



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION
AL PERSONAL DE CONFIANZA DE TELEFONOS
DE MEXICO, S. A.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

**LUIS CARLOS FERNANDEZ OLIVARES
PEDRO GAMEZ SANCHEZ**

Director del Seminario

L. A. E. Víctor Manuel Palacio Rodríguez

MEXICO, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAGS.

CAPITULO 1

LA FRUSTRACION.

| | |
|---|----|
| 1.1.- DEFINICION..... | 5 |
| 1.2.- ELEMENTOS Y CONDICIONES..... | 6 |
| 1.2.1.- ACUMULACION DE FRUSTRACIONES..... | 8 |
| 1.3.- FUENTES DE LAS FRUSTRACIONES..... | 9 |
| 1.4.- EL CONFLICTO..... | 12 |
| 1.4.1.- NIVELES DE ANALISIS Y DECISION..... | 12 |
| 1.5.- TIPOS DE CONFLICTO..... | 16 |
| 1.5.1.- ATRACCION - ATRACCION..... | 16 |
| 1.5.2.- EVASION - EVASION..... | 16 |
| 1.5.3.- ATRACCION - EVASION..... | 17 |
| 1.5.4.- DOBLE ATRACCION - EVASION..... | 18 |
| 1.6.- FRUSTRACIONES MAS COMUNES DE LOS EMPLEADOS..... | 19 |
| 1.7.- REACCIONES MAS COMUNES A LA FRUSTRACION..... | 26 |
| 1.7.1.- AGRESION..... | 27 |
| 1.7.2.- EVASION..... | 29 |
| 1.7.3.- REGRESION..... | 31 |
| 1.7.4.- AISLAMIENTO..... | 32 |
| 1.7.5.- RACIONALIZACION..... | 32 |

| | |
|--------------------------|----|
| 1.7.6.- RESIGNACION..... | 33 |
| 1.7.7.- SUBLIMACION..... | 33 |

CAPITULO 2

LA MOTIVACION

| | |
|--|----|
| 2.1.- DEFINICION Y CONCEPTOS..... | 37 |
| 2.2.- TEORIAS SOBRE MOTIVACION..... | 40 |
| 2.2.1.- JERARQUIA DE NECESIDADES..... | 40 |
| 2.2.2.- TEORIAS "X" y "Y" | 45 |
| 2.2.3.- TEORIA "Z"..... | 49 |
| 2.2.4.- TEORIA INMADUREZ-MADUREZ..... | 50 |
| 2.2.5.- TEORIA DE LOS FACTORES HIGIENICOS Y MOTI VACIONALES..... | 53 |
| 2.2.6.- TEORIA DE LA NECESIDAD DE LOGRO, AFILIA CION Y PODER..... | 56 |
| 2.3.- TIPOS DE MOTIVACION..... | 60 |
| 2.3.1.- MOTIVACION POSITIVA..... | 60 |
| 2.3.2.- MOTIVACION NEUTRA..... | 62 |
| 2.3.3 - MOTIVACION NEGATIVA..... | 62 |
| 2.4.- MOTIVACION EN EL TRABAJO..... | 65 |

| | |
|---|----|
| 2.5.- FORMAS MAS USUALES DE MOTIVACION EN EL TRABAJO..... | 72 |
| 2.5.1.- EL AMBIENTE FISICO DE LA EMPRESA..... | 72 |
| 2.5.2.- COMUNICACION..... | 74 |
| 2.5.3.- CALIFICACION DE MERITOS..... | 75 |
| 2.5.4.- DIRECCION..... | 76 |
| 2.5.5.- ASCENSOS..... | 76 |
| 2.5.6.- INCENTIVOS ECONOMICOS..... | 76 |
| 2.6.- METODOS NO ECONOMICOS DE MOTIVACION..... | 78 |
| 2.6.1.- EL ELOGIO..... | 78 |
| 2.6.2.- CONOCIMIENTO DE RESULTADOS..... | 81 |
| 2.6.3.- PROGRESO..... | 82 |
| 2.6.4.- EL RETO..... | 83 |
| 2.6.5.- LA COMPETENCIA..... | 84 |

CAPITULO 3

INVESTIGACION DE CAMPO

| | |
|---|----|
| A).- INTRODUCCION..... | 89 |
| B).- POSTULADOS..... | 89 |
| C).- ACCIONES..... | 89 |
| D).- METODOLOGIA..... | 90 |
| E).- ELABORACION DEL DISEÑO DE LA PRUEBA..... | 92 |

| | |
|--|-----|
| F).- LEVANTAMIENTO DE LA ENCUESTA..... | 92 |
| G).- TABULACION DE RESULTADOS..... | 93 |
| ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS..... | 100 |
| RECOMENDACIONES..... | 124 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 132 |

T E M A

**NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION
AL PERSONAL DE CONFIANZA EN TELEFO-
NOS DE MEXICO, S.A.**

O B J E T I V O

PLANTEAR, CREAR O MODIFICAR ALTERNATIVAS MOTIVACIONALES QUE CONDUZCAN A UN MAYOR RENDIMIENTO Y SATISFACCION, TANTO INDIVIDUAL COMO DE GRUPO.

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

Uno de los problemas a que se enfrenta México, y - en especial el empresario, es el que se deriva de las satisfacciones vinculadas al trabajo, resultan importantes incluso para los directivos de mentalidad más rígida, por lo cual la empresa paga un elevado precio por un trabajo desagradable, precio que puede venir expresado en fricciones laborales, producción y calidad inferiores, elevada rotación de personal, ausentismo y falta de puntualidad. Solo para - citar unos cuantos factores relacionados con la escasa o nula motivación en el trabajador.

El lado positivo de la motivación es de igual importancia, de tal forma que el trabajador que cuenta con ella es asimismo el que mayor rendimiento alcanza y el que a menudo iguala o supera cualquier meta fijada por su supervisor. Es así como surge la necesidad de presentar una investigación que nos muestre cuales son los factores que originan el bajo rendimiento del personal de confianza en una empresa de participación estatal mayoritaria.

El puesto de confianza siempre ha representado, - el objetivo próximo inmediato deseado por el personal sindicalizado. Es por ello que existe una tendencia a imitar las actitudes y comportamientos del personal de confianza, y éste si se encuentra desmotivado, automáticamente desencadenará un descenso de rendimiento en una área de trabajo.

Al hacerse pues presente la falta de motivación, - ésta viene acompañada de una serie de factores que afectan-

tanto al personal en sí, como su rendimiento en el trabajo.

Estos aspectos son de vital importancia, ya que - interfieren en el ánimo, rendimiento y deseo de superación - del personal, que el día de mañana pasará a formar parte - del personal de confianza. De ahí la necesidad de que el - personal sindicalizado que ingrese a la categoría de con - fianza, no venga con este tipo de actitudes que a la postre traerá consecuencias mayores a las ya existentes.

Se habla de grandes soluciones, pero pocos son los resultados hasta ahora obtenidos, consideramos que si los - directores empresariales conocieran a su personal en la for - ma en que conocen a sus máquinas, si tomaran medidas preven - tivas y no paliativos en sus relaciones con el personal, se aumentaría el rendimiento en gran escala.

Es evidente que los seres humanos no estamos carac - terizados por una misma personalidad, tampoco hemos sido - producidos en serie, ni nuestros objetivos son los mismos, - por lo cual sería imposible resolver los problemas humanos - con un mismo criterio. Pero lo que si podemos reducir son - los conflictos y las fricciones que surgen entre el nivel de mando y el subordinado, conocer cuales son las técnicas más apropiadas para motivar al personal, así como mantener un - programa continuo de superación que traerá consigo, primeramente, una integración total del individuo a la organiza - ción, y segundo un mayor rendimiento en el trabajo. Las em - presas fuertes no son aquellas que manejen mayor capital, - sino aquellas que tienen al personal idóneo, en un clima - de seguridad y superación constante.

El directivo sabe que sólo es posible alcanzar los objetivos de la organización a través y con ayuda de los - trabajadores, son ellos y sólo ellos, quienes determinarán a la larga el éxito o el fracaso de la organización.

CAPITULO 1

LA FRUSTRACION

1.1.- DEFINICION.

Es evidente que cualquier individuo jamás habrá evitado en el transcurso de su vida una o varias experiencias a las que sin temor a equivocarse les daría el nombre de frustraciones. Pero ¿son realmente frustraciones?. En varias ocasiones el individuo no sabe con certeza si realmente se les puede considerar como tales, ya que en ocasiones anteriores no llega a completarse el ciclo de un acontecimiento y sin embargo ya lo hemos definido con el nombre de frustración. Estableceremos que no existe una definición clara y precisa; lo que si es verdad es que todos los autores llegan a una conclusión; y es el resultado originado por no haber podido satisfacer un fin deseado, debido a una barrera interpuesta entre el sujeto y el satisfactor deseado.

Para Hodgetts. Viene a ser la incapacidad de satisfacer necesidades particulares.

Dicc.Psic. Frustración es la tensión emotiva originada por el fracaso en obtener el fin deseado.

Dicc.Larousse. Es el estado de quien se ve privado de una satisfacción legítima defraudado en sus esperanzas.

Por lo anterior podemos concluir, que la frustración; Es el resultado de no haber podido satisfacer una necesidad, y en la cual influyeron elementos que se encuentran fuera de control.

La frustración no surge inesperadamente, existen - elementos muy claros que se presentan y los cuáles vamos a definir a continuación:

- a).- La tendencia de un sujeto hacia un objetivo o meta.
- b).- La presencia de un obstáculo que bloquee su - realización.

1.2.- ELEMENTOS Y CONDICIONES DE LA FRUSTRACION.

ELEMENTOS:

a).- PRIVACION. Si sólo se presenta la primera de estas pre condiciones puede hablarse de pérdida o privación; pero jamás de frustración. La privación se refiere a que la necesidad existente aumenta en intensidad al no existir los medios de reducirlas. Rosenzweig (1944) indicó que la diferencia existente entre privación y frustración es: que la privación se catalogaría como una frustración primaria; y cuando se ha completado la segunda precondition se le daría el nombre de frustración secundaria.

b).- IMPEDIMENTO. Según Dollard y sus colaboradores (1939)- la frustración surge, cuando una respuesta de meta sufre - una interferencia que le impide ocurrir.

Tanto la privación, como el impedimento son precon diciones necesarias para que exista la frustración.

CONDICIONES QUE PERMITEN QUE EXISTA LA FRUSTRACION.
Existan otro tipo de condiciones que se deben cumplir para-

que la frustración se presente en su totalidad:

a).- La sola presencia de un obstáculo no basta para desencadenar la frustración; el hecho de que se presente o no dependerá de la conducta que adopte la persona ante un obstáculo que ha bloqueado la meta y no del obstáculo en sí. Dicho en otras palabras lo que es frustrante para una persona, puede no serlo para otra.

EJEMPLO: Una enfermedad de tipo físico que ataca a un trabajador lo dejará imposibilitado para presentarse a trabajar al siguiente día, y así poder presentar un proyecto de expansión de cableado, necesario para aumentar las líneas telefónicas existentes.

El se sentirá sumamente frustrado al no poder asistir; pero esto no sucederá con otro trabajador con menos motivación, el cuál verá la posibilidad de quedarse en casa y así poder gozar de otro tipo de atenciones. Véase que en este ejemplo la motivación en cada persona es muy diferente.

b).- SEVERIDAD DE LA FRUSTRACION. Esta estará en función de la cantidad de energía puesta por el sujeto en la obtención de la meta deseada, es decir; depende qué tan importante sea para el individuo el objetivo deseado, con la finalidad de poner un esfuerzo extra y el cuál todos llevamos dentro, para la realización de nuestro objetivo.

EJEMPLO: Para un trabajador que llega tarde a una reunión de tipo informal con sus compañeros de trabajo será menor su frustración, que para aquel trabajador que llega tarde a la firma de un convenio entre ejecutivos de la empresa en la cuál es socio.

EJEMPLO 2: La frustración será mayor para aquel -
trabajador que invita a su supervisor a comer el día de su -
cumpleaños, si a la hora de pedir la cuenta se ha percata -
do que ha olvidado su billetera, que si le hubiese sucedido
con su mejor amigo.

1.2.1.- ACUMULACION DE FRUSTRACIONES.

Las experiencias previas de frustraciones se van a
cumulando a medida que transcurre el tiempo, por lo que se
crea un desequilibrio y una gran tensión emocional, que pro
ducirá ansiedad en el trabajador y lo pondrá irremediable -
mente en desventaja ante nuevos obstáculos.

EJEMPLO: Aquella persona que en varias ocasiones, -
ha ido a solicitar empleo y desafortunadamente no lo ha po
dido conseguir presentará menos deseo y luchará con menos -
ahínco que al inicio.

Las frustraciones provienen de diversas fuentes, -
según sea el obstáculo que les dió origen, y así tenemos -
tres tipos.

1.3.- FUENTES DE LAS FRUSTRACIONES:

a).- Ambientales.

b).- Por conflicto.

c).- Personales.

a).- AMBIENTALES.- Como su nombre lo dice, son referentes al medio ambiente; nos presenta frecuentemente obstáculos, los cuales, interfieren en los intereses de los individuos, este tipo de frustraciones es el más común.

EJEMPLO 1: El agua es el peor enemigo de las líneas telefónicas, es así como una gran tormenta estropea las comunicaciones telefónicas e impide que exista una comunicación entre una población y otra, de suma importancia.

EJEMPLO 2: Aquel supervisor que tiene una entrevista con su Gerente, pero debido a fallas en la energía eléctrica, provoca que los semáforos se descompongan y se llegue tarde a la entrevista.

b).- POR CONFLICTO.- Las frustraciones por conflicto se presentan, cuando el individuo tiene que elegir entre algo agradable y algo que no lo es. Existen también frustraciones por conflicto, cuando el sujeto abriga sentimientos tanto positivos, como negativos con respecto a una persona u objeto, que lo hace sentirse en conflicto, el cual aparece cuando el elegir una alternativa, anula la otra.

c).- PERSONALES.- Un individuo se hace acreedor a una frus

tración de tipo personal, cuando el obstáculo interpuesto - entre él y la meta proviene de sí mismo, o sea de una limitación personal, la cual puede ser real o imaginaria. Este tipo de frustración con frecuencia genera sentimientos de inferioridad.

Y como ejemplo tenemos: A aquel trabajador que ha dedicado toda su vida a trabajar como intérprete en una compañía dedicada a proporcionar personal para eventos internacionales de intercomunicación y que después de sufrir un accidente ha perdido la facultad para hablar.

Otro ejemplo: Es de aquella persona que va en busca de trabajo y se le es negado debido a un nivel de preparación bajo en una rama específica.

Es conveniente hacer notar que con frecuencia nos sometemos inutilmente a frustraciones personales, por ser excesivamente elevadas, las cuales como ya mencionamos, además de traernos un desgaste físico, también vendrá acompañado de un complejo de inferioridad; por lo tanto es necesario reconocer nuestras propias capacidades y limitaciones, a fin de evitar el factor frustrante.

Todo obstáculo tiene un aspecto totalmente positivo, y en el cual pocas son las personas que lo llegan a analizar, y estriba en el hecho que dichos obstáculos mantienen el deseo de superación, eliminando automáticamente el conformismo en las personas. Es decir es muy importante ver el lado positivo de los factores (aparentemente negativos) que se encuentran obstruyendo nuestra meta y no guiarnos por la

primera impresión de tipo negativo. Si pensamos únicamente en el mal que nos está causando, nuestra existencia se hará cada día más pesada, y no un deseo de superación constante.

1.4.- EL CONFLICTO

Cada ocasión en que se presenta un estímulo (objeto, situación o cualquier tipo de conducta capaz de ocasionar una reacción) en la persona, esta decide si es agradable, desagradable o indiferente.

