Necesidad de dar y recibir ayuda y comprensión de nuestros semejantes.

√ Las relaciones con otra gente son fundamentales, pues el hombre, por su instinto gregario, no puede vivir solo, pues necesita de los demás y ellos necesitan de él.)

√ Aparte de querer pertenecer a esa masa aparentemente informe que es la sociedad, el hombre quiere pertenecer a grupos que se identifiquen con él, al mismo tiempo que él se identifica con el grupo.)

Es por esto que el hombre ingresa a diversas asociaciones.

Pero aparte de esos grupos que podríamos llamar formales, pues los individuos están completamente conscientes de ellos y de pertenecer a los mismos, hay otros grupos llamados GRUPOS INFORMALES, que se forman debido a las interacciones sociales y las relaciones de trabajo (pues el hombre es por naturaleza un animal social) y de las cuales los individuos integrantes no tienen plena conciencia.

Las Motivaciones Sociales son de las más poderosas y compulsivas que se presentan en el hombre.

NECESIDADES EGOISTICAS: ✕

Estas necesidades estaban completamente descuidadas, y al empezar los estudios de Motivación comenzaron a ser estudiadas. Tienen gran importancia y trascendencia en la industria.

/El ansia de Mando (Motivación de Poder)

/El ansia de prestigio

/El deseo de reconocimiento del propio trabajo.

√ Se tiene el ansia de mando, porque se quiere mostrar superioridad sobre los demás y manejarlos.)

√ Se tiene el ansia de prestigio porque el hombre quiere destacar cada vez más en su trabajo.

Es un signo de prestigio por ejemplo: (El tener una oficina propia y una secretaria particular; y entre mejor y más grande esté el escritorio, más satisfecho se sentirá el individuo, pues se siente motivado a realizar mejor su trabajo, y obtener así: Una oficina más grande y mejor, un escritorio de mejor calidad y de mayor tamaño, varias secretarias en vez de una, etc.)

De esta manera se aplica la Motivación para la superación de los individuos.

✓ También el hombre tiene la necesidad de que se le reconozca por su trabajo, y si no sucede así, si se da cuenta que individuos con menos capacidad y méritos que él, son ascendidos, es más, violando algunas veces derechos de antigüedad, en vez de sentirse motivado se sentirá frustrado, y esto originará una serie de problemas, hasta que lo hagan estallar. Esto quizás sucederá en su casa, en cuyo caso las víctimas serán su esposa e hijos; o quizás en la fábrica, agrediendo al Supervisor, al creer que lo está poniendo en mal con sus superiores, o fomentando descontento contra él, todo esto originado por considerarlo como el objeto de su frustración; puede suceder también que se descargue en un compañero más débil que lo llegue a provocar.]

✓ En las necesidades egoísticas está implícito un elemento muy importante: el propio "YO" o "EGO" de cada persona, pues para cada quien es lo más importante que pueda haber.)

"Recuerde que el hombre con quien usted habla, está 100 veces más interesado en sí mismo y en sus necesidades que en usted y sus problemas" (Carnegie: Cómo ganar amigos).

Por lo tanto, una de las maneras que tiene el Supervisor de motivar al trabajador puede ser: Escucharlo cuando éste trae un problema, y tratar de aconsejarlo de la manera más convenientemente posible. De esta manera, al ver que el Supervisor se interesa por él, tratará de corresponder en la misma forma.

Por ejemplo, si se presenta el caso de que al supervisor le exijan más rendimiento, cooperará con él.

D.- EXposición de la Teoría "X" y la Teoría "Y"

En las fábricas se tienen dos opiniones, cada una expresada en forma de teoría acerca de las motivaciones y comportamiento de las personas en el trabajo.

Los Administradores, o gran parte de ellos, creen poder

controlar efectivamente el comportamiento de sus subordinados, y que con ciertas tácticas, como recetas, van a poder manejarlos como muñecos. Pero la gente, más que por las presiones que la Dirección pueda ejercer sobre ella, esta motivada por sus necesidades.

Muchas de las tácticas de las cuales hablamos van contra la naturaleza humana, y provocan por lo tanto resistencias en las personas.

Hay dos teorías principales entre los Administradores, las cuales sostienen muy diferentes y hasta contradictorios puntos de vista. Estas son: la teoría "X" y la teoría "Y".

→ La teoría "X"

Los puntos sustentados por la teoría "X" son los siguientes:

- 1) El administrador es responsable de la organización de los elementos de la empresa productora: dinero, materiales, equipo, gente; en el interés de fines económicos.
 - 2) Con respecto a la gente, es un proceso en el cual se dirigen sus esfuerzos, se les motiva, se controlan sus acciones y se modifica su comportamiento para ajustarlo a las necesidades de la empresa.
 - 3) Si el administrador no participa de una manera activa, la gente es pasiva, y más aún, es capaz de oponer resistencia a las necesidades de la organización.
- * Por lo tanto es posible persuadir, premiar, castigar y controlar a las personas, y sus actividades pueden ser dirigidas.
- * De lo anterior se deduce que la Administración de Personal es obtener "resultados" por medio de la gente.
- 4) El hombre en general es indolente y perezoso, sigue la ley del menor esfuerzo, trata de trabajar lo menos posible.
 - 5) En general es un hombre sin ambición, que huye de las responsabilidades y quisiera mejor estar acostado descansando.

- 6) Es autocentrado, y por lo tanto es indiferente a las necesidades de la organización.
- 7) Se opone grandemente a los cambios.
- 8) Es muy crédulo, con facilidad lo convencen los demoa-
gogos, y no posee mucho ingenio.

En contraste con éstos tenemos los enunciados en la teo-
ría "Y"

* Teoría "Y"

- 1) Es idéntico al Num. 1 de la teoría "X" -El administra-
dor es responsable de la organización de los elementos
de la empresa productora: dinero, materiales, equipo,
gente; en el interes de fines económicos.
- 2) Contradiendo a la anterior, esta sostiene que las gen
tes no son pasivas por naturaleza, que no se resisten a
los cambios, y que no son indiferentes a las necesida-
des de la organización.
- 3) En la gente están presentes: La capacidad para asumir
responsabilidades, el potencial para desarrollar en el
trabajo, la facilidad para poder dirigir el comporta-
miento de acuerdo a las metas organizacionales, y la -
Motivación. Estas características no fueron colocadas
allí por los administradores; es una responsabilidad de
éstos, dejar que las personas reconozcan y desarrollen
por sí mismas estas características.

La teoría "X" es la posición convencional en la industria.

"Este punto de vista tiene muchos errores."

* Para comprender el porque de estos errores veamos el pun-
to de vista de Maslow sobre la Motivación. Dicho autor nos di
ce: "Una Necesidad Satisfecha NO ES UN ELEMENTO MOTIVADOR DE
EL COMPORTAMIENTO".

Al satisfacer una necesidad surge la situada en el nivel in
mediato superior.

Entonces, al satisfacercele a las personas ciertas necesi-
dades, éstas ya no motivan a la persona a que las satisfaga.
Por lo tanto se presenta a los administradores una situación

que los pasma.

Estos se preguntan que ¿porqué la gente no es más productiva?....; si les pagan buen sueldo, tienen buenas condiciones de trabajo, buen margen de utilidades y un empleo estable.

Se quejan de que el personal no coopera.

✓ Pero no se dan cuenta que les están satisfaciendo solamente las necesidades fisiológicas y las de seguridad y están haciendo que salten a la palestra las necesidades sociales y egoístas, y que son éstas las que están siendo descuidadas por la empresa. Es claro que ésta tendrá problemas si no las satisface. Esto se deberá a que los trabajadores se sentirán inquietos, sentirán una necesidad, pero no alcanzarán a precisar cuál es, o la precisarán de una manera equivocada, haciendo frecuentes demandas de dinero, creyendo que eso es lo que necesitan..

✓ Pero este dinero, si bien les sera útil, no satisfará las necesidades sociales y egoísticas, y las personas se sentirán frustradas e impedidas, y harán más y más demandas de dinero, y aunque se les satisfagan las peticiones, el problema seguirá existiendo y la productividad no aumentará debido a la creciente insatisfacción generada entre los trabajadores.

3) LA MOTIVACION DESDE EL PUNTO DE VISTA INDUSTRIAL. ✓

A) Clasificación de las Motivaciones

Las más importantes motivaciones en la Industria son:

Motivación de Competencia o Maestría ("Competence Motive")

Motivación Afiliativa.

Motivación de Ejecución o "Achievement"

Motivación de Prestigio

Motivación de Seguridad

Motivación Monetaria

Motivación de Poder

Motivación de Liderazgo

Motivación Afectiva.

Mientras imperó la "TEORIA DEL HOMBRE ECONOMICO", se creyó que la única motivación del hombre era la Motivación Monetaria.

Se suponía erróneamente que con una buena paga se resolverían los abrumadores problemas de la industria.

Desde el punto de vista de los Administradores de aquel tiempo se creía que el individuo al venir de su casa a la fábrica, prácticamente dejaba todos los problemas en la puerta y al entrar al trabajo se convertía en un autómatas, en un apéndice de la máquina; y que así como la máquina necesitaba combustible, el hombre necesitaba dinero y que por conseguirlo trabajaba, aunque en realidad veía el trabajo como un castigo. Fue entonces cuando impero la hipótesis del "Pan y el Palo" citado por Brown en su "Psicología Social en la Industria".

¶ Pero al investigar en las fábricas, se dieron cuenta que estas ideas eran completamente erróneas; que el hombre era una dualidad de Cuerpo y Espíritu, y que por lo tanto era una mera abstracción, semejante a las del tipo matemático, el suponer que al entrar en la fábrica dejaría su espíritu en la puerta como si fuera una prenda de vestir.]

El individuo, si traía un problema familiar, dentro de la fábrica seguiría teniéndolo, y eso influía para que no efectuase el trabajo con la misma efectividad de siempre, sino que la disminuyera.

Es así como los investigadores se dieron cuenta de que el Hombre estaba bajo la influencia o influjo de infinidad de factores y fuerzas de las cuales era función su comportamiento. Entre ellas se tienen a las motivaciones.

¶ Descubrieron que había una gran cantidad de elementos Motivadores además del dinero: que el Hombre tenía también deseo de poder, del reconocimiento de que está haciendo bien su tarea, de buenas condiciones físicas de trabajo, de ambiente de trabajo agradable, de posibilidades de ascender, de pertenecer a un grupo, de ser bien aceptado por sus compañeros de trabajo; etc.]

El obrero, que antes se consideraba un ser simple, convirtiéndose en un ente complejo en el que, dependiendo del resultado de la interacción de las diversas fuerzas del medio ambiente y de sus reacciones internas, daría lugar a su conducta de trabajo, resultando de esta un trabajo excelente, malo o pésimo.

Es fundamental para el Administrador de personal tener conocimiento de qué es lo que motiva a sus subordinados tanto positiva como negativamente, ya que esto va a tener repercusión directa en la productividad, pues el trabajador altamente motivado trabajará con gusto.

Si se le reconoce la bondad de su trabajo; si hay un programa de Calificación de Méritos estrechamente ligado con un buen programa de promociones, este hombre se esforzara por hacer bien su trabajo, incitado por este programa. Además, su productividad será excelente o magnífica, dependiente del grado de Motivación.

Aquí podemos ver la importancia del tema, el cual ha estado descuidado tanto tiempo, y al que afortunadamente ya se le empieza a dar, poco a poco, la importancia que verdaderamente debe tener.

B) ¿Cómo Motivar? *

a) Lista de Factores Motivacionales.

- 1) Ambiente laboral
- 2) Inspiración de otra persona
- 3) Competencia
- 4) Necesidades económicas o afectivas no satisfechas
- 5) Metas u objetivos
- 6) Simpatía
- 7) Participación en tomar decisiones
- 8) Recompensas.
- 9) Deseo de superación
- 10) Ascenso
- 11) Reconocimiento, atención, alabanza
- 12) Incentivos económicos.
- 13) Posición, importancia, prestigio.
- 14) Interés en los demás.
- 15) Aspiraciones, ambiciones.
- 16) Comunicación y comprensión de los puntos de vista personales por parte de la administración.
- 17) Amor propio.
- 18) Reto.

- 19) Riesgo
- 20) Empleo estable
- 21) Condiciones de trabajo cómodas o ambiente físico agradable.
- 22) Trabajo sencillo.
- 23) Supervisión adecuada y buen o buenos jefes.
- 24) Salarios justos
- 25) Trabajo interesante
- 26) Oportunidad para realizar ideas y mostrar iniciativas.
- 27) Buenos y agradables compañeros de trabajo.
- 28) Buen horario.
- 29) Oportunidad para aprender en el trabajo (adiestramiento)
- 30) Prestaciones del tipo social
- 31) Oportunidad para ascender por méritos.

*b) Sistemas Motivacionales empleados en la Industria.

Straus y Sayles nos hablan de cinco sistemas diferentes que usan los supervisores para motivar a sus subordinados.

Estos son:

- 1) Autoritarismo
- 2) Paternalismo
- 3) Convenio implícito
- 4) Competencia
- 5) Proporcionar oportunidad de satisfacer las necesidades en el trabajo.

Está claro que hay además otros sistemas Motivacionales, pero estos son los más usados.

Los cuatro primeros tienen la desventaja de producir efectos colaterales en el comportamiento del empleado, siendo estos negativos e indeseables. Por lo tanto muchas de las veces se prefiere utilizar el quinto, a pesar de las ventajas que tienen cada uno de los cuatro primeros.

Autoritarismo

/ Es la forma tradicional de Administracion de personal.

La forma mas exagerada consiste en amenazar al trabajador con despedirlo. Esta basada en la teoría del hombre económico, de que el hombre sólo trabaja por el incentivo del dinero. Pero esta teoría ya está obsoleta.

Este sistema va aunado a una supervisión demasiado estrecha en la que se vigila demasiado a los subalternos.

Se evita que las personas tomen decisiones, dándoles órdenes de lo que deben de estar haciendo en todo tiempo y sin explicárseles siquiera porque debe hacerse cada cosa. Sólo se trata de demostrar quién es el amo.

La Filosofía que sostiene este sistema es "Se fuerte".

Esto se logra siendo rudos con el trabajador, consiguiendo que se haga el trabajo quebrando toda resistencia o antagonismo por parte de los trabajadores.

Esta teoría tuvo su razón de ser y su éxito en los comienzos de la Industria, en la época de la Revolución Industrial.

Se debió, al tipo de educación dada en el hogar: se enseñaba a los hijos a obedecer sin replicar, se debía una obediencia ciega a los mayores. De tal manera que cuando estos individuos llegaban a adultos no hallaban dificultad en adaptarse a esta política.

↗ Más los tiempos cambian, y debido a la evolución de la sociedad y a los estudios de los sicólogos dados a conocer al público y maestros, ha cambiado la manera de educar a la niñez, ahora se trata de alentar su libertad y autoexpresión, en la escuela los maestros provocan la emulación y la superación en sus alumnos por medio de debates espontáneos, tratando de que cada quien muestre y desarrolle sin temores su personalidad.

Es mucho más difícil para el obrero de estos tiempos adaptarse a esta manera autocrática de proceder de la industria, pues le crea problemas sicológicos al entrar en contradicción

con su manera de ser.

Aparte de que, debido a la fuerza de los sindicatos, ya no es tan fácil despedir a un obrero. En cambio es mucho más fácil emplearla en los "trabajadores de cuello almidonado" (empleados de oficina) al no tener sindicato que los proteja. Es lo que se llama presión. El empleado tiene muchas más oportunidades de frustrarse que el obrero.

Efectos Colaterales:

Si hay demasiada presión, las personas protestan"

a) Si son trabajadores, por medio del sindicato.

b) Si son empleados, disminuyendo el ritmo de trabajo, dedicándose al sabotaje, o echando a perder el trabajo.

Es una reacción lógica desde el punto de vista psicológico: se sienten frustrados y una de las características que presenta la persona frustrada, es la connotación agresiva. Se declaran las guerras de nervios. Se estimula así la creación de grupos informales poderosos, que fijan standares topes de producción. Sólo puede ser efectiva en tiempos de crisis, pero claro, son condiciones especiales.

Este caso es similar al de los romanos, que en caso de emergencia en tiempos de guerra, nombraban un dictador.

Paternalismo

Su filosofía es "Se bueno"

Hay dos tipos de modalidades:

Sutil

e

Ingenuo

Los partidarios del Paternalismo Ingenuo sostienen que: si la Administración se muestra buena, las personas trabajarán duramente por lealtad y gratitud.

Este punto de vista ya está obsoleto, tuvo éxito en una época de verdadero interés por los empleados.

La desventaja de este método es que hace a las personas

como niños, como entes indefensos que tiene que depender de otro.

Es así que genera rencores mas que gratitud, pues a casi ninguna persona le gusta depender de otra.

Se está ofendiendo la Autoestimación del individuo, haciéndole sentirse un inútil.

Se aprecia mucho mas lo que se ha ganado con el propio esfuerzo, lo que se ha ganado a pulso, que lo que no ha costado nada.

Al ver los beneficios como una cosa ya segura, los consideran como si fueran obligación de la dirección y por tanto no sienten agradecimiento.

Los partidarios del Paternalismo Sutil, no toman en cuenta la gratitud como los del Ingenuo, sino que sostienen que las condiciones de trabajo y la liberalidad de la fábrica en las retribuciones y beneficios, harán felices a los empleados y estos trabajarán mas duramente.

Tratan de conseguir una moral más elevada por medio de una avalancha de salarios elevados, beneficios marginales, buenas condiciones de trabajo, etc. Y de esto deducen que "por lo tanto", trabajarán más duro. Pero el "quid" esta en ese "por lo tanto", pues al tener igual participación todos los empleados en los beneficios, no hay ningún estímulo verdadero que nos lleve a un aumento de la eficiencia.

Valor del Paternalismo? Da prestigio a la Cía. y atrae buenos trabajadores a la empresa, pero hay poca motivación directa.

3).- Convenio Implícito

Este es un tipo de negociación que consiste en una especie de estira y afloja.

El Supervisor le ofrece a sus subalternos una "Supervisión Razonable", y a cambio los trabajadores corresponden con un "Volumen Razonable" de producción.

Se hacen consideraciones por ambas partes, los acicatea el temor de que si no cumplen su parte, el otro no la cumplirá tam-

poco. Hay una cierta presión mutua, y hay un mutuo conceder de favores.

Es la política de vivir y dejar vivir.

Los empleados tienen un sentimiento de independencia del que carecen en los sistemas paternalista y autoritario.

Pero este sistema debe de combinarse con otros medios de motivación, pues si no tendrá muchas de las desventajas de los dos sistemas anteriores.

4).- Competencia.

La Competencia se establece para lograr más paga o ascensos a los mejores en su trabajo.

Esto llena algunas de las necesidades de la persona:

Mayor sueldo

Sentimiento de realización y plenitud

Sensación de adelanto

Más prestigio.

Con este sistema es posible establecer una supervisión general en vez de una supervisión estricta, porque cada persona da de sí todo lo que puede.

Pero entre los trabajadores no es tan factible utilizar este método, debido a que los ascensos industriales son por escalafón más que por mérito, por lo tanto no tiene objeto el "echarle ganas".

Aparte, la costumbre de llenar las vacantes con personas de fuera de la empresa, es un elemento de frustración para los que están dentro de la organización, pues ven que es concedido el puesto a personas que tienen menos derechos que ellos.

En todo caso es más factible utilizar la Competencia de grupos, ésto proporciona grandes satisfacciones a los individuos que forman el grupo.

Una competencia moderada puede tener mas ventajas que desventajas, pero si es demasiada puede suceder lo contrario.

5) Proporcionar a los trabajadores las oportunidades de

satisfacer necesidades mediante la realización del trabajo.

Es el que goza de menos inconvenientes y de más ventajas.

Al sentir la persona que su trabajo es algo importante y que puede satisfacer muchas de sus necesidades al realizarlo, es claro que cooperará para alcanzar los objetivos que tiene la organización.

Esto se logra entre otras cosas haciendo que la persona pueda satisfacer su instinto de de realización y de creación, dándole más sentido a su trabajo, logrando que este forme parte integrada de un todo, evitando que la persona se sienta un esclavo de la máquina.

A las reacciones provocadas por este método se les han llamado: COLABORACION ESPONTANEA Y MOTIVACION INTERIOR.

El poder satisfacer el sujeto sus necesidades le sirve como un elemento motivador. Al dársele oportunidad de ser su propio jefe, es posible emplear al tipo de Supervisión General. Esta ayuda a satisfacer las siguientes necesidades:

- Aceptación
- Alabanza
- Atención
- Autonomía
- Comprensión
- Confianza en sí mismo
- Realización y
- Saber que terreno pisa.

(c) Premios y Castigos como factores Motivacionales:

El premio es un Motivador Positivo; impulsa al individuo a hacer algo para conseguirlo.

El Castigo es un Motivador Negativo; hace que el individuo evite hacer algo.

"El Castigo"

Al utilizar el Castigo se corren varios peligros, que repercuten en la persona castigada, a saber:

(a).- Se puede causar frustración en la persona y esta puede reaccionar de las siguientes maneras:

Agresivamente
Con fijación
Regresivamente
Con Resignación.

Todas las cuales son conductas frustradas.

(b).- Se le está llamando la atención por omisión, o sea que no es una crítica constructiva, pues se le sugiere lo que no debe de hacer, cuando muchas veces ni siquiera hubiera pensado en hacer tal cosa, que es lo que se le está prohibiendo.

(c).- El castigo provoca una sensación hostil en la persona, y esto produce actitudes desfavorables en los individuos.

(d).- El pensamiento de castigo genera temor en las personas y disminuye la aceptación de las ideas.

El castigo debe de utilizarse con mucho cuidado y moderadamente, muchas veces en vez de producir ventajas, genera desventajas e inconvenientes, como los que acabamos de mencionar.

"El Premio"

Este puede consistir en una remuneración monetaria, en un objeto, en un elogio, en una medalla, en un ascenso, etc.

Es por tanto, cualquier forma de recompensa que se dé a los individuos.

La utilización del elogio satisface el "Yo" de las personas, les da sensación de importancia, de autosuficiencia y de competencia en el propio trabajo. Claro que sólo hace efecto cuando la persona sabe que es merecido, porque si no, lo tomará como una burla o adulación de parte del superior.

d).- Tabulación de los resultados del elogio y la reprimenda como factores Motivacionales.

Norman Maier menciona la efectividad en grado decreciente de los distintos tipos de elogio y reprimenda:

INCENTIVO	P O R C E N T A J E - M O S T R A D O			
	Orden de Merito	Resultados mejores	Resultados Iguales	Resultados Peores
Elogio público	1	87.5	12.0	0.5
Reprimenda privada	2	66.3	23.0	10.7
Ridículo privado	4	32.5	33.0	34.5
Ridículo público	5	17.0	35.7	47.3
Sarcasmo privado	6	27.9	27.5	44.7
Sarcasmo público	7	11.9	23.0	65.1

Estos estudios han sido efectuados para investigar la cantidad de trabajo de estudiantes.

Estas conclusiones le pueden servir también al supervisor para normar su criterio.

Sólo un método de censura mejora realmente el trabajo del individuo: La Reprimenda Privada; todos los demás lo empeoran.

Estos resultados deben ser tomados muy en cuenta, tanto en las fábricas por aquéllos que tienen a su mando hombres, como en las escuelas por los maestros, con el fin de que logren el mayor rendimiento de sus alumnos.

