

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
(I Z T A P A T, A P A)

C. S. U.

LA MOTIVACION Y SU INFLUENCIA EN  
LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACION

**U. A. M. IZTAPALAPA**

PROFESOR:

Salvador Andrade

ALUMNA:

Lora Paéz Petra

MATRICULA:

85336698

Lic. ADMINISTRACION

1993

147024

**LA MOTIVACION Y SU INFLUENCIA EN LA  
EFICIENCIA DE LA ORGANIZACION**

## OBJETO DE ESTUDIO

1. Cómo influye la satisfacción del trabajador en el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales ?

Las variables principales a utilizar en este trabajo son:

--Variable dependiente: La satisfacción de los trabajadores, lograda a través del cumplimiento de las necesidades.

--Variable independiente: Las necesidades de los trabajadores para su cumplimiento,

Interactuando dichas variables y el cumplimiento de las necesidades, ayudarán al desarrollo personal y organizacional así como al cumplimiento de los objetivos tanto de la organización como de los individuos.

Nuestro campo de estudio:

"Protectora Industrial S.A. de C.V."

- Giro:
- Distribución y Fabricación;
  - Instalación y compra-venta de artículos de protección industrial.

Esta empresa es considerada como una micro-industria, ya que el número de trabajadores que labora en ella no es mayor de quince personas.

La investigación se realizará a través de un cuestionario de sesenta preguntas, aplicado a todos los trabajadores que laboran en dicha empresa. Con el fin de evaluar el grado de satisfacción obtenida y en qué porcentaje sus necesidades son cumplidas; además, verificar si contribuyen a la eficiencia organizacional y analizar si el tipo de motivación empleada es efectiva o se debe implantar otro sistema de motivación ó mejorarlo de tal forma que sea aceptable y adecuado para contribuir a la eficiencia de la organización y de esta forma lograr la supervivencia de la organización, ya que este es el fin último de una organización.

## HIPOTESIS

--Para que la empresa pueda incrementar su capacidad de supervivencia a largo plazo y cumplir sus objetivos - tendrá que satisfacer las necesidades de sus trabajadores, así como también, la capacidad que ésta tenga para adaptarse a las demandas del medio ambiente externo.

--Si la organización ofrece oportunidades de desarrollo los trabajadores aprenderán e incrementarán un sentido de responsabilidad y acción de logro.

## LA MOTIVACION Y SU INFLUENCIA EN LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACION

La investigación tiene como misión encontrar o saber el sistema de motivación empleado por la empresa; con la finalidad de determinar la conducta y el grado de satisfacción que logran adquirir los trabajadores a través del sistema motivacional establecido. Esto en relación con sus necesidades y el cumplimiento de sus tareas considerando la evolución tecnológica, ya que el desarrollo tecnológico es muy rápido y la empresa requerirá estar en constante interacción con el medio ambiente externo a través de cursos y programas de actualización para la adaptación rápida a ese nuevo ambiente ó desarrollo constante en que se está viviendo.

Todo lo antes mencionado deberá ir acorde con los objetivos de la empresa, los planes de desarrollo y la evolución prevista de la tecnología.

Así como se tienen relaciones externas, la organización debe establecer relaciones con el medio ambiente interno, es decir, con la estructura de la organización. Lo primordial con una estructura organizacional son los recursos humanos; quienes aportan su tiempo y energía a la organización, contando con la habilidad de la dirección para integrar los intereses y necesidades de los empleados con los objetivos organizacionales y de esta forma satisfacer las necesidades tanto de los empleados como las de la organización; de tal manera que sea aceptable para ambos.

Así pues, a lo que se trata de llegar, es a un proceso en busca del equilibrio entre el individuo y la organización, es decir, un perfecto equilibrio entre los fines de la organización y las necesidades de los individuos (empleados), por lo que debe existir una relación entre una organización y sus trabajadores para obtener de ellos su plena cooperación y esfuerzo y así aumentar su eficiencia con el fin de realizar los objetivos mutuos.

Todo esto nos conlleva a una satisfacción humana. Pero para que la empresa pueda lograr la satisfacción de sus trabajadores deberá proporcionar mejores condiciones económica, higiénicas y educacionales posibles, a fin de elevar la moral de los mismos. Otro aspecto importante, es que la eficiencia y la realización sean estimuladas y reconocidas y que señalen el auto-desarrollo y los objetivos de los trabajadores, así como también, que los derechos y los privilegios sean reconocidos.

Las necesidades de los trabajadores son muchas, ya que los motivadores humanos se basan en dichas necesidades y las cuales se clasifican como sigue :

1. Necesidades fisiológicas
2. Necesidades sociales
3. Necesidades relativas al ego

Las necesidades fisiológicas son consideradas como primarias, ya que son de seguridad para la supervivencia del individuo. Las necesidades sociales y las necesidades del ego se clasifican como necesidades secundarias. En cuanto a las necesidades sociales son necesidades de aceptación social, es decir, que es la forma de cómo los seres humanos se relacionan con los procesos industriales. Finalmente las necesidades de autorealización ó relativas al ego que determinan la realización de potencial, reconocimiento, utilización plena del talento individual.

La más alta necesidad del hombre, es la de auto-realización, ésta lleva consigo no solamente la habilidad para ejecutar bien, sino la necesidad de alcanzar lo que siempre se ha anhelado.

Por lo tanto la satisfacción se determina especificando las necesidades que se relacionan con las operaciones y con el trabajo mismo. Logrando ésto será fundamental para el desempeño de la organización por lo que se debe establecer un método de motivación para satisfacer las necesidades de sus trabajadores considerando la naturaleza de las exigencias tecnológicas y ambientales así -

como especificar los métodos, el contenido y las relaciones de los puestos para satisfacer los requisitos tanto organizacionales como personales.

De todo esto se puede decir que la motivación está dentro de la manipulación, es decir, se manipula para el interés particular. La motivación es una técnica que ayuda a que las personas se ubiquen y tengan actitudes positivas para el cumplimiento de sus objetivos.

Las necesidades desde el punto de vista administrativo, hablamos de necesidades mutuas, de la gente que nos rodea para cubrir sus necesidades del objetivo y conocer sus necesidades particulares.

En una organización se conocen las necesidades de los obreros por medio de la comunicación, pero las necesidades son interacciones mutuas porque les satisfacen a otros y viceversa -- ( patrón - obrero ; obrero - patrón ).



## MOTIVACION

Una compañía para tener éxito, necesita una fuerza laboral (recursos humanos) motivada y satisfecha. Esta responsabilidad es parte del trabajo de un gerente. Por lo tanto, para que se pueda llevar una buena administración, se debe crear y mantener un medio ambiente para el desempeño de las personas que laboran en ella para el logro de un objetivo común. Pero para esto, la empresa debe saber qué es lo que motiva realmente a las personas. Debe hacer hincapié en la importancia de conocer y aprovechar los factores motivacionales para identificar los factores motivantes al diseñar un medio ambiente que promueva el desempeño, que induzca a las personas a contribuir en forma tan efectiva y eficiente como sea posible.

La motivación es importante porque determina el desempeño individual aunque existen otros determinantes como son, el esfuerzo dedicado, la capacidad, la experiencia y que son variables que influyen en el desempeño.

Por lo tanto para que la motivación en una empresa sea satisfactoria debe establecer condiciones de motivación efectivas en el ambiente de trabajo y la reducción de la frustración y otras situaciones que originan conflictos. Los encargados de esto son los gerentes o supervisores quienes deben tener un alto grado de preparación, en cuanto a identificar las necesidades que existen en el individuo incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de objetivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

Como una definición de motivación podemos decir que, es el impulso de una persona a actuar en determinada forma originando un comportamiento específico. Esto quiere decir, que cuando una persona está motivada realiza algo positivamente ya que lo consi

derará como algo importante para él.

## PROCESO MOTIVACIONAL

Las necesidades varían de una persona a otra, produciéndose diferentes comportamientos; los valores sociales y las capacidades para alcanzar los objetivos también son diferentes, dichos valores sociales y capacidades varían en la misma persona de acuerdo con el tiempo. Pero a pesar de todas esas diferencias el proceso motivacional es el mismo para todas las personas, aunque su comportamiento varíe enormemente; el resultado podrá variar indefinidamente, ya que depende la forma en que la persona perciba el estímulo de las necesidades y de los deseos.

En un proceso motivacional las personas tratan de deducir diversas deficiencias causantes de las necesidades, las cuales siguen el proceso en la búsqueda de los medios para reducir la tensión causada por la incomodidad. El primer paso a seguir es, escoger un curso de acción, lo cual va a generar una conducta orientada hacia el objetivo. Después de un determinado período se procede a la evaluación del desempeño que va a determinar el tipo de recompensa o castigo. Estos son ponderados por las personas y se vuelven a evaluar las deficiencias causantes de necesidades, reiniciando el proceso motivacional.

Con el aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Pero se deben tomar en cuenta otros factores que influyen en el proceso motivacional, tales como, el diseño del puesto, el alcance del control, las integraciones grupales de las personas y la tecnología. Otro factor que influye en dicho proceso es la satisfacción, ya que es el resultado de recompensas o castigos por

un desempeño pasado. Un empleado puede estar satisfecho o insatisfecho con la conducta, el desempeño y las relaciones de recompensas que existen en la actualidad.

La motivación y la satisfacción están relacionadas. La motivación concierne fundamentalmente a la conducta orientada hacia el logro del objetivo y su cumplimiento causa una gran satisfacción.