A).- AGRADABLE. En este aspecto la persona se sentirá motivada para acercarse a él, o dejar que se acerque, en este caso el valor que recibe es positivo (+).

B).- DESAGRADABLE. Como su nombre lo dice existe un desagrado o rechazo y como resultado tratará de evitarlo.

El valor que recibe es de tipo negativo (-).

C).- INDIFERENTE. Este tipo de estímulo, no significa absolutamente nada, ya que no despierta ningún interés. Y el valor que recibe es de cero (0).

Ahora bien, el proceso de análisis de un estímulo y la decisión, se realiza en cinco aspectos diferentes: Nivel Fisiológico, Nivel Inconciente, Nivel Emocional, Nivel Hábitos, Nivel Conciente.

1.4.1.- NIVELES DE ANALISIS Y DECISION.

1.4.1.1.- NIVEL FISIOLÓGICO.

Es aquel en el que el mecanismo de análisis y la decisión está interconstruido dentro de la persona, el proceso es automático y escapa a nuestra voluntad, nos percata -

mos del acontecimiento después que a sucedido. Un ejemplo de ello, es recibir una quemadura en la yema de los dedos - al encender un fósforo, la respuesta inmediata e inconciente será quitar la mano.

1.4.1.2.- NIVEL INCONCIENTE.

Debido a las experiencias anteriores determinaremos - cual estímulo resulta agradable. Este tipo de mecanismo de análisis y de decisión, resulta ser desconocido por nosotros.

Un ejemplo de ello es aquella persona con un temor a las alturas, el cual jamás podrá viajar en un avión, pero no sabe porqué. Entre más equilibrada esté una persona existirá mayor dificultad para que este tipo de mecanismos operen.

1.4.1.3.- NIVEL EMOCIONAL.

El afecto es preponderante en la decisión. La afectividad se encuentra fincada en experiencias anteriores, en aspectos inconcientes y culturales. Un ejemplo de ello es - el que una persona que a pasado junto a nosotros, a primera vista nos ha caído mal sin siquiera saber el porqué (Aspecto Inconciente). Los ideales de comunicación están culturalmente determinados en nuestra sociedad, por ejemplo si escu-

chamos a un indígena comunicarse en forma verbal en un dialecto, resultará un tanto desagradable y cómico a la vez. - Pero para los integrantes de una colectividad indígena, representará una espléndida forma de comunicarse y de interpretar su dialecto. (Aspecto Cultural).

1.4.1.4.- NIVEL DE HABITOS.

El hábito constituye una respuesta uniforme y automática ante el mismo estímulo, es una consecuencia de aprendizaje. Se toma la decisión y luego se automatiza. Un ejemplo muy claro es cuando terminamos de comer, inmediatamente viene la respuesta automática, lavarnos los dientes. No es necesario que después de comer analicemos si es conveniente - el lavarnos los dientes para poder tomar la decisión.

Algunos hábitos están relacionados con problemas de personalidad, un ejemplo de ello es el fumar excesivamente.

1.4.1.5.- NIVEL CONCIENTE.

En este nivel el análisis y la decisión es una forma voluntaria. Un ejemplo de ello es cuando hemos decidido comprar un automóvil, vendrá varios vendedores a ofrecernos diferentes tipos de autos y de marcas. Nosotros veremos las limitaciones de acuerdo a nuestra forma de pensar - y de acuerdo a nuestras posibilidades como por ejemplo, el costo del automóvil nivel de eficiencia, tamaño, capacidad, etc. Y así podremos analizar las ventajas y desventajas de cada uno, si resulta atractiva se compra. Aunque naturalmente para llegar a esa determinación, cada alternativa ha sido analizada y valorizada en una forma profunda.

El estímulo analizado por la persona puede presentarse en forma material o abstracta.

Cuando se percibe en forma material, la persona percibe un objeto o una situación real. En cambio cuando se realiza en forma abstracta se presenta sólo en la imaginación; aunque puede ocurrir en la realidad. Y un ejemplo de esta situación, es aquel en que un trabajador se imagina que le van a proponer un puesto a un nivel superior del que tiene actualmente, analizará el estímulo y le dará una valencia, si la valencia es cara se dedicará a esperar y a observar. Si la valencia resulta negativa, la tendencia será rechazarlo; pero si resulta positiva, la decisión será aceptada.

Otro aspecto importante es que las valencias vienen siendo muy subjetivas, ya que lo que es atractivo para una persona, puede no serlo para otra.

Ahora bien, lo dicho anteriormente surge cuando existe un estímulo, pero cuando existen dos o más al mismo tiempo, o en caso de que se presenten simultáneamente valencias tanto positivas como negativas, puede surgir un conflicto.

Existen diferentes tipos de conflictos, y para efectos de este estudio, nos referiremos a la clasificación realizada por Miller.

1.5.- TIPOS DE CONFLICTO:

1.5.1.- CONFLICTO DE ATRACCION-ATRACCION.

Existen ocasiones en que una persona se encuentra en medio de dos situaciones u objetivos igualmente atractivos- pero incompatibles, es decir, no se pueden tener los dos al mismo tiempo, por lo que tiene que tomar una decisión, y es cuando se presenta el tipo de conflicto al que nos referimos. Generalmente éste tipo de conflicto, es el más fácil de decidir, ya que cualquier decisión que se tome, traerá como consecuencia una situación igualmente agradable o adecuada. Puede suceder posteriormente que si la decisión no fué del todo adecuada, la persona se reprocha el no haber tomado la otra alternativa. Una persona a la cual le ofrecen dos empleos, en igualdad de circunstancias, las mismas prestaciones, el mismo sueldo, etc. Es evidente que no podrá atender ambas solicitudes, por lo que se decidirá solamente por una y excluirá la otra.

1.5.2.- CONFLICTO DE EVASION - EVASION. En éste tipo de conflicto ambas alternativas son igualmente desagradables o inconvenientes, por lo que se decidirá en última instancia por la alternativa que sea menos desagradable o inconveniente. Este conflicto es más difícil de resolver, ya que si no toma una decisión a tiempo el problema se agravará.

Cuando las fuerzas existentes son muy intensas, puede caerse en un estado de ansiedad. Por ejemplo, a un trabajador le resulta sumamente monótono y pesado su trabajo, en términos generales le desagrada y quisiera renunciar a él,-

pero como no tiene otro, además de tener la necesidad de - mantener a su familia, si lo llegase a abandonar, traería - consecuencias muy desagradables. En caso de que las valen - cias sean intensamente negativas, la persona buscará una so - lución que no le llegue a afectar en demacía.

En el ejemplo anterior, el trabajador puede optar - inconcientemente por enfermarse; es más llega a presentar síntomas de alguna enfermedad, de ésta manera evade el obje - to frustrante, y no le traerá consecuencias posteriores. - Existen verdaderas parálisis, sorderas, cegueras y otras - enfermedades que surgen sin una verdadera causa orgánica. - También pueden surgir otro tipo de enfermedades o de proble - mas como lo son el alcoholismo, o la drogadicción. Claro - que éste tipo de soluciones son aparentes, ya que tarde o - temprano volverán a presentarse situaciones similares, sólo que la enfermedad adquirida sea de por vida.

1.5.3.- CONFLICTO DE ATRACCION-EVASION.

Existen ocasiones en que una situación trae consigo - aspectos tanto positivos como negativos, al mismo tiempo, - lo que quiere decir que es ambivalente. Este tipo de con - flicto, es el más común, y se presenta cuando el individuo - desea alcanzar un objetivo concreto, aunque de antemano sa - be que le ocasionará cierto daño; por consiguiente se en - contrará en una situación de atracción, seguida por un de - seo de evasión.

Los directivos que formulan planes a largo plazo, - sienten que las decisiones tomadas fueron las debidas; no - obstante conforme se acerca el tiempo de ejecución, se ex - perimenta con frecuencia una ansiedad profunda, ya que es -

tán concientes, que el plan pudo haber sido modificado, en algunos de sus componentes.

1.5.4.- CONFLICTO DOBLE ATRACCION-EVASION.

Varias combinaciones de las tendencias atracción-evasión son capaces de producir un doble (o múltiple) conflicto atracción-evasión, en la que pueden estar implícitas dos o más metas. Cada una de las cuales tiene tendencias de acercamiento y evasión, asociadas con el conflicto. Por ejemplo, a un estudiante se le presenta la oportunidad de poder trabajar como jefe de departamento, con una remuneración bastante atractiva; si acepta, no podrá continuar sus estudios, lo que le ocasionará una mayor dificultad para ocupar mejores puestos en el futuro. Si decide seguir estudiando, pasará dificultades económicas, las cuales serían solucionadas, sólo si acepta el trabajo.

Este conflicto puede extenderse fácilmente a tres o más situaciones incompatibles entre sí.

Si decide tomar el objeto o aceptar la situación ambivalente, posiblemente experimente posteriormente, sentimientos de culpa, los cuales llegan a minar el equilibrio emocional, y lo conduzca a diversos tipos de neurosis.

1.6.- FRUSTRACIONES MAS COMUNES DE LOS EMPLEADOS.

La importancia de dedicar un espacio a las frustraciones más comunes, radica en el hecho de poder detectar qué es lo que está causando en el personal una baja en su rendimiento, así como en el trabajo de encausar su energía en forma constructiva de manera que no afecte los intereses tanto propios como de la organización. Es bien sabido que la mayor parte del día la pasamos en el trabajo y si éste no resulta motivador, se reflejará inmediatamente en nuestras actitudes; un ejemplo de ello es un bajo nivel de producción o en una mala calidad de producto. Como resultado de ello el trabajador evitará estar en el trabajo, y si nos vamos a un aspecto más negativo podría renunciar y tratar de buscar otro empleo, ya que el actual no le satisface.

A la organización no le conviene que exista un mal ambiente en el trabajo y entre su personal, ya que el proceso que ha llevado a cabo desde el reclutar personal, seleccionarlo, contratarlo, capacitarlo, así como integrarlo a la organización resultará muy costoso, si el trabajador en un momento determinado decide irse del trabajo, por el mal ambiente que prevalece en el trabajo.

Es por ello que el conocer los factores que están provocando reacciones negativas y el tratar de evitarlas a su máximo, aclarará el panorama tanto para la organización como para los trabajadores.

Las principales frustraciones que sufren los trabajadores son:

a).- CARENIA DE INCENTIVOS.- Uno de los factores que más afectan al trabajador, es el relacionado con la carencia de incentivos; ésto no es nada nuevo ya que en estudios realizados se llegó a la conclusión de que la base para que todo trabajador produzca a un nivel óptimo, es mediante estímulos.

Un incentivo es un estímulo, éste incita a la acción; el efecto primario de todo incentivo es psicológico por naturaleza, por lo tanto puede decirse que un incentivo es una fuerza que actúa sobre la mentalidad de una persona, que responde tanto mental como físicamente.

b).- BUEN TRATO.- El trabajador siente la necesidad de ser tratado en forma correcta por sus superiores; existen ocasiones en que se presiona demasiado al personal debido a la urgencia con que se necesita el trabajo, así quien ejerce la autoridad y llega a perder el tacto para obtener el trabajo que requiere causará frustración en el subordinado, que tomará seguramente actitudes negativas que repercuten en la buena marcha del mismo trabajo. Si analizamos ésta acción de falta de tacto llegaremos a la conclusión de que afecta notoriamente al subordinado y si no es corregida a tiempo se creará una mala imagen de la autoridad.

El trabajador necesita sentirse estimado por su jefe inmediato, y una de tantas formas de demostrárselo es manifestando interés por él; por ejemplo mediante el saludo por las mañanas o solicitando la información que necesita en forma adecuada.

c).- CARENCIA DE COMUNICACION.- Es sumamente difícil para un trabajador el no tener una comunicación en el trabajo, ya que se siente desplazado y sin ninguna importancia; la base para una buena relación entre dos o más personas es la comunicación, el rompimiento de ésta, evita el inicio y mantenimiento de cualquier relación.

d).- FALTA DE RECONOCIMIENTO.- Cada ocasión en que nuestro personal realiza una labor que le hemos encomendado y la ha elaborado en forma satisfactoria, debemos comunicárselo y reconocérselo, con la finalidad que sienta que nos hemos dado cuenta de su buen desenvolvimiento, aún cuando ésta sea una obligación, al desconocerlo y no demostrarse lo, provocará en él reacciones negativas por sentirse inútil, o no valorado, normalmente se ven los errores y los hacemos notar, no así las buenas actuaciones.

e).- ELEVADO NIVEL DE ROTACION DE PERSONAL.- El cambiar continuamente al personal, provocará una inestabilidad, ya que el trabajador al llegar a un nuevo puesto se fijará nuevas metas, y si éste antes de concluir las es cambiado a otro puesto, provocará en él sentimientos de frustración.

Otro aspecto es el que se relaciona con la organización, ya que el que se vaya y venga gente constantemente provocará un mal sentir y un ejemplo inequívoco de inestabilidad dentro de la organización.

f).- CARENCIA DE PARTICIPACION.- Este tipo de factores de suma importancia, ya que aquel trabajador que es relegado y solo se le toma como un elemento más de una maquinaria, tiende a alejarse del grupo con el que trabaja y a

aislarse; en una organización lo importante es el grupo, - tanto como los individuos que lo forman.

Aquel trabajador que se sujeta a escuchar y no es escuchado, terminará por perder interés en sus actividades que desempeña y por consiguiente en los objetivos que se propone la organización. El escuchar sugerencias, el recibir información surgida en un departamento, son ejemplos claros de participación.

g).- DESCONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA.- Existen ocasiones en que el personal desconoce que resultados se logran con la elaboración del trabajo que desempeña; las repercusiones serán: - que el trabajador siente que es inútil el trabajo que desempeña, y por consiguiente le producirá un nivel bajo de autoconfianza.

El personal que tiene un nivel bajo de autoconfianza, tiende a caer en situaciones depresivas que pueden traer resultados totalmente negativos tanto en la persona como en la organización.

h).- MEDIO AMBIENTE.- Hablar del medio ambiente es hablar del entorno que nos rodea, principalmente las personas, sus actitudes, sus reacciones y sus gustos.

Estos van a formar un papel muy importante en el desenvolvimiento de cada persona, aunado al lugar en el que desarrollamos nuestras actividades laborales, ya que será más satisfactorio trabajar donde exista una iluminación ada

cuada, con las herramientas necesarias para resolver nuestras actividades que donde no existen elementos suficientes para dicho fin. El estar alejados del ruido y del barullo provocará en nosotros una mejor concentración en el trabajo que estamos realizando y seguramente los resultados obtenidos serán más óptimos.

Si nos encontramos frente a un grupo de personas las cuales no han tenido promociones o ascensos, sea por mal comportamiento, o por resultados mediocres, veremos que sus resultados son bajos respecto al nivel de toda la organización. Si un trabajador de nuevo ingreso se relaciona con este grupo de personas, tenderá a copiar las actitudes de ellos y en esta forma el ambiente que lo rodea empezará a provocar cambios negativos en su persona; estos cambios tal vez pasen desapercibidos en su totalidad ni por la persona misma, ya que son en forma inconciente y de pequeña magnitud, pero con el tiempo veremos la actitud cambiante que ha sufrido la persona, debido a los elementos que le rodean.

Si la influencia es positiva, de igual forma se verán los resultados en forma inmediata.