En las escuelas, las actitudes del maestro que van desde la reprimenda pública hasta el sarcasmo público, además de los resultados negativos que tienen en cuanto a la mejora de la persona y su efectividad, provocan la deserción estudiantil, la disminución de la moral y, a consecuencia de la frustración de los individuos la agresividad en el alumnado.

CAPITULO TERCERO

EL SUPERVISOR

1.- DEFINICION DE LOS TERMINOS SUPERVISAR Y SUPERVISOR

Supervisar

"Supervisar el trabajo significa fiscalizar su ejecución, para mantenerlo dentro de los límites o tolerancias aceptales por cuanto a:

Cantidad

Calidad

Eficiencia

Material y equipo, empleados en la ejecución".

Pág. 12, El Supervisor (Lic. Peiro)

Monografía I.T.E.S.M.

Supervisor

El supervisor en la actualidad es un dirigente, y su elección se debe a que demuestra poseer habilidad para hacer que otras personas trabajen de buena voluntad, bajo su dirección.

2.- ORIGEN DEL PUESTO DE SUPERVISOR

Leyendo a Peter Druker en su libro "La Gerencia de empresas", nos enteramos que el puesto de Supervisor es un puesto híbrido, que tuvo su origen de dos puestos antiguos: Uno, el del individuo que mandaba las cuadrillas de tiradores de sirga o en las cuadrillas de cavadores de zanjas, y que establecía o controlaba la velocidad del grupo mediante sus voces de mando; otro, el del MAESTRO ARTESANO antiguo, que era una especie de contratista, pues tomaba cierto personal, lo organizaba y se ganaba la vida con las ganancias marginales que le quedaban después de pagar al personal y demás gastos que se hubieran presentado.

3.- LAS OPORTUNIDADES DE ASCENDER.

Al Supervisor debe dársele oportunidad de ascender de tal manera que esta oportunidad sea una motivación para él. Si se le brinda esta oportunidad, también la tendrá su subalterno,

pues ocupará el puesto que él deja vacante, lo cual también es un elemento de Motivación.

Si se le niega el puesto de Supervisor al trabajador común y corriente, poniendo siempre como Supervisores a personas de fuera, se le esta minando la Motivación. Frecuentemente se pone a elementos de fuera de la fábrica, como técnicos, universitarios, etc., en los puestos que quedan vacantes, con la consiguiente frustración de los empleados, pues estos ven que tiene mas oportunidades un individuo que aún no hace méritos dentro de la empresa, que ellos, que se han esforzado por conseguir el puesto.

4.- CONOCIMIENTOS QUE DEBE POSEER EL SUPERVISOR.

Segun Roethlisberger, como lo cita el Lic. Peiro en su folleto monográfico EL SUPERVISOR: "El Supervisor carece de personalidad propia, pero debe estar ampliamente versado no sólo en:

- 1).- Políticas, reglamentos y disposiciones menores de la empresa.
- 2).- Sistemas de costo que operan en la Compañía, sistemas de pago, métodos de producción y reglas de inspección, sino también en:
- 3).- Teoría del Control y Estudio de Tiempos y Movimientos.
- 4).- Legislación Federal del Trabajo.
- 5).- Leyes de Trabajo locales que valen para el territorio donde opera la Compañía.
- 6).- El Contrato Colectivo que rige las relaciones Empresa - Sindicato.
- 7).- Inducción, entrenamiento y orientación de nuevos trabajadores.
- 8).- Cómo manejar y de ser posible prevenir los conflictos laborales.
- 9).- Cómo mejorar las condiciones de seguridad.
- 10).- Cómo corregir a los trabajadores y mantener la disciplina.
- 11).- Cómo tener paciencia en todo momento y ser "Equitativo".
- 12).- Cómo lograr y obtener la cooperación entusiasta de toda la gama de individuos que integran la cuadrilla y del mismo Representante Sindical.

En algunas empresas debe estar capacitado para:

- 13).- Desempeñar los puestos que supervisan mejor que los trabajadores mismos.

Es así, a juzgar por la visión que del puesto de mayordomo dan ciertos programas de Capacitación, que éste debe ser a la vez:

- (1).- Funcionario Administrativo
- (2).- Contador de Costos
- (3).- Ingeniero
- (4).- Abogado
- (5).- Maestro
- (6).- Inspector de Calidad
- (7).- Capataz
- (8).- Consejero
- (9).- Amigo, y sobre todo:
- (10).- Un ejemplo vivo".

En nuestros tiempos esta lista está 'corregida y aumentada', por lo que cada vez es más grande el problema. Aparte, la personalidad del Supervisor cada vez se ve más amenazada por la intervención de los Departamentos Staff, los cuales, al extralimitarse en sus funciones, le quitan autoridad, y sin embargo le dejan toda la responsabilidad y le atan las manos, dándole órdenes demasiado concisas (en vez de consejos), y no dándole cabida al ejercicio de su criterio, siendo ésto un elemento Motivador Negativo, pues la facultad que se le da al hombre para resolver y tomar decisiones en sus propios problemas y en los problemas de su trabajo, es un fuerte elemento de Motivación.

Los departamentos Staff deberían concretarse (como es su obligación) a darle al Supervisor: Asesoría, informes, ayuda, consejo; y ante un problema, presentarle todas las alternativas posibles, pero dejándolo que sea el él que decida después de presentarle todos los datos. Pero esta "ayuda" muchas veces genera en imposición, y le dan órdenes en vez de consejos. Sus subordinados se dan cuenta que no es el Supervisor el que los demanda, sino el conjunto de individuos que vienen a cada momento con él. De esta manera, el mal desempeño de la Función --

Staff mina el respeto de los trabajadores hacia su jefe inmediato, con los correspondientes conflictos que surgen a raíz de esta situación.

Es urgente corregir esta anomala situación, ya que es la causante de que el Supervisor tenga una fuente de insatisfacciones y problemas con la consiguiente disminución de efectividad.

(5).- RESPONSABILIDADES DEL SUPERVISOR

Al Supervisor le corresponden dos áreas definidas de responsabilidad:

- a).- Las personas a su mando.
- b).- El trabajo que realiza cada una.

Analizando la primera responsabilidad tenemos:

- (a).- Debera integrar a sus subordinados al grupo de trabajo.
- (b).- Responderá por la conducta de éstos.
- (c).- Por su actitud.
- (d).- Por su seguridad.
- (e).- Por su capacitación.
- (f).- Por su retribución.

6.- OBLIGACIONES Y DEBERES DEL SUPERVISOR

- a).- Motivar a sus subordinados.
- b).- Vigilar la disciplina.
- c).- Vigilar la Seguridad de los mismos.
- d).- Darles órdenes.
- e).- Escuchar sus quejas y sugerencias.
- f).- Enseñarlos.

"Para que el Supervisor sea de mayor valía:

- a).- Debe tener un conocimiento completo y cabal de sus responsabilidades.
- b).- Debe mantener un servicio de calidad a un costo mínimo.
- c).- Debe ser un buen Director, planear su trabajo en forma efectiva, distribuir su tiempo entre los obreros, el material y la dirección, y saber como delegar responsabilidad y cuando asumir autoridad.

- d).- Debe mantener buenas relaciones con el empleado, sabiendo como tratar a la gente, comprendiendo sus capacidades y características personales, y ganando su respeto y confianza.
- e).- Debe ser capaz de adiestrar a los obreros, tanto nuevos como veteranos, a ejecutar operaciones exigidas por las condiciones cambiantes" (ICA) Boletín Técnico EL SUPERVISOR.

"Un buen Supervisor debe ser capaz de planear, crear, organizar y dirigir". (ICA) Boletín Técnico EL SUPERVISOR.

Un buen Supervisor debe dar a sus subordinados:

METAS: Razones para la acción

DATOS: Antecedentes para la acción

ALIENTO: Estímulo para la acción

LIBERTAD: Libertad de acción.

COORDINACION: Límites de acción

REPRESENTACION: Contacto con la dirección superior" (ICA 53)
Boletín Técnico EL SUPERVISOR.

De esta manera motivará a sus subordinados para que cooperen con él.

7.- ¿QUE ES LO QUE EL SUPERVISOR DEBE COMUNICAR HACIA ARRIBA?

Muchos ejecutivos se sienten satisfechos si la comunicación procedente de abajo le informa de asuntos como los siguientes:

- 1o).- Lo que los subordinados estan haciendo: puntos destacados en su trabajo, realizaciones, progreso y planes para el trabajo futuro.
- 2o).- Esquemas de problemas de trabajo sin resolver, en los cuales los subordinados necesitan ayuda inmediata, o pueden requerirla en lo futuro.
- 3o).- Sugerencias para mejoras dentro del departamento o Cía.
- 4o).- Como piensan y como sienten los subordinados acerca de sus puestos y acerca de la Compañía.
- 5o).- Brevedad y consición en las comunicaciones.

8.- FUNCIONES PRINCIPALES DEL SUPERVISOR

- 1).- Reunir información necesaria para resolver problemas.
- 2).- Dar orden a esta información para que el problema tenga sentido.
- 3).- Planificar para determinar las metas a conseguir.
- 4).- Decidir el curso de acción conveniente.
- 5).- Organizar el grupo de trabajo para que cada persona efectue el adecuado.
- 6).- Comunicar los propósitos, formular instrucciones y mantener al grupo informado.
- 7).- Dirigir y motivar a los empleados para que se interesen y alcancen los objetivos del grupo.
- 8).- Orientar, guiar y aconsejar al personal bajo sus órdenes, dándoles instrucciones adicionales, última información o información complementaria.
- 9).- Medir, valorizar y controlar, comparando los resultados con lo que se había planeado.
- 10).- Formar a la gente dándole el estímulo y adiestramiento adecuado.
- 11).- Mirar hacia el futuro, buscando nuevos perfeccionamientos y estímulos para su gente.

Comentarios

En cuanto más completa esta la información, más fácil será la resolución de los problemas que se le presenten al Supervisor en el trabajo, en cambio una información defectuosa e incompleta, le puede llevar a conclusiones erróneas que algunas veces tendrán efectos desastrosos, y le causaran más problemas.

Una información en completo desorden puede ayudar muy poco al Supervisor a resolver sus problemas, pero si se toma el trabajo de ordenarla, éstas tendrán más sentido, y se le facilitará la resolución de los mismos.

La función del Supervisor no es nada más el concretarse al presente, de tal manera de resolver las emergencias y efectuar el trabajo que se necesita en el momento, o supervisar a sus trabajadores' una de sus funciones mas importantes, es la Planea-

ción a largo plazo, debera determinar las metas a conseguir, estudiar la forma de reducir los costos en su departamento, tratar de prevenir los problemas en vez de tener que resolverlos, elaborar planes de adiestramiento para sus subordinados, y elaboración de presupuestos.

También se dedica a planear a corto plazo: estudiando como motivar a sus empleados para que desarrollen mas en su trabajo, puntos a tratar en la próxima junta que tenga con sus subordinados, informes que tiene que preparar para su jefe, etc.

El Supervisor como jefe debe decidir el curso de la acción conveniente, esto no significa que sera un autócrata y que por mero capricho dará todas sus órdenes, y estas deberan ser obedidas tan solo porque es el jefe, sino que debera cambiar impresiones con sus subalternos, haciendo su función más democrática. Tampoco debera irse al otro extremo, o sea demostrar tal debilidad, que los subordinados no lo respeten, sino que el se dará su lugar y les dará el suyo a sus subordinados. Oirá sus opiniones, las discutirán, les dará las suyas, y luego decidirá lo que se va a hacer.

Uno de los factores de los cuales depende la eficiencia de un grupo, es la relativa organización o desorganización que lo caractericen, si la gente que manda un supervisor no sabe a ciencia cierta sus funciones, la confusión le traera grandes dolores de cabeza, tendrá baja producción y descontento entre sus trabajadores. Las personas no sabrán si están efectuando bien o mal su trabajo y no sabrán si es o no el que les corresponde. Es por tanto necesario que organice su departamento de tal forma que cada persona realice el trabajo adecuado y sepa cual es en realidad el trabajo que debe realizar, y que ese trabajo sea también el que le corresponde por sus características y aptitudes.

La comunicación es un factor muy importante en la Organización en sus dos formas: formal e informal.

Entre el supervisor y su gente debe establecerse un doble flujo de comunicación bien definido. Debera informarles de sus

propósitos de tal manera que estén enterados y puedan darle sus opiniones, ideas, o desacuerdos con él.

Deberá formular instrucciones para ellos, procurando que sean claras para evitar mal entendidos, lo cual es muy frecuente en la industria debido a que el superior cree que el subalterno sabe algunas cosas que en realidad ignora y que están relacionadas con la orden que le da, y por tanto le da la orden escueta de lo que quiere sin explicarle lo que ignora. La consecuencia es que la persona resulta con "yo creí que..." o "yo entendí que...".

Deberá también mantener informado a su grupo de todo, de tal manera que el grupo sepa lo que opina la Administración acerca de ellos, las políticas que esta determina y todo lo que este relacionado con ellos o que les pueda interesar o afectar de alguna manera.

Deberá orientar al personal, guiarlo y aconsejarlo' ya que por su mayor experiencia está en posición de hacerlo, de esta manera, podrá incrementar la efectividad de sus subordinados, proporcionándoles instrucciones adicionales, última información o información complementaria.

Un paso muy importante sera el de llevar un control de lo real, comparándolo con lo que se había planeado. De esta manera podrá corregir errores sobre la marcha, que de otra manera, de no haber Planeación, podrían pasársele desapercibidos.

Deberá Motivar a los empleados para que éstos, al encontrarle un nuevo sentido a su trabajo, desarrollen mas y alcancen los objetivos del grupo. Esto lo podrá hacer de muy distintas maneras, dependiendo de la naturaleza de sus subalternos, pues cada uno responderá a estímulos diferentes.

Tratará de reconocer el trabajo de sus subordinados, de interesarse por ellos y sus problemas, de hacerlos participar en sus decisiones, de ser mas democrático, de darles oportunidad para realizar ideas y mostrar iniciativa.

Formará a su gente dándole estímulo y adiestramiento de tal manera que haga que cada día vayan superándose a sí mismos en

habilidad y eficiencia, para bien de ellos y de la empresa. Pues entre más bien entrenado este su personal habrá más oportunidad de promociones para ellos y para el mismo. Esto será por consiguiente un estímulo para sus subalternos, lo cual se reflejará favorablemente en la productividad y en la Satisfacción y la Moral en el trabajo.

Debera poseer una actitud futurista, tratando de obtener nuevos perfeccionamientos y estímulos para sus subalternos, de tal manera que no sólo los motive actualmente, sino que piense en nuevas maneras de motivarlos y de mejorar la calidad de su trabajo, planeando diversas y cada vez mejores formas de adiestramiento, con el fin de que la Administración este conciente de que su grupo tiene por lema: "RENOVARSE O MORIR".

9.- CARACTERISTICAS DEL SUPERVISOR DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TRABAJADOR.

En "EL ARTE DE DIRIGIR EN EL TRABAJO" de la American Management Association (AMA) se menciona, que una investigación sobre los puntos de vista del trabajador sobre el supervisor, arrojó los siguientes resultados:

A.- Características Personales

- 1).- Es equitativo en sus tratos con la gente.
- 2).- Es un hombre en quien se puede creer y confiar.
- 3).- Tiene buen dominio de sí mismo.

B.- Habilidad para manejar gente.

- 1).- Comprende a los trabajadores.
- 2).- Les hace saber lo que espera que hagan.
- 3).- Mantiene una buena disciplina de trabajo.
- 4).- Reconoce el mérito del trabajo bien hecho.
- 5).- Hace que los obreros se esmeren en hacer un buen trabajo.

C.- Conocimientos Administrativos.

- 1).- Hace bien sus planes.
- 2).- Enseña a los obreros a hacer un buen trabajo.
- 3).- Revisa el trabajo para cerciorarse que se ciñe a las normas.

4).- Conoce las reglas y disposiciones fundamentales.

5).- Sabe de que es responsable.

10.- FACTORES NEGATIVOS DE UN SUPERVISOR.

1).- Destructividad.

2).- Pasividad

3).- Servilismo

4).- Exageración

5).- Inseguridad

6).- Estrechez de criterio.

7).- Intransigencia.

8).- Irresponsabilidad

9).- Imprevisión.

11.- TIPO DE SUPERVISION

La supervisión puede llevarse a cabo de dos maneras:

a).Supervisión General

b) Supervisión Detallada

Características del supervisor que ejerce la Supervisión General.

1) Delega su autoridad

2) Hace asignaciones claras y definidas, y califica a base de resultados.

3) Reduce al mínimo las órdenes detalladas.

4) Emplea muy poca presión

5).Capacita, adiestra y prepara a sus subordinados.

6) Hace un trabajo o una labor distinta a la que hacen ellos.

7).Se dedica más a los problemas a largo plazo, como son los de planeación, que los de corto plazo.

8) Confía en la capacidad técnica de sus subordinados.

9) Trata de aumentar el criterio de éstos.

10) Trata de que éstos tomen decisiones por sí mismo.

11) Les pide su parecer en los problemas de trabajo.

12) Ordinariamente da órdenes generales de trabajo.

13) Alienta a sus subordinados a que le hagan preguntas.

Características del Supervisor que ejerce la Supervisión Detallada.

1) Retiene su autoridad sin delegarla y abusa de ella.

- 2) Da ordenes específicas de trabajo.
- 3) Da un gran número de órdenes detalladas.
- 4) Emplea mucha presión
- 5) No trata de adiestrar a sus subordinados.
- 6) Hace lo mismo que éstos, terminando lo que ellos hacen mal.
- 7) Se ocupa demasiado de los problemas a corto plazo, de los problemas presentes.
- 8) Vigila demasiado a sus subordinados.
- 9) No confía en la capacidad técnica de éstos.
- 10) No da órdenes generales de trabajo.
- 11) Pide mucha información a sus subordinados y les da muy poca
- 12) No acostumbra pedirles su parecer respecto a algo.
- 13) Más bien es un técnico que un Administrador de Personal.

Estas dos supervisiones encajan en la personalidad de los líderes Demócrata y Autócrata respectivamente.

Al supervisor del primer tipo se le llama en EEUU: EMPLOYEE CENTERED SUPERVISOR, (Supervisor centrado en el empleado) y al segundo, PRODUCTION CENTERED SUPERVISOR (Supervisor centrado en la producción).

El Supervisor Demócrata piensa en su trabajo en función de las personas, y las trata como personas, más que pensar en trabajos pormenorizados, en cambio; el Supervisor Autócrata tiene como obsesión la producción, sin importar los individuos.

Sin embargo, y como ironía para el segundo, el primero, que no está aguijoneando continuamente a sus subordinados para que aumenten la productividad, es el que la obtiene más alta, porque los trata como seres humanos y confía en ellos.

12.- LAS MOTIVACIONES EN EL SUPERVISOR

El supervisor en una empresa, es un individuo que tiene mando sobre otros y puede tener influencia sobre ellos en bastante magnitud, puede ser por lo tanto considerado como un Catalizador, ya positivo, ya negativo, dependiendo de cómo los motive.

Es lógico que un individuo para motivar a sus subalternos debe de estar motivado, y de estar convencido de lo que hace.

Es por lo tanto muy importante conocer las necesidades y las motivaciones del supervisor en el trabajo, y su grado de satisfacción en el mismo.

Elevando el grado de Satisfacción, sus motivaciones y su moral, el supervisor influirá positivamente en sus subalternos, y por lo tanto, la buena influencia que ejerzamos sobre él, se multiplicará en las personas de sus subordinados.

Es así como se cumple la parábola del sembrador que recoge ciento por uno.

Es sobre todo importante saber cuales motivaciones del supervisor se ven frustradas por la Empresa; porque en su doble papel de individuo y de líder formal (y a veces al mismo tiempo informal), la influencia nociva que pueda ejercer sobre sus subordinados, atrae grandes problemas a la empresa. Esto se debe a que él frustrará a su vez a sus subordinados por traslación del objeto de su frustración, si es líder formal, o creándole problemas laborales a la empresa colaborando con sus subordinados, y es también su líder informal.

CAPITULO CUARTO

DESCRIPCION Y SELECCION DE ALGUNAS TECNICAS DE INVESTIGACION DE LAS MOTIVACIONES

A.- DESCRIPCION DE ALGUNAS TECNICAS DE INVESTIGACION DE LAS MOTIVACIONES

La investigación de las motivaciones puede efectuarse por distintos métodos; de los más importantes hablaremos enseguida.

Es muy difícil hacer el tipo de investigación controlada, en la que todos los factores se mantienen constantes, excepto uno de ellos.

Hay tres tipos distintos de métodos usados en la Investigación de las Motivaciones:

- a) Investigación de las motivaciones deduciéndolas de la conducta.
- b) Métodos Directos.
- c) Métodos indirectos: Utilización de los llamados Métodos Proyectivos o Técnicas Proyectivas.

Todos estos métodos tienen sus pros y sus contras; no en todos los casos tienen validez; pero, sin embargo, todos nos ayudan con informaciones acerca de las diversas motivaciones.

Cada método le da un enfoque distinto a la investigación.

a).- INVESTIGACION DE LAS MOTIVACIONES DEDUCIENDOLAS DE LA CONDUCTA.

En este método se observa el comportamiento de las personas, y se trata de inferir de este, cual o cuales motivaciones las impulsan.

Muchas veces da pábulo a conclusiones erróneas, las apariencias engañan aunque aparentemente la persona es movida por un afán determinado, la verdadera razón puede ser otra.

Lo más correcto es checar los resultados obtenidos con este tipo de método, con los obtenidos con la aplicación de otros métodos.

Aplicado al Sistema Escolástico este método nos podría ser

vir para estudiar entre otras cosas: los Indices de Deserción y los Indices de Reprobados; y tratar de inferir de estos, algunas de las motivaciones de los alumnos.

En una fábrica analizaríamos:

- Observaciones sobre la conducta de los trabajadores, ayudados por sus superiores.
- Los problemas humanos de la empresa, tales como: rotación de personal, movimiento de personal, accidentes, descontento, conflictos de trabajo, quejas. Ayuda mucho la presentación de estos datos en forma estadística. Etc.

b).- METODOS DIRECTOS.

Informes que da la persona acerca de sus Motivaciones

Analizándolo de un modo superficial, parece que la mejor manera de conocer las motivaciones de un individuo es preguntar selas a él mismo.

Ventajas:

El individuo puede aportar una cantidad valiosa de datos, informándonos sobre sus metas, sentimientos y manera de pensar; y con estos datos poder nosotros interpretar sus motivaciones.

Aparentemente parece el método mejor y el más lógico, pero tiene algunas desventajas:

- 1) El individuo no siempre estará dispuesto a proporcionarnos la información, pues sólo en condiciones favorables lograremos que haga declaraciones en contra de sí mismo, o en contra de las costumbres que rijan el lugar.

Además, la persona no hará declaraciones que pongan en peligro su estabilidad en el trabajo, por lo que contestará muchas veces de manera contraria a la realidad.

- 2) El individuo no es capaz de manifestarnos todas sus motivaciones, es más, la mayoría de las motivaciones son subconcientes, y el individuo mismo las ignora. Si hacemos preguntas concernientes a una motivación que tenga en el subconciente, no sabrá contestar, o nos dará una respuesta estereotipada y completamente lógica y razonada, de esta manera

el individuo trata de justificarse ante nosotros.