Para que un gerente pueda prever la conducta de un empleado con exactitud tiene que conocer las acciones que realizará la persona para alcanzarlos. Para poder entender más esto, vamos a mencionar generalmente las teorías de motivación más populares y que se relacionan estrechamente con las necesidades humanas proporcionando explicaciones sobre la conducta y sus resultados.

## TEORIAS DE LA MOTIVACION

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

Este es un modelo en el cual Maslow formula su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Nos dice que en la medida en que el individuo satisface sus necesidades más fundamentales, otras más elevadas tienden a dominar la conducta de una persona, es decir, que cuando comienzan a satisfacerse las necesidades más fundamentales, se hacen más importantes las más elevadas, lo cual tiende a dominar la conducta de la persona, ya que las necesidades satisfechas, según Maslow cesan de motivar, mejor dicho, de interesar.

Maslow jerarquiza las necesidades en cinco niveles, de la siguiente manera :

1. Necesidades fisiológicas. Que requieren de una cantidad mínima de satisfacción antes de que se liberen otras necesidades (alimentos, abrigo, reposo)
2. Necesidades de seguridad. Están estrechamente relacionadas con las del primer nivel (necesidades de mantenimiento a largo plazo, bienestar)
3. Necesidades sociales. Necesidad de amistad, ingreso a un grupo interacción, que son difícil de exagerar.
4. Necesidades de estimación. Se satisface mediante el reconocimiento, crecimiento, realización, auto respeto, es raro que se satisfaga en exceso.
5. Necesidades de auto-realización. Necesidades de realización de potencial, utilización plena del talento individual. Esta necesidad se alcanza muy raramente.

Maslow clasifica las necesidades en orden inferior y orden superior:

- 1) Necesidades de orden inferior. Son las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad, ya que dichas necesidades se satisfacen mediante alimentos, ropa, vivienda, los pagos para la adquisición de esas cosas, las prestaciones que les dan seguridad y otras recompensas similares.
- 2) Necesidades de orden superior. Son las necesidades sociales, de estimación y auto-realización y que -

tienen características distintas a las de las necesidades de orden inferior, estas que no son tan fáciles de satisfacer ya que se relacionan más con los sentimientos y los valores.

Todo esto indica que se puede motivar a otra persona, descubriendo que es lo que necesita en ese momento y ese lugar específicos y que las personas se ven motivadas primordialmente por lo que buscan, en lugar de lo que ya han realizado.

### TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG

Esta teoría se fundamenta en el ambiente externo (factores higiénicos o de mantenimiento) y en el trabajo del individuo (factores motivadores). Esta teoría está estrechamente relacionada con la teoría de Maslow. Los estudios realizados por Herzberg y sus colaboradores pretenden encontrar una explicación de la motivación en términos de dos factores; clasificándola en dos grupos, y a los que comúnmente llama, teoría de los factores higiénicos o de mantenimiento y los motivadores.

En el primer grupo de las necesidades; se encuentra la parte inferior de lo que es la jerarquía de Maslow, para Herzberg se encuentran los factores higiénicos o de mantenimiento. La presencia de éstos no motiva a las personas en una organización, pero que deben estar presentes para evitar que se introduzca la insatisfacción, ya que si éstos factores de higiene no están presentes, la motivación no resulta efectiva. Aunque la sola satisfacción no dará como resultado el logro de los objetivos deseados.

En el segundo grupo de necesidades se encuentra, lo que es

la parte superior de la jerarquía de Maslow, este grupo nos proporciona la base más amplia para motivar a los empleados hacia niveles de desempeño en el trabajo más elevados, y orientados hacia el logro, el reconocimiento, trabajos desafiantes, progresos y crecimiento en el trabajo. La existencia de estas necesidades produce sentimientos de satisfacción o insatisfacción.

### TEORIA DE LA MOTIVACION DE LOGRO, McCLELLAND

La necesidad de logro se identifica tanto en la teoría de la jerarquía como en la teoría de doble factor. La necesidad de logro puede ser un importante factor para lograr el cumplimiento de la necesidad más deseada por la mayoría de los individuos, - a través de el tipo de tarea que una persona emprende, la clase de trabajo que se efectúa una vez emprendida la tarea, y el grado de satisfacción que la persona experimenta cuando la termina.

McClelland clasifica tres tipos de necesidades motivantes - básicas :

- 1) Necesidades de poder
- 2) Necesidades de afiliación (integración)
- 3) Necesidades de logro

Necesidades de poder (N/PDR). Las personas con una gran necesidad de poder tienen una considerable preocupación por ejercer influencia y control.

Estas personas buscan puestos de liderazgo, son enérgicos, extrovertidos, decididos y exigentes. Les gusta enseñar y hablar en público.

Necesidades de afiliación (N/AFV). Las personas con una gran necesidad de afiliación obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social. Es probable que se ocupen del mantenimiento de relaciones sociales placenteras que gocen de un sentido de confianza y comprensión y que estén dispuestas a consolar y ayudar a otras personas que se encuentran en problemas, además de que gustan de una interacción amistosa con los demás.

Necesidades de logro (N/LOG). Las personas con gran necesidad de logro tienen un intenso deseo de éxito. Prefieren tareas de dificultad, aunque no imposibles para tener una buena probabilidad de éxito y que tenga un significado real. También prefieren tareas en las que se da una retroalimentación concreta respecto a los resultados de su actuación y en las que pueden tener control sobre lo que sucede.

Aunque no siempre se logra la satisfacción de las necesidades, se hace lo imposible; en una organización, por tener contento y satisfecho a un trabajador para alcanzar los objetivos tanto organizacionales como individuales. Sin embargo el individuo se puede ver frustrado debido a que no puede alcanzar los objetivos que se propone, además de tener objetivos conflictivos. Hablando de objetivos conflictivos, decimos que es cuando el individuo o la persona tiene dos o más objetivos al mismo tiempo y que implica una situación de elección o de decisión en la cual las necesidades, objetivos o métodos para lograr éstos, son incompatibles.

En cualquiera de éstos casos de frustración el individuo se mantiene en un estado de incomformidad y tensión que puede intervenir en el desempeño de su puesto y con su habilidad para trabajar en armonía con quienes le rodean.

Los gerentes y supervisores deben crear un ambiente de trabajo que se vea libre, en todo lo posible para que las fuerzas que provocan la insatisfacción y la tensión en sus subordinados se vea disminuida.

Podemos decir a todo esto, que la imposibilidad en el logro de un objetivo y la satisfacción de una necesidad crea una situación frustrante en que la tensión inicial en esos individuos se hace persistente o se vuelve más frustrante. Las causas de frustración se pueden expresar como causas externas e internas. En las causas externas encontramos, en muchos trabajadores, en la forma de prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajadores monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica. Dentro de los obstáculos internos se encuentran algunos, como son, los malos hábitos y la personalidad inadecuada para un trabajo en particular.



A través de todo este análisis, podemos decir que la motivación se relaciona con la conducta y el desempeño que van dirigidos hacia el cumplimiento de un objetivo. Otro aspecto importante, es la relación estrecha con las necesidades, ya que las necesidades son consideradas como excitadores o activadores de respuestas conductuales. Cuando éstas necesidades son cumplidas entonces se cumplirán los objetivos o resultados esperados que busca alcanzar el individuo. Dentro de la organización existen objetivos que pueden ser positivos o negativos.

En cuanto a las necesidades positivas podemos mencionar tales aspectos como son las felicitaciones, reconocimiento, ascensos. Entre las necesidades negativas encontramos aspectos como son, no ser tomados en cuenta cuando se les otorga un ascenso, ser reprendido por un mal desempeño. Por este último aspecto la mayoría de los empleados tratan de evitar éstas necesidades, ya que son un tanto desagradables.

Definición de términos más comunes en el trabajo:

**CONDUCTA.** Es la forma o la actitud que toma un individuo un individuo en su comportamiento. La forma de portarse.

**DESEMPEÑO.** Es la acción que realiza un individuo en cuanto a la tarea.

**EFICACIA.** Es el logro de una meta u objetivo buscado. Produce un efecto deseado.

**EFICIENCIA.** Facultad para lograr un efecto determinado. Los recursos o los medios con que se cuenta para lograr dicho efecto.

**EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL.** Se da cuando una persona es capaz de satisfacer sus necesidades de manera que sea aceptable tanto para sí mismo como para la organización.

**FRUSTRACION.** Es el impedimento del deseo esperado. Cuando existe una barrera para lograr y satisfacer una necesidad.

**METAS U OBJETIVOS.** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no solo el punto final sino también el lugar hacia donde se encamina la organización.

**MOTIVACION.** Es un estado interno que da energía activa y que dirige o canaliza el comportamiento hacia los objetivos.

**MOTIVADORES.** Son los factores que inducen al individuo a actuar, a hacer algo con seguridad, y que influyen sobre la conducta del individuo.

**NECESIDADES .** Fuerza que obliga al individuo a actuar activamente para cumplir sus objetivos y de esta forma obtener una satisfacción.