1).- FAVORITISMO PROMOCIONAL.- El recomendar a una persona para ser promovido por tener otro tipo de factores (amistades, filiación sanguínea, compadrazgos, situación económica superior, etc.) diferentes a otros candidatos, provocará un descontento general entre el personal que anota una oportunidad para desarrollarse y al verse desplazado por otros factores que no sean relacionados con elementos como: capacidad, responsabilidad, experiencia, antigüedad, nivel académico, madurez, etc., provocará en él generalmente un cambio de actitudes o reacciones las cuales a

fectarán a la organización.

j).- APLICACION PROFESIONAL INEXISTENTE. Existen una gran cantidad de personas con este tipo de frustración y es triba en el hecho de desempeñar funciones que no son acordes con la carrera que ha cursado en un colegio, una universidad o en un centro de capacitación; existen personas que se adaptan al cambio y en muchas ocasiones ven con satisfacción que ese es el camino que deseaban, pero en otras muchas, la necesidad de tipo económico, es el factor que impulsa a realizar funciones que jamás pensaron tendrían que desempeñar. Este tipo de personas no producen en su totalidad, lo que podrían rendir en un puesto que además de satisfacerles totalmente fuera al que se encaminaran y al cual les dedicaran tiempo de estudio.

k).- CONFLICTOS FAMILIARES.- Si bien es cierto que muchas personas opinarían que este aspecto no encaja en el trabajo, es necesario decir que la causa de un mal desempeño en su trabajo y de su baja productividad es el que se deriva de conflictos existentes entre el trabajador y su familia. El padre de familia que tiene a su hijo con problemas de salud severos, no hace más que pensar en él, esperando se recupere y sane en un lapso corto, por consiguiente el trabajo que desempeñe no estará resolviéndolo con sus cinco sentidos, ni dedicándole el tiempo necesario.

El trabajador se sentirá frustrado de no poder satisfacer sus objetivos tanto familiares como laborales. Y si a esto le aumentamos el hecho de que el mayor tiempo del día lo pase en el trabajo, es lógico que descargue sus problemas en el mismo.

1).- FALTA DE CAPACITACION Y DESARROLLO.- Al referirnos a que al personal de la organización no se le actualice profesionalmente, traerá resultados poco alegres ya que - estará limitado tanto el desarrollo que pueda tener dentro de la empresa, como en forma personal. La actualización, - mejorará nuestros métodos y sistemas implantados con anterioridad. Este aspecto es de suma importancia, ya que de - ello dependerá el desarrollo tanto personal como de la organización.

Muchas empresas niegan la capacitación al personal, - por temor a que en un lapso corto, éste se vaya a otra empresa, y sea en otro lugar donde se vean los resultados, - pero es de contemplarse que un trabajador que recibe beneficios en pocas ocasiones tiende a separarse de la organización que le dio grandes satisfacciones.

1.7.- REACCIONES MAS COMUNES A LA FRUSTRACION.

Normalmente en las empresas observamos un sinnúmero de reacciones del personal que aparentemente no tienen explicación, sin embargo, en nuestro estudio hemos enlazado las causas de las frustraciones del empleado con las reacciones que presenta en el trabajo, así podemos decir que cuando se llega a presentar la frustración, la energía que no fué posible descargar en la meta o satisfactor, buscará una forma de escape, ésta puede ser de diversas formas; y es así como trataremos de explicar las reacciones más comunes y frecuentes que se presentan ante la frustración dentro de la organización. Esta reacción estará encaminada a defender o proteger nuestro propio ego, contra fracasos, daños o pérdidas de autpestimación, por lo general éste tipo de conducta es inconciente, ya que la llegamos a reaccionar automáticamente (conducta destructiva).

También veremos aquella conducta en la que el individuo al ver la incapacidad de satisfacer una necesidad, se enfrenta a la realidad de la situación y no siente la necesidad de defender su ego o su yo, y solamente lo tomará como un deseo poco realista e innecesario (conducta constructiva) y en la cual se limita a no hacer absolutamente nada.

En cualquier tipo de reacción influyen aspectos tales como:

a).- EL MOMENTO EN QUE SE PRESENTA.- Existen momentos críticos en los que se llega a encontrar cualquier individuo y si no se encuentra preparado a recibir una frustra -

ción su reacción variará dependiendo del momento.

b).- EL CARACTER.- Existen personas que tienen el don de analizar la índole de una frustración, dependiendo de su personalidad para enfrentarse a una experiencia.

c).- LA ENERGIA.- La variación de la reacción surgirá dependiendo de qué tan importante sea para esa persona - el satisfactor deseado, así como la porción extra que se da de esfuerzo.

El primer tipo de reacción a la conducta destructiva es la:

1.7.1 AGRESION.

Esta es la primera forma de reaccionar ante una frustración; gran variedad de psicoanalistas rechazan la teoría instructiva de la agresión, Saúl (1956) indicó que el origen de la agresión surgía de experiencias infantiles no satisfechas; Horney (1945) indicó que la agresión era la forma en que una persona puede enfrentarse a la ansiedad.

Miller por su parte dijo que la agresión venía a ser tan sólo una de tantas respuestas a la frustración. La reacción típica ante la frustración es la agresión; el problema de los sentimientos agresivos radica en la forma en que los expresamos, ya que la mayoría de nosotros somos incapaces de expresar nuestros sentimientos agresivos; es decir un individuo se queda callado comúnmente en el momento en que se presenta la frustración es así como se acumula la agresividad y cuando el factor presión obliga a expresar sus sentimientos agresivos el individuo lo hace, pero en forma destructiva.

Los psicólogos afirman que los sentimientos que no se expresen abiertamente (en especial los agresivos) los llegamos a manifestar de algún modo; actitudes como: murmuraciones, difamaciones, etc.

El investigar la causa de la conducta agresiva nos llevará a detectar o tratar de hallar el porqué detrás de toda agresividad existe una frustración.

La agresión puede ser: directa, desviada o diferida:

a).- DIRECTA.- Es cuando la energía de la motivación se dirige hacia el objeto frustrante o barrera que se ha interpuesto entre el organismo y su objetivo, con la finalidad de quitarlo o destruirlo.

b).- DESVIADA.- En ocasiones agredir al objeto frustrante llega a ser peligroso e inconveniente por lo que se tiene que tomar otras medidas, primordialmente desviar la agresión a otra persona u objeto.

c).- DIFERIDA.- Existen casos en que la agresión se difiere y la realiza en forma indirecta para mejor ocasión (momento más oportuno). Esta puede ser verbal o escrita, individual o colectiva.

Trataremos de ejemplificar cada una de estas características mediante un ejemplo representativo que englobe cada una de ellas.

Aquel trabajador el cual es reprendido injustamente por su superior, su primera reacción será darle un golpe -

(agresión directa), pero el trabajador sabe que ésto le ocasionaría grandes problemas y seguramente su despido, ésto traerá otras consecuencias como no tener dinero para satisfacer sus necesidades de tipo familiar, por lo que enfocará su coraje hacia algún compañero de trabajo (que no le represente consecuencias de ningún tipo) por ejemplo gritándole o dándole más trabajo del que puede realizar (agresión de tipo indirecta). Pero también éste tipo de agresión se puede diferir, iniciando rumores sobre el jefe o dejando de terminar su trabajo o hacerlo en más tiempo del permitido. Cuando en una organización existen personas frustradas constantemente, una forma de atacar a la organización es mediante huelgas, es así como el trabajador sindicalizado agrediendo colectivamente, es el arma principal de la cual se vale para presionar a la organización. (agresión diferida).

1.7.2.- EVASION.

Esta es otra forma de respuesta a la frustración; la evasión puede ser parcial o total, en el primer caso se pueden presentar dos alternativas:

a).- EVASION PARCIAL FISICA.- Está constituida por el ausentismo y los retardos; nos referimos cuando a un trabajador le resulta frustrante su empleo y empieza a tratar de estar el menor tiempo posible en él, o sea con el objeto frustrante; y como ya lo mencionamos inventa enfermedades, falta injustificadamente, piensa en tener accidentes leves que le permitan incapacitarse y estar separado el mayor tiempo posible.

b).- EVASION PARCIAL PSIQUICA.- Esta se presenta cuando ha decidido divertirse y se pone a soñar despierto, en -

Éste momento no le importa ya el trabajo. También en ésta - etapa, juega con sus compañeros y trata de evadir la realidad, otra forma es la simulación, o sea aparenta trabajar - aunque está leyendo la sección deportiva de un diario.

c).- EVASION TOTAL.- Esta etapa se caracteriza porque al trabajador ya no le interesa absolutamente nada y trata de que la empresa lo liquide, o en su defecto decide renunciar y buscar otro trabajo que sea de su agrado y cuando se presenta la rotación de personal (número de personas que - causan baja en la organización y a quiénes hay que susti - tuir). Si el porcentaje es elevado evidentemente habla mal de la organización, ya que la solución en sí representa gastos para la empresa, capacitar al personal de nuevo ingreso y esperar un período para que estos nos den los resultados esperados.

Los trabajadores que renuncien a la empresa por carencia de motivación, serán propagandistas de la misma y será otro factor contra el que habrá que luchar. (imagen).

El elevado nivel de rotación de personal, como dijimos, es una de las causas que más afectan a la organización; ya que nuestros costos de organización aumentarán notablemente. Algunos de los factores internos más notorios que causan el ausentismo en el personal son:

- 1.- Selección de personal y métodos de asignación en el trabajo deficientes.
- 2.- Exceso de cargas de trabajo.

3.- Fatiga e irregularidad en el trabajo.

FACTORES DE TIPO EXTERNO.

1.- Lejanía entre su casa y el centro de trabajo.

2.- Transporte inadecuado, costoso, deficiente.

Se han realizado estudios que nos indican que un porcentaje muy bajo de personal, realmente falta a su empleo - por causas justificadas. Es difícil de aceptarlo pero se ha llegado a la conclusión que el personal que está en su trabajo, lo realiza por recibir una remuneración única y exclusivamente, ya que le traerá consecuentemente con ello la sa ti sf ac ci o n de necesidades básicas, naturalmente que de tipo-económico.

1.7.3.- REGRESION.

Toda persona atraviesa diversas etapas en su desarrollo, la regresión es ir a la inversa, o sea es volver a etapas que anteriormente ya habían sido superadas. Ejemplo de ello es aquel trabajador que vuelve a faltar al trabajo, para quedarse a ver un partido de fútbol por televisión, este caso es muy ilustrativo de la regresión que se está presentando en una persona que supuestamente ya había superado esa etapa. Asimismo podemos indicar que el retroceso tiene una explicación, ya trata de darle solución a sus problemas mediante conductas que en una etapa de su vida le resultaron satisfactorias.

Quando un individuo vuelve a la conducta infantil, co

mo resultado de alguna frustración está utilizando la regre sión como mecanismo de defensa; la regresión igual que o -
tros mecanismos es a menudo una reacción inconciente.

1.7.4.- AISLAMIENTO.

Quando las personas tienen una comunicación y ésta re sulta ser de tipo frustrante, la persona tiende a aislarse -
de las demás, en otras palabras la persona evita el contac -
to amistoso o de trabajo con sus compañeros, superiores o -
subordinados, cuando empieza a existir éste aislamiento en
relación al trabajo puede ser peligroso ya que va en detrime -
nto de la organización.

El trabajador al evitar toda relación, también esta -
ría bloqueando información que servirá a terceras personas
y si el proceso de comunicar se corta, vendrán problemas -
resultantes de ésta.

Existen personas que normalmente tienen más experien -
cias que otras y por consiguiente más conocimientos acerca -
de las funciones y actividades desempeñadas en su departa -
mento; por lo que si una persona de nuevo ingreso se aísla,
automáticamente está bloqueando información necesaria para -
su desarrollo y su más pronta adaptación.

1.7.5.- RACIONALIZACION.

Este tipo de reacción se basa en la justificación de -
los hechos, bajo elementos falsos. Por ejemplo, cuando un -
trabajador en todo el año no ha dado los resultados dessea -
dos por la organización, su valuación será deficiente lógic -
mente, a lo que el trabajador tratará de justificarse argu -

mentando que su jefe siempre ha sentido antipatía por él, y ésa es la causa de su baja calificación, por lo que mientras su jefe siga siendo el mismo, jamás podrá sobresalir.

De antemano el trabajador está conciente que ha sido evaluado de esa manera por no trabajar correctamente y por no rendir lo esperado, de acuerdo a su capacidad.

Existen personas que poseen una elevada tolerancia a la frustración; ésta es una de ellas, manipular la situación hasta encontrar una solución inteligente.

1.7.6.- RESIGNACION.

La resignación proviene de una acumulación de frustraciones, cuando al trabajador al cual se le han prometido varios ascensos y jamás se le ha cumplido, terminará por no creerle más a su jefe, la motivación se desvanecerá conforme transcurra el tiempo y obviamente repercutirá en su rendimiento de trabajo.

1.7.7.- SUBLIMACION.

De todas las formas de reacción, ésta resulta ser la más positiva y conciente. La cual trata de no agudizar los problemas; consiste en superar las causas de la frustración o enfocarlas hacia algo positivo. El descargar toda esa energía o encausarla viene siendo lo mejor que pueda realizar una persona ante frustraciones que se presentan a diario.

El estudiar, el capacitarse, el realizar un deporte, el acudir a centros de convivencia, el entablar una plática con otra persona, respecto a metas y objetivos comunes, son sólo unos cuantos ejemplos de como encausar la energía existente; éstas son algunas formas de sublimación.

Se han catalogado otras pautas de respuesta a la frustración: introyección, incorporación, etc., las cuales se han dejado de explicar, por dos razones primordiales: primero, porque su estudio requiere de conocimientos más avanzados en teoría psicoanalítica. Segundo porque generalmente se presentan fuera de la organización y no tienen repercusión inmediata.

CAPITULO 2
LA MOTIVACION

MOTIVACION

DEFINICION Y CONCEPTOS

TEORIAS SOBRE MOTIVACION

TIPOS DE MOTIVACION

MOTIVACION EN EL TRABAJO

METODOS NO ECONOMICOS

2.1 DEFINICION Y CONCEPTOS

Existe una gran variedad de impulsos básicos que guían o dirigen los actos de cada ser humano; dan una explicación de cada acto de su conducta, a cada cosa que hace o lo impulsa en cada una de sus acciones. Estos impulsos básicos permanecen latentes en el hombre durante toda su vida, pero pueden manifestarse en forma radicalmente distinta como consecuencia del aprendizaje y la experiencia que se va adquiriendo.

Todo acto en nuestra vida está regido por una motivación específica que nos mueve o impulsa a llevar a cabo una determinada acción. "La motivación se interpreta como una variable interviniente resultante del paso del tiempo o por una carencia de algún tipo" (1)

Si nos referimos al origen del término "motivación" veremos que proviene de la palabra "motivo", que se deriva de la raíz etimológica "motus", que significa "movimiento" o "poner en movimiento".

De ahí que podamos considerarla también como "el factor psicológico que predispone al individuo animal o al individuo humano para realizar ciertas acciones, o para ten-

(1) Brown J.M. y otros, Psicología Aplicada Buenos Aires: Editorial Paídos, 1966. pág. 399.

der a ciertos fines". (2)

Con los conceptos expuestos, podemos decir que la motivación es la causa que nos impulsa a realizar, en determi - nado momento una acción, dependiendo de las circunstancias - en las que nos encontramos. Podemos decir que de igual for - ma que a cada acción corresponde una reacción, asimismo to - da acción se deriva o resulta de una determinada motivación. "Detrás de cada acto humano encaminado a un fin, hay alguna motivación, consciente o inconsciente que empuja al indivi - duio a procurar la satisfacción de alguna necesidad". (3)

"Puede decirse que está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conduc - ta hacia un objetivo". (4)

La motivación es uno de los principales y más importan - tes factores para la realización completa y satisfactoria - de cualquier actividad, y juega un papel muy importante en - el aspecto laboral, ya que la falta de la misma influye en - forma definitiva en las causas que motivan el ausentismo, -

(2) Piéron Henri, Psicología Lexicón Kapelusz, Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1964, pág. 30.

(3) Strauss George, Leonard R. Sayles, Personal: Los Proble - mas Humanos de la Dirección México: Herrero Hnos. Suca - sores, S.A., 1970 pág. 2.