3).- Los hechos recientes pueden influir en el punto de vista de la persona y desvirtuar la información.

Verbigracia: No se obtienen los mismo resultados si efectuamos la investigación unos pocos días antes del "día de raya", que al día siguiente. Esto queda explicado por la teoría de Maslow,

que dice que una necesidad satisfecha no es un elemento Motivador.

El problema monetario se agudiza días antes de recibir la paga, y se atenúa inmediatamente después de recibirla.

A pesar de estas desventajas, es muy utilizada en la Industria moderna en dos formas:

- a) Como entrevista
- b) Como cuestionario impreso.

Al tipo de cuestionario impreso se le califica de cuestionario de satisfacción moral, o de satisfacción en el trabajo.

La mejor manera de disminuir los inconvenientes es hacer las preguntas de la manera mas indirecta posible, eliminando las características tendenciosas, para evitar respuestas estereotipadas.

Factores sobre los que generalmente se interroga al individuo:

Metas

Deseos

ambiciones

propósitos

quejas

temores

¿Qué tiene importancia para él?

¿Qué tiene interés para él?

Actitudes respecto a su empleo.

c) METODOS INDIRECTOS: UTILIZACION DE LOS LLAMADOS METODOS PROYECTIVOS O TECNICAS PROYECTIVAS.

Estos métodos se utilizan frecuentemente cuando las perso-

nas ignoran los verdaderos motivos de su comportamiento, y pudieran nuestras preguntas ser mal interpretadas si las hacemos de un modo directo.

Además, si la persona esta consciente de sus motivos, puede temer manifestarlos, y dar una respuesta estereotipada.

La forma indirecta de abordar al individuo será: presentar le algo carente de estructura, evitando así que de una respuesta estereotipada; es decir, que el individuo se vea forzado inconcientemente a poner algo de su propia personalidad. Esto se logra por medio de: fotografías, figuras sin significado, frases incompletas, etc.

Por el hecho de que el individuo se ve obligado a mostrar su personalidad, o proyectarla, se les ha llamado a estos métodos "Técnicas Proyectivas". Entre las principales tenemos:

- a).- Entrevista de Profundidad.
- b).- Test de Asociación de Palabras.
- c).- Test de Apercepción Temática. (T.A.T.)
- d).- Test de Frases Incompletas.
- e).- Test de Roschach.
- f).- Test de los cuatro cuadros.

Entrevista de profundidad

Es una variación de la entrevista sicoanalítica. Se empieza entre entrevistador y sujeto una plática, al parecer informal y muy simple, de tal manera que el individuo, al ver lo indiferente de la plática, deje de estar a la defensiva. Imperceptiblemente se van deslizado en la conversación algunas preguntas sobre sus actitudes y concepciones.

El entrevistador debe estar bien entrenado y tener bastante práctica para poder aplicar correctamente el Test.

Test de Asociación de Palabras

Este Test consiste en cuatro listas de 100 palabras. El investigador le dice a la persona una palabra, y esta debe pronunciar rápidamente la primera palabra que se le ocurra.

A la palabra que pronuncia el investigador se le llama In-

ductora y a la que contesta el sujeto, Inducida. Como se ve, - se trata de que el individuo establezca asociaciones ante una pa labra estímulo.

Cuando se termina el experimento se vuelven a leer al indi viduo todas las palabras, con el objeto de ver si recuerda todas las respuestas que dió.

Test de Apercepción Temática (T.A.T.)

El Testo consta de 30 láminas, con situaciones diversas, en las que haya la posibilidad de un conflicto. Dependiendo de la edad y sexo del individuo, se utilizan cierto número de estas.

Se le pide al sujeto que trate de narrar una historia, en la que nos diga cuáles piensa el que fueron los sucesos prece dentes a la escena que se le presenta; los que estan sucediendo en la escena, y los que sobrevendrán. También se le pide que di ga lo que cree que están pensando las personas que están en la escena.

Se le dice al sujeto que lo que se va a investigar es su fuerza imaginativa, de tal manera que el individuo da rienda - suelta a esta, y por tanto nos aporta mayor número de datos.

Este Test tiene bastante validez, y es de gran confiabi lidad en las investigaciones motivacionales cuando es cuidadosamente elaborado.

Test de Roschach

En este Test, se presenta ante el sujeto una serie de Man chas de Tinta que tengan una forma simétrica. Para el objeto se arroja un poco de tinta sobre un papel, se dobla, y por presión se extiende la tinta. Se hacen así algunas manchas en negro y otras coloreadas, y se estandarizan. Se le presentan al indivi duo 5 manchas negras y 5 coloreadas, diciéndole que trate de ima ginarse lo que se ve en esas manchas dándole libertad de interpre tación, sin sugerirle ningun parecido, de tal manera que, al con testar e interpretar, se proyecte.

Después de haber examinado el sujeto las láminas, se le in terrogará sobre la interpretación que dió de cada una de ellas.

Este tipo de Test se aplica en la Industria, en la Educación, y en el Diagnóstico Clínico de la Personalidad.

Test de los Cuatro Cuadros

Es una modificación del Test de Apercepción Temática.

Se usan como estímulo cuatro láminas, las cuales presentarán al sujeto sucesos importantes de la vida diaria.

Dos de estas láminas presentan una situación de soledad, y las otras dos, una situación de compañía ya sea con una persona, o con varias.

Se le pide al sujeto que trate de hilvanar una historia con los cuatro dibujos, combinándolos y relacionándolos, y se analiza lo que el sujeto diga al respecto aun lo que parezca que no tiene ninguna conexión.

Las figuras se hacen un tanto vagas, para que, al tener una fisonomía indeterminada, sean simplemente "figuras humanas" y la persona pueda hacer que el mismo personaje aparezca en los cuatro dibujos.

B.- SELECCION DE LA TECNICA QUE SE EMPLEARA EN LA INVESTIGACION

Originalmente se había pensado en la posibilidad de emplear alguna de las TECNICAS PROYECTIVAS, por ser estas las que dan mejores resultados al revelar, tanto las motivaciones concientes como las inconcientes, los cuales son más difíciles de percibir, puesto que el mismo individuo no se da cuenta de ellas. Pero este tipo de técnicas da resultados demasiado difíciles de interpretar para quien no es sicólogo.

El dársele al sujeto completa libertad para explayar su personalidad, da por resultado (al efectuar la investigación en un grupo grande) una infinidad de respuestas, en las que la labor tabulativa e interpretativa es muy complicada.

Si se aplicaran estas Técnicas, habría necesidad de profundizar demasiado en el aspecto psicológico, lo cual esta fuera del alcance de esta tesis.

En cuanto al método de INFERIR LA MOTIVACION POR LA CONDUCTA, se había visto que es muy inseguro, porque conduce fácilmente a conclusiones erróneas, ya que no se tiene contacto con el sujeto, y se trata de interpretar su conducta sin conocerlo. Se necesitaría además tener bastantes conocimientos de Psicología para interpretar la conducta, y disponer de bastante tiempo para estudiar a cada individuo, lo cual nos limitaría la cantidad estudiada, siendo que para que tenga validez estadística debe ser grande. Por lo tanto se eliminó la posibilidad de utilizar este método.

En cuanto a los Métodos DIRECTOS DE INFORMES QUE DA LA PERSONA ACERCA DE SUS MOTIVACIONES, aunque ya se habían comentado anteriormente sus desventajas, también tienen sus conveniencias, y son las que más se adaptan a nuestras actuales circunstancias.

Se tratara de evitar algunas de las desventajas por medio de adaptaciones.

Se optó por investigar ciertas motivaciones en particular y ver en que proporción se presentan en el área citadina.

También se investigarán las relaciones entre las distintas motivaciones y el orden de importancia en el que se presentan.

Para el diseño del Test se preparará un cuestionario para cada motivación basándose en las características de cada una de ellas. Estos cuestionarios serán contestados en entrevistas que se tendrán con las personas objetos de la investigación.

El tipo de cuestionario será el de Pregunta Directa, aunque se tratara de que la pregunta sea hecha de tal manera, que evite la respuesta estereotipada o tendenciosa.

Se tratará de que las preguntas estén elaboradas o presentadas de una manera indirecta, de tal manera que la persona no sepa en realidad que área le estamos investigando en cada pregunta.

Al hacer de esta manera la investigación, se presta mejor para la tabulación, gráficas, y demás interpretaciones que se pueden dar desde el punto de vista ingenieril y matemático.

CAPITULO QUINTO

DISEÑO DE LAS PRUEBAS O TEST

Se dijo en el capítulo anterior, al seleccionar la técnica a seguir para investigar las Motivaciones, que se escogerían algunas de las más importantes motivaciones para ser estudiadas.

Despues de un análisis de las principales motivaciones, se seleccionaron las siguientes:

- 1).- Realización ("Achievement")
- 2).- Afiliativa
- 3).- Competencia en el trabajo o maestría ("Competence")
- 4).- Poder
- 5).- Afectiva
- 6).- Monetaria
- 7).- Prestigio

Para el diseño de los cuestionario se estudiaron las características de cada Motivación, las cuales han sido encontradas en Investigaciones anteriores.

Para las características de la motivación de MAESTRIA nos basamos en los estudios de Robert W. White de la Universidad de Harvard. (1)

Para la Motivación Afiliativa, en los estudios de Stanley S. Schachter, de la Universidad de Minnessota. (2)

Para la Motivación de Realización "Achievement", en los estudios de David C. Mc.Clelland. (3)

Todas las características mencionadas por ellos son resultado de la experimentación más que de razonamientos psicológicos.

- 1).- Motivation Reconsidered: The concept of Competence" Psychological Review. Vol. 66 #5, 1959.
- 2).- "The psychology of Affiliation" Stanford University Press, Stanford, California.
- 3).- David C. Mc. Clelland, J.W. Atkinson, R.A. Clark, and E.L. Lowell, "The Achievement Motive", Appleton-Century Crofts, Inc, New York, 1953.

A) DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS DE LAS MOTIVACIONES INVESTIGADAS.

Características de las personas con "Achievement"

Se le llama "Achievement" a la Motivación de Realización o de ejecución. Para investigarla se usó bastante el T.A.T. (Test de Apercepción Temática), con el fin de ver la índole de las ideas de los individuos.

Una mejor comprensión de lo que constituye esta Motivación, es la exposición de sus características principales:

- 1).- No son soñadores.
- 2).- Son probablemente capaces de sobrepasar a todas las demás personas en su celo para mejorar o perfeccionar su ejecución, cuando están desafiados a ello.
- 3).- Demandan más de sí mismos.
- 4).- Llevan a cabo más cosas.
- 5).- Generalmente son los individuos que suben más rápidamente en las organizaciones.
- 6).- En una lucha por obtener algo, más que el valor de lo que desea obtener los acicatea el ansia de ganar, de vencer ese obstáculo.
- 7).- Les gusta hacer dinero pero no les gusta ostentarlo, ni tampoco acumularlo como tesoros.
- 8).- No ven el dinero como un símbolo de la seguridad personal.
- 9).- Si se les da a escoger entre una tarea lucrativa pero fácil, y una más modesta, pero que lleva envuelta dificultades, es cogen esta última.
- 10).- Son individuos que miden sus riesgos, de tal manera, que cuando obtienen algo no es por un golpe de suerte, sino por su astucia y capacidad.
- 11).- Les atraen las actividades que no permiten errores.
- 12).- Trabajan más duro cuando son cumplimentados por su actitud que cuando lo son por su eficiencia.
- 13).- Son más realistas acerca de sí mismos y de sus esfuerzos.
- 14).- No son sentimentales.
- 15).- No están esperanzados en la suerte.
- 16).- Prefieren rodearse de expertos en el trabajo, que de sus ami

gos.

- 17).- No se pueden perdonar el dejar un trabajo comenzado o a medias.
- 18).- Generalmente buscan trabajar en empresas no estáticas, sino en crecimiento, sobre todo en Investigación.
- 19).- Son muy persistentes.
- 20).- Son mas inclinados a la acción.
- 21).- Generalmente encontramos más cantidad de ellos en la clase media.
- 22).- Muchas veces son personas que de niños tuvieron bastantes problemas en sus hogares, de tal manera que los impulsaron a ejercer por sí mismos el control de sus vidas; con lo - cual llegaron a tener confianza en sí mismo.
- 23).- Son muy independientes.
- 24).- Obtienen mejores notas como estudiantes que las personas con "Achievement" menor.
- 25).- Odian el trabajo rutinario.
- 26).- Destacan en los trabajos que exigen creatividad e inicia- tiva.

Características de las personas con Motivación Afiliativa.

- 1).- Desean la compañía de otros.
- 2).- Desean relacionarse con ellos.
- 3).- Se reúnen con frecuencia a la salida del trabajo (en fiestas, práctica de deportes, etc.)
- 4).- Buscan pertenecer a asociaciones.
- 5).- Cuando están trastornados o descontrolados, buscan a perso- nas que estén en condiciones similares a las de ellos; "El miserable busca la miserable compañía", mejor que un compa- ñero alegre.
- 6).- Inconcientemente buscan pertenecer a grupos informales.
- 7).- El pertenecer a un grupo los alienta, se sienten defendidos y protegidos.
- 8).- La afiliación los calma.
- 9).- Los libra de la ansiedad, o por lo menos se las disminuye.
- 10).- Los grupos por naturaleza son defensivos.

- 11).- Se adhieren a los grupos informales porque son un camino - de adaptación a la humillación provocada por la carencia de competencia en una organización mecanizada.

Características de las personas con Motivación de Competencia en el propio trabajo ("COMPETENCE")

- 1).- Quieren manipular su ambiente físico.
- 2).- Anhelan manipular su ambiente social.
- 3).- Mas bien quieren crear que estar a la expectativa.
- 4).- Tienen el deseo de maestría.
- 5).- Anhelan poseer superioridad.
- 6).- Tienen el deseo de adquirir nuevos conocimientos.
- 7).- Quieren tener un desarrollo profesional, o crecimiento de la personalidad como profesionales.
- 8).- En los adultos se presenta como un deseo de tener maestría en el trabajo.
- 9).- Tienen mucha iniciativa.
- 10).- Al aprender algo nuevo, adquieren seguridad en sí mismos y podrán desenvolverse mejor.
- 11).- Se desarrollarán tanto mejor cuanto más empuje tengan para atacar los obstáculos pensando en ganar para tratar de cumplir sus metas.

Características de las personas con Motivación de Poder.

- 1).- Tienen el deseo de liderazgo.
- 2).- Les gusta mandar.
- 3).- Si ya mandan un grupo, desean que este aumente.
- 4).- Les gusta imponer sus gustos.
- 5).- Les gusta hacer prevalecer sus opiniones.
- 6).- Desde pequeños tienen gran ascendiente entre sus amigos y compañeros.

Características de las personas con Motivación Afectiva.

Estudiaremos o investigaremos con el nombre de Motivación Afectiva dos necesidades del individuo:

- a).- El anhelo de reconocimiento del propio trabajo.

- b).- El anhelo de aprecio de los compañeros de trabajo, subordinados, jefes, y en general, amigos.

Características de las personas con
Motivación Monetaria

- 1).- Le dan demasiada importancia al dinero.
- 2).- Generalmente traducen inconcientemente en demandas monetarias, inquietudes producidas por frustraciones a las motivaciones de:
 - Achievement
 - Prestigio
 - Poder
 - Seguridad
- 3).- Aunque ganan lo suficiente para satisfacer sus necesidades siempre quieren más.
- 4).- Ven el dinero como símbolo de su seguridad personal.
- 5).- Les interesa obtener grandes ganancias, y entre menos esfuerzo les cueste, mejor.
- 6).- Consideran el dinero como algo omnipotente.
- 7).- Consideran que todo se puede comprar con dinero.

Características de las personas con
Motivación de Prestigio.

- 1).- Consideran mas importantes unos tipos de trabajo que otros.
- 2).- Se sienten importantes por pertenecer a un grupo.
- 3).- Desean que se reconozca la importancia de su trabajo.

Basándose en las anteriores características de cada Motivación se han elaborado dos cuestionarios, diseñándolos de tal manera que sean dos pruebas paralelas, y que los resultados de uno, comprueben los resultados del otro. Llamaremos al primero "TEST ALFA", y "TEST OMEGA" a su prueba paralela.

TEST ALFA

Para el diseño de este test, se ha preparado, un cuestionario de cada motivación, para lo cual se han elaborado una infinidad de preguntas, y despues de una muy cuidadosa depuración, se han seleccionado las mejores. Posteriormente se han integrado en un solo cuestionario todas las Motivaciones mezclando las preguntas

entre sí, con objeto de que la persona no sepa a ciencia cierta que área se le está investigando.

TEST OMEGA

Para el diseño de este test se han hecho preguntas combinadas de todas las motivaciones, de tal manera que se compara una motivación con otra, y se trata de que la persona le de primacía a una de ellas.

Aplicando permutaciones y combinaciones se combina cada motivación con las otras motivaciones.

Formato de las preguntas

Las preguntas serán hechas en primera persona, y como si la persona se las estuviera haciendo a si misma.

La forma de responder será: Falso o Verdadero, según que la persona esté o no de acuerdo con lo que se dice en la pregunta.

DISEÑO DEL TEST ALFA

Los cuestionarios parciales obtenidos de cada Motivación, después de cuidadosa selección son los siguientes:

(a) "ACHIEVEMENT"

Preguntas Positivas

- 1).- Llevo a cabo la mayoría de las cosas que pienso hacer.
- 2).- Considero que soy una persona muy independiente.
- 3).- Los trabajos que exigen más creatividad cansan más.
- 4).- Me gustan los trabajos difíciles.

Preguntas Negativas

- 5).- Me parecen demasiadas las responsabilidades que tiene un gerente.
- 6).- Me gusta soñar despierto.
- 7).- Me gusta comprar "cachitos" de la Lotería Nacional.
- 8).- La mejor manera de descansar es no hacer nada.
- 9).- Considero que soy una persona calmada.
- 10).- Me conmueve una película triste.

(b) MOTIVACION AFILIATIVA

Preguntas Positivas

- 1).- Cuando estoy triste, me gusta estar solo.
- 2).- El trabajo de rutina sería insoportable, si no fuera por la oportunidad de poder platicar con los compañeros de trabajo.
- 3).- Adondequiera que voy hago muchas amistades.
- 4).- Acostumbro reunirme con mis compañeros fuera del trabajo.

Preguntas Negativas

- 5).- Muchas veces prefiero estar solo.
- 6).- Las amistades dentro del trabajo a veces son malas.
- 7).- Ni cuando estoy con mi grupo preferido de amigos, me olvido de mis preocupaciones y problemas.
- 8).- Cuando empiezo a trabajar en alguna parte, batallo para hacerme al ambiente.
- 9).- No me gusta asistir muy seguido a fiestas o a reuniones.
- 10).- En las asociaciones se adquieren relaciones pero no amigos.

(c) "COMPETENCE"

Preguntas Positivas

- 1).- Me gustaría que la fábrica nos diera cursos de adiestramiento fuera de las horas de trabajo.
- 2).- Me siento muy capaz de convencer a mis superiores.
- 3).- Me gusta aplicar cambios de metodos de trabajo.
- 4).- Me siento más contento en un puesto que no exige mucha responsabilidad, que en otro que si lo exige.
- 5).- Cuando alguien quiere explicarme algo nuevo siempre le presto mucha atención.

Preguntas Negativas

- 6).- En las juntas y mesas redondas no participo bastante.
- 7).- Me gustaría un trabajo en el que no tuviera que esforzarme por aplicar mucha inventiva.
- 8).- Poco tengo o he tenido que aprender de los mas viejos.
- 9).- Cuando mi trabajo es difícil me siento muy a disgusto.
- 10).- Yo no me mato tratando de hacer mejor mi trabajo.

(d) PODER

Preguntas Positivas

- 1).- Me gusta un puesto directivo por la autoridad que se posee, aunque se tenga mucha responsabilidad.
- 2).- En las asociaciones me gustaría ser de la directiva para imponer mi autoridad a los demás.
- 3).- Mis ideas tienen cierta influencia sobre las de mis compa^{ñe}ros.
- 4).- En las reuniones con mis amigos, casi siempre yo decido que es lo que vamos a hacer.

Preguntas Negativas

- 5).- Me disgusta imponer mi autoridad.
- 6).- Me desagradan las personas que ejercen un poder absoluto.
- 7).- Me desagradaría tener que disciplinar a mis subordinados.
- 8).- Para mí es mucha responsabilidad tener que mandar un gran grupo de gente.
- 9).- No me gusta mandar porque tiene uno que imponer su criterio a los demás aunque no estén de acuerdo.
- 10).- No me gusta imponer mis gustos.

(e) MOTIVACION AFECTIVA

Preguntas Positivas

- 1).- Me sentiría contento si en el puesto de jefe todos mis subordinados me apreciaran.
- 2).- Mi mayor interés es ganarme la estima de todos mis compañeros.³
- 3).- La seguridad de mi trabajo se basa en el aprecio que mis jefes me tienen.
- 4).- Es para mí una constante lucha ganarme el aprecio de mis jefes.
- 5).- Muchas veces no se dan cuenta de la calidad de mi trabajo.¹

Preguntas Negativas

- 6).- No en todas partes me aprecian.
- 7).- Me "empalaga" que me aprecien mucho.
- 8).- Cuando una persona me dice que me aprecia, considero que es

- pura hipocresía, y que lo hace con el fin de conseguir algo.
- 9).- Para mi no es algo indispensable la estima que me tengan los compañeros de trabajo y amigos.
 - 10).- Yo no le doy mucho valor a la estimación, pues no la considero necesaria.

(f) MOTIVACION MONETARIA

Preguntas Positivas

- 1).- Generalmente el dinero hace más bien que mal.
- 2).- El dinero es buena parte de la felicidad.
- 3).- A veces siento envidia cuando veo a uno muy rico.
- 4).- Ganar mucho dinero es mi única ambición, lo demás se puede comprar.

Preguntas Negativas

- 5).- El dinero no tiene mucha importancia para mí
- 6).- Ganando lo necesario para vivir mi familia y yo, el dinero deja de tener importancia para mí.
- 7).- Yo soy feliz con lo que tengo.
- 8).- Creo que si ganara mucho más dinero, sería menos feliz.
- 9).- Si tuviera más dinero, no se lo que haría con el.
- 10).- Si trabajara en una fábrica, pero no estuviera a gusto, me cambiaría a otra en que si lo estuviera, aunque ganara un poco menos.

(g) PRESTIGIO

Preguntas Positivas

- 1).- Considero que tengo bastante prestigio entre mis compañeros.
- 2).- Considero que el trabajo del hombre es más importante que el trabajo de la mujer.
- 3).- Quisiera ganar más, sólo para subir de nivel social.
- 4).- Envidio a las familias que tienen mucho prestigio en la ciudad.
- 5).- Uno de los principales problemas de los trabajadores es que no reconocen debidamente la importancia de su trabajo.
- 6).- Me siento muy importante cuando pertenezco a un grupo.
- 7).- Por lo que más me gusta un puesto ejecutivo es por el prestigio.

gio que se adquiere con él.

- 8).- Por lo que quisiera que el jefe se fijara en mi trabajo es para adquirir prestigio ante mis compañeros.

Preguntas Negativas

- 9).- El trabajo de los oficinistas debe ser mas importante que el trabajo del taller.
- 10).-No me preocupo por adquirir prestigio.