**SATISFACCION.** Se dá cuando se ha logrado cumplir la necesidad o el deseo anhelado.

## RESULTADOS

CUESTIONARIO	NECESIDADES				
	A	B	C	D	E
1	56	57	50	73	64
2	55	44	68	60	73
3	66	36	90	49	59
4	54	66	61	58	61
5	62	53	65	36	44
6	65	60	59	65	51
7	80	60	60	33	67
8	67	62	46	51	74
9	63	55	66	54	63
10	66	62	60	52	60
11	60	54	55	61	70

De acuerdo al porcentaje en general, los resultados son los siguientes:

A	B	C	D	E
0.63	0.55	0.62	0.54	0.62

## CONCLUSION

De acuerdo a los resultados obtenidos, vemos que la organización debe preocuparse en crear un medio ambiente de relaciones en el cual el individuo sienta confianza y seguridad en sí mismo, ya que las necesidades de tipo C y E reflejan los objetivos de los individuos que son conflictivos.

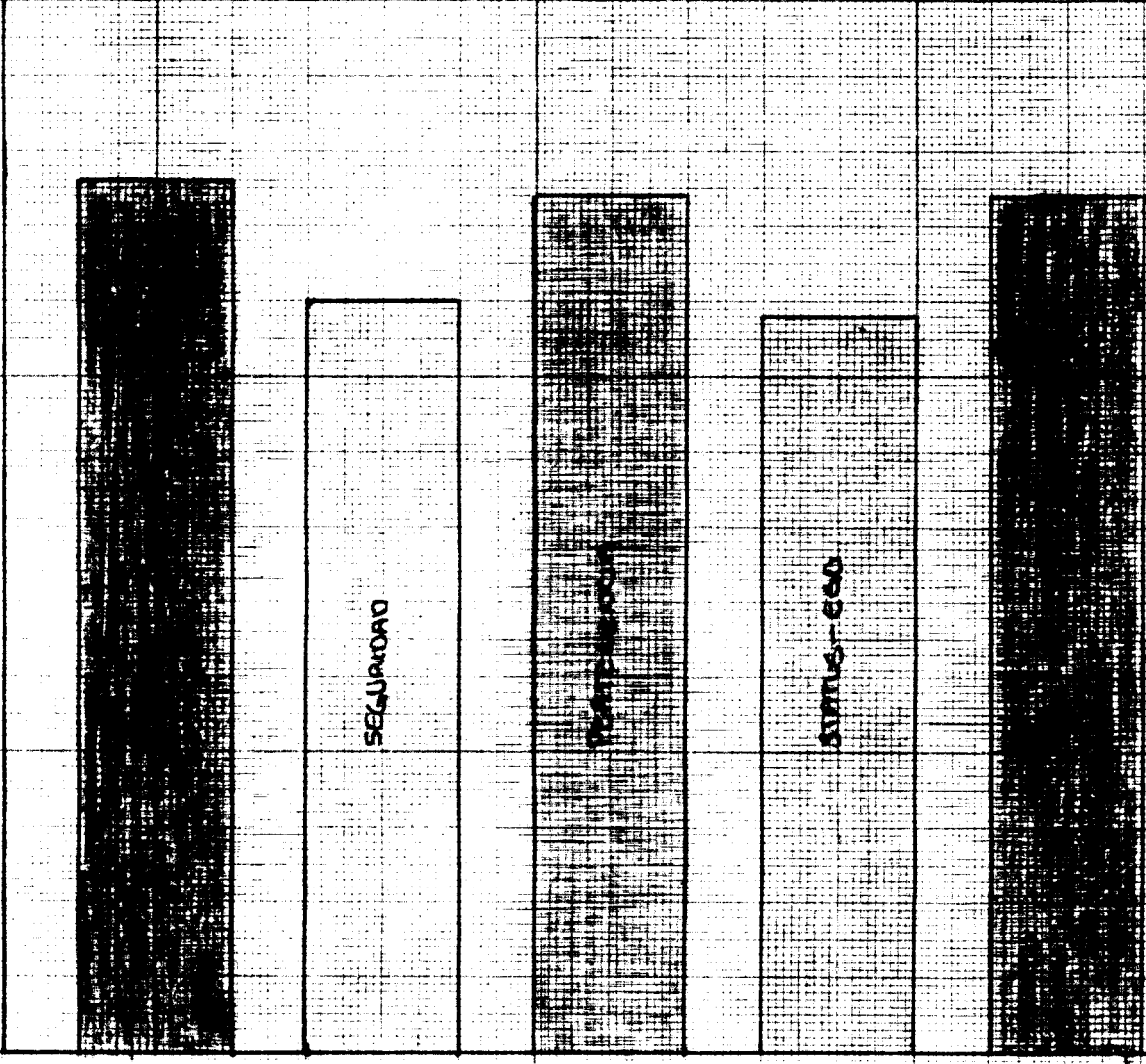
En cuanto a las necesidades básicas, la organización debe tenerlas siempre en cuenta, ya que para sus trabajadores es la base principal y que las consideren como las más importantes.

En las necesidades de tipo B y D, la organización debe establecer un sistema en el que permita el desarrollo personal y el reconocimiento de tal forma que el individuo pueda demostrar su habilidad y capacidad para realizar su tarea.

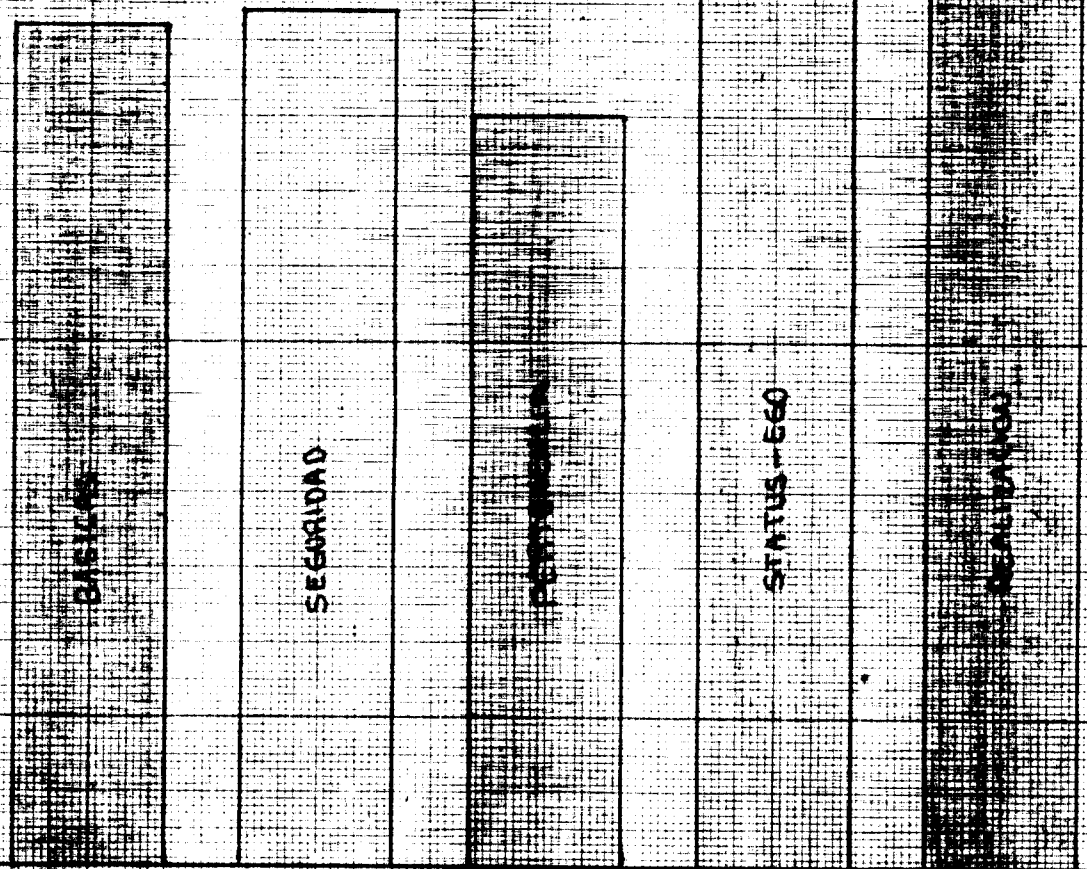
Por lo tanto queda aceptada la hipótesis establecida, porque si toma en cuenta estas recomendaciones, obtendrá de sus trabajadores su plena cooperación y esfuerzo y así aumentar su eficiencia.