(4) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Huma - nos México: Editorial Trillas, 1974, pág. 64.

la excesiva rotación de personal, el bajo rendimiento del empleado, los accidentes, etc. Por otro lado, la motivación positiva busca aumentar la productividad, reduciendo los costos y procurando la satisfacción personal de cada una de las personas que colaboran en la empresa.

La motivación, tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo, es una condición en el individuo que se llama "necesidad"; "impulso" o "deseo"; el objetivo, es un objeto fuera del individuo que se puede llamar "Incentivo", "fin", o "meta", y que cuando se interpone algo en ese camino la causa frustración.

Cuando la naturaleza de la necesidad y el incentivo es tal que la obtención del incentivo satisface, es decir, que elimina la necesidad, hablamos de la situación como "motivada". Aclarando que la fuerza de las necesidades y de los incentivos varía de momento a momento, y de individuo a individuo, por lo que la intensidad de la motivación puede alterarse por cambios de la necesidad o en el incentivo.

"La conducta motivada se dirige hacia un incentivo anticipado de satisfacción de una necesidad. Si el incentivo-deseo no se alcanza, se experimenta fracaso o frustración; si se alcanza, se experimenta éxito". (5)

(5) Walter Norman, "Psicología Industrial", Ed. Rialp, S.A., España, 1975, págs. 350-353.

2.2 TEORIAS SOBRE MOTIVACION.

2.2.1 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES - ABRAHAM MASLOW

Su teoría es una de las más sobresalientes y conocidas. En ella encontramos que el hombre requiere de motivación - desde cinco tipos de necesidades diferentes, organizadas en una jerarquía de importancia relativa ya que en función de éstas y de la fuerza que tengan en un momento dado en la persona, será la forma para motivarlo.

Quando una necesidad ha sido cubierta, deja de llamarla atención de la persona para dirigirse a otras más elevadas que han aparecido y éstas a su vez dejan de ser importantes cuando son usualmente cubiertas para permitir el paso a otras de rango superior y así sucesivamente. Por ello, una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta.

A continuación se explican cada una de estas necesidades.

2.2.1.1 NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Estas necesidades se refieren a lo que el hombre necesita para poder sobrevivir, por ende, son las de mayor fuerza mientras no estén satisfechas. Estas pueden ser alimento, casa, vestido, etc., mientras más se carezca de esta necesidad será mayor la parte de la actividad humana enfocada a su satisfacción y viceversa, en la medida que el individuo satisfaga estas necesidades tenderá a dejarlas en segundo término para dar lugar a otras, el dinero es un fac -

tor importante en esta necesidad, ya que con él puede satisfacer en gran parte ésta, a medida que el individuo va pasando por diferentes niveles jerárquicos ésta necesidad tendrá menor importancia.

2.2.1.2 NECESIDADES DE SEGURIDAD

Después de haber satisfecho en cierta forma las necesidades fisiológicas, tomarán mayor fuerza las necesidades de seguridad, que se refieren a la autoconservación, ya que lo incierto, provoca amenaza, peligro, ya que el hombre busca la estabilidad en su trabajo para satisfacer sus necesidades fisiológicas.

La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y nuestras personalidades, queda incluida en este grupo. La mayoría de los empleados, por ejemplo, desean trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos, y que proporcionen permanencia.

2.2.1.3 NECESIDADES DE AFILIACION

En el hombre, una vez que haya satisfecho parcialmente sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgirá y predominará la de formar parte de un grupo como la familia, la empresa, club deportivo, etc., y que sea aceptado por los integrantes de ésta, satisfaciendo así las necesidades de afiliación.

El hombre es un ser sociable por naturaleza, necesita de los demás para poder sobrevivir, es por esto que siente-

la necesidad de identificación con un grupo social además - de la familia.

El trabajo es un medio importante en la satisfacción - de ésta necesidad. Cuando la persona se identifica con su - empleo y es aceptada por su grupo de trabajo, no solamente - encontrará a su anhelo y su seguridad social, sino que au - mentaría la eficiencia de su trabajo; de esto se deriva la - importancia de que el trabajador se sienta parte del grupo.

2.2.1.4 NECESIDAD DE ESTIMA

Se refiere a dos puntos principales. Primero el deseo - que tiene la persona de logro, respeto, autonomía y confian - za en sí mismo y por otra parte, quiere ser reconocido, res - petado y estimado por el grupo al que pertenece, y no que - dar como un simple integrante más. Esto es, que la persona - obtenga confianza en sí misma, control, poder y prestigio - con los cuales podrá ejercer cierta influencia en su grupo.

Este tipo de necesidades tiene dos conceptos de valo - ración:

a).- La propia.

b).- La del grupo.

Estos entre sí, pueden tener un profundo grado de in - fluencia, ya que una persona puede tener estima propia y si no tiene aceptación de parte del grupo se podría generar - una respuesta negativa y viceversa, si la persona tiene una valoración mínima y una gran aceptación del grupo podrá in - fluir y lograr una estima propia.

Esto no es una regla, sin embargo puede haber influencia siendo el resultado de acuerdo a cada persona y grupo.

2.2.1.5 NECESIDAD DE AUTORREALIZACION

Es la necesidad más difícil de lograr y es aquella en la cual desarrollará al máximo el potencial que todo ser humano lleva dentro, es decir, de convertirse en todo lo que es capaz de hacer.

Los puntos de realización pueden cambiar ya que a través del tiempo nuestro potencial a desarrollar también puede modificarse, es por esto que el hombre necesita sentir que está progresando hacia la meta que considera de mayor importancia para él.

Esta necesidad tiene que ver con el reto que le ofrece su trabajo y lo importante y mercedor que lo considere. Se conoce poco de esta necesidad, en parte porque el hombre nunca llegará a satisfacerla completamente, pues, siempre estará buscando algo más.

En la medida que una persona vaya teniendo éxitos en los retos de su vida podrá ir satisfaciendo esta necesidad.

Maslow en su obra *Motivation and Personality* (1970) afirma que todo hombre tiende a seguir este patrón de jerarquía de necesidades, pero estaba consciente que existían personas que están fuera de la tendencia general.

Hay que enfatizar también, que estos niveles se satisfacen normalmente en cierta medida y no en su totalidad. Es

por esto, que una persona que ha satisfecho sus necesidades fisiológicas y de seguridad de manera parcial, podrá dar mayor importancia a la necesidad de afiliación, y así sucesivamente hasta llegar a la autorrealización. Generalmente las dos primeras son las que se satisfacen en mayor grado - comparativamente con las tres últimas.

Una vez satisfecha en cierto grado una necesidad, no significará que nos olvidemos de ella; existe un continuo movimiento de la jerarquización de todo hombre, ya que en un momento dado podemos tener la necesidad de comer (fisiológica) y aunque nos encontremos en niveles de estima o autorrealización, tendremos que darle mayor importancia a la necesidad fisiológica antes que las otras. Una vez satisfecha ésta regresaremos al nivel donde nos encontrábamos. (1)

(1) Maslow Abraham H. Motivation and Personality, Harper & Row. Publishers 2nd, edition, New York, 1970 págs. 35 - 58.

2.2.2 LA TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y" DOUGLAS MCGREGOR

Douglas Mc. Gregor en su libro Mando y Motivación (1975), expone que la organización tradicional basada en una estructura jefe -subordinado-, una centralización del poder apoyado en una serie de controles y un principio jerárquico de autoritarismo, se fundamentan en una corriente de hipótesis que tratan de explicar la naturaleza humana y sus posibles reacciones ante la motivación.

En su teoría "X", supone que la mayoría de las personas no asumen sus responsabilidades como resultado de su poca ambición, creatividad, que son consecuencia de una mala motivación, lo cual les hace sentir el trabajo como una actividad desagradable, por lo tanto no participan en los problemas y decisiones, y esto obliga a establecer una serie de medidas de controles para lograr buenos resultados.

Como consecuencia, el autor concluye que los individuos sólo son motivados por el dinero, las prestaciones, y su seguridad en el trabajo, aunado a la presión de la estrecha supervisión y la amenaza del castigo.

Lo anterior se refiere a que la persona requiere satisfacer sus necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad). Sin embargo, el autor cuestiona; una vez satisfechas estas necesidades la persona modifica su comportamiento, de modo que su fin será satisfacer sus necesidades secundarias (estima, afiliación y autorrealización).

Este planteamiento implica la necesidad de una compren

sión profunda del hombre y su motivación, resultando como consecuencia de lo anterior la Teoría "Y" que postula lo siguiente:

El hombre es capaz de establecer sus propias directrices y seguirlas, ser creativo y responsable si es motivado en forma adecuada. Con esto, el trabajador puede lograr sus propias metas conjuntamente con las de la organización mediante su esfuerzo. Esto implica que progresivamente la persona tiene menos controles externos permitiéndole más iniciativa que controlará ella misma.

A continuación se presenta un cuadro donde se esquematizan claramente las características que tiene el hombre "X" y el hombre "Y", según Douglas Mc. Gregor.

2.2.2.1 TEORÍA "X"

- 1.- El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.
- 2.- La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.
- 3.- La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.
- 4.- La motivación ocurre sólo en los niveles fisiológicos y de seguridad.

- 5.- La mayoría de las personas deben ser controladas - estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización.

2.2.2.2 TEORIA "Y"

- 1.- Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.
- 2.- El autocontrol es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización.
- 3.- La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de organización está ampliamente distribuida entre la población.
- 4.- La motivación ocurre en los niveles de afiliación-estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.
- 5.- Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

De la Teoría "X" se deduce que la dirección y el control deben ejercerse por medio de la autoridad; en cambio, en la "Y" se debe permitir a los miembros de la organización realizar mejor los objetivos propios encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa (Principio de Integración).

Este principio admite que no sólo sean tomadas en cuenta las necesidades de la organización, sino también las de los individuos. (2)

(2) Arias Galicia Fernando. Acción de Recursos Humanos. Editorial Trillas. 2a. reimpresión. México, 1976, págs. 126- 132.

2.2.3 TEORIA "Z" STRAUSS Y SAYLES

Este enfoque nos dice que un trabajador "contento" produce más, por lo tanto precisa satisfacer las necesidades - del trabajador a fin de obtener mayor productividad (1978).
(3)

El jefe no debe "empujar" a sus subordinados, como en la Teoría "X", sino "Jalarlos" hacia su lado.

TEORIA "Z"

- 1.- La gente quiere sentirse importante.
- 2.- Ser informada.
- 3.- Pertenecer a grupos.
- 4.- Que se le reconozcan sus méritos.
- 5.- Cooperar.

(3) Arias Galicia Fernando. Bis.

2.2.4 TEORIA INMADUREZ-MADUREZ CHRIS ARGYRIS

Actualmente se han realizado cambios en las organizaciones, que van desde mejoras en la producción y sistemas dados por los avances tecnológicos, hasta cambios en el tipo de Administración y aparente participación de los integrantes de la organización. En esto último se piensa que en muchas de las empresas no es real porque predomina la ideología del hombre "X" al que Argyris llama inmaduro porque es tratado como tal.

Este autor llama "Continuo de Inmadurez-Madurez" al proceso por el cual pasa toda persona en el transcurso de su vida para alcanzar un grado de madurez, cambiando de actitudes como a continuación se muestra:

INMADUREZ

- 1.- Pasividad.
- 2.- Dependencia.
- 3.- pocas maneras de comportarse.
- 4.- Intereses erráticos y superficiales.
- 5.- Perspectiva temporal corta.
- 6.- Posición subordinada.
- 7.- Falta de conciencia del YO.

MADUREZ

- 1.- Mayor actividad.
- 2.- Independencia.
- 3.- Capacidad para comportarse de muchas maneras.
- 4.- Intereses más profundos y fuertes.
- 5.- Perspectiva temporal larga (Pasado y Futuro).
- 6.- Posición de igualdad o superioridad.
- 7.- Conciencia y Control del YO.

Se dan circunstancias por las cuales una persona se ve frenada en su desarrollo completo.

Estas barreras casi siempre aumentan en una organización formal, pues sus sistemas administrativos no sólo bloquean el logro de la madurez, sino que la retrasan, dando como resultado un grado elevado de integrantes inmaduros - que tan sólo se adaptan al puesto establecido y no pueden - lograr el desarrollo natural de su madurez ya que existe - una incongruencia entre las necesidades de una persona madura y las organizacionales (aunque no todos los trabajadores quieren enfrentarse a los problemas adicionales que la responsabilidad trae consigo inevitablemente).

Al ampliar y elevar la responsabilidad de los empleados, se mejora su motivación y el hombre motivado adecuada-

mente puede ser fundamentalmente auto dirigido y creativo -
(4).

(4) Argyris Chris. Personality and Organization. Arper and-
Row Publishers. New York. 1957 págs. 20-36, 77-82; 229-
238.

2.2.5 FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVACIONALES FREDERICK

HERZBERG

La teoría motivación -higiene se basa en la motivación en el trabajo. Herzberg realizó una investigación en Pitts - burgh que consistió en preguntar a diferentes ingenieros y contadores en diversas empresas, qué era lo que las ocasionaba sentirse felices o satisfechos en su trabajo y qué era lo que más les disgustaba o causaba insatisfacción.

Concluyendo en base a sus resultados que el hombre tiene dos tipos de necesidades que influyen en su conducta de manera diferente, señalando que cuando la persona se sentía satisfecha tenía relación con su trabajo mismo.

Al primer tipo de necesidades las denomina Factores - Higiénicos que describen el medio ambiente de trabajo relacionado con la insatisfacción del hombre y el otro tipo de necesidades las llamó Factores Motivacionales, ya que sirven para motivar el logro de mejores resultados.

2.2.5.1 FACTORES HIGIENICOS.

- 1.- Medio Ambiente.
- 2.- Políticas y Administración, Supervisión.
- 3.- Condiciones de Trabajo.
- 4.- Relaciones Interpersonales.

5.- Dinero, posición, Seguridad.

Estos factores están íntimamente relacionados con el medio ambiente de trabajo, como por ejemplo limpieza, salario, etc.

Son las condiciones bajo las que se realiza una función, por lo tanto no aumenta el trabajo, sino que evitan un decremento en el rendimiento que podía ser ocasionado por restricciones en las condiciones del trabajo.

2.2.5.2 FACTORES MOTIVACIONALES

- 1.- El trabajo mismo.
- 2.- Exito.
- 3.- Reconocimiento de logro.
- 4.- Trabajo desafiante.
- 5.- Responsabilidad asentada.
- 6.- Desarrollo y adelanto.

Se les llama motivadores, porque tienen un resultado favorable en la satisfacción que pueda obtener una persona en la realización de sus actividades dentro del trabajo ocasionando generalmente un incremento en la capacidad productiva del mismo.

Estos factores tienen una gran influencia en los sentimientos de realización, reconocimiento del grupo de trabajo, así como en el desafío y el campo de acción que ofrece la actividad a desarrollar, esto es todo lo que implique el crecimiento psicológico lo que lleva a un enriquecimiento del trabajo, con lo cual se pretende maximizar las oportunidades para aprovechar las habilidades de la persona.

Una persona que carezca de cierta forma de los factores higiénicos, causarán en ella un cierto grado de insatisfacción, el cuál, dependerá de la importancia y cantidad de ellos. En el caso de contar con estos factores no llegará a causar satisfacción.

Con los factores motivacionales las personas pueden llegar a la satisfacción, pero, si se carece de ellos no se obtendrá la insatisfacción sino la no satisfacción que es diferente. (5)

(5) Herzberg Frederick. Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados? Publicaciones Ejecutivas de México. México, - 1974 págs. 62-95.