Se mezclan cuidadosamente estos siete Precuestionarios para diluir las Areas entre sí, y de tal manera que queden también bien entremezcladas las preguntas Positivas y las Negativas (o sea las preguntas cuya respuesta es Verdadero o Falso.

El cuestionario, ya listo para su aplicación es el siguiente:

- 1).- Me gustan los trabajos difíciles. (F) (V)
- 2).- Cuando empiezo a trabajar en alguna parte, batallo para hacerme al ambiente. (F) (V)
- 3).- Me gusta aplicar cambios de métodos de trabajo. (F) (V)
- 4).- Me gusta un puesto directivo por la autoridad que se posee aunque se tengan muchas responsabilidades. (F) (V)
- 5).- Cuando una persona me dice que me aprecia, considero que es pura hipocresía y que lo hace con el fin de conseguir algo. (F) (V)
- 6).- Ganar mucho dinero es mi única ambición, lo demás se puede comprar. (F) (V)
- 7).- El trabajo de los oficinistas debe ser mas importante que el trabajo del taller. (F) (V)
- 8).- Me gusta comprar "cachitos" de la Lotería Nacional. (F) (V)
- 9).- Muchas veces prefiero estar solo. (F) (V)
- 10).-Cuando mi trabajo es difícil me siento muy a disgusto. (F) (V)
- 11).-Para mí, es mucha responsabilidad tener que mandar un gran grupo de gente. (F) (V)
- 12).-Me sentiría muy contento, si en un puesto de jefe, todos mis subordinados me apreciaran. (F) (V)
- 13).-Si tuviera más dinero no se lo que haría con él. (F) (V)

- 14).- Por lo que más me gusta un puesto ejecutivo, es por el prestigio que se adquiere con él. (F) V()
- 15).- Me conmueve una película triste. (F) (V)
- 16).- No me gusta asistir muy seguido a fiestas o a reuniones. (F) (V)
- 17).- Cuando alguien quiere explicarme algo nuevo, siempre le presto mucha atención. (F) (V)
- 18).- Me desagradan las personas que ejercen un poder absoluto. (F) (V)
- 19).- Muchas veces no se dan cuenta de la calidad de mi trabajo. (F) (V)
- 20).- Generalmente el dinero hace más bien que mal. (F) (V)
- 21).- Me siento muy importante cuando pertenezco a un grupo. (F) (V)
- 22).- Me parecen demasiadas las responsabilidades que tiene un gerente. (F) (V)
- 23).- Cuando estoy triste, me gusta estar solo. (F) (V)
- 24).- Me gustaría un trabajo en el que no tuviera que esforzarme por aplicar mucha inventiva. (F) (V)
- 25).- Me desagradaría tener que disciplinar a mis subordinados. (F) (V)
- 26).- No en todas partes me aprecian. (F) (V)
- 27).- El dinero es buena parte de la felicidad. (F) (V)
- 28).- Por lo que quisiera que el jefe se fijara en mi trabajo, es para adquirir prestigio ante mis compañeros. (F) (V)
- 29).- La mejor manera de descansar es no hacer nada. (F) (V)
- 30).- Acostumbro reunirme con mis compañeros fuera del trabajo. (F) (V)
- 31).- En las juntas o en las mesas redondas no participo bastante. (F) (V)
- 32).- En las asociaciones me gustaría ser de la directiva para imponer mi autoridad a los demás. (F) (V)
- 33).- Para mí no es algo indispensable la estima que me tengan los compañeros de trabajo. (F) (V)
- 34).- Yo soy feliz con lo que tengo. (F) (V)

- 35).- Considero que tengo bastante prestigio ante mis
compañeros. (F) (V)
- 36).- Considero que soy una persona calmada. (F) (V)
- 37).- Ni cuando estoy con mi grupo preferido de amigos,
me olvido de mis preocupaciones y problemas. (F) (V)
- 38).- Yo no me "mato" tratando de hacer mejor mi trabajo. (F) (V)
- 39).- Mis ideas tienen cierta influencia sobre las de mis
compañeros. (F) (V)
- 40).- La seguridad de mi trabajo, se basa en el aprecio que
mis jefes me tienen. (F) (V)
- 41).- El dinero no tiene mucha importancia para mí. (F) (V)
- 42).- Uno de los principales problemas de los trabajadores,
es que no se les reconoce debidamente la importancia
de su trabajo. (F) (V)
- 43).- Me gusta sonar despierto. (F) (V)
- 44).- Adonde quiera que voy hago muchas amistades. (F) (V)
- 45).- Me siento mas contento en un puesto que no exige
mucha responsabilidad, que en otro que si lo exige (F) (V)
- 46).- En las reuniones con mis amigos, casi siempre yo decido
que es lo que vamos a hacer. (F) (V)
- 47).- Yo no le doy mucha importancia a la estimación,
pues no la considero necesaria. (F) (V)
- 48).- Creo que si ganara mucho más dinero seria menos
feliz. (F) (V)
- 49).- Considero que el trabajo del hombre es mas impor-
tante que el trabajo de la mujer. (F) (V)
- 50).- Considero que soy una persona independiente. (F) (V)
- 51).- Las amistades dentro del trabajo a veces son malas (F) (V)
- 52).- Me gustaría que la fábrica nos diera unos cursos
de adiestramiento, fuera de las horas de trabajo. (F) (V)
- 53).- Me disgusta imponer mi autoridad (F) (V)
- 54).- Me "empalaga" que me aprecien mucho. (F) (V)
- 55).- Ganando lo necesario para vivir mi familia y yo, el
dinero deja de tener importancia para mí. (F) (V)
- 56).- Envidio a las familias que tienen mucho prestigio
en la ciudad. (F) (V)

- 57).- Llevo a cabo la mayoría de las cosas que pienso hacer. (F) (V)
- 58).- El trabajo de rutina sería insoportable, si no fuera por la oportunidad de platicar con los compañeros de trabajo. (F) (V)
- 59).- Me siento muy capaz de convencer a mis superiores (F) (V)
- 60).- No me gusta mandar, porque tiene uno que imponer su criterio a los demás aunque no estén de acuerdo. (F) (V)
- 61).- Mi mayor interés, es ganarme la estima de todos mis compañeros. (F) (V)
- 62).- Si trabajara en una fábrica, pero no estuviera a gusto, me cambiaría a otra en que si lo estuviera, aunque ganara un poco menos. (F) (V)
- 63).- Quisiera ganar más, sólo para subir de nivel social. (F) (V)
- 64).- Los trabajos que exigen mas creatividad, cansan más. (F) (V)
- 65).- En las asociaciones se adquieren relaciones pero no amigos. (F) (V)
- 66).- Poco tengo o he tenido que aprender de los más viejos. (F) (V)
- 67).- No me gusta imponer mis gustos. (F) (V)
- 68).- Es para mí una constante lucha ganarme el aprecio de mis jefes. (F) (V)
- 69).- A veces siento envidia, cuando veo a uno muy rico. (F) (V)
- 70).- No me preocupo por adquirir prestigio. (F) (V)

DISEÑO DEL TEST OMEGA

En este Test, dijimos que íbamos a combinar cada Motivación, con cada una de las demas.

Por lo tanto, si son siete factores tendremos:

$$\text{Número de combinaciones} = (n-1) + (n-2) + \dots + [n - (n-1)]$$

Si en este caso $n=7$ tendremos:

$$\text{Número de combinaciones} = 6 + 5 + 4 + 3 + 2 + 1 = 21$$

Por lo tanto serán necesarias 21 preguntas para tener una vez, combinada cada Motivación, con las demás Motivaciones.

En nuestro caso se elaboraron 42 preguntas, con el objeto de tener cada Motivación combinada dos veces.

Los cuestionarios serían:

(a) "ACHIEVEMENT"

Achievement Vs Afiliativa A - B

- 1).- Prefiero trabajar con expertos que con mis amigos.
- 2).- Puedo expresar mejor mis ideas cuando todos tenemos junta - con el jefe, que cuando me manda llamar a mí solo.

Achievement vs Competence A - C

- 1).- Me interesa más ser independiente, que aprovechar los conocimientos de una persona.
- 2).- Me interesan mas unas ganancias obtenidas con esfuerzos ahora, que obtener unos conocimientos que lleguen a darme quizá ganancias, pero en el futuro.

Achievement vs Poder A - D

- 1).- Me gusta mas un puesto ejecutivo por las grandes responsabilidades, que por la oportunidad de manejar gran cantidad de gente.
- 2).- Prefiero trabajar con expertos en un Departamento de Servicios, que tener autoridad en un puesto de Línea.

Achievement vs Afectiva A - E

- 1).- Cuando se tiene una familia que mantener, no se debe dejar

un trabajo, por emprender un negocio con una entrada irregular.

2).- No veo el dinero como símbolo de la seguridad personal.

Achievement vs Monetaria A - F

1).- Me gusta invertir el dinero pero no me gusta ostentarlo.

2).- Me interesan más unas ganancias obtenidas con esfuerzos, que unas un poco mayores, pero obtenidas de una manera demasiado fácil

Achievement vs Prestigio A - G

1).- Me gusta demostrar lo que tengo o he logrado.

2).- Me interesa más un puesto importante porque tiene uno más libertad para tomar decisiones, que por el prestigio que representa.

(b) MOTIVACION AFILIATIVA

Afiliativa vs Competence B - C

1).- En los ratos libres prefiero estar con mis amigos, que con el jefe para ver que le aprendo.

2).- Me caen mal los que demuestran su superioridad con los amigos.

Afiliativa vs Poder B - D

1).- No me gusta mandar a mis amigos.

2).- Me atraen las asociaciones más por la posibilidad de pertenecer a la directiva, que por tener muchos amigos.

Afiliativa vs Afectiva B - E

1).- Cuando me dan vacaciones en el trabajo, prefiero salir con mi familia fuera de la ciudad, que con mis amigos.

2).- Mis ratos libres prefiero pasarlos con mi familia que con mis amigos.

Afiliativa vs Monetaria B - F

1).- Creo que perdería muchos amigos, si ganara mucho más que ellos.

2).- Para mí, el dinero vale más que la amistad.

Afiliativa vs Prestigio B - G

- 1).- Prefiero tener buenos amigos, a tener mucho prestigio.
- 2).- No me gusta el prestigio, pues sólo trae falsos amigos y envidia.

(c) MOTIVACION DE COMPETENCE

Competence vs Poder C - D

- 1).- Prefiero ser mejor en mi trabajo, que tratar de ser jefe.
- 2).- Me gustan más los ascensos porque tiene una oportunidad de aprender cosas nuevas, que por cuestion de sueldo.

Competence vs Afectiva C - E

- 1).- Prefiero la estima de mis amigos, que la envidia por ser el mejor en mi trabajo.
- 2).- Me gusta más trabajar en una parte en donde puedo demostrar que se trabaja bien, que trabajar solo.

Competence vs Monetaria C - F

- 1).- Prefiero trabajar en una fábrica en la que aprenda bastante, aunque no gane mucho, que una en la que gane un poco más, pero que sea un trabajo sencillo.
- 2).- Me gustaría más ser mejor en mi trabajo, que ganar más dinero.

Competence vs Prestigio C - G

- 1).- Yo trato de ser mejor en mi trabajo, no tanto por satisfacción propia sino por el prestigio que pueda adquirir ante mis compañeros.

(d) MOTIVACION DE PODER

Poder vs Afectiva D - E

- 1).- En un puesto de jefe me gusta que mis subalternos me obedezcan más por la estima, que por la autoridad que tenga sobre ellos.
- 2).- En un puesto de jefe me interesa más ser obedecido por mis subalternos sin replicar, a que me estimen éstos.

Poder vs Monetaria D - F

- 1).- Prefiero un puesto con más autoridad, que uno con más sueldo.

- 2).- Me interesa más un puesto ejecutivo por las grandes e importantes decisiones, que por cuestión del sueldo.

Poder vs Prestigio D - G

- 1).- Me interesa más un puesto ejecutivo por la autoridad que se tiene, que por el prestigio que se adquiere con él.
2).- Me interesa más un puesto con muchos subalternos, que uno que sea muy importante.

(e) MOTIVACION AFECTIVA

Afectiva vs Monetaria E - F

- 1).- Me interesa más el dinero que la estima que me tengan los demás.
2).- Si me ofrecieran un mejor sueldo, pero en un lugar donde voy a estar alejado de mi familia, no lo aceptaría.

Afectiva vs Prestigio E - G

- 1).- Me gusta más que reconozcan mi trabajo, a tener prestigio.
2).- Para mí, el prestigio vale más que la estimación en la empresa.

(f) MOTIVACION MONETARIA

Monetaria vs Prestigio F - G

- 1).- El dinero es más efectivo que el prestigio.
2).- Si me dieran a escoger entre aumentar la importancia de mi trabajo, y aumentarme el sueldo, escogería lo primero.

Se mezclan todas las preguntas y se obtiene el siguiente cuestionario:

- 1).- Prefiero trabajar con expertos que con mis amigos (F) (V)
2).- Prefiero un puesto con más autoridad, que uno con más sueldo. (F) (V)
3).- Prefiero la estima de mis amigos, que la envidia por ser el mejor en mi trabajo. (F) (V)
4).- Prefiero unos buenos amigos, a tener mucho prestigio (F) (V)
5).- Me interesa más ser independiente que aprovechar los conocimientos de una persona. (F) (V)

- 6).- Me interesa más el dinero que la estima que me tengan los demás. (F) (V)
- 7).- Yo trato de ser mejor en mi trabajo no tanto por satisfacción propia, sino por el prestigio que pueda adquirir ante mis compañeros. (F) (V)
- 8).- Mis ratos libres prefiero pasarlos con mi familia que con mis amigos. (F) (V)
- 9).- Me gusta más un puesto ejecutivo por las grandes responsabilidades, que por la oportunidad de manejar gran cantidad de gente. (F) (V)
- 10).- Prefiero una fábrica en la que aprenda bastante aunque no gane mucho, que una en la que gane un poco más pero que sea un trabajo sencillo. (F) (V)
- 11).- Me interesa más un puesto ejecutivo por la autoridad que se tiene, que por el prestigio que se adquiere con él. (F) (V)
- 12).- En los ratos libres prefiero estar con mis amigos, que con el jefe para ver que le aprendo. (F) (V)
- 13).- En un puesto de jefe me gusta que mis subordinados me obedezcan más por la estima que por la autoridad que tenga sobre ellos. (F) (V)
- 14).- El dinero es más efectivo que el prestigio. (F) (V)
- 15).- Cuando se tiene una familia que mantener, no se debe dejar un trabajo por emprender un negocio con una entrada irregular. (F) (V)
- 16).- No me gusta mandar a mis amigos. (F) (V)
- 17).- Me gusta invertir mi dinero, pero no me gusta ostentarlo. (F) (V)
- 18).- Me gusta más que reconozcan mi trabajo a tener prestigio. (F) (V)
- 19).- Prefiero ser mejor en mi trabajo, que tratar de ser jefe. (F) (V)
- 20).- Creo que perdería muchos amigos si ganara mucho más dinero que ellos. (F) (V)
- 21).- Me gusta demostrar lo que tengo o he logrado. (F) (V)
- 22).- Me interesa más un puesto directivo por las grandes e importantes decisiones, que por cuestión del suel-

- do.
- 23).- Puedo expresar mejor mis ideas cuando todos tenemos junta con el jefe, que cuando me manda llamar a mí solo. (F) (V)
- 24).- Me gusta más trabajar en una parte en donde pueda demostrar que sé trabajar bien, que trabajar solo (F) (V)
- 25).- No me gusta el prestigio, pues solo trae falsos amigos y envidia (F) (V)
- 26).- Me interesan más, unas ganancias obtenida con esfuerzos ahora, que unos conocimientos que lleguen a darme quizá ganancias, pero en el futuro. (F) (V)
- 27).- Si me ofrecieran un mejor sueldo, pero en un lugar donde voy a estar alejado de la familia, no lo -- aceptaré. (F) (V)
- 28).- Me interesa más un puesto en el que tenga oportunidad de aprender, que otro que por ser muy importante me dé mucho prestigio ante mis compañeros (F) (V)
- 29).- Para mí el dinero vale más que la amistad (F) (V)
- 30).- Prefiero trabajar con expertos, en un Depto. de -- Servicios, que tener autoridad en un puesto de línea (F) (V)
- 31).- Me gustaría más ser mejor en mi trabajo, que ganar mucho más dinero. (F) (V)
- 32).- Me interesa más un puesto con muchos subalternos, -- que uno que sea muy importante. (F) (V)
- 33).- Me caen mal, los que demuestran su superioridad con los amigos. (F) (V)
- 34).- En un puesto de jefe, me interesa más ser obedecido por mis subalternos, sin replicar, a que me estimen éstos. (F) (V)
- 35).- Si me dieran a escoger entre: aumentar la importancia de mi trabajo y aumentarme el sueldo, escogería lo primero. (F) (V)
- 36).- No veo al dinero como un simbolo de la seguridad -- personal (F) (V)
- 37).- Me atraen las asociaciones más por la posibilidad -- de pertenecer a la directiva, que por tener muchos -- amigos. (F) (V)

- 38).- Me interesan más, unas ganancias obtenidas con esfuerzos, que unas un poco mayores, pero obtenidas de una manera demasiado fácil. (F) (V)
- 39).- Para mí, el prestigio vale más que la estimación en la empresa. (F) (V)
- 40).- Me gustan más los ascensos, porque tiene una oportunidad de aprender cosas nuevas, que porque se tenga más autoridad. (F) (V)
- 41).- Cuando me dan vacaciones en el trabajo, prefiero salir con mi familia fuera de la ciudad, que con mis amigos. (F) (V)
- 42).- Me interesa más un puesto importante, porque tiene una más libertad para tomar decisiones, que por el prestigio que representa. (F) (V)

CAPITULO SEXTO

APLICACION DE LOS TEST Y FORMA DE CALIFICAR

A.- PROFUNDIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis tiene como objetivo la Investigación de las Necesidades y las Motivaciones del Supervisor en el trabajo, por tanto, el sujeto investigado u objeto de la Investigación, será él. Pero, como el motivo de esta Tesis es, no sólo llenar un requisito didáctico Escolar, sino proporcionar a la Industria datos que sean de sumo interés para ella; se ha tratado de hacer una Investigación a conciencia, pues es grande la responsabilidad contraída con los altos ejecutivos de la misma, que gustosamente ofrecieron su colaboración para la realización de este estudio.

Se decidió ampliar el Estudio e investigar el nivel inmediato superior al Supervisor, y el inmediato inferior, o sea el trabajador. Es decir, se llevarán a cabo tres investigaciones paralelas, sacando conclusiones de cada una de ellas en particular, haciendo luego comparaciones entre dichos Niveles Laborales.

De esta manera nuestros resultados serán más reales, o mejor dicho, podremos sacar conclusiones más correctas al efectuar comparaciones entre todos estos niveles.

B.- DATOS QUE SE PEDIRAN EN LOS CUESTIONARIOS

- 1).- El nombre se omitirá, con el objeto de que la persona investigada se sienta en más libertad para contestar, por ser preguntas relacionadas con la empresa. Al poner éste, podrían resultar falseadas las pruebas, pues la persona no contestaría verdaderamente, sino respondería lo que el quiere que la empresa crea acerca de lo que el siente, quiere, anhela, desea o piensa, etc.
- 2).- Se pedirá la edad. Este es un dato muy importante, debido a las conclusiones que es posible sacar o deducir, al analizar la variación de las motivaciones con la edad.
- 3).- Se pedirá también el estado civil y el número de hijos, -- con el objeto de ver cómo se relacionan estos datos con las motivaciones.

La redacción total de los Test, tal como se entregaron a los sujetos investigados, es la siguiente:

ESTE CUESTIONARIO ES ANONIMO PARA QUE SE SIENTA EN COMPLETA LIBERTAD.

A CONTINUACION SE LE PRESENTAN UNA SERIE DE PREGUNTAS, SI ESTA DE ACUERDO SEÑALE LA "V" Y SI NO LO ESTA SEÑALE LA "F".

NO PIENSE DEMASIADO LAS PREGUNTAS, CONTESTELAS SINCERAMENTE, PERO POR NINGUN MOTIVO DEJE UNA PREGUNTA SIN CONTESTAR.

Mi edad es _____ años.