# PORCENTAJE GENERAL DE LAS NECESIDADES

0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10



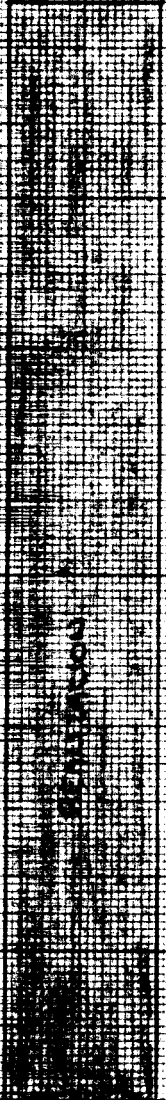
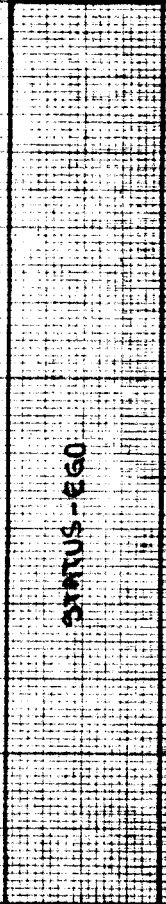
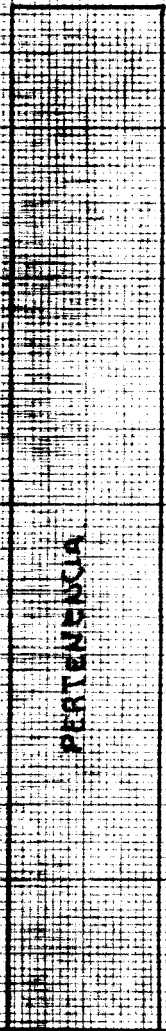
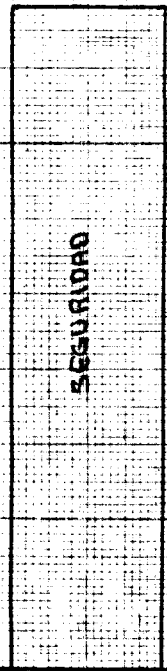
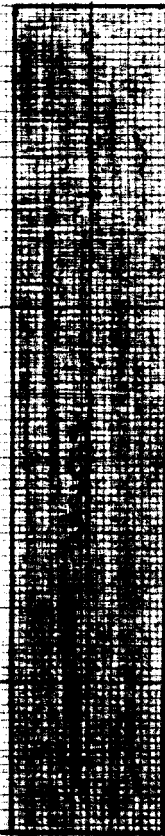
1.00  
0.95  
0.90  
0.85  
0.80  
0.75  
0.70  
0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10  
0.05



Cuestionario no. 1

147024

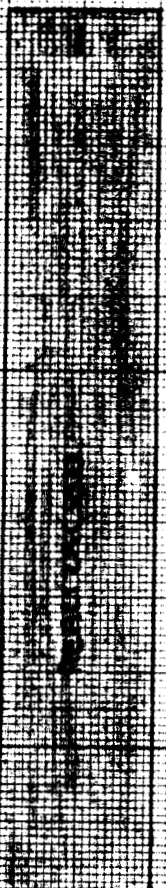
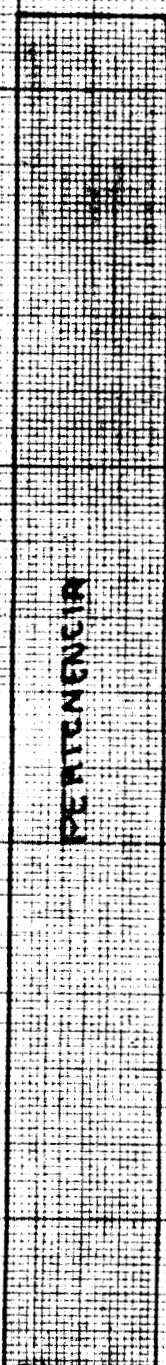
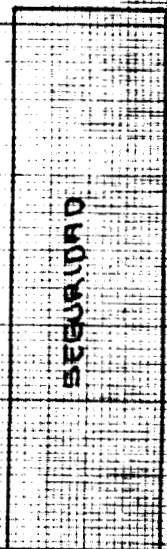
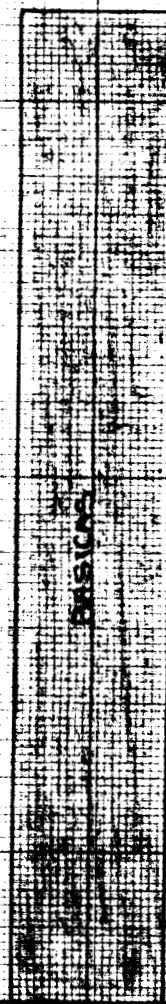
1.00  
0.95  
0.90  
0.85  
0.80  
0.75  
0.70  
0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10  
0.05



Cuestionario no. 2



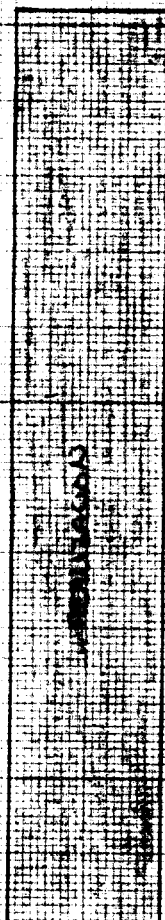
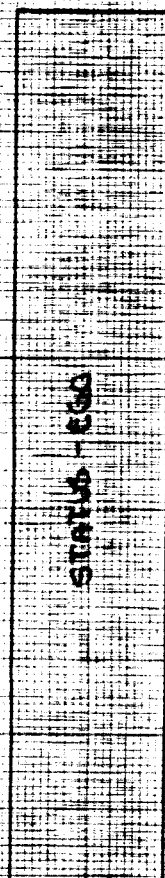
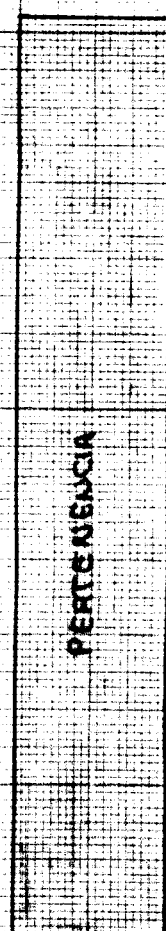
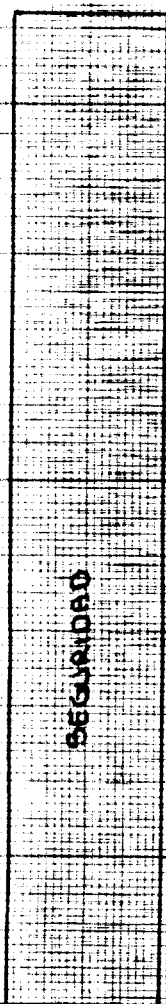
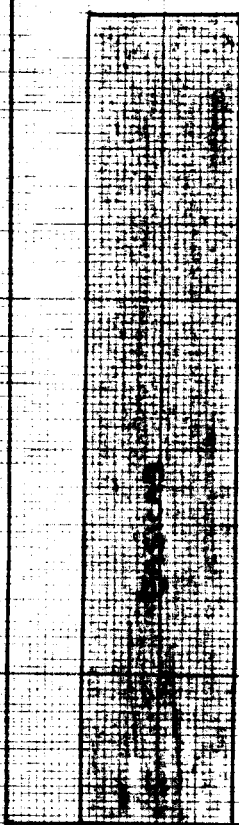
1.00  
0.95  
0.90  
0.85  
0.80  
0.75  
0.70  
0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10  
0.05



Cuestionario no 3

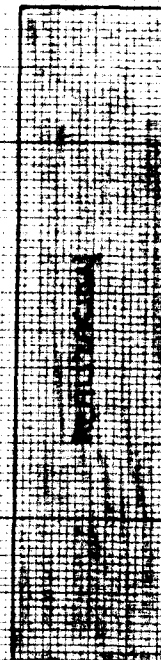
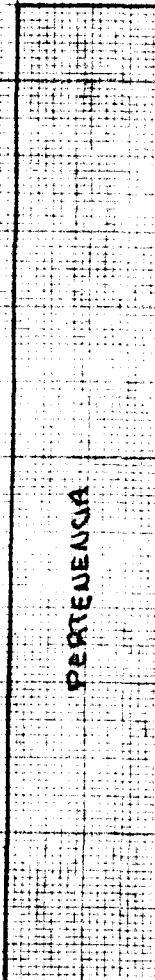
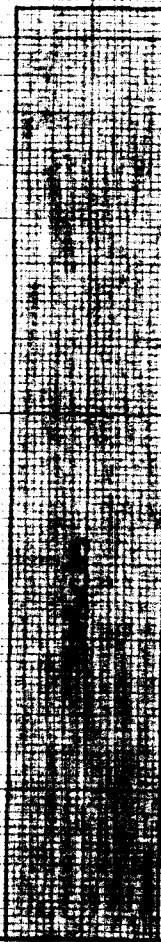


1.00  
0.95  
0.90  
0.85  
0.80  
0.75  
0.70  
0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10  
0.05