El siguiente cuadro nos muestra lo anterior:



2.2.6. NECESIDAD DE LOGRO, AFILIACION Y PODER DAVID Mc.CLELLAND

Este autor dice que desde el punto de vista psicológico la gente se puede dividir en dos grupos:

- 1.- El grupo en el cual el reto, la oportunidad de trabajo de hacer mejor las cosas y de obtener algo son sus metas (menciona que son la minoría).
- 2.- El grupo que presenta características contrarias a las del grupo anterior como por ejemplo: no son ambiciosas, desean poca responsabilidad, no les gusta el reto, etc.

McClelland fundamenta su teoría diciendo que el hombre tiene tres necesidades principales:

- a).- NECESIDAD DE LOGRO.
- b).- NECESIDAD DE AFILIACION.
- c).- NECESIDAD DE PODER.

La necesidad de logro hace que los individuos se planteen metas que persiguen con el fin de realizar algo.

El le da más importancia a los individuos motivados por el logro, aunque menciona que es la minoría la que tiene una alta necesidad de ella.

La necesidad de logro va a depender de la educación y apoyo que se recibe en la casa, libertad, afecto, confianza, etc. Los hombres que tienen una fuerte necesidad de logro piensan en cómo hacer las cosas. Tomarán en cuenta si pueden influir o no los hechos, miden siempre el poder ganar, les gusta comparar si están mejorando o no en su trabajo.

Ahora bien, los motivados por la filiación están interesados y preocupados por tener relaciones cálidas, por sentirse aceptados por un grupo y encaminan gran parte de sus esfuerzos a satisfacer esta necesidad dejando a un lado el logro.

Los motivados por el poder les gusta llamar la atención, les gusta obtener reconocimiento de otros y controlar

el mando que es una de sus características más sobresalientes; por otra parte, tenemos que no se van a preocupar por mejorar su realización en el trabajo.

En un experimento se pidió a un grupo de individuos-profesionistas que eligieran con quién preferían asociarse para realizar "X" trabajo.

El resultado fué el siguiente: La gente con alta necesidad de logro eligió a la gente capaz, a los expertos con experiencia y así realizar su trabajo. La gente con mayor necesidad de afiliación eligieron amigos o conocidos - sin importar su experiencia.

Finalmente tenemos a las personas que les interesa más el poder, ellas buscarán un lugar donde puedan ejercer control (mando), sin importar el tipo de trabajo o realización en el mismo.

En consecuencia, se puede observar que hay motivaciones dirigidas hacia diferentes caminos. Podemos decir que cualquier motivo fuerte ayuda a hacer las cosas mejor.

En algunos casos la necesidad de logro y la de poder se pueden confundir ya que las dos conducen a actividades sobresalientes. Sin embargo, resaltemos que la gente con más necesidad de poder quiere llamar la atención, obtener reconocimiento de otros y control; generalmente están más motivados en la vida política; no les interesa mejorar su realización. Todo lo mencionado es contrario a los individuos de alta necesidad de logro.

Mc. Clelland dice que las nociones de motivación son verdades a medias, pues no hay que creer en los motivos de la gente tal cual las expresan, pues los sacan de su sentido común. La gente con necesidad de logro crece y asciende generalmente más rápido.

Mc. Clelland opina que los motivos básicos de la gente se establecen desde la niñez y generalmente no se pueden cambiar posteriormente, además de que no es necesario cambiar los motivos del hombre si su medio ambiente no los apoya o refuerza.

Su teoría se basa fundamentalmente en la cultura que influye en la gente, afectando (aumentando o disminuyendo) - sus deseos de ser mejores, de realizarse. Hace del factor de logro el centro del desarrollo económico.

Finalmente con algunos experimentos en los E.U.A. - concluyó que en los países industrializados la motivación de logro es superior que en los no industrializados siendo más alta en estos últimos la necesidad de afiliación.

Es por esto que es necesario incluir en las personas la necesidad de logro para poder llegar a un alto desarrollo. (6)

(6) Mc. Clelland D.C. Studies in Motivation. New York 1955- págs. 226-236; 246-251.

2.3 TIPOS DE MOTIVACION

Ya anteriormente quedó establecido lo que se entiende por motivación. Ahora vamos a señalar los diferentes tipos de motivación que existen.

En primer lugar, podemos distinguir dos tipos de motivación en relación a los cambios fisiológicos del ser humano: Las motivaciones se pueden dividir en primarias, basadas en cambios fisiológicos y en secundarias que son las aprendidas como resultado de la experiencia.

La motivación secundaria surge de la experiencia y relación del hombre con sus semejantes.

En cuanto a los resultados que se puedan obtener podemos distinguir tres tipos de motivación:

Motivación positiva.

Motivación neutral.

Motivación negativa.

2.3.1 MOTIVACION POSITIVA.

Es aquella que busca el logro de los objetivos previamente establecidos y que con anterioridad han sido utilizados, proporcionando efectos satisfactorios.

Dentro de este tipo específico de motivación, podemos citar como ejemplo cuatro elementos que nos ayudarán a obtener buenos resultados: los estímulos; el reconocimiento y la apreciación; el ascenso y los cursos de capacitación.

El estímulo es todo aquello que nos invita a continuar o realizar una determinada acción. En este caso no se refiere a una acción de tipo físico, sino más bien de carácter moral para las personas que lo llevan a cabo.

El reconocimiento es también de gran importancia por el hecho de que a un empleado se le reconozca su esfuerzo o labor desarrollada en forma satisfactoria; claro, no debemos llegar a utilizarlo tan frecuentemente que pierda su verdadero valor.

El ascenso es uno de los más poderosos elementos de motivación, ya que, a la vez que le demuestra al empleado que se le reconoce su esfuerzo, le manifiesta el interés que tiene una compañía en él. Cabe mencionar que es éste un elemento muy importante, sobre todo cuando ya se han satisfecho las necesidades principales.

Los cursos de capacitación constituyen también un elemento muy importante dentro de la motivación, ya que es a través de ellos que el personal siente que se le está tomando en cuenta y que la empresa tiene interés en su desarrollo, tanto dentro del trabajo, como en forma personal.

2.3.2.- MOTIVACION NEUTRAL.

Es aquella que no presenta ninguna tendencia determinada, es decir, que no se inclina hacia un aspecto positivo, ni hacia uno negativo.

Resulta difícil definir una situación de motivación de esta naturaleza; tal vez se tome más bien como una situación o un estado de indiferencia; sin embargo, en ocasiones se tenderá hacia una actitud positiva y otras hacia una actitud negativa.

2.3.3.- MOTIVACION NEGATIVA.

Es aquella que en vez de crear en el personal una actitud positiva, le produce una situación desmoralizadora, - que sin lugar a dudas afectará el rendimiento del personal.

Entre los factores de motivación negativa podemos contar:

- a).- Los castigos
- b).- Las amenazas.
- c).- La humillación.
- d).- Los conflictos.

El castigo es definitivamente un factor de motivación negativa, y debe aplicarse exclusivamente cuando se ha cometido una falta de determinada gravedad, ya que se recomienda que para faltas leves no se emplee el castigo, sino que se hable con el trabajador y se le haga ver su falta y las consecuencias que pudo haber tenido.

La amenaza consiste en decirle a alguna persona lo - que le puede suceder o a lo que se está expuesta en caso de incurrir o cometer determinada acción. Puede ser que la ame - naza actúe como motivación negativa si el personal en vez - de corregir su actitud lo toma como una agresión. Por ello, se debe evitar al máximo el amenazar a una persona. Es pre - ferible llamarle la atención o amonestarlo, en todo caso.

Sabemos que a todo ser humano le gusta recibir el - trato justo a que tiene derecho por el hecho mismo de ser - lo.

La Humillación, lejos de ésto, denigra a cualquier - persona, en vez de representar una medida de corrección, - puede crear una actitud negativa en la persona, quien no - perderá oportunidad de actuar contra quien o quiénes lo ha - yan humillado, ya que se sentirá herido en su amor propio.

Los conflictos pueden actuar en determinado momento - como motivadores negativos si no se resuelven en forma jus - ta y se toman las medidas necesarias para aclarar quien o - quiénes dieron origen a ese conflicto, y se adoptan las me - didas necesarias, así sean drásticas, para castigar a los - culpables. De esta forma, el personal se sentirá seguro y - no tendrá la idea de que el culpable queda sin castigo al - guno.

Ahora bien, la motivación puede aplicarse en forma - individual, o por grupos, clasificándose en:

a).- Motivación individual.

b).- Motivación colectiva.

La motivación individual es la que se aplica a cada persona en forma particular. Este tipo de motivación es la que se aplica sobre todo al personal administrativo.

La motivación colectiva es aquella que se dirige a un grupo considerándolo como tal; es decir, sin tomar en cuenta a cada individuo por separado.

Dentro de los elementos que contribuyen a lograr una motivación colectiva, tenemos: el seguro de vida de grupo, los planes de jubilación, pensión, etc.

2.4.- MOTIVACION EN EL TRABAJO

La motivación en el ámbito laboral influye de manera sorprendente en el rendimiento, ya que si los trabajadores encuentran sus labores agradables, satisfactorias e interesantes, su trabajo será más productivo, y a la vez se puede presumir que al aumentar la satisfacción y el rendimiento, aumentan: los niveles económicos, genera nuevas ideas, etc., lo cual se traduce en beneficio para el individuo, la empresa y la colectividad.

Ya que para lograr dicho rendimiento se requiere que por una parte se satisfagan los objetivos de la organización y por otra, que es la que nos ocupa en el presente estudio, se logre la satisfacción de las necesidades de los individuos, para eliminar conflictos entre ambas partes.

Es necesario que la empresa implemente técnicas motivacionales más acordes con las necesidades del personal, que a fin de cuentas traerá como resultado la satisfacción de los objetivos de la organización.

Dentro del ámbito laboral, hay que observar lo siguiente:

Si cada uno de nuestros empleados no está completamente agusto y deseoso de cumplir con los objetivos propuestos, es decir, que no encuentre en su trabajo un buen desarrollo, integración, ambiente agradable, que se valore su desempeño mediante el otorgamiento de alguna mención por ps

queña que esta sea, etc., repercutirá en que su productividad al paso del tiempo vaya disminuyendo, siendo esto, en gran parte una falta de motivación por parte de sus superiores, ya que si bien es cierto que los conocimientos y habilidades del empleado son indispensables, no lo son todo, debido a que hay que comprender lo que a éste le motiva para que aplique sus conocimientos y habilidades en su trabajo.

De esta forma la empresa deberá estar pendiente de que el puesto de cada uno de sus empleados sea lo más atractivo posible, además contribuir para que las relaciones laborales sean agradables, y sobre todo tratar de que las metas del trabajador sean acordes con los objetivos generales de la organización.

AHORA BIEN:

Partiendo de la base de las diferencias individuales y sabiendo que los motivos secundarios son producto de un proceso de aprendizaje, las personas diferirán considerablemente en las necesidades que desarrollan y observan.

Las personas comprenden las conductas que satisfacen necesidades que les son familiares y por esta razón hay aceptación y respeto por las conductas que satisfacen necesidades o motivos primarios. Pero cuando las personas llegan a satisfacer sus necesidades por un orden de importancia distinta al de nosotros, tendemos a rehusar su juicio, e in

cluso su inteligencia, en lugar de reconocer que existen diferentes necesidades, por lo tanto, los grupos que se dife-
rencian más en necesidades propias mostrarán menor compren-
sión hacia los demás y tendrán comunicaciones deficientes.

Ahora bien, enfocando las necesidades y motivaciones del hombre al trabajo, analizamos las siguientes:

SOCIALES

Los seres humanos son sociables por naturaleza. Una -
persona siente necesidad de pertenecer o ser miembro de un-
grupo.

Por ejemplo: Los empleados más viejos comienzan a sen-
tirse inseguros cuando se les aproxima el retiro, ya que du-
rante toda su vida han pertenecido a un grupo.

Esta necesidad que Maier llama "necesidad social in-
cluye muchos factores que el trabajo debe otorgarle al indi-
viduo como es el satisfacer su orgullo, sentirse importan-
te, no solo dentro del trabajo sino fuera de éste, no impor-
ta la escala social en que se encuentre; es la satisfacción
del ego". (1)

El ganarse el respeto y admiración de colaboradores y
subordinados es una motivación de las más fuertes en el tra-
bajo.

(1) MADSEN K.B. "Teorías de la Motivación" Editorial Buenos
Aires, Págs. 347-351.

Dentro de las necesidades sociales existe un aspecto de primordial importancia que es el de salvar el prestigio; es a tal grado importante que de él puede depender, el éxito o el fracaso de muchas operaciones, por ejemplo el estallido de una huelga.

En nuestro caso particular es un factor determinante pues una persona puede negarse rotundamente a capacitarse, por que no quiere perder ese prestigio, dado que al aceptar intervenir en tal o cual curso, implica falta de preparación recayendo éste en menoscabo del prestigio obtenido, de aquí desprendemos la necesidad de una adecuada motivación así como asentar la necesidad de que los cursos de capacitación deben de venir de la esfera de alta dirección los cuales por el propio prestigio no se ven afectados por este tipo de inseguridad dada la propia situación en que están ya firmemente colocados.

Móvil de Realización:

Existe una necesidad generalizada de alcanzar el éxito "Cuando la necesidad de realización es muy grande las personas hablan de rivalidad y éxito, estas personas se motivan con frecuencia con más facilidad que las que tienen baja necesidad de realización aunque puede ser ineficaz debido al miedo al fracaso" (2)

(2) MAIB, NORMAN R.F. Psychology in Industry, Boston 1955, - Trad Fernando Ontivero Psicología Industrial. Edit. - Rialp Madrid. 1959 Pág. 351.

"Lo mismo que motiva a algunas personas puede frustrar a otras" (3) estas diferencias son más importantes entre más alto sea el nivel de la escala ejecutiva, ya que es evidente que el alto ejecutivo desea que los mandos intermedios tengan altas o bajas de realización, según las circunstancias aunque las personas tienden a buscar un mismo nivel de realización y esto es parte de su personalidad.

Las Necesidades como Factor Motivacional:

La presencia de necesidades insatisfechas no quiere decir que no deben de satisfacerse aunque una persona que no tiene necesidades es muy difícil motivarla.

Sin embargo, es necesario, conocer las necesidades de una persona para comprender su conducta.

La privación extrema no solo aumenta el interés sino que puede dar lugar a cambios psicológicos importantes, los cuales pueden manifestarse en mal humor, insociabilidad, - hasta dolencias físicas, aquí encontramos la importancia de velar por las diferencias individuales con el objeto de tratar a cada persona de acuerdo con sus necesidades.

(3) MAIER NORMAN R.F. *Idea* pág. 359.

INCENTIVOS

Podemos decir que los incentivos cuando logran su objetivo son satisfactores de necesidades, así el comer satisface el hambre, etc.

Quando una persona no puede alcanzar los incentivos-reales busca a menudo substitutos; hallar esos incentivos evita la frustración y crea la oportunidad para establecer condiciones de motivación, y existe la satisfacción de las necesidades a un número mayor de personas.

Así un ejecutivo puede aceptar un aumento de sueldo en lugar de un ascenso, pero siempre el incentivo substituto debe tener relación con el incentivo real y su efectividad dependerá del grado en que satisfaga la necesidad.

Ahora bien, podemos considerar que hay incentivos positivos, atrayentes o que producen placer y negativos, hacia los cuales tendemos a apartarnos, pero podemos decir que los dos influyen en la conducta humana.

Positivos- Obtener Premios.