Tengo subordinados (F) (V). Mis subordinados tienen subordinados (F) (V)

- 1).- Me gustan los trabajos difíciles. (F) (V)
- 2).- Cuando empiezo a trabajar en alguna parte, batallo para hacerme al ambiente. (F) (V)
- 3).- Me gusta aplicar cambios de métodos de trabajo. (F) (V)
- 4).- Me gusta un puesto directivo por la autoridad que se posee aunque se tengan muchas responsabilidades. (F) (V)
- 5).- Cuando una persona me dice que me aprecia, considero que es pura hipocresía y que lo hace con el fin de conseguir algo. (F) (V)
- 6).- Ganar mucho dinero es mi única ambición, lo demás se puede comprar. (F) (V)
- 7).- El trabajo de los oficinistas debe ser más importante que el trabajo del taller. (F) (V)
- 8).- Me gusta comprar "cachitos" de la Lotería Nacional. (F) (V)
- 9).- Muchas veces prefiero estar solo. (F) (V)
- 10).- Cuando mi trabajo es difícil me siento muy a disgusto. (F) (V)
- 11).- Para mí, es mucha responsabilidad tener que mandar un gran grupo de gente. (F) (V)
- 12).- Me sentiría muy contento, si en un puesto de jefe, todos mis subordinados me apreciaran. (F) (V)
- 13).- Si tuviera más dinero no se lo que haría con él. (F) (V)
- 14).- Por lo que más me gusta un puesto ejecutivo, es por el prestigio que se adquiere con él. (F) (V)

- 15).- Me conmueve una película triste. (F) (V)
- 16).- No me gusta asistir muy seguido a fiestas o a reuniones. (F) (V)
- 17).- Cuando alguien quiere explicarme algo nuevo, siempre le presto mucho atención. (F) (V)
- 18).- Me desagradan las personas que ejercen un poder absoluto. (F) (V)
- 19).- Muchas veces no se dan cuenta de la calidad de mi trabajo. (F) (V)
- 20).- Generalmente el dinero hace más bien que mal. (F) (V)
- 21).- Me siento muy importante cuando pertenezco a un grupo. (F) (V)
- 22).- Ma parecen demasiadas las responsabilidades que tiene un gerente. (F) (V)
- 23).- Cuando estoy triste, me gusta estar solo. (F) (V)
- 24).- Me gustaría un trabajo en el que no tuviera que esforzarme por aplicar mucha inventiva. (F) (V)
- 25).- Me desagradaría tener que disciplinar a mis subordinados. (F) (V)
- 26).- No en todas partes me aprecian. (F) (V)
- 27).- El dinero es buena parte de la felicidad. (F) (V)
- 28).- Por lo que quisiera que el jefe se fijara en mi trabajo, es para adquirir prestigio ante mis compañeros. (F) (V)
- 29).- La mejor manera de descansar es no hacer nada. (F) (V)
- 30).- Acostumbro reunirme con mis compañeros fuera del trabajo. (F) (V)
- 31).- En las juntas o en las mesas redondas no participo bastante (F) (V)
- 32).- En las asociaciones me gustaría ser de la directiva para imponer mi autoridad a los demás. (F) (V)
- 33).- Para mí no es algo indispensable la estima que me tengan los compañeros de trabajo. (F) (V)
- 34).- Yo soy feliz con lo que tengo. (F) (V)
- 35).- Considero que tengo bastante prestigio ante mis compañeros. (F) (V)
- 36).- Considero que soy una persona calmada. (F) (V)

- 37).- Ni cuando estoy con mi grupo preferido de amigos,
me olvido de mis problemas y preocupaciones. (F) (V)
- 38).- Yo no me "mato" tratando de hacer mejor mi trabajo. (F) (V)
- 39).- Mis ideas tiene cierta influencia sobre las de mis
compañeros. (F) (V)
- 40).- La seguridad de mi trabajo, se basa en el aprecio
que mis jefes me tienen. (F) (V)
- 41).- El dinero no tiene mucha importancia para mí. (F) (V)
- 42).- Uno de los principales problemas de los trabaja-
dores, es que no se les reconoce debidamente la im-
portancia de su trabajo. (F) (V)
- 43).- Me gusta soñar despierto. (F) (V)
- 44).- Adonde quiera que voy hago muchas amistades. (F) (V)
- 45).- Me siento más contento en un puesto que no exige
mucha responsabilidad, que en otro que si lo exige (F) (V)
- 46).- En las reuniones con mis amigos, casi siempre yo
decido qué es lo que vamos a hacer. (F) (V)
- 47).- Yo no le doy mucha importancia a la estimación,
pues no la considero necesaria. (F) (V)
- 48).- Creo que si ganara mucho más dinero sería menos fe-
liz. (F) (V)
- 49).- Considero que el trabajo del hombre es más importan-
te que el trabajo de la mujer. (F) (V)
- 50).- Considero que soy una persona independiente. (F) (V)
- 51).- Las amistades dentro del trabajo a veces son malas. (F) (V)
- 52).- Me gustaría que la fábrica nos diera unos cursos
de adiestramiento, fuera de las horas de trabajo. (F) (V)
- 53).- Me disgusta imponer mi autoridad. (F) (V)
- 54).- Me "empalaga" que me aprecien mucho. (F) (V)
- 55).- Ganando lo necesario para vivir mi familia y yo,
el dinero deja de tener importancia para mí. (F) (V)
- 56).- Envidio a las familias que tienen mucho prestigio
en la ciudad. (F) (V)
- 57).- Llevo a cabo la mayoría de las cosas que pienso
hacer. (F) (V)
- 58).- El trabajo de rutina sería insoportable, si no fue-
ra por la oportunidad de platicar con los compañe-

- ros de trabajo. (F) (V)
- 59).- Me siento muy capaz de convencer a mis superiores. (F) (V)
- 60).- No me gusta mandar, porque tiene uno que imponer su criterio a los demás aunque no estén de acuerdo. (F) (V)
- 61).- Mi mayor interés, es ganarme la estima de todos mis compañeros. (F) (V)
- 62).- Si trabajara en una fábrica, pero no estuviera a gusto, me cambiaría a otra en que si lo estuviera, aunque ganara un poco menos. (F) (V)
- 63).- Quisiera ganar más, solo para subir de nivel social. (F) (V)
- 64).- Los trabajos que exigen más creatividad, cansan más. (F) (V)
- 65).- En las asociaciones se adquieren relaciones pero no amigos. (F) (V)
- 66).- Poco tengo o he tenido que aprender de los más viejos. (F) (V)
- 67).- No me gusta imponer mis gustos. (F) (V)
- 68).- Es para mí una constante lucha ganarme el aprecio de mis jefes. (F) (V)
- 69).- A veces siento envidia, cuando veo a uno muy rico. (F) (V)
- 70).- No me preocupo por adquirir prestigio. (F) (V)

Soltero ()

Casado () Número de hijos _____

ESTE CUESTIONARIO ES ANONIMO, PARA QUE SE SIENTA EN COMPLETA LIBERTAD.

A CONTINUACION SE LE PRESENTAN UNA SERIE DE PREGUNTAS, SI ESTA DE ACUERDO SEÑALE LA "V" Y SI NO LO ESTA SEÑALE LA "F".

NO PIENSE DEMASIADO LAS PREGUNTAS, CONTESTELAS SINCERAMENTE, PERO POR NINGUN MOTIVO DEJE ALGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR.

Mi edad es _____ años.

Tengo subordinados (F) (V) Mis subordinados tienen subordinados
(F) (V).

- 1).- Prefiero trabajar con expertos que con mis amigos. (F) (V)
- 2).- Prefiero un puesto con más autoridad, que uno con mas sueldo. (F) (V)
- 3).- Prefiero la estima de mis amigos, que la envidia por ser el mejor en mi trabajo. (F) (V)
- 4).- Prefiero unos buenos amigos, a tener mucho prestigio (F) (V)
- 5).- Me interesa más ser independiente que aprovechar los conocimientos de una persona. (F) (V)
- 6).- Me interesa más el dinero que la estima que me tengan los demás. (F) (V)
- 7).- Yo trato de ser mejor en mi trabajo no tanto por satisfacción propia, sino por el prestigio que pueda adquirir ante mis compañeros. (F) (V)
- 8).- Mis ratos libres prefiero pasarlos con mi familia que con mis amigos. (F) (V)
- 9).- Me gusta más un puesto ejecutivo por las grandes responsabilidades, que por la oportunidad de manejar gran cantidad de gente. (F) (V)
- 10).- Prefiero una fábrica en la que aprenda bastante aunque no gane mucho, que una en la que gane un poco más, pero que sea un trabajo sencillo. (F) (V)
- 11).- Me interesa más un puesto ejecutivo por la autoridad que se tiene, que por el prestigio que se adquiere con él. (F) (V)
- 12).- En los ratos libres prefiero estar con mis amigos, que con el jefe para ver que le aprendo. (F) (V)
- 13).- En un puesto de jefe no me gusta que mis subordinados

- me obedezcan más por la estima que por la autoridad que tenga sobre ellos. (F) (V)
- 14).- El dinero es más efectivo que el prestigio. (F) (V)
- 15).- Cuando se tiene una familia que mantener, no se debe dejar un trabajo por emprender un negocio con una entrada irregular. (F) (V)
- 16).- No me gusta mandar a mis amigos. (F) (V)
- 17).- Me gusta invertir mi dinero, pero no me gusta ostentarlo. (F) (V)
- 18).- Me gusta más que reconozcan mi trabajo, a tener prestigio. (F) (V)
- 19).- Prefiero ser mejor en mi trabajo, que tratar de ser jefe. (F) (V)
- 20).- Creo que perdería muchos amigos si ganara mucho más dinero que ellos. (F) (V)
- 21).- Me gusta demostrar lo que tengo o he logrado. (F) (V)
- 22).- Me interesa más un puesto directivo por las grandes e importantes decisiones, que por cuestión del sueldo. (F) (V)
- 23).- Puedo expresar mejor mis ideas cuando todos tenemos junta con el jefe, que cuando me manda llamar a mí solo. (F) (V)
- 24).- Me gusta más trabajar en una parte en donde pueda demostrar que se trabaja bien, que trabajar solo. (F) (V)
- 25).- No me gusta el prestigio, pues sólo trae falsos amigos y envidia. (F) (V)
- 26).- Me interesan más, unas ganancias obtenidas con esfuerzos ahora, que unos conocimientos que lleguen a darme quizá ganancias, pero en el futuro. (F) (V)
- 27).- Si me ofrecieran un mejor sueldo, pero en un lugar donde voy a estar alejado de la familia, no lo aceptaría. (F) (V)
- 28).- Me interesa más un puesto en el que tenga oportunidad de aprender, que otro que por ser muy importante me de mucho prestigio ante mis compañeros. (F) (V)
- 29).- Para mí el dinero vale más que la amistad. (F) (V)
- 30).- Prefiero trabajar con expertos, en un Depto. de Ser

- vicios, que tener autoridad en un puesto de línea. (F) (V)
- 31).- Me gustaría más ser mejor en mi trabajo, que ganar mucho más dinero. (F) (V)
- 32).- Me interesa más un puesto con muchos subalternos, que uno que sea muy importante. (F) (V)
- 33).- Me caen mal, los que demuestran su superioridad con los amigos. (F) (V)
- 34).- En un puesto de jefe, me interesa más ser obedecido por mis subalternos, sin replicar, a que me estimen éstos. (F) (V)
- 35).- Si me dieran a escoger entre: aumentar la importancia de mi trabajo y aumentarme el sueldo, escogería lo primero. (F) (V)
- 36).- No veo al dinero como un símbolo de la seguridad personal. (F) (V)
- 37).- Me atraen las asociaciones más por la posibilidad de pertenecer a la directiva, que por tener muchos amigos. (F) (V)
- 38).- Me interesan más, unas ganancias obtenidas con esfuerzos, que unas un poco mayores, pero obtenidas de una manera demasiado fácil. (F) (V)
- 39).- Para mí, el prestigio vale más que la estimación en la empresa. (F) (V)
- 40).- Me gustan más los ascensos, porque tiene una oportunidad de aprender cosas nuevas, que porque se tenga más autoridad. (F) (V)
- 41).- Cuando me dan vacaciones en el trabajo, prefiero salir con mi familia fuera de la ciudad, que con mis amigos. (F) (V)
- 42).- Me interesa más un puesto importante, porque tiene una más libertad para tomar decisiones, que por el prestigio que representa. (F) (V)

Soltero ()

Casado () Número de hijos _____

C.- SELECCION DE LA MUESTRA

Como la Selección de una muestra rigurosamente estadística exigiría una cantidad bastante grande de gente en cada industria, se ha sacrificado algo de profundidad y seguridad en la exactitud, por obtener amplitud, tanto por el número de industrias investigadas, como por la investigación de tres niveles en lugar de uno. Es así que se prefirió seleccionar la Muestra por cuota. Claro que para compensar eso se escogieron los sujetos lo más al azar posible, para que tuviera más validez.

La muestra o cuota exigida fueron DIEZ individuos en cada nivel, que es una cantidad regular, aparte que dicho número facilita la presentación de porcentos y promedios.

En algunas empresas se dió el caso que en el segundo nivel de supervisión, el número de Jefes de Supervisores no llegaba a los Diez, se investigaron los que había, ya que se tenía completa validez estadística (100%).

D.- FORMA DE CALIFICAR

1) TEST ALFA (α)

Como ya se dijo, las preguntas que en los cuestionarios parciales se identificaron como positivas, son las que se deben contestar con VERDADERO, para tener la Motivación, y las que se señaló con negativo, serán las que se contestarán con FALSO.

Se elaboró una clave o tabla en la que se registraron las respuestas correctas.

Para facilitar la labor de calificación, se identificó cada motivación con un color, de la siguiente manera:

a) "Achievement"	Rojo
b) Afiliativa	Amarillo
c) "Competence"	Verde
d) Poder	Azul
e) Afectiva	Café
f) Monetaria	Negro
g) Prestigio	Pluma

CLAVE DEL TEST ALFA

A	B	C	D	E	F	G
Rojo	Anarillo	Verde	Azul	Café	Negro	Pluma
1 - V	2 - F	3 - V	4 - V	5 - F	6 - V	7 - F
8 - F	9 - F	10 - F	11 - F	12 - V	13 - F	14 - V
15 - F	16 - F	17 - V	18 - F	19 - V	20 - V	21 - V
22 - F	23 - F	24 - F	25 - F	26 - F	27 - V	28 - V
29 - F	30 - V	31 - F	32 - V	33 - F	34 - F	35 - V
36 - F	37 - F	38 - F	39 - V	40 - F	41 - F	42 - V
43 - F	44 - V	45 - F	46 - V	47 - F	48 - F	49 - V
50 - V	51 - F	52 - V	53 - F	54 - F	55 - F	56 - V
57 - V	58 - V	59 - V	60 - F	61 - V	62 - F	63 - V
64 - F	65 - F	66 - F	67 - F	68 - V	69 - V	70 - F

Al revisar el cuestionario, si una pregunta está contestada bien, se le pone un ángulo o marca del color correspondiente, si la contestación es diferente no se pone nada.

Luego se procede al conteo, como se vió anteriormente, hay 10 preguntas por cada Motivación. La calificación por motivación oscilará entre cero y diez.

2) TEST OMEGA (Ω)

En éste también se aplica la consideración de los colores.

Cada Pregunta abarca dos motivaciones y se califica con la persona conteste falso o verdadero.

El máximo de respuestas acertadas en este Test es doce, pues cada motivación se combina con las otras seis, dos veces.

La clave del test, es la siguiente:

	A	B	C	D	E	F	G	
	Rojo	Amarillo	Verde	Azul	Café	Negro	Pluma	
1	V	-----	F					
2				F	-----	V		
3			F	-----	V			
4		V	-----				F	
5	V	-----	F					
6					F	-----	V	
7			F	-----			V	
8		F	-----	V				
9	V	-----		F				
10			V	-----		F		
11				V	-----		F	
12		V	-----	F				
13				F	-----	V		
14						V	-----	F
15	F	-----			V			
16		V	-----	F				
17	V	-----				F		
18					V	-----	F	
19			V	-----	F			
20		F	-----			V		
21	F	-----					V	
22				V	-----	F		
23	F	-----	V					
24			V	-----	F			
25		V	-----				F	
26	V	-----	F					
27					V	-----	F	
28			V	-----			F	
29		F	-----			V		
30	V	-----		F				
31			V	-----		F		
32				V	-----		F	
33		V	-----	F				
34				V	-----	F		
35						F	-----	V

	A	B	C	D	E	F	G
	Rojo	Amarillo	Verde	Azul	Café	Negro	Pluma
36	V	-----	-----	-----	F		
37		F	-----	V			
38	V	-----	-----	-----	-----	F	
39					F	-----	V
40			V	-----	F		
41		F	-----	-----	V		
42	V	-----	-----	-----	-----	-----	F

CAPITULO SEPTIMO

PRESENTACION Y MANEJO DE LOS DATOS RESULTANTES

En este capítulo mostraremos los resultados de la investigación.

Esta se llevó a cabo en diez fábricas.

Por tratarse de datos confidenciales, se adoptó una clave para designar a cada fábrica. Se les dió numeración corrida del uno al diez (En números romanos) para designar a cada una.

Al Nivel de trabajadores se le llamó primer nivel, y se le representó por (I).

Al Nivel de Supervisores o de Supervisión se le designó el número (II) y se le llamó segundo nivel.

Al nivel de Jefes de Supervisores se le llamó tercer nivel y se le representó por (III)

Los resultados fueron los siguientes:

CANTIDAD DE MOTIVACION

En el cuestionario ALFA, el grado de cada Motivación varía de cero a diez, según que la persona esté muy motivada o no.

Es así que unas personas pueden "Absorber" más motivación que otras, digamos el caso extremo de una persona que calificara con diez en cada una, siendo una persona bastante o demasiado motivada.

Por lo tanto el estado de Motivación de una persona, lo podremos deducir de la suma de los valores de todas las motivaciones de la misma.

CLAVE DE LAS MOTIVACIONES

- a) Realización ("Achievement")
- b) Afiliativa
- c) Maestría ("Competence")
- d) Poder
- e) Afectiva y Reconocimiento del Trabajo
- f) Monetaria
- g) Prestigio

FABRICA NUM. I

I- NIVEL DE TRABAJADORES

A-TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	4	6	6	6	4	5	8
2	8	7	9	6	6	6	5
3	3	3	6	3	7	4	3
4	6	6	9	6	7	8	3
5	6	6	6	5	5	5	5
6	5	5	4	6	6	7	4
7	6	6	7	7	8	3	6
8	5	6	3	4	5	4	4
9	2	4	5	2	8	5	5
10	5	7	6	6	8	7	4
11	1	2	6	0	6	4	5
Total	51	55	67	51	66	57	58
Promedio	4.63	5.00	6.09	4.62	6.00	5.78	5.27
Jerarqui- zación.	6	5	1	6	2	4	3

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	10	7	7	4	5	3	6
2	9	6	7	4	10	1	5
3	9	6	4	5	4	8	6
4	8	6	9	4	7	4	4
5	10	6	9	2	7	4	4
6	4	4	9	8	7	3	7
7	7	9	8	2	8	4	4
8	10	5	7	6	7	3	4
9	7	8	5	5	8	4	5
10	3	7	4	9	4	5	10
11	7	4	10	2	9	4	6
Total	84	63	79	51	75	43	61
Promedio	7.63	5.72	7.18	4.63	6.82	3.99	5.54
<u>Promedio (10)</u> 12	6.35	4.85	3.48	3.455	5.695	3.32	4.62
Jerarqui- zación	1	4	2	6	3	7	5

Los promedios son multiplicados por 10/12 en los Test-Omega, pues estos tienen doce respuestas como máximo mientras el test Alfa tiene diez; por tanto se trata de reducir al test Omega a la base decimal.

Promedio de ambos Test

	a	b	c	d	e	f	g
	5.46	4.925	4.785	4.0875	5.8475	4.55	4.945
Jerarqui- zación	2	4	5	7	1	6	3

FABRICA NUM. 1

II.- NIVEL DE SUPERVISORES

A -- TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	4	3	6	5	6	9	5
2	5	5	6	3	5	5	4
3	5	4	7	5	6	6	5
4	4	3	7	7	8	6	7
5	7	3	8	4	3	5	2
6	4	4	6	7	4	6	4
7	4	5	7	3	7	8	5
8	4	5	9	6	5	6	9
9	5	5	8	6	4	8	3
10	5	9	10	9	7	6	8
Promedio	4.3	5.6	7.4	5.5	5.5	6.5	5.2
Jerarqui- zación	6	3	1	4	4	2	5

FABRICA NUM. 1

II.- NIVEL DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	7	6	7	4	10	5	3
2	3	5	6	5	5	7	11
3	8	6	10	4	4	3	7
4	8	3	10	7	6	2	6
5	5	5	9	8	5	3	7
6	8	3	8	6	5	7	5
7	8	6	9	3	8	2	6
8	7	4	8	5	6	6	6
9	7	8	7	6	8	4	2
10	8	4	10	6	6	4	4
Promedio	6.8	5.4	8.4	5.4	5.8	6.2	5.7
<u>Promedio</u> 1.2	5.66	4.5	7.0	4.5	4.83	5.16	4.750
Jerarquiza- ción	2	6	1	6	4	3	5
<u>Promedio de ambos Test.</u>							
	a	b	c	d	e	f	g
	4.98	5.05	7.20	5.00	5.165	5.33	5.475
Jerarquiza- ción	7	5	1	6	4	2	3

FABRICA NUM. 1

III NIVEL DE JEFES DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	9	9	10	6	7	4	7
2	4	3	7	4	7	0	8
3	9	9	10	8	6	6	4
4	6	8	8	6	6	6	4
5	5	3	6	0	7	3	5
Promedio	6.6	4.8	8.2	4.8	6.6	3.8	5.6
Jerarqui- zación	2	4	1	4	2	5	3

III. - NIVEL DE EFECTOS DE SUPERVISORES

B. - TEST ALFABETICO

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	9	5	9	4	6	1	8
2	6	10	3	4	8	4	7
3	10	9	5	4	2	7	5
4	9	6	10	3	10	0	4
5	7	8	7	4	9	2	4
Promedio	8.2	7.6	6.8	3.8	9.0	2.8	5.6
<u>Promedio</u> 1.2	6.8	6.33	5.66	4.33	7.5	2.33	4.66
Jerarquiza- ción	2	3	4	6	1	5	7
<u>Promedio de ambos Test</u>							
	a	b	c	d	e	f	g
Jerarquiza- ción	6.7	5.165	6.98	4.565	7.05	3.065	5.13
Jerar - quización	3	5	2	6	1	7	4

FABRICA NUM. 2

I - NIVEL DE TRABAJADORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	4	7	5	5	8	4
2	4	3	8	6	10	6	3
3	5	5	10	4	5	7	4
4	4	3	8	0	5	9	3
5	5	5	8	5	5	7	4
6	2	5	9	5	5	5	7
7	7	7	7	4	8	3	5
8	4	3	7	4	4	7	0
9	6	5	8	6	5	5	5
10	5	5	5	0	5	6	7
Promedio	4.9	4.5	7.7	3.9	5.7	5.8	4.2
Jerarquiza- ción	4	5	1	7	3	2	6

FABRICA NUI. 2

I - NIVEL DE TRABAJADORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	3	7	8	2	6	7	9
2	9	4	11	4	4	2	8
3	8	5	8	3	9	5	4
4	7	7	10	3	9	0	6
5	7	7	9	2	12	2	3
6	7	7	9	5	6	2	6
7	7	7	8	2	9	2	6
8	8	5	8	4	10	0	7
9	6	6	9	6	4	5	6
10	10	6	7	3	9	2	5
Promedio	7.2	5.1	8.3	3.4	7.8	2.7	5.0
<u>Promedio</u> 1.2	6.0	4.25	7.25	2.83	6.33	2.25	4.16
Jerarquiza- ción	3	4	1	6	2	7	5
Promedio de ambos Test	a	b	c	d	e	f	g
	5.145	4.375	7.475	3.365	6.015	4.025	4.18
Jerarquiza- ción	3	4	1	7	2	6	5

FABRICA NUM. 2

II - NIVEL DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	4	8	7	3	8	6	8
2	7	8	9	4	8	8	4
3	3	7	8	3	6	8	4
4	8	3	9	9	4	7	5
Promedio	5.5	6.25	8.25	4.75	6.25	7.25	5.25
Jerarqui- zacion.	4	3	1	6	3	2	5

FABRICA NUM. 2

II - NIVEL DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA.