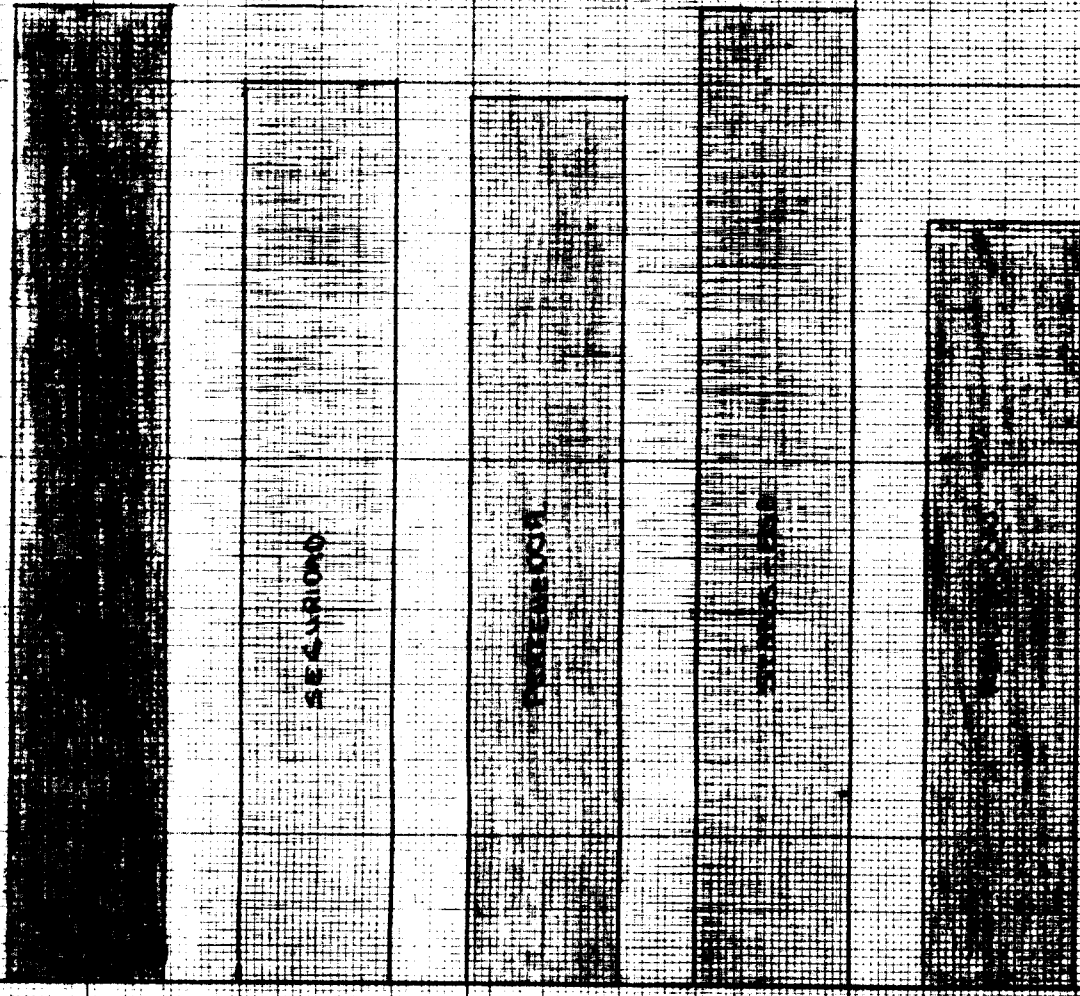
Cuestionario no. 4

1.00  
0.95  
0.90  
0.85  
0.80  
0.75  
0.70  
0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10  
0.05



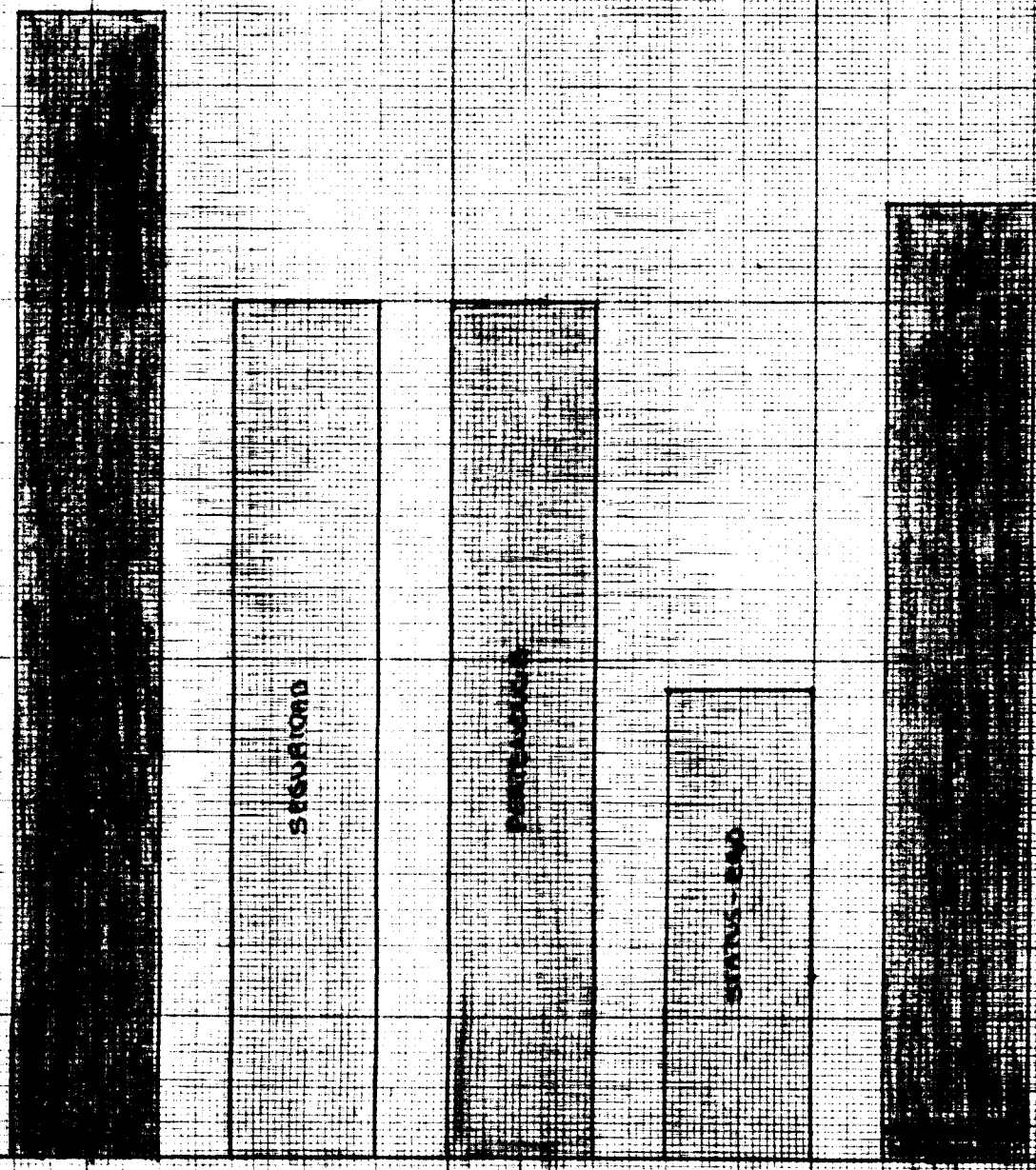
Cuestionario no. 5

1.00  
0.95  
0.90  
0.85  
0.80  
0.75  
0.70  
0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10  
0.05



Cuestionario no. 6

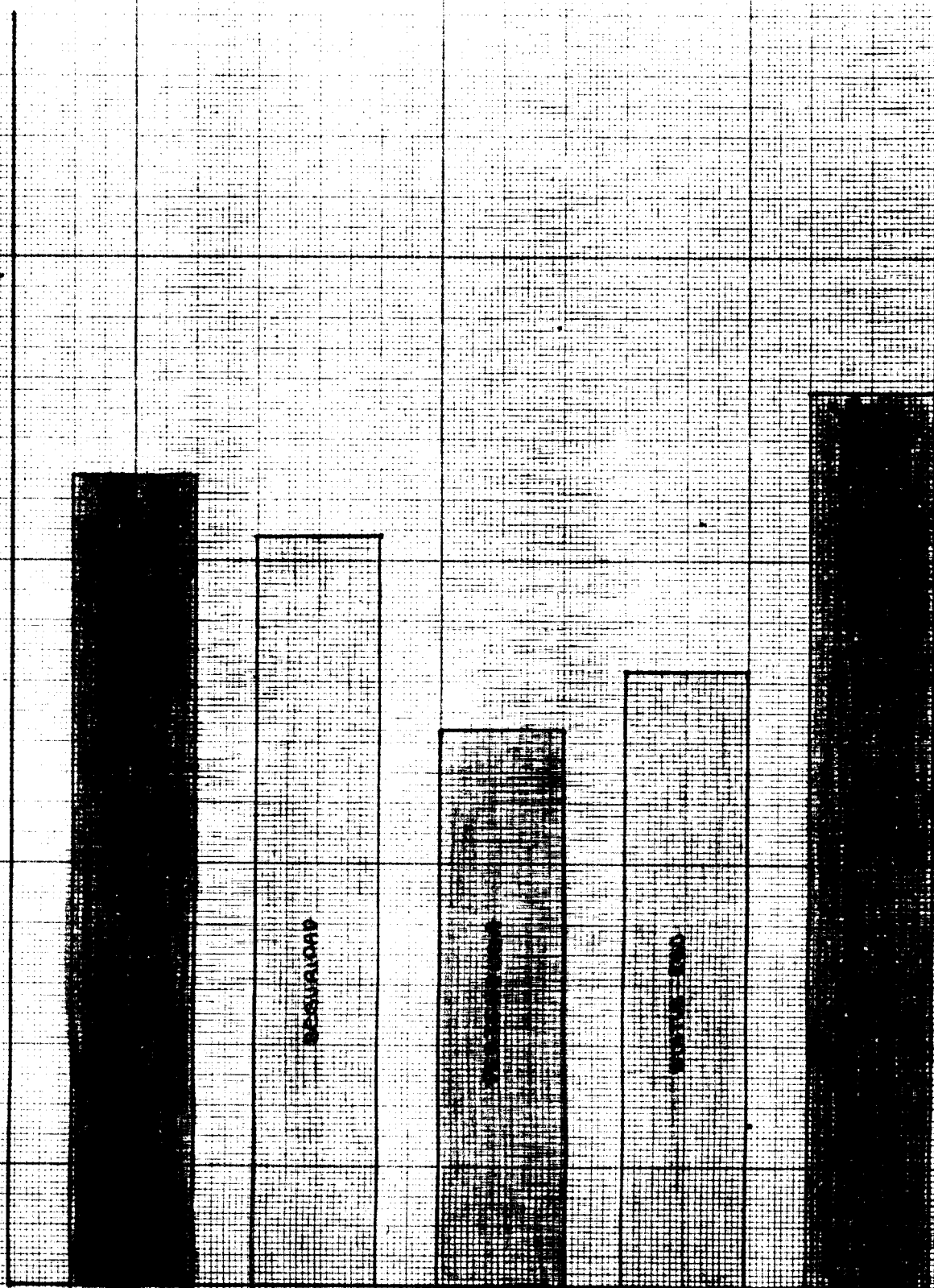
1.00  
0.95  
0.90  
0.85  
0.80  
0.75  
0.70  
0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10  
0.05