Negativos- Las sanciones son efectivas para motivar, ya que llevan a evitar ciertas conductas también negativas, pero presentan muchos riesgos como:

a).- Frustrar, si la persona no es estable emocionalmente.

b).- Puede mal interpretar dando como consecuencia - un equívoco y no logrando el fin deseado.

c).- Si a una persona se le sugiere lo que no deba - hacer aunque a ésta no se le haya ocurrido antes, se le está dando una sugerencia negativa, y no la ayuda a continuar. Por lo tanto destruye.

d).- Crea un ambiente hostil, produciendo una acti - tud desfavorable repercutiendo ésta en el trabajo en gene - ral. El premio hace el efecto contrario.

e).- Produca temor y éste reduce la aceptación de - las ideas, por lo tanto logran menos cambios en la conducta que un sistema moderado y razonable.

Con lo anterior no queremos decir que "nunca" deba - usarse el castigo, pero que "sí" deben procurarse motivacio - nes positivas que reemplacen a las negativas.

Otro punto importante a considerar es "por qué es di - fícil la motivación positiva", si engendra tantos problemas la negativa.

Una de las principales razones es que castigamos no - por enseñar sino porque estamos irritados; no tenemos tiem - po ni paciencia para dar respuestas constructivas, y tales - circunstancias van en contra de nuestra propia naturaleza, - más debemos de ejercitarnos para controlar estos impulsos.

2.5.- FORMAS MAS USUALES DE MOTIVACION EN EL TRABAJO

2.5.1 EL AMBIENTE FISICO DE LA EMPRESA.

El conjunto de factores que comúnmente se conocen como condiciones ambientales, ejercen un grado de influencia en el comportamiento de los individuos, y por esta razón gran parte de las empresas se preocupan porque dichas condiciones sean agradables, cómodas y conducentes a buenos hábitos de trabajo.

Entre la diversidad de estudios realizados para identificar los factores de las condiciones ambientales que más influyen, se ha detectado la iluminación, el color, la música y la ventilación, los cuales crean un clima adecuado para que los individuos se sientan más agusto y desarrollen las actividades de mejor manera.

2.5.1.1 ILUMINACION

El trabajo de oficina en general necesita de una adecuada iluminación, puesto que crea un clima que ayuda a ver fácilmente y disminuye, errores, fatiga y ausencia.

2.5.1.2 COLOR

Está comprobado que el color afecta las emociones y los sentidos, por lo que al igual que al anterior factor, se le da su importancia.

Se sabe que el amarillo, naranja y rojo son considerados como colores calientes, excitantes, tienen el efecto psicológico de proporcionar calor. Por el contrario, el azul, violeta y verde oscuro producen un efecto de frío, suavizante, de sujeción y calma. El beige y marfil son moderadamente estimulantes; el violeta pálido y azul son depresivos. Los colores calientes deben usarse para contrarrestar el efecto de una área monótona y sin alegría.

Asimismo, el color tiene influencia predominante sobre la iluminación; los colores claros aumentan la utilización de la luz y los oscuros disminuyen su intensidad.

2.5.1.3 MUSICA

Este factor está considerado como estimulante y está diseñado para crear un estado de ánimo favorable y agradable, ya que rompe la monotonía del trabajo. Más debe evitarse la música ruidosa que distrae y llama la atención, como la producida por los efectos metálicos y los sonidos solos.

2.5.1.4 VENTILACION

Los malos efectos de la ventilación inadecuada, obedecen a la disminución del oxígeno en el aire y a la excesiva cantidad de dióxido de carbono en el mismo. La ventilación ayuda a regular el calor del cuerpo; El principal sistema fisiológico por medio del cual se reduce el calor y se mantiene la comodidad y el bienestar es el mecanismo de va-

poración de la piel. El cual produce efectos refrescantes - por medio de la transpiración. La falta de ventilación adecuada puede hacer que una persona se sienta somnolienta y cansada, sin que exista causa aparente.

2.5.2 COMUNICACION

Se considera como base para poder tener una motivación eficaz: ha sido definida como "hacer a otro participar de lo que uno tiene" y para lograr una buena comunicación, es necesario tener en cuenta los siguientes supuestos:

- 1.- A la gente le gusta que le pidan su opinión.
- 2.- A la gente le gusta que se le aliente, ayudándole a ver lo próspero y afortunado de sus fines y ambiciones.
- 3.- A la gente le gusta los buenos oyentes, dejemos que la gente hable de sus logros y desiluciones.
- 4.- A la gente le gusta una palabra de alabanza cuando lo merece.
- 5.- Dejemos que el individuo salve su prestigio.
- 6.- Mostremos a la persona el beneficio que puede obtener del trabajo laborando con cooperación.

2.5.3 CALIFICACION DE MERITOS

Es una comprensión de dos caminos, entre el empleado y el supervisor, que involucra la fijación de objetivos para que el empleado se desarrolle a sí mismo.

Este medio de incentivo puede tener las siguientes aplicaciones:

- 1.- Auxiliar para la valoración crítica del supervisor sobre el valor del trabajo del empleado.
- 2.- Proporciona un récord del progreso de nuevos empleados o de aquellos bajo adiestramiento o capacitación.
- 3.- Es un indicador de las áreas donde se necesita capacitación.
- 4.- Descubre empleados con capacidad extraordinaria.
- 5.- Orienta para ascender o transferir a un empleado.
- 6.- Justifica aumentos del salario de una escala establecida.

Sin embargo para que esta técnica de motivación tenga efectos positivos, los resultados deben hacerse llegar a aquellos trabajadores que fueron objeto de la misma, mostrándolos en forma imparcial.

2.5.4 DIRECCION

Los trabajadores prefieren estar bajo las órdenes de un jefe, supervisor o director que tenga éxito; les gusta participar de los logros y seguir a un individuo que ha demostrado capacidad. En este inciso se tiene una correlación, ya que mientras los componentes de su grupo de trabajo reciben este estímulo, el director o jefe obtiene una posición sólida, debido a su habilidad para motivar a los miembros de su grupo.

2.5.5 ASCENSOS

El deseo de desarrollarse, avanzar y mejorar de posición casi siempre está presente en el individuo. En muchas empresas existe la política de ascender a los empleados con mayores posibilidades y éstas son descubiertas por los méritos, competencia y antigüedad de cada trabajador.

Es preciso mencionar que en algunas ocasiones este premio es un factor motivante pero a la inversa, ya que algunos trabajadores tienen miedo a la responsabilidad que implican los puestos a los que van a ser ascendidos; aún cuando el sueldo sea mayor, lo sacrifican por evitarse las responsabilidades inherentes.

2.5.6 INCENTIVOS ECONOMICOS

Si las empresas buscan trabajadores capacitados para-

lograr los objetivos, lógico es pensar que establezcan una serie de condiciones que mantengan un ambiente agradable - dentro del personal: los incentivos son una forma de lograr tal ambiente, puesto que suscitan una realidad y bien aplicados sirven para sostener una conducta del personal en las empresas.

Los incentivos viene a ser los servicios, prestaciones, etc., que son beneficios marginales, adicionales al se lario nominal. Los más comunes son:

- Premios por puntualidad y asistencia.
- Préstamos personales.
- Gratificación anual.
- Vacaciones.
- Prima vacacional.
- Tiempo extraordinario.
- Pensión por vejez.
- Seguro de vida.
- Servicio médico.
- Bases.

2.6.- METODOS NO ECONOMICOS DE MOTIVACION.

El término motivación, no solamente implica pagar más, sino que incluye toda una serie de recursos cuya aplicación en forma adecuada puede darnos por resultado el lograr una alta moral entre todos nuestros empleados, entendiendo por moral, el sentir de cada persona hacia su trabajo, el ambiente que impera en él, su relación con los demás y con su jefe, etc. Todos estos elementos constituyen los factores no económicos de motivación, y representan herramientas muy valiosas para motivar al personal. Estas, aunadas a las prestaciones, pueden crear un ambiente favorable para el personal, logrando incluso motivar más a las personas que a través de los motivadores económicos.

La remuneración, claro, es importante, ya que con ella el hombre obtiene medios para lograr una subsistencia adecuada y satisfacer sus necesidades. Una vez que éstas se encuentran cubiertas, en el ser humano va naciendo un deseo, una necesidad de que se le reconozcan sus esfuerzos, de que aparte de reconocerlos se le manifiesten, y que le hagan saber que su trabajo es bueno, que sepa cómo se evalúa su trabajo en relación al del resto de sus compañeros, de saber de las oportunidades de progreso que tiene dentro de la empresa, etc., que se le reconozcan sus cualidades, los éxitos que va logrando, etc.

2.6.1.- EL ELOGIO

El elogio puede ser considerado como un método no económico de motivación, ya que el hecho de recibirlo nos incita a seguir rindiendo igual o mejor de como lo hemos ve -

nido haciendo, con el afán de seguir destacando y recibiendo elogios por nuestro trabajo.

Existe dentro de los niveles de status, un determinado grado en que la remuneración económica ya no es tan importante como lo sería para personas que se encontraran en niveles más bajos, sino que viene a situarse en un segundo plano. El elogio puede ser el elemento que ocupe el primer sitio en cuanto a motivadores, dejando incluso a un lado la remuneración económica. Esto sucede con mayor frecuencia cuando la persona tiene ya satisfechas sus necesidades primarias, y cuando el sueldo ha pasado a ser algo secundario para él.

Por otra parte, el hecho de recibir un elogio nos hace sentir que nuestro trabajo es importante, que se nos está tomando en cuenta, que vamos por buen camino, y lo que es más importante, se nos está motivando en una forma especial, no a través de un aumento o de una gratificación, sino a través de un elogio sincero. Ahora que si el elogio es hecho por un alto funcionario de la empresa aparte de haberlo recibido de parte de nuestro jefe, y es hecho en presencia de nuestros compañeros, pues será mayor nuestra satisfacción al recibirlo.

El reconocimiento es indispensable cuando un empleado ha realizado una labor satisfactoria; sin embargo no debemos utilizarlo tan frecuentemente como para que llegue a perder su verdadero valor, sino cuando en realidad lo merece el empleado.

El premio representa un método común para motivar a un individuo. Sin embargo, el premio no necesariamente debe ser un objeto material. El elogio puede ser una forma de -

premio o reconocimiento al esfuerzo de una persona. En forma similar, el castigo no implica que deba existir dolor físico para experimentarlo; una llamada de atención puede ser suficiente para demostrarlo.

En la práctica, la gran mayoría de las ocasiones, cuando algo nos disgusta, inmediatamente le reclamamos al culpable y le imponemos un castigo o alguna medida más severa. Por el contrario, cuando las cosas salen bien, que es lo que con mayor frecuencia sucede, no nos tomamos la molestia siquiera de reconocer y elogiar el buen trabajo desarrollado, aún cuando los estudios nos demuestran que el elogio produce siempre mejores resultados que la reprimenda. "Es evidente que el elogio de los esfuerzos hechos es claramente superior a cualquier forma de desaprobación del trabajo efectuado". (1)

Debemos procurar que el uso del elogio sea más frecuente, ya que es una de las mejores formas de motivar a las personas y lograr un mejor rendimiento en el trabajo.

(1) Meier, *ibid.*, pág. 395.

2.6.2.- CONOCIMIENTO DE RESULTADOS

Es de suma importancia que se les comunique a los empleados la forma en que han venido realizando su trabajo, de manera que si alguno de ellos pudiera mejorarlo en una u otra forma, tenga la oportunidad de hacerlo y sepa cómo lograrlo, ya que si dejamos que el empleado lo haga como él lo considere necesario y no le hacemos ver las fallas que ha tenido, seguirá cometiendo una y otra vez los mismos errores, hasta que llegue un momento en que no sea posible permitir que siga trabajando el empleado en tal forma. En ese instante tendremos que tomar alguna medida con ese empleado; y quizá la decisión que se tome con él sea la de rescindir su contrato. Pero no será culpa del empleado, sino que caerá sobre nosotros la responsabilidad de no haberlo orientado en su trabajo y de no haberlo ayudado para que lo hiciera en la forma adecuada.

Ahora bien, si por el contrario, un empleado ha estado trabajando bien, ¿por qué no decirse lo y reconocer sus méritos haciéndole saber la gran ayuda que ha sido para su equipo de trabajo la labor que él ha desempeñado?

Todos cometemos errores alguna vez, y también todos quisieramos encontrar alguna persona que nos lo hiciera ver a fin de que procuráramos evitarlos, pero meditemos si no seremos, tal vez, nosotros mismos quienes podemos ayudar a uno de nuestros compañeros. "Los intereses y la motivación también dependen de un conocimiento de lo que ocurre como consecuencia de una conducta". (2)

(2) Ibid.

Algunos experimentos han reflejado que la mejoría - que obtenga una persona y el interés que pueda demostrar, - es mayor cuando se da cuenta de lo que está haciendo.

"El rendimiento de una tarea puede mejorar o bien - por un incremento de habilidad o bien por un aumento de es- fuerzo sólo la mejora atribuible al aumento de esfuerzo pue de considerarse como resultado de una motivación más alta"- (3).

2.6.3.- PROGRESO

El hecho de saber que puede aspirar a ocupar pues - tos de mayor importancia, o incluso puestos a nivel ejecu - tivo, constituye un verdadero aliciente para aquellos em - pleados a quienes realmente les interesa ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Claro que hay también personas a quienes no les inta resa adquirir mayores responsabilidades, y no desean progre sar por las consecuencias que ellas mismas implican. Sin em bargo, las personas que piensan en esta forma constituyen - un porcentaje reducido, por lo que debemos pensar en la ma - yoría de nuestros empleados que tienen potencial y deseos - de ocupar mejores puestos.

3) Ibid.

Veremos como dándoles a conocer las oportunidades de progreso que tienen, logramos mejores resultados de ellos.- Esto, aunado al hecho de mencionarles periódicamente cómo han venido trabajando, y cuál ha sido su progreso en el trabajo, puede ser doblemente benéfico.

2.6.4.- EL RETO

Dentro de los métodos no económicos de motivación podemos considerar al "reto", o sea a aquello que nos desafía a alcanzar las metas que nos hemos propuesto.

Para poder llevar a cabo cualquier trabajo, es necesario fijar determinados objetivos o metas que deseamos alcanzar. Cada uno de esos objetivos representa para nosotros un reto, un desafío que nos impulsa a alcanzarlo.

Sin embargo, ese objetivo puede ser una meta global, - es decir, una meta que se deba alcanzar con el trabajo en equipo de varios elementos.

Ahora bien, para que cada equipo funcione en conjunto como tal, debe tener la colaboración de cada uno de los integrantes que lo componen; de otra forma será difícil que se logren los objetivos deseados.

Con lo anterior se hace notar la importancia que tiene el hecho de lograr una labor de equipo e infundir en cada empleado el reto que su trabajo implica, así como los beneficios que puede reportar la consecución de ese reto.

Por ello es conveniente siempre trazarse objetivo de -
antemano y ver hasta qué punto han sido alcanzados.

2.6.5.- LA COMPETENCIA

La competencia puede ser considerada como un estímulo-
favorable en ciertos tipos del comportamiento del personal.

Se ha demostrado que cuando los individuos compiten no
sólo lo hacen por los incentivos, que puedan obtener, sino-
por el solo hecho de ganar y la satisfacción o el reconoci-
miento que esto les pueda dar. Cuando es una competencia no
están en juego premios o recompensas monetarias, la motiva-
ción puede ser producida por alguna necesidad del "YO". El
individuo que resulta vencedor puede adquirir posición o -
prestigio social o experimentar la satisfacción de alguna -
necesidad. Lo contrario de esto sucede a la persona que -
fracasa.

Así, la competición puede representar de igual modo -
satisfacción o privación, según el resultado obtenido.

Todo trabajo se realiza en equipo, debiendo siempre -
fijar metas previas para un mejor desarrollo del trabajo.

Ahora bien, dentro de cada equipo de trabajo existen -
siempre personas que destacan en un mayor grado que otras.

Si nos ponemos a analizar el por qué de esta situación,
volveremos a lo que ya habíamos mencionado anteriormente -

respecto a que a la mayoría de nosotros nos gusta ser reconocidos y elogiados cuando realizamos un buen trabajo.