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	8	8	5	10	1	4
2	9	9	6	1	8	4	5
3	9	6	6	2	8	5	5
4	7	7	11	5	2	2	9
Promedio	7.75	7.5	7.75	3.25	7.	3.	5.75
<u>Promedio</u>							
1.2	6.45	6.25	6.45	2.708	5.83	2.5	4.79
Jerarqui- zación	1	2	1	5	3	6	4
Promedio de ambos Tests							
	a	b	c	d	e	f	g
	5.975	6.250	7.35	3.729	6.04	4.87	5.52
Jerarqui- zación	4	2	1	7	3	6	5

FABRICA NUM. 2

III.- NIVEL DE JEFES DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	5	5	8	3	8	7	0
2	9	4	10	8	6	7	2
3	5	6	9	5	5	8	3
4	7	9	10	6	5	4	4
5	7	6	6	6	4	7	5
Promedio	6.6	6.0	6.6	5.6	5.6	6.6	2.8
Jerarquización	1	2	1	3	3	1	4

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	8	7	3	11	5	3
2	5	5	8	5	9	2	6
3	6	5	9	6	7	1	8
4	9	5	9	2	11	1	5
5	8	1	9	5	6	6	6
Promedio	6.8	4.8	8.4	4.2	8.8	3.0	5.6
<u>Promedio</u> 1.2	5.58	4.0	7.0	3.5	7.33	2.5	4.66
Jerarquización	3	5	2	6	1	7	4
Promedio de ambos Tests	6.09	5.00	6.80	4.55	6.465	4.55	3.73
Jerarquización	3	4	1	5	2	5	6

FABRICA NUM. 3

I.- NIVEL DE TRABAJADORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	1	8	8	3	5	8	6
2	3	5	5	3	4	1	6
3	5	3	4	5	4	1	9
4	5	4	5	6	5	8	7
5	4	4	3	1	3	5	3
6	3	8	7	2	6	4	4
7	5	5	4	5	6	4	7
8	7	3	5	3	6	5	1
Promedio	4.375	5.00	4.625	3.500	5.25	4.50	5.375
Jerarqui- zación	6	3	4	7	2	5	1

FABRICA NUM. 3

I.- NIVEL DE TRABAJADORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	7	3	5	5	9	7	6
2	5	6	8	5	9	4	5
3	7	5	7	2	8	4	9
4	8	5	8	5	10	2	4
5	5	8	6	6	8	3	6
6	6	6	5	6	9	4	4
7	9	7	5	5	10	1	5
8	8	7	9	3	12	1	2
Promedio	7.00	5.888	7.00	4.555	9.122	3.0	5.111
<u>Promedio</u> 1.2	5.93	4.406	5.43	3.795	7.601	2.50	4.242
Jerarquiza- ción	2	3	2	5	1	6	4
<u>Promedio de ambos Tests</u>							
	a	b	c	d	e	f	g
	5.152	4.703	5.0275	3.6475	6.4255	3.5	4.8085
Jerarquiza- ción	2	5	3	6	1	7	4

FABRICA NUM. 3

II.- NIVEL DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	10	10	4	7	3	4
2	3	4	5	3	5	5	5
3	5	4	8	6	4	6	4
4	6	4	8	6	8	3	3
5	5	6	8	5	6	5	5
6	7	6	8	8	6	6	2
Promedio	5.333	6.000	7.833	5.33	6.000	4.500	3.833
Jerarquización	3	2	1	3	2	4	5

FABRICA NUM. 3

II.- NIVEL DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	8	5	8	3	9	4	5
2	6	7	8	6	7	5	3
3	7	8	9	6	7	5	0
4	11	6	8	1	9	3	4
5	6	5	12	3	7	1	7
6	6	6	10	6	4	3	7
Promedio	5.444	4.888	7.111	3.555	6.000	3.600	3.111
<u>Promedio</u> 1.2	4.53	3.985	5.915	2.960	5.000	3.000	2.585
Jerarqu <u>i</u> zacion	3	4	1	6	2	5	7

Promedio de ambos Tests.

	a	b	c	d	e	f	g
	4.933	4.9925	6.874	4.1465	5.500	3.750	3.209
Jerarqu <u>i</u> zacion	4	3	1	5	2	6	7

FABRICA NUM. 3

III.- NIVEL DE JEFES DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	7	9	7	5	3	7
2	5	5	9	4	9	0	4
3	6	10	9	4	6	0	5
4	6	8	9	6	7	5	5
5	8	5	7	5	9	5	4
6	4	4	8	7	6	4	2
7	5	5	7	4	8	8	8
8	7	5	7	8	7	7	4
9	9	7	10	4	2	6	3
Promedio	6.11	6.11	7.22	5.45	6.54	4.22	4.66
Jerarqui- zación	3	3	1	4	2	6	5

FABRICA NUM. 3

III.- NIVEL DE JEFES DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	7	7	8	5	10	1	4
2	8	8	10	3	8	4	1
3	11	5	6	5	4	7	4
4	6	6	8	7	7	3	5
5	6	8	8	7	4	2	7
6	9	6	7	4	7	6	3
7	7	5	6	2	4	8	10
8	6	7	10	4	7	3	5
9	9	4	8	6	9	3	3
Promedio	7.666	6.222	7.888	4.76	6.222	4.111	4.76
<u>Promedio</u> 1.2	6.365	5.199	6.585	3.97	5.2	3.415	3.97
<u>Jerarqu</u> <u>ización</u>	2	4	1	5	3	6	5

Promedio de ambos Tests.

	a	b	c	d	e	f	g
	6.2375	5.6545	6.9025	4.705	5.87	3.8165	4.315
<u>Jerarqu</u> <u>ización.</u>	2	4	1	5	3	7	6

FABRICA NUM. 4

I - NIVEL DE TRABAJADORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	4	3	7	1	8	5	6
2	9	3	8	4	8	5	5
3	3	2	8	3	7	3	3
4	3	4	7	7	8	6	4
5	5	3	6	3	7	4	6
6	3	5	8	7	6	7	7
7	9	8	9	5	9	6	6
8	5	5	7	5	6	7	4
9	6	7	9	5	8	6	7
10	7	5	9	7	8	8	5
Promedio	5.4	4.5	7.8	4.7	7.5	5.7	4.3
Jerarqui zación	4	6	1	5	2	3	7

FABRICA NUM. 4

I - NIVEL DE TRABAJADORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	9	6	8	2	7	5	5
2	6	8	8	4	9	3	4
3	9	4	8	6	7	2	6
4	7	5	8	4	6	7	5
5	4	6	6	5	8	6	7
6	6	7	8	4	9	4	4
7	7	5	6	5	8	4	7
8	6	7	10	5	10	0	4
9	7	6	8	5	7	5	5
10	6	4	11	7	5	3	6
Promedio	6.7	5.8	8.1	4.7	7.6	2.5	5.3
<u>Promedio</u> 1.2	5.58	4.905	6.75	3.915	6.33	2.08	4.48
Jerarquización.	3	4	1	6	2	7	5
<u>Promedio de ambos Test.</u>							
	a	b	c	d	e	f	g
	5.49	4.7025	7.275	4.3075	6.915	3.89	4.355
Jerarquización	3	4	1	6	2	7	5

FABRICA NUM. 4

II - NIVEL DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	4	4	9	3	5	6	4
2	7	9	8	5	6	6	6
3	7	4	9	6	7	3	6
4	7	7	10	8	7	5	4
5	5	5	9	4	2	4	3
Promedio	6.0	5.8	9.0	5.2	5.4	4.8	5.0
Jerarquización	2	3	1	5	4	7	6

FABRICA NUM. 4

II - NIVEL DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	5	9	5	6	3	8
2	7	5	11	3	8	3	5
3	8	6	8	6	5	4	5
4	5	7	10	5	9	2	4
5	3	6	9	7	9	3	5
Promedio	5.8	7.8	5.2	5.2	7.4	3.0	5.4
<u>Promedio</u> 1.2	4.805	6.415	4.33	4.33	6.55	2.5	4.5
Jerarquización	3	2	5	5	1	6	4
<u>Promedio de ambos Tests.</u>	a	b	c	d	e	f	g
	5.4025	6.1075	6.665	4.765	5.975	3.65	4.75
Jerarquización	4	2	1	5	3	7	6

FABRICA NUM. V

II - NIVEL DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	5	7	5	6	6	3
2	4	6	7	6	9	6	6
3	6	10	9	5	7	6	5
4	3	3	5	2	8	7	3
5	5	9	9	4	7	3	5
6	4	1	8	3	6	7	4
7	5	3	9	6	5	7	4
8	8	7	8	6	7	6	5
9	7	7	9	3	5	7	7
Promedio	5.333	5.666	7.888	4.444	6.666	6.111	4.666
Jerarquización	5	4	1	7	2	3	6

FABRICA NUM. V

II - NIVEL DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	4	9	5	10	2	5
2	7	7	10	4	9	2	3
3	6	6	9	7	10	1	3
4	8	6	4	5	8	5	6
5	6	7	9	6	9	2	3
6	6	3	10	3	10	7	3
7	8	6	7	6	4	3	8
8	6	6	10	5	7	1	4
9	6	6	10	4	11	3	2
Promedio	6.45	5.66	7.76	5	8.58	2.88	3.77
<u>Promedio</u> 1.2	5.38	4.725	6.48	4.166	7.21	2.399	3.14
Jerarquización	3	4	2	5	1	7	6

Promedio de ambos Tests.

	a	b	c	d	e	f	g
	5.3565	5.1905	7.184	4.305	6.938	4.755	3.903
Jerarquización	3	4	1	6	2	5	7

FABRICA NUM. V.

III - JEFES DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	4	4	8	4	6	7	4
2	5	5	9	4	6	8	5
3	4	5	6	6	5	8	6
4	6	6	9	3	6	8	7
Promedio	4.75	5	8	4.25	5.75	7.75	5.5
Jerarquiazion	6	5	1	7	3	2	4

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	6	8	5	10	3	4
2	8	8	6	3	9	4	4
3	8	7	7	5	8	3	4
4	9	6	8	2	6	2	9
Promedio	7.75	6.75	7.25	3.75	3.25	3	5.25
Promedio 1.2	6.458	5.625	6.041	3.25	6.875	3.500	4.375
Jerarquiazion	2	4	3	6	1	7	5

Promedio de ambos Tests.

Jerarquiazion	5.604	5.3125	7.0205	3.6875	6.3125	5.125	4.9375
	3	4	1	7	2	5	6

FABRICA NUM. 6

I - NIVEL DE TRABAJADORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	4	5	6	3	5	6	9
2	5	9	8	3	7	5	5
3	7	2	5	4	4	5	3
4	8	6	8	6	6	5	7
5	5	4	7	6	4	5	4
6	4	6	6	3	8	7	3
Promedio	4.75	4.75	5.85	3.5	3.5	4.75	5.85
Jerarquización	2	2	1	3	3	2	1

FABRICA NUM. 6

I - NIVEL DE TRABAJADORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	3	4	5	3	7	4	2
2	5	5	4	2	5	7	1
3	6	5	8	5	7	4	6
4	6	6	8	6	9	1	5
5	6	6	4	7	8	4	7
6	3	4	8	7	5	6	9
Promedio	4.83	5.	6.16	5.	6.83	4.33	5.
<u>Promedio</u> 1.2	4.105	4.16	5.13	4.16	5.695	5.61	4.16
Jerarqu <u>i</u> zación	4	3	2	3	1	5	3
<u>Promedio de ambos Tests.</u>							
	a	b	c	d	e	f	g
	4.4275	4.455	5.49	3.83	4.5975	5.18	5.005
Jerarqu <u>i</u> zación	6	5	1	7	4	2	3

FABRICA NUM. 6

II - NIVEL DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	8	4	10	6	8	6	6
2	5	3	9	3	3	8	3
3	4	6	7	3	6	7	3
4	6	2	5	5	5	6	7
5	6	5	7	4	5	5	8
6	2	3	6	4	5	6	5
7	6	7	7	2	6	6	5
8	4	5	7	6	6	3	4
9	4	7	7	5	8	8	9
Promedio	4.888	4.666	7.222	4.222	6.777	7.222	8.00
Jerarqui- zación	4	5	2	6	3	2	1

FABRICA NUM. 6

II - NIVEL DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	7	5	5	6	9	2	5
2	6	7	9	5	5	2	8
3	8	5	9	4	7	3	5
4	7	4	4	6	8	7	6
5	5	7	9	6	8	4	3
6	6	7	7	2	6	6	8
7	5	3	8	8	6	5	7
8	11	7	4	7	5	2	6
9	5	4	8	7	9	2	6
<u>Promedio</u> 1.2	4.66	4.083	5.25	4.25	5.25	2.75	4.5
Promedio	5.6	4.9	6.3	5.1	6.3	3.3	5.4
Jerarquización	2	5	1	4	1	6	3
<u>Promedio de ambos Tests.</u>							
	a	b	c	d	e	f	g
Jerarquización	4.777	4.3795	6.1735	4.236	6.0135	4.986	6.25
	5	6	2	7	3	4	1

FABRICA NUM. 6
 III - JEFES DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	5	5	6	5	5	2	2
2	3	4	7	4	8	7	9
3	6	3	8	5	5	4	5
4	5	6	6	5	7	4	4
5	3	6	6	6	5	4	3
6	6	5	6	4	4	4	3
7	5	4	7	6	7	5	5
8	9	6	9	6	5	4	4
9	5	6	6	5	5	6	8
10	6	6	10	3	6	5	4
11	7	2	9	5	3	0	3
12	7	4	9	8	9	8	7
13	6	3	6	1	5	6	3
Promedio	5.615	4.616	4.2307	5.615	5.62307	4.538	4.616
Jerarquización	2	3	5	2	1	4	3

FABRICA NUM. 6

III - NIVEL JEFES DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	8	6	5	5	8	6
2	5	7	10	6	8	3	3
3	8	9	6	4	7	6	2
4	5	7	9	5	7	4	5
5	7	9	4	6	7	6	4
6	6	8	4	3	8	6	6
7	8	5	6	5	7	7	4
8	9	10	3	3	7	4	6
9	10	2	5	6	9	6	4
10	8	6	9	4	5	6	4
11	9	5	9	6	8	2	2
12	6	4	8	8	6	7	3
13	7	7	6	5	7	5	5
Promedio	6.53	6.69	6.61	4.925	7.	5.38	4.15
<u>Promedio</u> 1.2	5.425	5.56	5.505	4.1	5.9	4.475	3.45
Jerarquización	4	2	3	6	1	5	7
<u>Promedio de ambos Tests.</u>	a	b	c	d	e	f	g
	5.520	5.088	4.86785	4.8575	5.7115	4.5065	4.033
Jerarquización	2	3	4	5	1	6	7

FABRICA NUM. 7

II - NIVEL DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	8	10	4	8	6	5
2	4	2	9	5	6	6	3
3	6	7	8	4	4	4	4
4	5	7	7	5	4	7	5
5	3	6	6	7	6	3	3
6	5	7	6	8	8	6	9
7	6	8	7	4	5	3	2
8	6	3	9	3	7	8	6
9	4	8	10	5	4	4	6
Promedio	6.11	6.0	7.66	5.0	5.777	6.33	4.77
Jerarqu ¹ zacion	3	4	1	6	5	2	7

FABRICA NUM. 7

II - NIVEL DE SUPERVISORES

B-TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	9	3	9	5	5	2	8
2	7	5	10	5	9	1	5
3	5	6	7	6	9	2	7
4	5	5	10	5	7	4	5
5	7	5	9	5	2	4	10
6	5	5	6	7	8	4	7
7	5	5	9	7	8	3	5
8	8	5	11	6	6	2	4
9	9	4	9	4	6	5	5
Promedio	6.66	4.7	8.89	5.555	6.45	3.00	6.333
<u>Promedio</u> 1.1	5.54	3.915	7.4	4.625	5.36	2.5	5.285
<u>Jerarquiazación</u>	2	6	1	5	3	7	4

Promedio de ambos Tests.

	a	b	c	d	e	f	g
	5.825	4.9575	7.53	4.8125	5.5685	4.415	5.0275
<u>Jerarquiazación.</u>	2	5	1	6	3	7	4

FABRICA NUM. 8

II- NIVEL DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	5	5	6	3	7	6	3
2	7	6	9	3	5	4	2
3	3	4	7	5	9	8	4
4	4	3	7	3	6	7	8
5	6	3	8	8	3	5	4
6	7	7	7	5	5	5	6
7	7	5	8	5	6	6	5
8	5	6	8	2	6	8	3
9	7	8	9	6	5	5	1
Promedio	5.66	6.33	6.55	4.44	5.77	6.00	4.00
Jerarquización	4	5	1	6	3	2	7

FABRICA NUM. 8

II.- NIVEL DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	5	9	5	8	4	5
2	8	5	11	3	8	2	5
3	8	5	10	3	9	5	2
4	7	4	10	5	8	2	6
5	7	5	6	10	7	4	3
6	7	4	10	5	4	4	8
7	8	5	12	3	8	3	3
8	8	4	9	3	11	2	4
9	7	9	9	7	7	3	2
Promedio	7.00	5.111	9.555	4.888	7.777	3.222	4.222
<u>Promedio</u> 1.2	5.825	4.2505	7.965	4.075	6.49	2.68	3.55
Jerarquiazación	3	4	1	5	2	7	6
<u>Promedio de ambos Tests.</u>	5.7425	5.2902	7.2575	4.2575	6.13	4.34	3.775
Jerarquiazación	3	4	1	6	2	5	7

FABRICA NUM. 8

III - NIVEL DE JEFES DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	8	7	10	4	6	7	6
2	7	8	10	6	5	9	5
3	5	6	9	5	5	6	6
Promedio	7.33	7.00	9.66	5.00	5.22	7.33	5.66
Jerarqui zación	2	3	1	6	5	2	4

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	9	7	8	3	8	4	3
2	10	3	10	8	5	2	4
3	7	6	9	1	10	5	4
Promedio	8.66	5.33	9.00	4.00	7.66	3.66	3.66
Promedio 1.2	7.205	4.666	7.5	3.33	6.38	3.504	3.504
Jerarqui zación	2	4	1	5	3	6	6

Promedio de ambos Tests.

	7.2975	5.833	8.58	4.165	5.855	5.417	4.587
Jerarqui zación	2	4	1	7	3	5	6

FABRICA NUM. 9

I.- NIVEL DE TRABAJADORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	5	5	7	5	5	7	7
2	6	4	6	6	8	4	6
3	6	5	9	5	5	2	3
4	3	3	5	1	7	6	8
5	4	6	7	6	6	6	7
6	3	3	6	7	4	6	0
7	3	5	3	6	5	6	6
8	3	4	6	2	5	3	6
9	6	3	8	3	6	4	7
10	3	5	3	6	7	4	4
Promedio	4.2	4.3	6.0	4.7	5.8	5.0	5.4
Jerarquización	7	6	1	5	2	4	3

FABRICA NUM. 9

I.- NIVEL DE TRABAJADORES

E - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	5	9	7	6	3	6
2	9	5	8	6	5	4	5
3	2	6	8	3	7	7	9
4	5	5	8	5	4	3	6
5	5	7	7	6	10	2	5
6	5	4	6	6	8	4	7
7	10	4	7	4	5	5	7
8	7	6	8	4	10	1	4
9	7	7	7	3	10	3	5
10	6	8	8	2	10	3	5
Promedio	6.2	5.7	7.6	4.6	7.5	3.5	5.9
$\frac{\text{Promedio}}{1.2}$	5.166	4.75	6.33	3.833	6.25	2.916	4.916
Jerarquiazación	3	5	1	6	2	7	4

Promedio de ambos Tests.

	a	b	c	d	e	f	g
	4.683	4.525	6.125	4.2665	6.025	3.958	5.158
Jerarquiazación	4	5	1	6	2	7	3

FABRICA NUM. 9

II - NIVEL DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	7	6	8	5	6	7	3
2	6	6	7	5	6	8	8
3	4	5	9	0	0	0	0
4	6	3	8	2	6	5	5
5	5	6	9	5	6	7	5
6	5	8	8	5	6	5	7
7	6	3	8	4	5	6	2
8	6	8	8	4	6	7	4
9	3	5	4	4	6	6	3
10	7	3	7	5	8	4	2
Promedio	6.5	5.2	7.6	3.9	5.5	5.5	3.6
Jerarquización	2	4	1	5	3	3	6

FABRICA NUM. 9

II - NIVEL DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	6	6	6	4	4	10
2	5	6	6	5	7	4	8
3	8	7	8	4	10	1	4
4	6	5	7	5	8	4	7
5	6	6	3	4	12	4	7
6	5	7	11	5	8	2	4
7	8	6	11	4	6	3	4
8	4	9	7	6	7	7	2
9	3	7	8	5	6	5	8
10	11	7	5	4	7	3	5
Promedio	6.2	6.6	7.1	4.9	7.5	3.7	5.9
<u>Promedio</u> 1.2	5.16	5.50	5.90	4.08	4.75	3.08	4.91
Jerarquización	4	3	2	6	1	7	5
<u>Promedio de ambos Tests.</u>							
	a	b	c	d	e	f	g
	5.83	5.35	6.75	3.95	5.125	4.29	4.255
Jerarquización	2	3	1	7	4	5	6

FABRICA NUM. 9

III - JEFES DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	7	3	8	3	5	6	1
2	5	4	1	3	3	8	6
3	5	6	8	6	6	6	5
4	7	10	9	7	4	5	7
Promedio	6.0	5.75	6.25	4.75	4.5	5.23	4.75
Jerarquización	3	4	1	5	6	2	5

FABRICA NUM. 9

III = JEFES DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	7	8	7	3	9	5	3
2	5	5	1	9	6	9	7
3	10	3	6	4	5	7	5
4	6	4	7	6	8	6	5
Promedio	7	5	5.25	5.5	6.75	6.75	5
<u>Promedio</u> 1.2	5.83	4.6	4.375	4.58	5.625	5.265	4.16
<u>Jerarquización</u>	1	5	4	3	2	2	5
<u>Promedio de ambos Tests.</u>	a	b	c	d	e	f	g
	5.015	4.23	5.1875	4.14	5.7625	5.3125	4.68
<u>Jerarquización</u>	4	6	3	7	1	2	5

FABRICA NUM. 10

I - NIVEL DE TRABAJADORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	3	2	9	3	7	6	8
2	3	5	4	1	5	6	6
3	3	4	6	4	4	5	7
4	5	6	4	4	6	3	3
5	6	4	7	5	5	0	2
6	5	5	6	3	6	5	3
7	3	6	9	7	4	10	6
8	4	4	8	4	7	7	6
9	7	3	8	4	2	2	4
10	5	2	5	2	5	2	5
Promedio	4.4	4.1	6.6	3.7	4.7	4.6	5.0
Jerarquización	5	6	1	7	3	4	2

FABRICA NUM. 10

I - NIVEL DE TRABAJADORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	6	6	5	4	8	1	9
2	8	8	6	5	7	5	2
3	7	7	6	4	7	7	4
4	9	6	6	4	5	3	7
5	5	5	9	6	8	1	7
6	9	6	6	4	7	3	6
7	7	4	8	6	5	7	5
8	9	7	8	3	8	4	3
9	7	5	7	4	7	2	10
10	8	5	8	6	5	5	5

Promedio	7.5	5.9	6.9	4.6	6.8	3.7	5.8
----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

<u>Promedio</u> 1.2	6.25	4.916	5.75	3.833	5.666	3.083	4.833
------------------------	------	-------	------	-------	-------	-------	-------

<u>Jerarquización</u>	1	4	2	6	3	7	5
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---

Promedio de ambos Tests.

a	b	c	d	e	f	g
5.375	4.508	6.175	3.7665	5.183	3.8415	4.9165

<u>Jerarquización</u>	2	5	1	7	3	6	4
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---

FABRICA NUM. 10

II - NIVEL DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	5	9	10	4	6	6	7
2	3	6	6	4	7	2	7
3	6	6	7	5	5	5	3
4	4	5	8	1	5	5	4
5	4	6	8	6	6	5	3
6	5	4	10	8	7	8	5
7	8	6	9	6	5	7	6
8	7	2	9	7	6	6	3
9	9	7	10	6	7	7	4
10	5	6	8	8	7	7	4
Promedio	5.6	5.7	8.5	5.5	6.1	5.8	4.4
Jerarquiza <u>cion</u>	5	4	1	6	2	3	7

FABRICA NUM. 10

II.- NIVEL DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	7	5	9	5	7	3	9
2	8	5	8	4	6	5	4
3	8	7	7	7	6	5	2
4	8	6	8	8	5	1	6
5	8	7	6	4	8	2	7
6	7	5	11	5	9	2	5
7	8	5	9	5	3	2	5
8	10	4	6	6	10	1	5
9	7	3	8	5	9	3	7
10	8	5	7	6	6	2	8
Promedio	7.9	5.2	7.9	5.4	7.0	2.8	5.8
<u>Promedio</u> 1.2	6.583	4.333	6.583	4.5	5.833	2.333	4.833
Jerarquiza- ción	1	5	1	4	2	6	3
<u>Promedio de ambos Tests.</u>							
	a	b	c	d	e	f	g
	6.0915	5.0165	7.5415	5.00	5.9665	4.665	4.6163
Jerarquiza- ción	2	4	1	5	3	6	7

FABRICA NUM. 10

III - JEFES DE SUPERVISORES

A - TEST ALFA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	4	3	8	2	6	7	5
2	5	3	7	2	7	5	4
3	5	8	8	2	7	2	1
4	6	7	8	5	7	6	7
5	6	6	9	5	7	6	7
6	5	6	8	3	7	3	5
7	8	9	8	6	8	4	3
8	7	4	5	3	7	5	4
9	8	9	9	6	6	7	5
10	4	6	9	5	8	7	7
Promedio	5.8	6.4	7.9	3.9	7.0	5.2	4.8
Jerarqui zación	4	3	1	7	2	5	6

FABRICA NUM.10

III - JEFES DE SUPERVISORES

B - TEST OMEGA

Persona	a	b	c	d	e	f	g
1	4	6	10	4	10	1	7
2	9	6	8	4	10	3	2
3	10	4	10	6	6	0	5
4	6	3	9	6	3	6	10
5	6	6	10	5	8	2	5
6	8	9	6	3	10	6	6
7	8	8	9	5	8	1	4
8	8	6	6	3	4	8	8
9	66	6	10	6	8	2	4
Promedio	6.0	6.0	7.3	8.3	7.8	2.8	5.4
<u>Promedio</u> 1.2	5.	5.	6.083	6.816	6.5	2.333	4.5
Jerarquización	4	4	3	1	2	6	5
<u>Promedio de ambos Tests.</u>							
	a	b	c	d	e	f	g
	5.4	5.7	7.365	5.358	7.05	3.766	4.65
Jerarquización	4	3	1	5	2	7	6

DATOS GENERALES

Debido a que los dstos siguientes son confidenciales, se presentaran mezclados, con el objeto de evitar la identificacion de los sujetos investigados.