Cuestionario no. 7



1.00  
0.95  
0.90  
0.85  
0.80  
0.75  
0.70  
0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10  
0.05

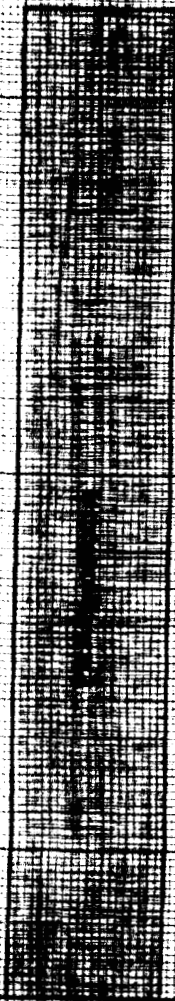


Cuestionario no. 8

1.00  
0.95  
0.90  
0.85  
0.80  
0.75  
0.70  
0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10  
0.05



SEGURO

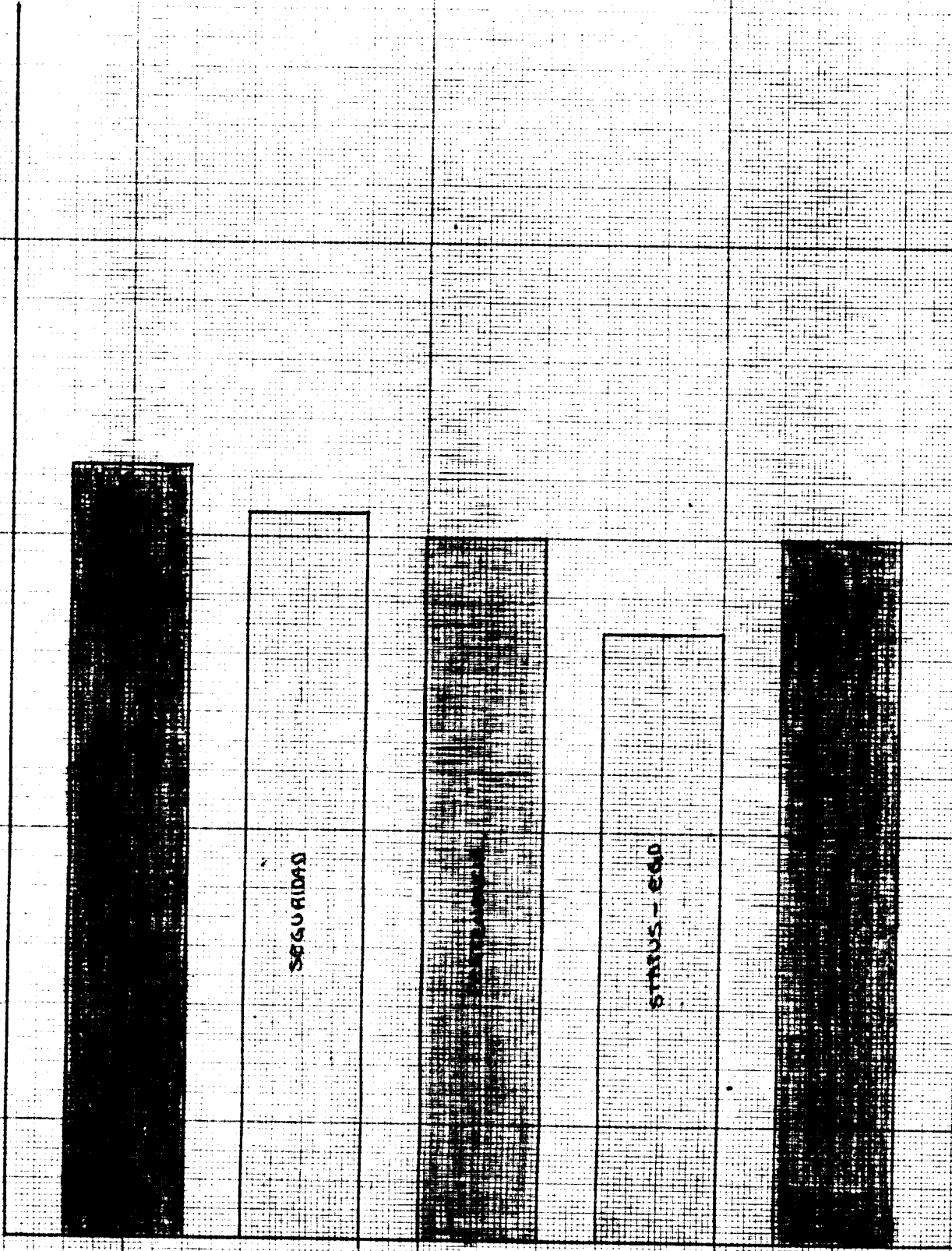


SEGURO



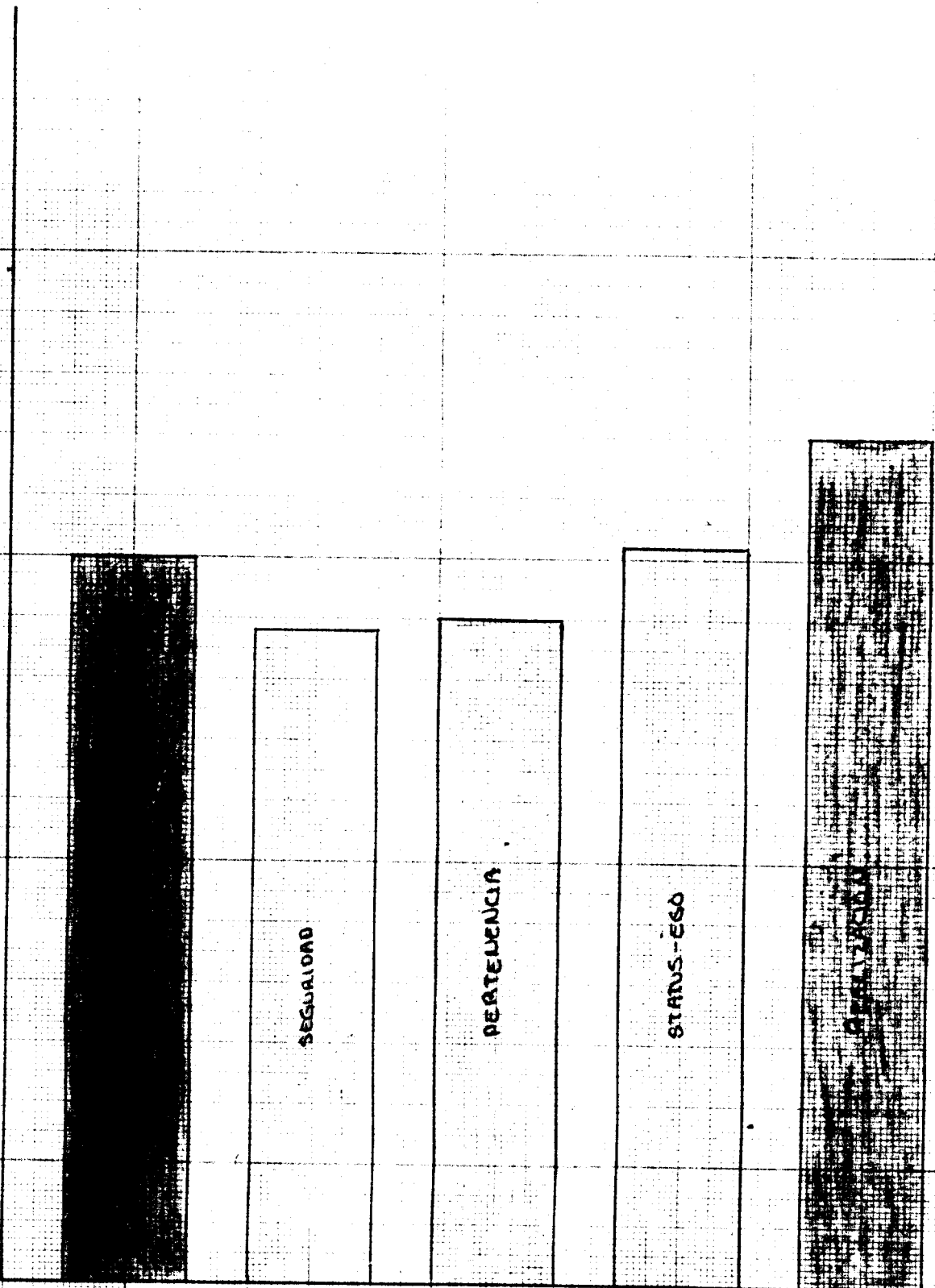
Cuestionario no. 9

1.00  
0.95  
0.90  
0.85  
0.80  
0.75  
0.70  
0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10  
0.05



Cuestionario no. 10

1.00  
0.95  
0.90  
0.85  
0.80  
0.75  
0.70  
0.65  
0.60  
0.55  
0.50  
0.45  
0.40  
0.35  
0.30  
0.25  
0.20  
0.15  
0.10  
0.05



Cuestionario no. 11

147024



QUESTIONARIO  
(Perfil de motivación)

Asigne valores de cero a cinco a cada respuesta. Dando un valor mayor a la que más se ajuste a lo que usted siente. De tal forma que la suma de éstas no sea mayor de cinco. Sea sincero consigo mismo tanto como le sea posible.

1. Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que ha                
brá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que                
le ofrece la empresa, yo por lo general:                
E. Pongo énfasis en el desarrollo de la tarea y en las oportunidades  
de libertad y crecimiento que ella ofrece.                
D. Pongo énfasis en la importancia de la tarea y contribuir en los  
grandes objetivos de la organización y de las oportunidades de pro-  
greso que ella contiene.
2. Cuando surgen problemas relacionados con la moral                
de las personas, por lo general lo que más me intere                
sa son aquellas soluciones que tienen en cuenta:                
B. El tiempo deficiente del trabajo actual y su ordenamiento junto con  
un énfasis en la estabilidad del puesto y las ventajas de la anti-  
guedad en la organización.                
C. El fortalecimiento de los grupos informales para que las relacio-  
nes de trabajo entre la organización y el grupo sean más gratas y  
significativas para el personal.
3. En la evaluación de su trabajo el empleado con                
mayor producción pone el énfasis en las conside-                
raciones relacionadas con:                
E. Las oportunidades que se le han de brindar (o falta de oportuni-  
des en cuanto a libertad de acción y desarrollo personal.                
A. El dinero que recibe en pago y si alcanza o nó para satisfacer                
sus necesidades y las de su familia.
4. Parecería que el personal que yo superviso traba                
ja más y logra mejores resultados cuando yo me a-                
seguro que:                
C. Existe verdadera cooperación de equipo en el grupo; sus integran-  
tes comparten los ratos amenos y agradables, y existe compañeris-  
mo entre ellos.                
A. Las condiciones de trabajo: es decir, espacio, los equipos, los                
materiales, etc., son modernos y abundantes.
5. La cualidad que yo, como directivo, más valoro                
ro en un trabajador es:                
B. Su habilidad para realizar la tarea con esmero y orden, y tal y                
como está especificada.                
D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.



12. La cualidad que yo, como directivo, más valoro en                        
en un trabajador es:
- C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse                        
bien con ellos y de integrarse con el grupo.
- D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.
13. Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que                        
habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo por lo general:
- D. Pongo énfasis en la importancia de su trabajo y contribuir en los objetivos de la organización y en sus habilidades de progreso.
- C. Pongo énfasis en el carácter amistoso y de cooperación que es propio de la organización y en la oportunidad de tratar y trabajar con un grupo de gente interesante y compatible.
14. Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las personas, lo que más me interesa son aquellas soluciones que tienen en cuenta:
- A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado por mejores condiciones de trabajo y mejor pago cuando ello sea posible
- B. El tiempo definido de trabajo actual y su ordenamiento junto con el énfasis en la estabilidad del puesto y las ventajas de la antigüedad en la organización.
15. Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo principal énfasis en:
- D. La dificultad y la importancia del trabajo y en maneras de incrementar el orgullo por lo que están haciendo.
- E. El desarrollo de la tarea en sí y en maneras de lograr que sea más significativa para quien la realiza.
16. Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra mejores resultados cuando yo me                        
           seguro que:
- A. Las condiciones de trabajo: es decir, el espacio, los equipos, los materiales, etc., son modernos y abundantes.
- B. Las normas de trabajo están claramente definidas, los puestos son estables, y hay poca probabilidad de ser trasladados o de perder el puesto.
17. Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las personas, por lo general, lo que más me interesa es:
- D. Algún sistema de gratificación al personal que permita brindarle mayor reconocimiento público y demostrable que es apreciado por la organización.
- A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado por mejores condiciones de trabajo y mejor pago cuando ello sea posible

18. En la evaluación de su trabajo, el empleado con mayor producción pone énfasis en las consideraciones relacionadas con :
- B. la existencia (o falta) de estabilidad en el trabajo y un buen programa de beneficios sociales.
- D. Las posibilidades (o falta de posibilidades) de progreso rápido en base a desempeño.
19. Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las personas, por lo general, lo que más me interesa son aquellas soluciones que tienen en cuenta :
- C. Alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio para estimular al personal y para ofrecerle un desafío.
- D. Algún sistema de gratificación al personal que permita brindarle mayor reconocimiento público y demostrarle que es apreciado por la organización.
20. Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra mejores resultados cuando yo me aseguro que :
- C. Existe verdadera cooperación de equipo en el grupo; y sus integrantes comparten ratos amenos y agradables y existe compañerismo entre ellos.
- D. Hay recompensas y reconocimientos por parte de la empresa en cuanto a la labor que realiza el personal.
21. La cualidad que yo, como directivo, más valoro en un trabajador es :
- E. Su capacidad y habilidad para ser creativo y novedoso en su trabajo y para encontrar en ello una recompensa personal.
- B. Su habilidad para realizar la tarea con esmero y orden, y tal y como está especificada.
22. En las evaluaciones de su trabajo el empleado con mayor producción pone el énfasis en las consideraciones relacionadas con :
- C. Las oportunidades que se le han de brindar (o falta de oportunidades) en cuanto a libertad de acción y desarrollo personal.
- D. Las posibilidades (o falta de posibilidades) de progreso rápido en base a desempeño.
23. Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que la organización ofrece, yo por lo general :
- D. Pongo énfasis en el desarrollo de la tarea y en las oportunidades de libertad y crecimiento personal que ella ofrece.
- A. Pongo énfasis en las buenas condiciones de trabajo que se ofrecen y en lo bien que paga la empresa en comparación con la competencia.

24. Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo el principal énfasis en: C      A
- C. La calidad de las relaciones entre la organización y el grupo y la necesidad de que cada uno de sus integrantes haga su justa parte para que sea aceptado por los demás.
- A. Las condiciones de trabajo y el dinero y las formas de lograr que ambas resulten satisfactorias al personal.
25. La cualidad que yo, como directivo, más valoro en un trabajador es: C      B
- C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse bien con ellos y de integrarse con el grupo.
- B. Su habilidad para realizar la tarea con esmero y orden y tal y como está especificada.
26. Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo el principal énfasis en: A      E
- A. Las condiciones de trabajo y el dinero y las formas de lograr que ambas resulten satisfactorias para el personal.
- E. Al desarrollo de la tarea en sí y en maneras de lograr que sea significativa para quien la realiza.
27. Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las personas, por lo general lo que más me interesa es: D      E
- D. Algún sistema de gratificación al personal que permita brindarle mayor reconocimiento público y demostrarle que es apreciado por la organización.
- E. El fortalecimiento de los grupos informales para que las relaciones de trabajo entre la organización y el grupo sean más gratas y significativas para el personal.
28. Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra mejores resultados cuando yo me aseguro que: B      E
- B. Las normas de trabajo están claramente definidas, los puestos son estables y hay poca probabilidad de ser trasladados o de perder el puesto.
- E. El personal pueda ver las recompensas que le brinda el trabajo en términos de su interés y desarrollo personal.
29. En la evaluación de su trabajo el empleado con mayor producción pone el énfasis en las consideraciones relacionadas con: E      C
- E. Las oportunidades que se le han de brindar (o falta de oportunidades) en cuanto a libertad de acción y desarrollo personal.
- C. Las condiciones (o falta de condiciones) que permitan el compañerismo y las relaciones amistosas en el grupo.

30. Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que D B  
habrá de realizar y al introducirlo en cuanto a lo  
que le ofrece la organización, yo por lo general:

- D. Pongo énfasis en la importancia de la tarea y contribuir en los grandes objetivos de la organización y de las oportunidades de progreso que ella contiene.
- B. Pongo énfasis en la estabilidad de la organización y su programa de beneficios social, junto con la simplicidad y facilidad de la tarea.

31. En la evaluación de su trabajo el empleado con B A  
mayor producción pone el énfasis en las consideracio  
nes relacionadas con:

- B. La existencia (o la falta) de estabilidad en el trabajo y un buen programa de beneficios sociales.
- A. El dinero que recibe en pago y si alcanza o no para satisfacer sus necesidades y las de su familia.

32. Cuando surgen problemas relacionados con la moral B C  
de las personas, por lo general, lo que más me in  
teresa son aquellas soluciones que tienen en cuenta:

- B. Alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio para estimular personal y ofrecerle un desafío.
- C. El fortalecimiento de los grupos informales para que las relacio  
nes de trabajo entre la organización y el grupo sean más gratas y significativas para el personal.

33.-Al hacer frente al personal que está produciendo D B  
por debajo de lo establecido yo pongo el princi  
pal énfasis en:

- D. La dificultad y la importancia del trabajo y en maneras de incre  
mentar el orgullo por lo que está haciendo.
- B. La relación entre producción y las posibilidades que tiene la or  
ganización para competir en el mercado y asegurar los puestos cu  
ando no es capaz de producir ganancias.

34. Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que C B  
habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo  
que ofrece la organización, yo por lo general:

- C. Pongo énfasis en el carácter amistoso y de cooperación que es pro  
pio de la organización y en la oportunidad de trabajar con un gru  
po de gente interesante y compatible.
- B. Pongo énfasis en el desarrollo de la tarea y en las oportunidades  
de libertad y crecimiento personal que ella ofrece.

35.-Parecería que el personal que yo superviso trabaja B C  
más y logra mejores resultados cuando yo mease guro  
que :

- B. El tiempo de trabajo está claramente definido, los puestos son es  
tables y hay poca probabilidad de ser transferido o perder el pue  
to.

C. Existe verdadera cooperación de equipo en el grupo; sus integrantes comparten los ratos amenos y agradables y existe compañerismo entre ellos.

36. Cuando surgen problemas relacionados con la moral D B  
de las personas, por lo general, lo que más me in  
teresa son aquellas soluciones que tienen en cuenta: \_\_\_\_\_

D. Algún sistema de gratificación al personal que permita brindarle mayor reconocimiento público y demostrarle de que es apreciado - por la organización.

B. Definir el tiempo de trabajo actual y el ordenamiento del trabajo junto con el énfasis en la estabilidad del puesto y las ventajas de la antigüedad en la empresa.

37. En la evaluación de su trabajo el empleado con B C  
mayor producción pone el énfasis en las consi-  
deraciones relacionadas con:

B. La existencia (o falta de) estabilidad en el trabajo y un buen pr  
grama de beneficios sociales.

C. Las condiciones (o falta de condiciones) que permitan el compañe-  
rismo y las relaciones armoniosas en el grupo.

38. La cualidad que yo, como directivo, más valoro D A  
en un trabajador es: \_\_\_\_\_

D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.

A. Su buena voluntad para hacer un trabajo a cambio de un salario -  
justo y su reconocimiento de las buenas condiciones de trabajo -  
que se le brindan.

39. Parecería que el personal que yo superviso trabaja D A  
ja más y logra mejores resultados cuanto yo me -  
aseguro que:

D. Haya recompensas y reconocimientos por parte de la empresa acerca  
de la labor que realiza el personal.

A. Las condiciones de trabajo; es decir, el espacio, los equipos, -  
los materiales, etc., son modernos y abundantes.

40. Al hacer frente al personal que está produciendo B B  
por debajo de lo establecido, yo pongo el princi  
pal énfasis en:

B. Al desarrollo de la tarea en sí y en maneras de lograr que sea más  
significativa para quien la realiza.

B. La relación entre producción y las posibilidades que tiene la or-  
ganización para competir en el mercado y asegurar los puestos cuan-  
do la empresa no es capaz de producir ganancias.

41. Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que B C  
habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo  
que ofrece la organización, yo por lo general: \_\_\_\_\_

- B. Pongo principal énfasis en la estabilidad de la organización y su programa de beneficios sociales, junto con la simplicidad y facilidad de la tarea.
- C. Pongo énfasis en el carácter amistoso y de cooperación que es propio de la organización y en la oportunidad de tratar y trabajar con un grupo de gente interesante y compatible.

42. La cualidad que yo, como directivo más valoro en un trabajador es: C E

- C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse bien con ellos y de integrarse en el grupo.
- B. Su capacidad y habilidad para ser creativo y novedoso en su trabajo y para encontrar en ello una recompensa personal.

43. En la evaluación de su trabajo el empleado con mayor producción pone énfasis en las consideraciones relacionadas con: D A

- D. Las posibilidades (o falta de posibilidades) de progreso rápido en base a desempeño.
- A. El dinero que recibe en pago y si alcanza o no para satisfacer sus necesidades y las de su familia.

44. Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra mejores resultados cuando yo me aseguro que: E C

- E. El personal pueda ver las recompensas que le brinda el trabajo en términos de su interés y desarrollo personal.
- C. Existe verdadera cooperación de equipo; sus integrantes comparten los ratos amenos y agradables y existe compañerismo entre ellos.

45. Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que ofrece la organización, yo por lo general: A B

- A. Pongo énfasis en las buenas condiciones de trabajo que se ofrecen y en lo bien que paga la empresa en comparación con la competencia.
- B. Pongo énfasis en la estabilidad de la organización y su programa de beneficios sociales, junto con la simplicidad y facilidad de la tarea.

46. La cualidad que yo, como directivo, más valoro en un trabajador es: A C

- A. Su buena voluntad para hacer un trabajo justo a cambio de un salario justo y su reconocimiento de las buenas condiciones de trabajo que le brindan.
- C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse bien con ellos y de integrarse con el grupo.

47. La cualidad que yo, como directivo, más valoro en un trabajador es: D E

- D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.
- E. Su capacidad y habilidad para ser creativo y novedoso en su trabajo y para encontrar en ello una recompensa personal.



48. Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las personas, por lo general, lo que más me interesa, son aquellas soluciones que tienen en cuenta: E      A
- B. alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio para estimular al personal y para ofrecerle un desafío.
- A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado por mejores condiciones de trabajo y mejor pago cuando ello sea posible
49. Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra mejores resultados cuando yo me aseguro que: D      B
- D. Haya recompensas y reconocimientos por parte de la empresa de la labor que realiza el personal.
- B. El tiempo de trabajo está claramente definido, los puestos son estables y hay poca probabilidad de ser trasladado o de perder el puesto.
50. Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo por lo general: A      C
- A. Pongo énfasis en las buenas condiciones de trabajo que se ofrecen y en lo bien que paga la empresa en comparación con la competencia
- C. Pongo énfasis en el carácter amistoso y de cooperación que es propio de la organización y en la oportunidad de tratar con gente de un grupo interesante y compatible.
51. Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo el principal énfasis en: C      E
- C. La calidad de las relaciones entre el grupo y la organización y la necesidad de que cada uno de sus integrantes haga su justa parte para que sea aceptado por los demás.
- E. El desarrollo de la tarea en sí y en maneras de lograr que sea más significativa para quien la realiza.
52. Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las personas, por lo general, lo que más me interesa son aquellas soluciones que tienen en cuenta: C      A
- C. El fortalecimiento de los grupos informales para que las relaciones de trabajo entre la organización y los grupos sean más gratas y significativas para el personal.
- A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado por mejores condiciones de trabajo y mejor pago cuando ello sea posible
53. Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra mejores resultados cuando yo me aseguro que: E      A
- E. El personal pueda ver las recompensas que le brinda el trabajo en términos de su interés y desarrollo personal.
- A. Las condiciones de trabajo: es decir, el espacio, los equipos, los materiales, etc., son modernos y abundantes.

54. Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido yo por lo general, pongo principal énfasis en: D
- D. La dificultad y la importancia del trabajo y en las maneras de incrementar el orgullo por lo que están haciendo.
- C. La relación entre producción y las posibilidades que tiene la organización para competir en el mercado y asegurar los puestos cuando la empresa no es capaz de producir ganancias.
55. Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las personas, por lo general, lo que más me interesa son aquellas soluciones que tienen en cuenta: E B
- E. Alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio para estimular al personal y para ofrecerle un desafío.
- B. La definición del tiempo de trabajo y el ordenamiento de trabajo junto con el énfasis en la estabilidad del puesto y las ventajas de la antigüedad de la empresa.
56. En la evaluación de su trabajo el empleado con mayor producción pone el énfasis en las consideraciones relacionadas con: B E
- B. La existencia (o la falta de) estabilidad en el trabajo y un buen programa de beneficios sociales
- E. Las oportunidades que se le han de brindar (o la falta de oportunidades) en cuanto a la libertad de acción y desarrollo personal.
57. Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo por lo general: E A
- E. Pongo énfasis en el desarrollo de la tarea y en las oportunidades de libertad y crecimiento personal que ella ofrece.
- A. Pongo énfasis en las buenas condiciones de trabajo que se ofrecen y en lo bien que paga la empresa en comparación con la competencia
58. Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo el principal énfasis en: D A
- D. La dificultad y la importancia del trabajo y en maneras de incrementar el orgullo por lo que están haciendo.
- A. Las condiciones de trabajo y el dinero y las formas de lograr que ambas resulten satisfactorias para el personal.
59. La cualidad que yo, como directivo, más valoro en un trabajador es: E A
- E. Su capacidad y habilidad para ser creativo y novedoso en su trabajo y para encontrar en ello una recompensa personal.
- A. Su buena voluntad para hacer un trabajo justo a cambio de un salario justo y su reconocimiento de las buenas condiciones de trabajo que se le brindan.

147024

60. Al introducir a un empleado nuevo a la tarea C  
que habrá de realizar y al orientarlo en cuanto A  
a lo que ofrece la organización, yo por lo -  
general :

C. Pongo énfasis en el carácter amistoso y de cooperación que es propio de la organización y en la oportunidad de tratar con un grupo interesante y combatible.

A. Pongo énfasis en las buenas condiciones de trabajo que se ofrecen y en lo bien que paga la empresa en comparación con la competencia.

## BIBLIOGRAFIA

Flippo, Edwin B. Principios de Administración de Personal.

Chruden, Herbert J. Administración de Personal.

Koontz/O'Donnell. Administración . Ed. Mc Graww Hill, 1986

Howell, Carl William. Psicología Industrial y Organizacional.

Mimeo, Area de Estudios Organizacionales. UAM-I, Mex.

Teoría de la Regulación, las Relaciones Sociales y la  
organización.