Es decir, que la competencia viene a ser el instrumento a través del cual podemos obtener mejores resultados, - que nos aporten como consecuencia reconocimiento de parte - de nuestros jefes y compañeros.

Hasta aquí hemos presentado la importancia de la moti vación en el trabajo lo cual nos lleva a tomar acciones y - formular programas de motivación tanto para lograr los ob - jetivos sociales de una empresa como los objetivos económi - cos de la misma.

Nuestra aportación técnica al área de Recursos Huma - nos está en seguir un proceso lógico, real y de mayor segu - ridad en función de resultados, al presentar una asesoría - o un programa de motivación a una empresa determinada y en - un momento igualmente determinado. Es muy común el tomar de libros, revistas, opiniones y experimentos tal o cual ac - ción como la forma de motivar, por ejemplo, hacer una comi - da entre empleados y funcionarios para incrementar relacio - nes, establecer incentivos económicos o poner mayor intensi - dad a la luz existente en el lugar de trabajo, etc. etc., - sin embargo, nos cuestionamos ¿es este tipo de motivación - lo que satisficará las las necesidades existentes? ¿tenemos bien claras las metas que pensamos lograr? Nosotros pensa - mos que debemos conocer los diferentes tipos de frustracio - nes que tiene un grupo de trabajo mediante una investiga - ción seria y sobre los resultados obtenidos formular los - tipos de motivación que contrarresten esas frustraciones, - motivando al grupo a las metas que deseamos.

Por ello en la primera parte de este trabajo hicimos - una investigación documental de las frustraciones y sus e - fectos en la conducta dentro del trabajo. Ahora al realizar una investigación práctica en un centro de trabajo, trata - mos de conocer las frustraciones de su personal y de acuer - do a los resultados, proponer algunas soluciones basadas en

diferentes tipos de motivación pero ya escogidos y dirigidos a un conocimiento demostrado en resultados, que nos da una forma más técnica de hacer las cosas, lo cual es una experiencia de nuestra calidad de profesionales.

CAPITULO 3

INVESTIGACION DE CAMPO

I N V E S T I G A C I O N

A).- Introducción.

El objetivo para la realización de la presente investigación, es el de detectar las frustraciones más comunes relacionadas con el trabajo, así como la repercusión que tienen estas en la actitud de los empleados de confianza hacia su trabajo. Por lo que deseamos que este trabajo tenga el carácter de informativo. Para lo cual nos propusimos realizar un análisis de los siguientes postulados:

B).- Postulados.

a).- La actitud de entrada al trabajo está condicionada por los factores ambientales.

b).- Las frustraciones personales del empleado afectan directamente las relaciones de trabajo entre éste y su grupo.

c).- La acumulación de frustraciones provoca reacciones negativas del empleado hacia su trabajo.

d).- Es común el desconocimiento del elemento frustrante.

C).- Acciones.

Localizar las frustraciones que afectan a los empleados de confianza e implementar programas de motivación que

si bien no las eliminan, sí disminuyan sus efectos en el ánimo de los empleados para su desempeño laboral.

D).- Metodología de trabajo.

1.- Revisión bibliográfica.

Para la elaboración del presente trabajo, se procedió a consultar textos y algunas investigaciones afines a nuestro tema, que es la motivación, aunque, para llegar a nuestro objetivo partimos del análisis de las frustraciones, como ya lo explicamos anteriormente.

2.- Basados en el análisis bibliográfico, se determinó la secuencia de los puntos a tratar en nuestra investigación, lo que nos llevó a tratar temas como: La frustración, Frustraciones por conflicto, Frustraciones ambientales, Frustraciones personales, Acumulación de frustraciones.

3.- Determinación del Universo.

Los datos para la determinación del Universo fueron proporcionados por Teléfonos de México, S.A., así, nuestro Universo quedó integrado por todos los trabajadores de confianza del área metropolitana de dicha dependencia.

4.- Determinación del tamaño de la muestra.

DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

91

NUMERO ESTIMADO DE EMPLEADOS DE CONFIANZA EN EL AREA METROPOLITANA = 3000

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 300

$$\text{PROPORCION} = \frac{3000}{300} = 10\%$$

SE DETERMINA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA O EL INTERVALO DE CONFIANZA REQUERIDO CON LA FORMULA PARA ERROR :

$$e = z \sqrt{\frac{(x/n) \cdot 1-(x/n)}{n}}$$

DONDE:
n=3000
x=300

SI SE REQUIERE UN INTERVALO DE CONFIANZA DE 90% EN LA TABLA DE PUNTOS PORCENTUALES DE LA DISTRIBUCION "t" OBTENEMOS UN VALOR DE z = 1.645 ENTONCES:

$$e = 1.645 \sqrt{\frac{(.1) \cdot (.9)}{300}} = .0173205 (1.645) = .0284922$$

$$e = .0284922$$

DESPEJANDO LA FORMULA DEL ERROR PARA CONOCER EL TAMAÑO DE LA MUESTRA NECESARIA PARA OBTENER UN 90% DE CONFIANZA , RESULTA

$$n = z^2 \left(\frac{e(1-e)}{e^2} \right) \quad \text{ENTONCES}$$

$$n = 1.645^2 \left(\frac{(.1) \cdot (.9)}{(.0284922)^2} \right) = \left(\frac{.15}{.0008116} \right) = 110.86 (1.645)^2 =$$

$$110.86 (2.708) = 299.98 \quad \approx 300$$

POR LO TANTO SI TOMAMOS SUBMUESTRAS DE UNA POBLACION DE 3000 TENIENDO UN INTERVALO DE CONFIANZA DE 90% , ES DECIR, CON UN MUESTREO DEL 10% DE LA POBLACION TOTAL, PODREMOS OBTENER UN 90% DE CONFIABILIDAD EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS, Y, POR LO TANTO, PODREMOS DECIR QUE NUESTRA MUESTRA ES REPRESENTATIVA DE LA POBLACION.

E).- Elaboración del diseño de la prueba.

Dado que nuestro análisis pretende ser descriptivo, - el cuestionario se elaboró con preguntas cerradas al empleado. Sin embargo, la última pregunta es abierta, ya que para éstas se requiere una opinión expresada en forma más amplia, lo cual nos permitirá contar con más elementos de juicio para la formulación de sugerencias.

El cuestionario se elaboró siguiendo el orden del marco teórico en el que se apoya la investigación, así como en sus postulados y objetivos.

El formato del cuestionario es el siguiente:

A N E X O

F).- Levantamiento de la encuesta.

El cuestionario se aplicó a los empleados de confianza de la empresa Teléfonos de México, S.A., de acuerdo con la muestra previamente establecida. A los empleados sujetos a la encuesta se les asignó una clave que consta de 5 dígitos que representan los datos personales de cada uno de ellos, lo cual permitirá realizar combinaciones de resultados de:

- a).- Pregunta - pregunta.
- b).- Pregunta - características del empleado.

Los datos con que se integra la clave son los siguientes:

1b.- NIVEL JERARQUICO

- 1- Gerente
- 2- Subgerente
- 3- Jefe de departamento
- 4- Jefe de oficina
- 5- Investigador - analista.

2b.- EDAD

- 1- 21 a 25 años
- 2- 26 a 30 años
- 3- 31 a 35 años
- 4- 36 en adelante

3a.- SEXO

- 1- Masculino
- 2- Femenino

4a.- GRADO DE ESTUDIOS

- 1- Postgrado.
- 2- Licenciatura
- 3.-Técnicos.

5a.- ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA

- 1- 0 a 2 años
- 2- 3 a 5 años
- 3- 6 años en adelante.

G).- Tabulación de resultados

El método escogido para la tabulación de datos en esta investigación, más que por el tamaño de la muestra, fue seleccionado por el tipo de análisis que se requería, así, con el Procesamiento Electrónico tuvimos oportunidad de elaborar un archivo de datos con el cual posteriormente pudimos realizar combinaciones de resultados que nos permitieron realizar un análisis más objetivo de los problemas reales a los que se enfrenta el empleado.

CUESTIONARIO

1.- Qué tipo de transporte utiliza regularmente para transportarse de su casa al trabajo?

a).- _____ Automóvil propio.

b).- _____ Transporte Colectivo.

2.- El trayecto de su casa al trabajo se realiza regular - mente en forma:

a).- _____ Rápida.

b).- _____ Lenta.

c).- _____ Normal.

3.- El tiempo que tarda de su casa al trabajo es aproxima - damente de:

a).- _____ 0 a 15 minutos.

b).- _____ 15 a 30 minutos.

c).- _____ 30 a 45 minutos.

d).- _____ Más de 45 minutos.

4.- En su opinión, el lugar para desempeñar su trabajo en - forma eficiente es:

a).- _____ Adecuado.

b).- _____ Inadecuado.

5.- Enumere en orden de importancia, los factores ambientales que le afectan para realizar en forma efectiva su trabajo:

a).- _____ Iluminación.

b).- _____ Ventilación.

c).- _____ Música.

d).- _____ Colores.

6.- Las actividades que desarrolla en su trabajo son:

a).- _____ Agradables.

b).- _____ Rutinarias.

c).- _____ Desagradables.

d).- _____ Interesantes.

7.- La relación de trabajo existente entre su Jefe inmediato y usted es:

a).- _____ Óptima.

b).- _____ Negativa.

c).- _____ Indiferente.

8.- Considera que ha sido tomado (a) en cuenta en las decisiones acordadas por su departamento?

a).- _____ Totalmente.

b).- _____ Parcialmente.

c).- _____ Nunca.

9.- Lo anterior, le afecta?

a).- _____ Si

b).- _____ No

10.- El ambiente existente entre sus compañeros y usted, dentro de las horas de trabajo es:

a).- _____ Tenso.

b) - _____ Agradable.

c).- _____ Indiferente.

11.- Lo anterior le afecta?

a).- _____ Si

b).- _____ No.

12.- Cuando llega usted a faltar al trabajo, cuál es la razón principal regularmente?

- a).- _____ Por enfermedad.
- b).- _____ Por problemas de tipo personal.
- c).- _____ Porque me desagrada mi trabajo.

13.- Cuando recibió su último curso de capacitación, o de actualización dentro de la organización?

- a).- _____ Hace 12 meses.
- b).- _____ Hace 24 meses.
- c).- _____ Más de 24 meses.

14.- Le interesaría actualizarse mediante cursos y conferencias:

- a).- _____ Si
- b).- _____ No

15.- Si estudió una carrera profesional o técnica, realmente la ejerce en sus funciones actuales?

- a).- _____ Si
- b).- _____ No

16.- El hecho de estar bajo las órdenes de un Jefe con capa cidad:

- a).- _____ Lo motiva a ser mejor en su trabajo.
b).- _____ Lo hace sentirse inferior y molesto.
c).- _____ No modifica su conducta.

17.- Si se encuentra a disgusto en su trabajo, cuál es la razón principal por la que se mantiene en él?

- a).- _____ Por razones económicas.
b).- _____ Porque desarrollo lo que conozco.
c).- _____ Por falta de oportunidades.
d).- _____ Porque la situación es más crítica en otras empresas.

18.- La última promoción que recibió fue hace:

- a).- _____ 12 meses.
b).- _____ 24 meses.
c).- _____ Más de 24 meses.

19.- Realmente conoce las prestaciones que otorga la empresa?.

a).- _____ Si

b).- _____ No

20.- Si la respuesta anterior es positiva, diga cuáles serían las prestaciones que desearía otorgara la empresa;

a).- _____

b).- _____

c).- _____

d).- _____

e).- _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

EDAD: _____ AÑOS SEXO : M. _____ F. _____

GRADO DE ESTUDIOS: _____

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: _____

ANALISIS E INTERPRETACION DE
RESULTADOS

I.- Hablar de la ciudad de México en relación a su planeación de ubicación industrial y de trabajo de oficinas, es plantear uno de sus mayores problemas, ya que su crecimiento ha sido en desorden y hasta ahora no planeado.

Lo anterior ha traído como consecuencia problemas no resueltos de transportación y de vías de comunicación que concretamente afectan a millones de trabajadores y oficinistas para llegar a sus lugares de trabajo, produciéndose en ellos malestares que se reflejan en actitudes ya en la realización de su propio trabajo, ya en la coordinación con otras personas para lograr un fin propuesto. Además de las pérdidas para el país en horas - hombre, no aprovechadas por los largos tiempos de desplazamiento (casa-lugar de trabajo-lugar de trabajo-casa).

Nuestra muestra señaló el tipo de transporte que se utiliza para ir al trabajo de la siguiente manera:

El 69% se traslada en transporte propio.

El 31% se traslada en transporte colectivo.

100%

II.- Independientemente del tipo de transporte, el tiempo que permanece el trabajador y oficinista en el mismo, por innumerables causas, es uno de los factores que determinan su actitud de entrada a sus labores. A mayor tiempo, mayor molestia y frustración por no llegar a la hora o por dudar que se llegará a tiempo al trabajo; y si a eso se suman innumerables situaciones conexas al traslado, tránsito, accidentes, insultos, etc. es lógico observar la tensión de la per

sona y su efecto en el trabajo. Respecto a la forma en que se realiza el traslado el resultado es el siguiente:

| | |
|--------|---------------------------------------|
| El 23% | siente que lo realiza en forma rápida |
| 32% | " " " " lenta |
| 45% | " " " " normal. |

III.- El sentir del trabajador y oficinista respecto a que hace un tiempo de traslado a su trabajo rápido, lento o normal es meramente subjetivo, sin embargo, ese sentir es el que afecta a la persona, por eso nuestro enfoque de la anterior pregunta.

Si tomamos ahora el tiempo de traslado al trabajo en forma más objetiva, más técnica, pensamos que un lapso de 0 a 30 minutos no afectaría en forma significativa al trabajador u oficinista y este lapso de traslado equivale a una distancia de 12.5 a 25 Km. por hora tomando como base una velocidad de 50 Km/Hra. en promedio (velocidad señalada en avenidas de la ciudad de México). Respecto al tiempo la muestra arrojó que:

El 21% consume de 0 - 15 minutos

El 29% consume de 16- 30 minutos

El 28% consume de 31- 45 minutos

El 22% consume más de 46 minutos.

Los resultados obtenidos en las 3 anteriores preguntas los combinamos para conocer respuestas más concretas.

a).- Tipo de transporte v.s. sentir del trabajador (rapido, lento y normal).

| | Rapido | Lento | Normal |
|----------------------|--------|-------|--------|
| Automóvil propio | 29% | 26% | 45% |
| Transporte colectivo | 8% | 46% | 46% |

Resultado lógico es que el traslado en transporte colectivo se manifieste en las respuestas como más lento y menos rapido que el transporte propio (automóvil).

También nos resulta significativo el observar un 26% y 45% de quienes usan automóvil, que indican lentitud y normalidad respectivamente (lo normal puede ser más de 30 minutos de traslado. No lo investigamos).

b).- Tipo de transporte v.s. tiempo de traslado.

| | 0 a 15 | 15 a 30 | 30 a 45 | más de 45 |
|----------------------|--------|---------|---------|-----------|
| Automóvil propio | 26% | 33% | 22% | 19% |
| Transporte colectivo | 8% | 26% | 41% | 31% |

Esta combinación también resultó obvia. El traslado en transporte colectivo se realiza en un tiempo mayor de 30 minutos y engloba a un 72% del 31% que se traslada en esta forma.

A pesar del traslado en automóvil el 41% del 69% que lo utiliza lo efectúa en un tiempo mayor de 30 minutos, lo cual sale de nuestro criterio de señalamiento como normal para ir de la casa al trabajo y que no se vea afectado el trabajador en su bienestar.

IV.- Referente al lugar en el que desempeña sus actividades el empleado elaboramos las siguientes preguntas, con la finalidad de conocer el sentimiento que prevalece en el empleado respecto al lugar de Trabajo.