N I V E L I

No.	Cant. de Motiv.	Edad	Estado Civil	No.de Hijos	No.	Cant. de Motiv.	Edad	Estado Civil	No.de Hijos
1	34	20	Soltero	-	29	38	26	Casado	Sí
2	42	-	--	-	30	42	22	Casado	1
3	29	-	Soltero	-	31	30	23	Casado	1
4	39	20	Soltero	-	32	46	23	Soltero	1
5	34	18	Soltero	-	33	35	23	Casado	-
6	43	20	Soltero	-	34	37	25	Casado	2
7	52	25	Soltero	-	35	41	35	Casado	6
8	79	25	Casado	3	36	40	33	Casado	4
9	48	26	Casado	1	37	35	33	Casado	6
10	49	27	Casado	4	38	33	35	Casado	3
11	40	34	Casado	7	39	48	27	Casado	1
11	29	48	Casado	6	40	29	35	Casado	6
13	34	25	Soltero	-	41	34	45	Casado	4
14	60	27	-	-	42	29	50	Casado	5
15	28	38	Casado	6	43	37	28	Casado	6
16	34	28	Casado	4	44	32	23	Soltero	-
17	36	35	Casado	Sí	45	34	27	Casado	4
18	30	29	Casado	3	46	30	21	Soltero	-
19	39	19	Soltero	-	47	32	43	Casado	9
20	40	18	Soltero	-	48	33	30	Casado	2
21	40	24	Soltero	-	49	29	33	Casado	5
22	32	23	Soltero	-	50	33	30	Casado	1
23	39	26	Casado	3	51	45	29	Casado	8
24	38	30	Casado	Sí	52	40	21	Soltero	-
25	43	25	Soltero	-	53	30	37	Casado	5
26	29	22	-	-	54	26	21	Soltero	-
27	40	25	Soltero	-	55	34	29	Casado	3
28	33	24	Soltero	-	56	47	18	Soltero	-

No.	Cant. de Motiv.	Edad	Estado Civil	No.de Hijos	No.	Cant. de Motiv.	Edad	Estado Civil	No.de Hijos
57	29	26	Soltero	-	62	31	30	Casado	5
58	49	27	Casado	3	63	31	25	Soltero	-
59	49	17	Soltero	-	64	43	28	Soltero	-
60	33	26	Soltero	-	65	24	31	-	-
61	42	22	Soltero	-					

N I V E L II

1	42	29	Casado	2	27	37	49	Casado	4
2	42	29	Casado	4	28	40	41	Casado	6
3	18	34	Casado	2	29	43	40	Casado	7
4	37	30	Casado	4	30	35	33	Casado	No
5	44	42	Casado	4	31	47	28	Casado	No
6	44	33	Casado	5	32	42	27	Casado	4
7	24	35	Soltero	-	33	48	28	Casado	4
8	42	32	Casado	4	34	32	34	Casado	Si
9	31	51	Casado	2	35	40	32	Soltero	-
10	36	39	Casado	-	36	49	31	Casado	No
11	48	27	Casado	Si	37	47	36	Casado	3
12	34	22	-	-	38	31	29	Soltero	-
13	36	22	Soltero	-	39	42	32	Casado	Si
14	37	39	Casado	9	40	33	33	Casado	2
15	40	36	-	-	41	39	31	Casado	3
16	31	30	Casado	2	42	47	37	Casado	6
17	41	25	Casado	Si	43	55	30	Casado	2
18	35	26	Casado	1	44	47	28	Casado	3
19	48	28	-	-	45	35	25	Casado	1
20	42	22	Soltero	-	46	37	33	Casado	4
21	48	26	Soltero	-	47	50	26	Casado	2
22	39	23	Soltero	-	48	34	39	Casado	6
23	45	27	Soltero	-	49	49	36	Casado	5
24	44	40	Casado	7	50	35	41	Casado	1
25	30	52	Casado	Si	51	42	25	Soltero	-
26	37	25	Casado	2	52	41	48	Casado	5

No.	Cant. de Motiv.	Edad	Estado Civil	No. de Hijos	No.	Cant. de Motiv.	Edad	Estado Civil	No. de Hijos
53	47	22	Soltero	-	68	42	47	Casado	3
54	35	24	Casado	1	69	42	56	Casado	-
55	33	25	Soltero	-	70	38	47	Casado	5
56	32	21	Soltero	-	71	41	38	Casado	5
57	38	31	Casado	7	72	38	33	Casado	Sí
58	49	30	Casado	2	73	33	42	Casado	5
59	57	34	Casado	4	74	38	52	Casado	7
60	40	31	Casado	5	75	47	42	Casado	5
61	40	19	Soltero	-	76	32	42	Casado	-
62	45	30	Casado	2	77	35	33	Casado	Sí
63	35	47	Casado	4	78	39	36	Casado	4
64	36	37	Casado	3	79	40	53	Casado	5
65	40	39	Casado	3	80	39	40	Casado	2
66	38	36	Casado	3	81	52	37	Casado	Sí
67	37	28	Casado	-					

N I V E L III

1	30	29	Casado	No	23	44	38	Casado	4
2	42	30	Casado	3	24	36	38	Casado	6
3	36	31	Casado	4	25	40	37	Casado	4
4	37	32	Casado	5	26	46	23	Soltero	-
5	33	32	Casado	5	27	43	24	Soltero	-
6	32	32	Casado	1	28	35	39	Casado	2
7	39	32	Casado	2	29	39	23	Soltero	-
8	43	33	Casado	1	30	45	22	Soltero	-
9	41	33	Casado	Sí	31	41	26	Soltero	-
10	40	34	Casado	4	32	33	56	Casado	2
11	29	37	Casado	8	33	42	34	Soltero	-
12	52	43	Casado	12	34	42	27	Casado	1
13	38	44	Casado	1	35	49	34	Soltero	-
14	36	27	Casado	2	36	48	29	Casado	2
15	46	40	Casado	3	37	50	33	Casado	4
16	41	39	Casado	5	38	42	28	Casado	1
17	45	27	Casado	1	39	52	29	Casado	2
18	61	71	-	-	40	53	49	Soltero	-
19	37	26	Casado	-	41	52	26	Soltero	-

No.	Cant. de Motiv.	Edad	Estado Civil	No.de Hijos	No.	Cant. de Motiv.	Edad	Estado Civil	No.de Hijos
20	42	22	Soltero	-	42	42	37	Casado	4
21	40	30	Casado.	2	43	25	50	Casado	8
22	55	26	Soltero	-					
44	35	33	Casado	3	50	46	30	Casado	-
45	33	23	Soltero	-	51	32	41	Casado	5
46	33	25	Soltero	-	52	50	36	Casado	7
47	46	23	Soltero	-	53	46	29	Casado	1
48	46	41	Casado	8					
49	47	40	Casado	5					

PROMEDIO GENERAL

I - NIVEL DE TRABAJADORES

FABRICA	a	b	c	d	e	f	g
1	5.46	4.925	4.785	4.0875	5.8475	4.550	4.945
2	5.45	4.375	7.475	3.365	6.015	4.025	4.18
3	5.152	4.703	5.0275	3.6475	6.8	3.5	4.8085
4	5.49	4.7025	7.275	4.3075	6.915	3.89	4.355
5	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -
6	4.4275	4.455	5.49	3.83	4.5975	5.18	5.005
7	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -
8	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -
9	4.683	4.525	6.125	4.2665	6.025	3.958	5.158
10	6.25	4.916	5.75	3.833	5.600	3.083	4.833
SUMA	36.9125	32.6815	37.2975	37.3370	41.8	28.186	33.2845
Promedio	5.273	4.657	5.328	3.905	5.971	4.026	4.754
Jerarquización	3	5	2	7	1	6	4

PROMEDIO GENERAL

II - NIVEL DE SUPERVISORES

FABRICA	a	b	c	d	e	f	g
1	4.98	5.05	7.20	5.00	5.165	5.33	5.475
2	6.225	6.250	7.35	3.729	6.04	4.87	7.52
3	4.933	4.9925	6.874	4.1465	5.500	3.750	3.299
4	5.4025	6.1075	6.665	4.765	5.975	3.65	4.75
5	5.3565	5.1905	7.184	4.305	6.938	4.755	3.903
6	4.777	4.3795	6.1735	4.236	6.0135	4.986	6.25
7	5.825	4.9575	7.53	4.8125	5.5685	4.415	5.0275
8	5.7425	5.2962	7.2575	4.2575	6.13	4.34	3.775
9	5.83	5.35	6.75	3.95	5.125	4.29	4.255
10	6.0915	5.0165	7.5415	5.000	5.9665	4.665	4.6163
SUMA	55.1230	52.5902	70.5285	42.2215	58.3215	45.041	48.7808
Promedio	5.51230	5.25902	7.05285	4.22215	5.83215	4.5041	4.87808
Jerarquía	3	4	1	6	2	7	5

PROMEDIO GENERAL

III - JEFES DE SUPERVISORES

FABRICA	a	b	c	d	e	f	g
1	6.700	5.165	6.980	4.565	7.050	3.065	5.130
2	6.09	5.00	6.50	5.55	6.465	4.55	3.73
3	6.2375	5.6545	6.9025	4.705	5.87	3.8165	4.315
4	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -
5	6.458	5.625	6.041	3.125	6.875	3.500	4.375
6	5.520	5.088	4.86785	4.8575	5.7115	4.5065	4.033
7	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -
8	7.2975	5.833	8.58	4.165	5.855	5.417	4.587
9	5.615	4.23	5.1875	4.14	5.7635	5.3125	4.680
10	5.00	5.00	6.083	6.816	6.500	2.333	4.500
SUMA	48.918	41.5955	48.24195	37.873	50.089	32.5005	35.340
Promedio	6.114	5.199	6.0301	4.734	6.261	4.437	4.417
Jerarquización	2	4	3	5	1	6	7

CAPITULO OCTAVO

GRAFICAS.

De los datos mostrados en el capítulo anterior, presentamos las gráficas más importantes y representativas.

Tomamos en cuenta al total de los individuos investigados, - y analizamos gráficamente las variaciones de la cantidad de -- Motivación con las edad, el número de hijos, el edo.civil, y - el nivel laboral.

Se utilizarón los valores promedio de los dos test., con el fin de que los resultados fueran más verídicos y representati- vos.

J E R A R Q U I A D E M O T I V A C I O N E S

I - NIVEL DE TRABAJADORES

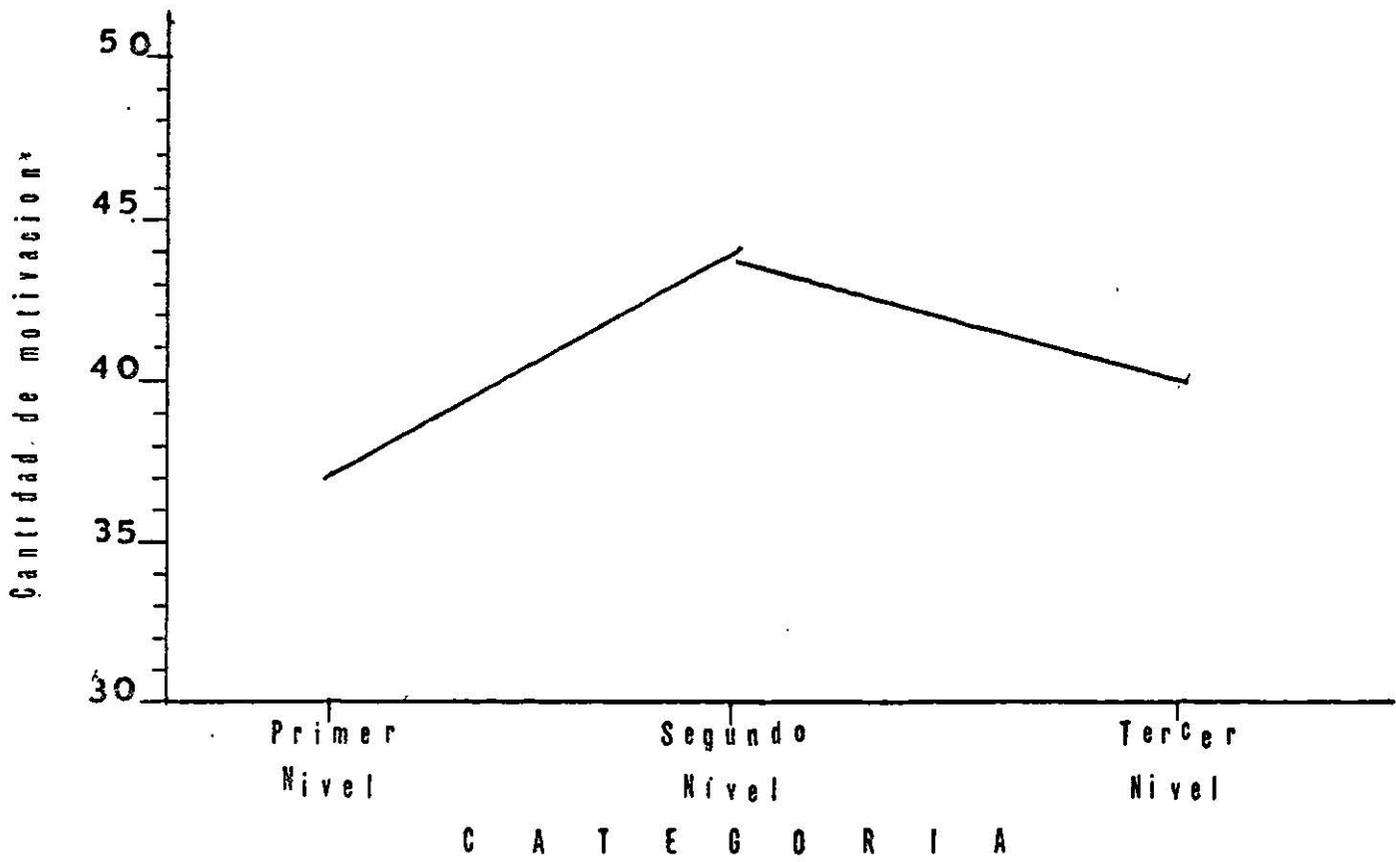
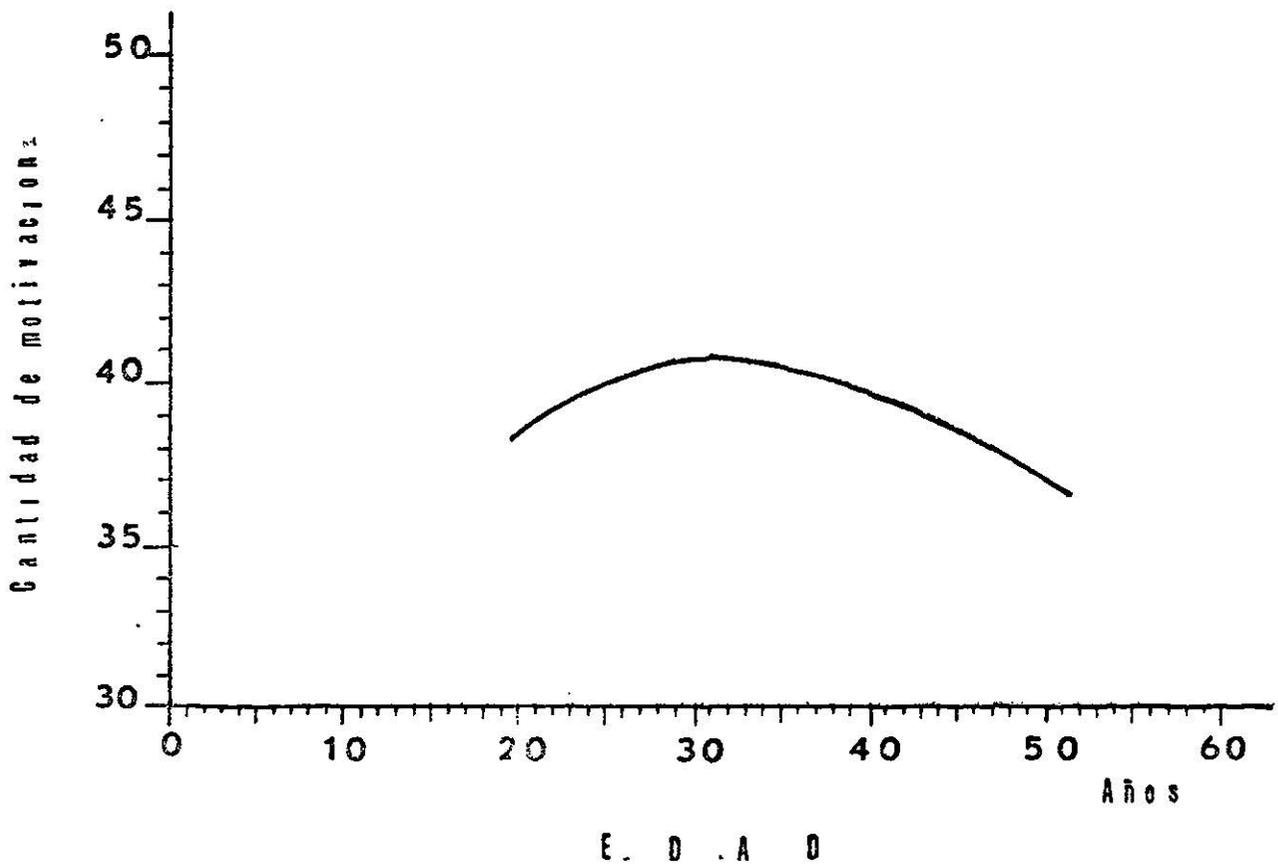
1	e	Afectiva y Reconocimiento del Trabajo
2	c	Maestría " Competence "
3	a	Realización "Achievement "
4	g	Prestigio
5	b	Afiliativa
6	f	Monetaria
7	d	Poder

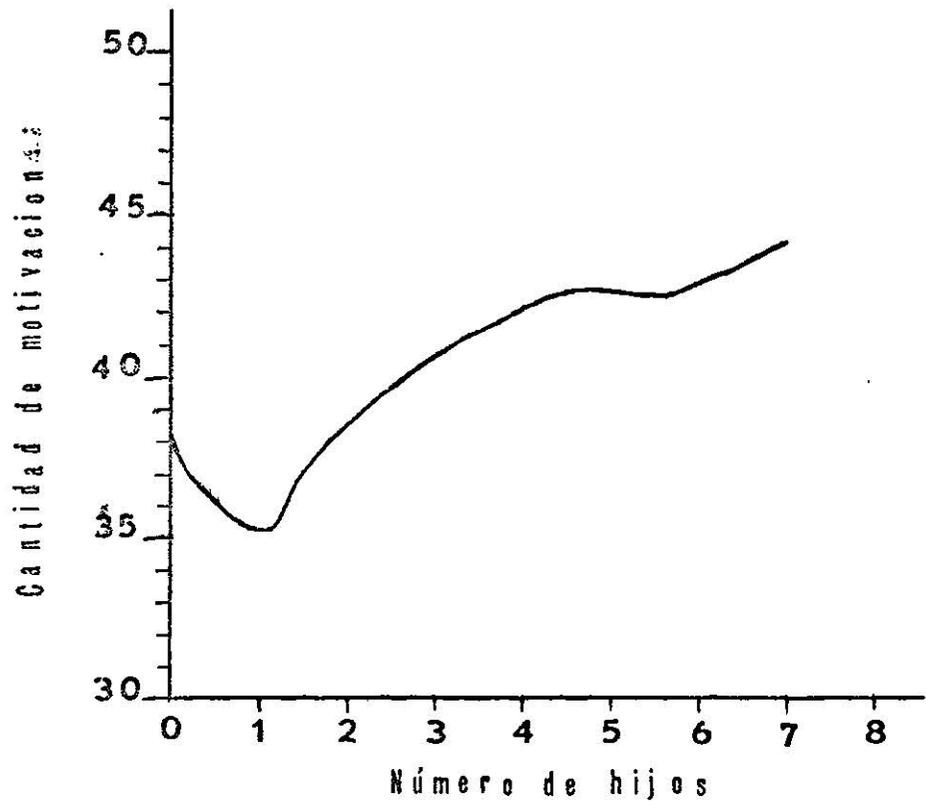
II - NIVEL DE SUPERVISORES

1	c	Maestría "Competence "
2	e	Afectiva y Reconocimiento del Trabajo
3	a	Realización " Achievement "
4	b	Afiliativa
5	g	Prestigio
6	d	Poder
7	f	Monetaria

III - NIVEL JEFES DE SUPERVISORES

1	e	Afectiva y Reconocimiento del Trabajo
2	a	Realización " Achievement "
3	c	Maestría "Competence "
4	b	Afiliativa
5	d	Poder
6	g	Prestigio
7	f	Monetaria





CAPITULO NOVENO

EL AUTOMATISMO: UN PROBLEMA DEL FUTURO

En el transcurso de esta tesis, se ha hablado de los problemas Motivacionales del pasado, y se han investigado algunos de los más importantes del presente. Ahora hablaremos de uno muy importante del futuro: EL AUTOMATISMO.

Nuestra Patria, por ser un país subdesarrollado, tiene un desarrollo industrial incompleto; importamos una gran cantidad de productos; exportamos grandes cantidades de Materia Prima, y nos la venden después como producto terminado. Carecemos de Producción de Maquinaria pesada. Hay un amplio mercado para la Mano de Obra. Faltan todavía por instalarse infinidad de industrias, aparte de futuras ampliaciones de las ya existentes.

Pero, al seguir su evolución económica tendrá un desarrollo semejante al de los EE.U.U., aunque en función de nuestras condiciones particulares.

Se ha tomado como modelo u objeto de comparación y estudio, a los E.E.U.U., ya que éste país es el que está más desarrollado, y tiene el Sistema Económico más avanzado.

Analizando la Evolución Económica estadounidense, se vé que el número de las Industrias ya aumentando paulatinamente; esto trae como consecuencia la subsiguiente complicación de las mismas, diversificación de productos, aumento en la Producción, etc., para tratar de satisfacer el Mercado.

El problema de la competencia se afronta, disminuyendo los Costos de Producción, y con ello el precio; inclinando así el Mercado a nuestro favor al vender un mayor volumen de producción.

Se hace necesario simplificar y abaratar los procesos, lo cual se logra, entre otras formas, introduciendo maquinaria nueva que realice más operaciones que la maquinaria obsoleta. Esto trae como consecuencia el desplazamiento de un determinado de trabajadores, a los cuales es necesario acomodar en otra parte de la empresa. Esto es

factible por el continuo crecimiento de ésta pero llega un momento en que la empresa, más que en tamaño va creciendo en complicación.

La maquinaria instalada es cada vez más automatizada; operaciones que antes hacía el hombre, ahora la máquina las hace, ella misma las regula.

Uno de los sucesos que tiene un impacto negativo entre los trabajadores es la fabricación en serie. Antes de ella, el hombre le dictaba su propio ritmo a la máquina, y de éste dependía la -- producción.

Al implantarse la fabricación en serie (o como dicen los industriales franceses: "travail a la chaine": "trabajo en cadena") cambiaron los papeles; el hombre se convirtió en el esclavo de la máquina; ésta es la que dicta el ritmo, y el hombre tiene que -- adaptarse a ella, a su velocidad; es así un apéndice de la máqui na.

En el trabajo de artesanía, el hombre manufacturaba el pro ducto desde el principio hasta el final, el hombre tenía la sensación de Realización, y era su propio jefe, pues iba decidiendo cómo ir haciendo el trabajo. Con el advenimiento de la Revolución Industrial, el trabajo se ha ido deshumanizando.

El hombre ve nulificado su sentido de creación, y sobre viene un embotamiento de sus habilidades por el trabajo de rutina, -- en el cual solo tiene que hacer una pequeñísima parte del proceso del producto, y repetirla y repetirla infinidad de veces durante el día. No vé el sentido de lo que hace, como lo veía el artesano; se le hace sentir como una máquina, que no necesita pensar para -- realizar su trabajo. Se le hace éste tan sencillo que pierde el -- gusto por hacerlo, pues al hombre le gustan los trabajos difíci-- les, que constituyan un reto contra el cual luchar y vencer. -- En el trabajo artesano el hombre se sentía seguro, pues por su -- habilidad se sentía necesario, pero con la racionalización del -- trabajo, el aprendizaje que se necesita para cualquier puesto es mínimo y la persona es fácilmente sustituible por otra, esto cons tituye una Motivación Negativa,

Ahora bien, el siguiente impacto psicológico en el trabajador después de la implantación de la Producción en Serie, es ver cómo va automatizándose poco a poco cada parte del proceso con uso de máquinas nuevas que van desplazando cada vez mayor cantidad de obreros, los cuales si no encuentran pronto acomodo en la misma fábrica o en otra son un problema para el Estado.

La automatización sigue aumentando, usándose ya en un gran número de fábricas, calculadoras y computers electrónicos, los cuales hacen el trabajo de un grandísimo número de personas.

Citando un ejemplo veamos las funciones que desempeña en la General Electric una calculadora UNIVAC en Sonisville Ke. (USA)

- a).- Las nóminas de los empleados (10,000 a 12,000)
- b).- Inventario al día de todas las existencias (materias primas, piezas sueltas en distintas fases y productos terminados) y expedición de las ordenes de pedido a los proveedores, indicando el día en que deben entregarlos
- c).- Facturación de las ventas.
- d).- Contabilidad General (Problemas Humanos del Trabajo Industrial. Miguel Siguán).

Uno de los principales problemas que puede acarrear el automatismo es el paro tecnológico. Ante este problema nos dice Miguel Siguán: "Permitir que la masa de trabajadores caigan en la miseria significa condenarse a sufrir conflictos y subversiones sociales, y esto es un lujo demasiado caro, que en nuestro tiempo, la organización social procura evitar a toda costa"

Una de las formas de combatir el paro tecnológico, es la reeducación profesional de los parados, pues con la implantación de nuevos mecanismos automáticos, se crean nuevos puestos para manejarlos.

Habrá necesidad de personas encargadas del mantenimiento de estos mecanismos. Se necesitarán más personas en control de producción, encargados de funciones de organización, y dedicados a la investigación.

Se tendrá un gran número de gente vigilando carátulas de los aparatos de control, lo cual producirá monotonía y aburrimien

to por la índole del trabajo.

Como se vé, todo esto acarrea una serie de problemas para la Industria. Uno de los principales es el Humano, por los problemas síquicos que pueden crear en la mente de los trabajadores, por el miedo a las máquinas, miedo a la seguridad de su empleo, y por menospreciación de su habilidad.

Esto puede cristalizar en distintas reacciones por parte de los individuos. Uno de los efectos puede ser la frustración, - que puede manifestarse como agresión. Ya tenemos la experiencia en el pasado cuando los tejedores destruyeron la primera lanzadera automática; esto pueden aprovecharlo algunos líderes sindicales para provocar subversiones.

Además, la tensión que se provoca en los individuos de una fábrica racionalizada, en la que la falla de un individuo repercute en toda la organización, produce en estos fatiga física y psicológica y en los individuos que no tengan un fuerte equilibrio síquico puede crear neurosis.

Esta fatiga psicológica, influye en la Moral de los individuos, como un agente motivacional negativo, pues baja la Moral dentro de la empresa.

Esto puede acarrearle a la empresa grandes problemas con los sindicatos, y no solo presentarán resistencia a los nuevos cambios, sino toda la organización social.

Para que estos problemas se presenten en nuestra Patria - en toda su magnitud aún faltan uno diez o quince años, pues no se llega a ellos de un salto, sino paulatinamente, al irse complicando poco a poco el tipo de maquinaria y la organización industrial.

Pío XII, hablando en un discurso acerca de la automatización, entre otras cosas dijo: "Sin duda el período de la transformación podría producir un incremento de paro entre los obreros más ancianos, menos aptos para la REVALORIZACION, pero el peligro amenaza también a los trabajadores más jóvenes, si la nación se vé obligada por la competencia de las demás naciones a acelerar las etapas hacia la AUTOMATIZACION. Es, pues, necesa

rio adoptar desde ahora oportunas prevenciones para que el dinámismo de la técnica no degenera en una calamidad pública. En todo caso es preciso que los empresarios acepten el principio de que la técnica está al servicio de la economía y no al contrario"... (S.S. Pío XII, Discurso a la U.C.E.I.C. de Italia, 7 de marzo de 1957).

Los fenómenos anteriormente descritos, y que acontecerán en el futuro, son un campo de estudio muy interesante para una Investigación Motivacional cuando sucedan. Ojalá que llegado ese momento haya quien se interese por efectuarla.

Afortunadamente en México estos días están todavía relativamente lejanos. Mientras tanto tratemos de resolver o al menos reducir los problemas ya existentes.

Sobre todo, los que hay que atacar son los problemas humanos.

Se ha dado demasiado énfasis a los problemas tecnológicos, y en adelantar la técnica; y apenas se le está poniendo atención al elemento humano. Muchas empresas aún no cuentan con un Departamento de Relaciones Industriales, y de las que lo tienen en muchas de ellas es de reciente formación.

Habrá que estudiar los resultados producidos por las distintas técnicas de supervisión, según se acerquen al tipo "employees centered supervision" o al "production centered supervision", en los distintos niveles. Sobre todo en el de trabajadores y en los primeros niveles.

También se debe prestar más atención al reconocimiento del trabajo de los subordinados, pues la ausencia de esto les provoca frustraciones que repercuten en su eficiencia, los cuales pueden canalizar en forma distinta y causar una diversidad de problemas.

Es por tanto obligación de los Departamentos de Personal, velar por la Moral de los individuos dentro de la fábrica, interesarse en sus problemas, y ayudarlos si es posible a resolverlos. Todo encaminado a crear una corriente de comprensión entre trabajadores y fábrica, para que haya una plena identificación entre ambos factores de la producción industrial.

CAPITULO DECIMO

C O N C L U S I O N E S

Resumen y Conclusiones.

De los resultados de la Investigación, obtuvimos la siguiente tabla, ya citada:

En el Nivel de Supervisores:

- 1).- c Maestría "Competence"
- 2).- e Afectiva y Reconocimiento del Trabajo
- 3).- a Realización "Achievement"
- 4).- b Afiliativa
- 5).- g Prestigio
- 6).- d Poder
- 7).- f Monetaria

El Dinero es el Incentivo más usado en la Industria, Lógicamente, se cree que en una Investigación ocupará el primer lugar de la lista. Pero esto no sucede así, lo cual está en contradicción con las crecientes demandas de los Sindicatos. Esto se debe a que como habíamos dicho anteriormente, al hablar de las características de la Motivación Monetaria, la Persona "generalmente traduce inconcientemente en demandas monetarias, inquietudes producidas por frustraciones a las Motivaciones de:

Realización y Ejecución "Achievement"
Prestigio
Poder
Seguridad " (Loc. Cit)

Por la Obligación Legal que se tiene, es la Motivación que más se atiende en la Industria, debido a que cada dos años se revisa el Contrato de Trabajo, mientras que las otras por ser intangibles se-

descuidan más. Según la opinión de MASLOW, "una necesidad satisfecha no es un elemento Motivador..", hasta que vuelva a presentarse ésta con gran intensidad.

En los niveles de Trabajadores y de Jefes de Supervisores, que en gran número de fábricas coincidió con los jefes de Departamentos, se observó lo mismo. En el Nivel de Trabajadores lo encontramos en el séptimo lugar, y en el sexto en el tercer nivel.

Observamos que las tres Motivaciones más importantes en los tres niveles son:

"Competence"

"Achievement" y

Afectiva y Reconocimiento del Trabajo.

Estas las encontramos en distinto orden en los mismos.

En el caso de los Supervisores la más importante fue la de "Competence", o sea el deseo de Maestría en el trabajo o competencia en el mismo. En cambio en el 1er. Nivel y el 3er. Nivel coincidió el Reconocimiento del trabajo y Afectiva, la cual ocupó el 2do. lugar en el de Supervisión. Aquí observamos la grandísima importancia que tiene el Reconocimiento del Trabajo, ya que al no existir éste, la persona solamente vegeta en el mismo. Es por tanto sumamente necesario tener UN BUEN PROGRAMA DE CALIFICACION DE MERITOS, ESTRECHAMENTE LIGADO A UNA BUENA POLITICA DE PROMOCIONES. De esta manera, al ver la persona que se fijan en su trabajo, lo hará mejor y será más efectiva en el mismo. Esta es una de las Necesidades Egoísticas de la Persona.

La Motivación de Poder se observa que va ascendiendo con el Nivel:

6a. en el I, 5a. en el II, 4a. en el III, esto no es lógico, pues va aumentando la responsabilidad por el mando de gente, y por consiguiente la satisfacción de esta. Es necesario hacer que los Departamentos Staff no frustren a la persona usurpándole poder y robándole facultad para decidir, al darle órdenes en vez de consejos. Esta tiene como Motivación principal el desarrollo de la Maestría en el Trabajo, y los Staff están interfiriendo en la satisfacción de esta necesidad.

La frustración de la persona es importante, por que no es una frustración individual, sino que puede servir como un "Catalizador" y frustrar a su vez al grupo de gente a su mando en una especie de "Reacción en Cadena".

La interferencia de los Departamentos Staff no es la causa o el problema principal, sino un problema secundario. El verdadero problema está en la insatisfacción de las Necesidades y Motivaciones de la persona, en gran parte debido a que sus jefes, individuos que muchas veces no saben delegar, no permiten que la persona desarrolle su Maestría en el Trabajo, por temor a ser opacados por ésta. Por tanto tratan de estorbar las Promociones del subordinado, queriendo afirmar su personalidad a costa de éste, sobre todo si el subordinado es joven y ellos, bastante más viejos. Estose agudiza cuando el Superior batalló mucho para llegar a su puesto, y por tanto, de acuerdo con las teorías de Santiago Ramírez y de Octavio Paz, "Trata de hacer sufrir Activamente, lo que sufrió Pasivamente" Dicha teoría guarda una analogía muy estrecha con la Tercera Ley de Newton: "A toda acción se opone una reacción igual y de sentido contrario", lo cual le da más validez.

En fin, debe dársele oportunidad a la persona de satisfacer sus Necesidades y Motivaciones, pues además de lograr que esté agusto y contenta, su eficiencia mejorará y esto influirá en la productividad y en las ganancias.

Observamos en los resultados de la Investigación, que la Motivación de Prestigio va decayendo conforme se va ascendiendo de Nivel. En el Primer nivel se presentó en 4o. lugar; en el Segundo en 5o. y en el Tercero en 6o. Esto puede deberse a que se va satisfaciendo al ir ascendiendo de puesto.

La motivación Afiliativa resultó en un lugar intermedio: 5o., 4o y 4o. respectivamente. En general las personas la consideran mas bien una cosa personal que no debe mezclarse con el trabajo.

En cuanto a la Afectividad y el Reconocimiento del Trabajo; el Trabajador la tiene como Motivación más importante o mas insatisfecha, debido a que se siente anonadado por la complejidad - - creciente de las máquinas, recorriendo el camino hacia el Automatismo, y por las continuas exigencias de producción. Se le hace

sentir menos y es necesario que sienta que es alguien y no un apéndice de las máquinas. Es por tanto de suma importancia reconocer los méritos de la persona por su habilidad en el trabajo, cuyos benéficos resultados observamos al hablar del elogio en público y privado al hablar de las teorías de la Motivación en el Cap. 2do. En el caso del Supervisor de Primera Línea, la Afectividad y el Reconocimiento del Trabajo, baja a segundo lugar, y queda en el primero la Maestría. En el caso del 3er. Nivel, o sea el de los jefes de Supervisores, vuelve a tener la mayor importancia, debido a la edad de la persona, y a la etapa que está de su carrera, ya no tiene el empuje de la juventud y por tanto necesitan que les reconozcan lo que han hecho, para sentirse seguros de sí mismos.

Viendo esta Motivación desde el punto de vista de la Afectividad, ésto parece estar de acuerdo con las teorías de Rogelio Díaz Guerrero, en las que sostiene que lo afectivo es lo mas importante para el Mexicano.

CANTIDAD DE MOTIVACION

La cantidad de Motivación es un dato muy importante, pues nos indica si la persona es mucho o poco inquieta.

Las gráficas obtenidas nos indican que:

- 1).- Generalmente un casado está más altamente Motivado que un Soltero.
- 2).- Cuando una persona está casada y sin hijos tiene un cierto grado de Motivación; con un hijo esta disminuye, debido, quizás, a que vino a llenar ciertas ansias insatisfechas; de aquí en adelante la cantidad de Motivación es proporcional al número de hijos, debido a la necesidad siempre creciente de satisfacer las Necesidades y Motivaciones de ellos.

En la generalidad de los puestos de Línea, se quiere personas inquietas "Activas" y por tanto, una persona muy motivada es bien aceptada dentro de la Empresa.

Por otro lado, una persona demasiado inquieta, puede ser un individuo con muchos problemas ("inquietudes").

- 3).- Comparando la cantidad de Motivación en los tres niveles, se observó que el Supervisor es el más motivado:

Trabajador:	37.2	3
Supervisor:	45.03	1
Jefe del S:	40.90	2

Esto puede deberse al hecho de encontrarse entre dos fuerzas o presiones, sus trabajadores y sus jefes. Debido a ésto el Supervisor tiene dos caminos: Identificarse con sus trabajadores, o con sus jefes. A base de satisfacción de sus motivaciones, se logra que el Supervisor se identifique con la dirección. De no hacerlo, el Supervisor estará confuso al verse presionado por varias fuerzas; los trabajadores, sus jefes, y los Staff, y la frustración de su Motivación influirá negativamente en sus subordinados frustrándolos a su vez, y reflejándose ésto, directamente en la productividad y en las ganancias. Por tanto, entre

más alta de valor se encuentre una Motivación, más insatisfecha o frustrada está la persona que la presenta.

- 4).- Al graficar la Cantidad de Motivación contra la edad, se observó, que ésta llega a su máximo entre los 30 y 35 -- años, y luego comienza a descender.

Es sumamente importante que la industria satisfaga las Necesidades y Motivaciones de los individuos, pues como ya habíamos dicho, si ésto no se hace, sobrevienen frustraciones en los individuos, que le acarrearán grandes problemas a las Empresas.

Por lo tanto, cuando haya anormales demandas de sueldo, lo -- conveniente es hacer un estudio a fondo para determinar cuales son las Motivaciones que están causando la inquietud en la persona, y -- que aun no son detectadas por ella, por hallarse en su subconciente

Es necesario hacer que la técnica y los Estudios de Relaciones Humanas corran parejos, pues ésta ha tenido un desarrollo anormal -- (Hiperdesarrollo), y en cambio a los últimos apenas se les está -- prestando atención.

Es necesario conocer a fondo las características Sicológicas del Mexicano, pues al comprenderlo mejor, podremos resolver de -- una manera más fácil los múltiples problemas laborales que coti-- dianamente se presentan en la industria.

Conocer cada uno de los factores del comportamiento, y tra-- tar de evaluarlos, con el objeto de poder saber deducir, de que -- manera reaccionarán los individuos en el trabajo, antes de deter-- minada situación.

En México hay un campo amplísimo para investigar sobre la Mo -- tivación. Es necesario hacer Estudios a fondo en las Industrias -- para lo cual es necesario convencerlas, pues muchas no cooperan --

por desconfianza hacia las técnicas de las Relaciones Humanas.

Afortunadamente pude encontrar diez industrias progresistas que gustosas colaboraron con esta Tesis, y gracias a las - cuales pudimos obtener unos resultados que atañen a la Ciudad - de Monterrey.

En los EEUU., por estar más adelantados, son más abiertos a las Investigaciones, hay algunas que han durado años.

Entre estas tenemos:

- 1).- Los Estudios Hawthorne. de Elton Mayo.
Estudios de Harvard University
Las Motivaciones de el medio ambiente.
- 2).- Los Esudios Michigan: (Mich. Univ.)
Estudio de actitudes de Supervisores de Primera Línea.
- 3).- Los Estudios Pittsburg. de Frederick Herz Berg
Motivaciones de Técnica y Profesionistas.
- 4).- Estudios adicionales de Harvard.

Como se vé, han dado carta blanca a las Universidades para efectuar los estudios, y se han beneficiado con los resultados de los mismos, pues han corregido muchos errores y resuelto muchos problemas laborales gracias a los mismos.

Por tanto yo exhorto a los Altos Directivos de las Compañías-Regiomontanas para que cooperen con las investigaciones de este tipo o similares, ya que los beneficios serán para ellos mismos.

Hago extensivo este exhorto a los industriales de otras partes de la República.

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

- 1.- Anderson - Anderson. Técnicas Proyectivas del Diagnós-
tico Psicológico.
Editorial Rialp.
- 2.- Dubin, Roberto Las Relaciones Humanas en la Admi-
nistración.
C.E.C.S.A.
- 3.- Strauss - Sayles. Los Problemas Humanos de la Admi-
nistración.
- 4.- Tiffin- Mc. Cormic. Psicología Industrial.
Ed. Diana México.
- 5.- Druker, Peter La Gerencia de Empresas
Ed. Panamericana Buenos Aires.
- 6.- Pigors, Paul. La administración de Personal.
- 7.- Pigors, Paul, Mayer,
Charles, A., Nakn F.T. Management of Human Resources
Mc. Graw - Hill
- 8.- Maier, Norman Psicología Industrial
Ediciones Rail Madrid.
- 9.- Ghiselli Brown Psicología Industrial
Editorial Letras, S.A.
- 10.- Chruden, H.J. Sherman,
A.W. Administración Personal
C.E.C.S.A.
- 11.- Maslow, A.W. Motivación y Personalidad.
Ed. Sagitario.
- 12.- Yoder, Dale Manejo de Personal y Relaciones
Industriales.
C.E.C.S.A.
- 13.- Peiro, José Inés, Lic. Folleto Monográfico "El Supervisor"
publicado por el Depto. de Relacio-
nes Industriales del I.T.E.S.M.
(Folleto # 19)
- 14.- Carniego, Dale Como Ganar Amigos e Influir sobre
la Gente.
Editorial Piragua

- 15.- Wolf, Werner Introducción a la Psicología.
Breviarios del F. De C. E.
- 16.- Brown, J.A.C. La Psicología Social en la Indus-
tria.
- 17.- Anziew, Didier Los Métodos Proyectivos
Ed. Kapelusz.
Biblioteca de Psicología Contempo-
ranea.
- 18.- Mc. Gregor, Douglas The Human Side of Enterprice
Mc. Graw - Hill Co.
- 19.- Foote White William Estímulo Económico y rendimiento
laboral (Money Motivation)
Ed. Rialp.
- 20.- Siguan, Miguel. Problemas humanos del trabajo In-
dustrial.
Ed. Rialp.
- 21.- Hill, Napoleon Stone, El éxito con una actitud Mental
Clement. Positiva.
A.M.P.
- 22.- Hernández, Alfonso Catedrático del Staff de Relacio-
nes Industriales del I.T.E.S.M.
Automotivación: Conferencia.
- 23.- Díaz Ruiz, Carlos Catedrático del Staff de Relacio-
Antonio Lic. nes Industriales del I.T.E.S.M.
Qué le sucede al supervisor por
no saber motivar? Conferencia.
- 24.- Chapa Francisco, V.Ing. Depto. de Asistencia Técnica.
Facultad de Ciencias Químicas
Universidad de Nuevo León
Comentarios sobre los factores de
Motivación para el estudio.
- 25.- Cantú Charles, Javier Tesis.- I.T.E.S.M.
Lic. "Investigación de las Motivaciones
del Supervisor en el Trabajo"
Estudio Experimental llevado a
cabo en la Ciudad de Monterrey.
- 26.- Abreu, José Antonio, Lic. Tesis.- I.T.E.S.M.
Estudio Teórico sobre algunos as-
pectos de las Motivaciones del Me-
xicano en el Trabajo.
- 27.- De León Aldape, René, Tesis.- I.T.E.S.M.
Lic. Estudio Experimental de las Motiva-
ciones de las Secretarías Ejecuti-

- vas en el trabajo.
Investigación en Monterrey.
- 28.- Gallerman, Saul
Motivation and Productivity
American Management Association.
- 29.- Mc. Cleland, David
El espíritu de empresa
Harvard University
Dando SA Curso para ejecutivos.
- 30.-
Programa de formación para Super-
visores.
Boletín Técnico #6
Administración de cooperación in-
ternacional (ICA).
- 31.-
El Arte de estimular a los subal-
ternos.
Manual de Capacitación #88
Centro Regional de Ayuda Técnica.
Administración de cooperación in-
ternacional (ICA).
- 32.-
Apuntes tomados en el seminario de
Motivación.- Centro Patronal Salti-
llo.
- 33.-
Motivación en grupos.- Conferencia
del Depto. de Relaciones Industria-
les del I.T.E.S.M.
- 34.- Paz, Octavio
El Laberinto de la Soledad
Fondo de Cultura Económica.
México, 1963.
- 35.- Ramírez, Santiago
El Mexicano: Psicología de sus
Motivaciones.
Editorial Pax-México.
México, 1961.
- 36.- Rodríguez Mitchelson,
Alejandro, Ing.
Los Indispensables.