El 74% opinó que el lugar de Trabajo es adecuado.

El 26% opinó que el lugar de Trabajo es inadecuado.

Esta respuesta es cierto que es un tanto subjetiva, ya que no existe ningún parámetro para medirla, nos hemos basado en el sentir de cada Trabajador exclusivamente.

Tratamos de obtener una respuesta más objetiva al respecto mediante una combinación entre el nivel jerárquico más alto y el menor, en base a la muestra seleccionada. Y los resultados obtenidos fueron:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Nivel | Nivel | Nivel | Nivel | Nivel |
| Adecuado | 100 % | 89% | 81% | 78% | 68% |
| Inadecuado | 0 % | 11% | 19% | 22% | 32% |

Como lo muestra la gráfica anterior; conforme el nivel es más alto, mayor será la afinidad entre el lugar de Trabajo y el Trabajador, por lo que el nivel jerárquico que

más afectado resulta, es el último nivel (analistas) el - -
cuál demuestra un alto porcentaje (32%) de personas que con
sideran inadecuado el lugar para desempeñar sus funciones -
en el Trabajo.

V.- (Referente al medio ambiente existente en el Trabajo).-
Consideramos necesario resaltar los factores de tipo ambien
tal que existen en el lugar de Trabajo; y los clasificamos
en cuatro: Iluminación, Ventilación, Música y Colores.

Hemos considerado que el Trabajador al desempeñar sus
actividades, en forma cotidiana debe de sentirse a gusto, -
con la finalidad de que el Trabajo que se esté haciendo sea
lo más óptimo; ésto sólo se logrará con el bienestar en el
personal que lo realiza. El que exista una deficiente ven
tilación o iluminación en el lugar de Trabajo provocará re
acciones de malestar en el Trabajador, que ocasionarán re -
trazo en el Trabajo, detrimento de la calidad requerida, en
fermedades de tipo físico, etc.

Dividimos en dos grupos a los factores ambientales:

GRUPO A Iluminación
Ventilación

GRUPO B Música
Colores.

Y encontramos que la iluminación y ventilación exis -
tente en el Trabajo son los factores que más influyen al -
Trabajador del sexo masculino, en un 79 y 80% respectivamen
te. Dejando a la música y los colores en un 34 y 33% respac
tivamente.

Consideramos pertinente presentar éstos resultados ya que para el sexo femenino los elementos que más influyen son los opuestos al sexo masculino, ya que la iluminación y la ventilación presentaron sólo el 21% y 20% respectivamente en orden de importancia y la música y los colores un 66 y 67% respectivamente.

VI.- (Referente a el sentir de cada trabajador respecto a las actividades que desempeña en su Trabajo).

Consideramos que una tercera parte de la vida de una persona se realiza en el Trabajo; es por ello que resulta de suma importancia que el Trabajador tenga una plena identificación entre las actividades que desempeña y su gusto por desempeñarlas. El hecho de realizar actividades interesantes, infundirá en el Trabajador una integración y una participación cada vez mayor; estos son aspectos fundamentales en la realización de los objetivos, tanto institucionales como en forma individual. Tratando con ello de evitar al máximo elemento que conduzcan a la frustración del individuo. Encasillamos en dos grupos a la opinión que se tiene de las actividades que desarrolla una persona en su Trabajo; y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

| | |
|-------------------------------|-------------|
| A) AGRADABLES E INTERESANTES | 66 % |
| B) DESAGRADABLES Y RUTINARIAS | <u>34 %</u> |
| | 100 % |

Los resultados anteriores no son muy alagüeños ya que un 34% considera que realiza actividades desagradables y rutinarias; es por ello que deseábamos saber el grado de estudios en promedio de ésta grupo de personas; los resultados fueron los siguientes:

| | Desagradables Rutinarios | Agradables Interesantes | Totales |
|--------------|-----------------------------|----------------------------|---------|
| Postgrado | 0% | 100 % | 100 % |
| Licenciatura | 36% | 64 % | 100 % |
| Técnicos | 40% | 60 % | 100 % |

Resulta muy representativo que entre mayor sea el nivel de estudios, mayor es también el grado de identificación con las actividades que se desarrollan. Esto nos refleja que existe una mayor insatisfacción en los Trabajadores con grado de estudios más bajos (Técnicos) ya que no coinciden sus funciones con los estudios que realizan o que han realizado. Deseamos obtener una respuesta más concreta al respecto; por lo que enfocamos la relación que tienen las actividades desagradables y rutinarias con el sexo y el resultado fué que el 49% del personal femenino considera sus actividades desagradables y rutinarias; no así el sexo masculino que presentó el 30% para el mismo caso.

VII.- (Referente a la relación de Trabajo que predomina entre el supervisor inmediato y el subordinado).

Al referirnos a éste aspecto su importancia estriba - en la necesidad de que exista una comunicación total en ambos sentidos (descendente y ascendentemente) lo cuál beneficiará a ambas partes. Se obtuvieron los siguientes resultados:

El 62% considera tener una relación óptima con su jefe inmediato.

El 12% considera tener una relación negativa con su jefe inmediato.

El 26% considera tener una relación indiferente con su jefe inmediato.

Los resultados arrojados nos muestran un alto % de personas que no mantienen una relación óptima (38%). Lo que nos lleva a realizar varias combinaciones al respecto con la finalidad de ser más concretos en este sentido.

Nivel jerárquico del Trabajador v.s. tipo de relación de trabajo (con su jefe directo).

Este tipo de pregunta tiene la finalidad de detectar - si existe una diferencia significativa entre uno y otro nivel; la respuesta fué la siguiente:

| | J. Depto. | J. Ofna. | Analista. |
|----------------------|-----------|----------|-----------|
| Relación positiva | 30 % | 12 % | 46 % |
| Relación negativa | 6 % | 19 % | 19 % |
| Relación indiferente | 15 % | 8 % | 77 % |

Es sumamente representativo que entre más bajo sea el nivel jerárquico, la relación se torna más conflictiva con respecto al jefe inmediato; por lo tanto a niveles bajos la insatisfacción conducirá a un conflicto entre supervisor y subordinado. Trayendo como consecuencia elementos que pueden provocar frustración en el Trabajador.

Antigüedad en la empresa v.s. tipo de relación (con su jefe inmediato) mediante ésta respuesta, tratamos de determinar si con el transcurso del tiempo (antigüedad) la relación de Trabajo entre el supervisor y el subordinado sufre cambios significativos en forma favorable; y la respuesta obtenida fué la siguiente:

| | Antigüedad de 0-2 años | Antigüedad De 3-5 años | Antigüedad De 6 años o más |
|----------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| R. Positiva | 22 % | 15 % | 63 % |
| R. Negativa | 19 % | 37 % | 44 % |
| R. Indiferente | 21 % | 33 % | 46 % |

Resulta significativo el % de personas que opinaron tener una relación de trabajo negativa con su jefe inmediato:

De (0 - 2 años) 19 %

De (3 - 5 años) 37 %

De (6 o más años) 44 %

Es decir, el personal de nuevo ingreso o con poco tiempo en la empresa (0 - 2 años) consideramos que está en una etapa de capacitación o de preparación, con la finalidad - que se integre tanto a la organización como a su nuevo departamento. Por lo que resulta poco subjetiva su apreciación al respecto.

El segundo grupo de Trabajadores (3 - 5 años) en la empresa mostró un incremento (37%) lo que significa un rompimiento en las relaciones entre (supervisor y subordinado) ésta situación es alarmante; si consideramos que el trabajador ya está incorporado a la organización y es cuando empieza a dar los frutos de su integración.

El tercer grupo de Trabajadores (6 o más años) en la empresa mostró un incremento superior al anterior (44 %), - éste resultado consideramos es muy alto, ya que éste grupo de personas van a influir en el ánimo del resto del grupo, - debido a su experiencia y la cantidad de conocimientos obtenidos. Este grupo de personas pueden desequilibrar el rendimiento que necesita la empresa para su más óptimo desarrollo.

Uno de los principales problemas a que se enfrenta el empleado, como resultado de una relación negativa con su jefe inmediato son:

- A).- Cargas de trabajo injustificado.
- B).- Bloqueo de cualquier tipo de información.

- C).- Desligue total de las decisiones tomadas en el -
Departamento.
- D).- Congelamiento en cuanto a promociones y cursos de
capacitación.
- E).- Evaluaciones deficientes, etc.

Los resultados arrojados nos indican un alto % de Trabajadores con frustraciones, resultantes de una relación negativa entre el supervisor y el subordinado.

VIII.- (Importancia que tiene el hecho de que el empleado -
participe en las decisiones acordadas en el Departamento).

El individuo una vez que ha satisfecho sus necesidades primarias (comer, beber, etc.) siente la necesidad de saber que el Trabajo que está desarrollando, está contribuyendo - a lograr los objetivos planeados con anticipación; en otras palabras siente la necesidad de ser tomado en cuenta.

Al respecto quisimos saber qué % de personas tienen - una participación activa al respecto, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- A).- Personal que es tomado en cuenta totalmente 31 %.
- B).- Personal que es tomado en cuenta parcialmente 48%.
- C).- Personal que nunca es tomado en cuenta 21%.

El resultado obtenido nos muestra una insatisfacción -

respecto al personal que no se le toma en cuenta en las decisiones acordadas en el departamento (21%).

Y al personal que se le toma en cuenta parcialmente - (48%) lo que significa que sólo una tercera parte de la muestra encuestada es tomada en cuenta en forma total.

Se realizó una combinación de la respuesta anterior, con la finalidad de poder determinar si el grado de estudios influye particularmente en los resultados obtenidos.

Los resultados son los siguientes:

| | En forma total | En forma parcial | Nunca |
|--------------------|----------------|------------------|-------|
| Estudios de Post. | 75 % | 25 % | 0 % |
| Estudios de Lic. | 28 % | 50 % | 22 % |
| Estudios Técnicos. | 28 % | 48 % | 24 % |

Resulta determinante el personal que nunca ha sido tomado en cuenta, ya que tiene el nivel de estudios más bajo (técnico) respecto a los demás. En cuanto al personal que se le toma en cuenta en forma parcial, el resultado es que tienen un promedio de estudios a nivel licenciatura.

Lo que nos muestra un alto % de insatisfacción en el personal con estudios técnicos, ya que sientan que son sólo

una pieza más dentro de una maquinaria.

El personal que considera participar en forma total - en las decisiones, tiene un nivel de estudios promedio de - postgrado y es tomado en cuenta en un 79%. El 21% restan - ta es tomado en cuenta en forma parcial, por lo que éste - grupo resulta ser el más selecto respecto a los demás.

Llevámos a cabo otra combinación, con respecto a la - antigüedad, obtuvimos los siguientes resultados:

| | Antigüedad 0-2 años | Antigüedad 3-5 años | Antigüedad 6 en adelan te |
|--------------|------------------------|------------------------|---------------------------------|
| Totalmente | 17 % | 11 % | 70 % |
| Parcialmente | 20 % | 26 % | 54 % |
| Nunca | 32 % | 29 % | 39 % |

La respuesta anterior nos mostró, que conforme el personal tiene más antigüedad en la empresa (6 años o más) su participación a las decisiones tomadas en su trabajo es cada vez mayor. Esto nos indica que el personal con una antigüedad menor (0 - 2 años) siente una frustración mayor, ya que sólo el (20%) es tomado en cuenta en forma total.

Consideramos que ésta situación se presenta debido a - la creencia de que el personal que cuenta con menor antigüedad, desconoce el fondo de los problemas que se presentan en la empresa. Esto provocará una tendencia a evitar que el trabajador participe en forma activa, desligándolo de situaciones importantes.

Con la finalidad de obtener respuestas más concretas, realizamos una última combinación y es referente a la participación que tiene el trabajador v.s. el tipo de relación que mantienen el jefe inmediato y el trabajador.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

| | Totalmente | Parcialmente | Nunca |
|----------------|------------|--------------|-------|
| Rel. Optima | 48 % | 44 % | 8 % |
| Rel. Indif. | 2 % | 67 % | 31 % |
| Rel. Negativa. | 0 % | 25 % | 75 % |

Es sumamente significativo que al personal que lleva una relación negativa con su jefe inmediato, nunca se le toma en cuenta (75%) y en forma parcial (25%). Totalmente contrastante resulta el hecho de quien lleva una relación óptima casi el 50 % es tomado en cuenta en forma total; y sólo el 8 % nunca es tomado en cuenta.

IX.- (Queríamos saber si les afectaba a los trabajadores el que fueran tomados o no en cuenta en las decisiones tomadas por su departamento). La respuesta fue la siguiente:

| | |
|---------------|-------|
| Les afecta | 73 % |
| No les afecta | 25 % |
| No opinaron | 2 % |
| Total | 100 % |

X.- (Referente al ambiente existente, entre los compañeros en el lugar de trabajo). El hombre por naturaleza es un ser social, ya que siente la necesidad de comunicarse y de sentirse aceptado por el grupo de personas que le rodean, de ahí la importancia de que exista una integración en el grupo de trabajo, tratándose de evitar al máximo conflictos personales que afecten el desarrollo de la empresa misma. Los resultados obtenidos al respecto fueron los siguientes:

| | |
|--|--------------|
| Consideran que existe un ambiente tenso: | 18 % |
| Consideran que existe un ambiente Agradable: | 69 % |
| Consideran que existe un ambiente Indiferente: | 13 % |
| TOTALES: | 100 % |

Con la finalidad de detectar en que niveles se presenta más la tensión desarrollamos la siguiente combinación: - Niveles jerárquicos / Tipos de ambiente. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

| | J. Depto. | J. Oficina | Analista |
|----------------|-----------|------------|----------|
| Amb. Tenso | 15 % | 15 % | 67 % |
| Amb. Agradable | 31 % | 12 % | 47 % |
| Amb. Indif. | 0 % | 10 % | 90 % |

Los resultados anteriores nos indican que a medida que baja el nivel jerárquico, la tensión e indiferencia van en aumento, lo que trae como consecuencia una diversidad de problemas, entre otros una desintegración en el grupo de trabajo lo que generará en forma lógica conflictos en forma personal como en la organización.

XI.- En cuanto a la respuesta anterior era necesario considerar si los resultados obtenidos afectaban el desempeño del trabajador. La respuesta fué afirmativa ya que del total de trabajadores que consideran que existe un ambiente tenso, el 93 % se siente afectado por ésta situación. Lo cual consideramos es muy importante para ser tomado en cuenta.

XII.- Uno de los resultados más representativos es aquel que nos muestra la periodicidad con que nuestro personal falta al trabajo. Esta puede ser debido a una enfermedad existente, a problemas de tipo personal (los cuales surgen inesperadamente) o a una situación en la que el trabajador en forma consciente evita al máximo estar en el trabajo debido a una frustración, creando en muchas ocasiones situaciones inexistentes o ficticias, tratando de justificarse.

ESTADÍSTICA.

RESULTADOS GENERALES:

a).- Por enfermedad 65%

b).- Problemas personales 31 %.

c).- Porque le desagrada su trabajo 3 %.

Encontramos que existe un porcentaje muy bajo (3%) de personas que al sentirse frustradas, lo relacionan con su trabajo. Es decir, aunque la persona se sienta frustrada por una causa personal, no repercute en el desenvolvimiento de su trabajo.

Del total de personas que faltan por desagrado en el desempeño de su trabajo, el 100% son analistas y ocupan el nivel jerárquico más bajo de la muestra encuestada.

| | J. Dep. | J. Of. | Analista |
|---------------------|---------|--------|----------|
| Por enfermedad | 27 % | 11 % | 53 % |
| Por prob. persona. | 20 % | 13 % | 60 % |
| Porque le desagrada | 0 % | 0 % | 100 % |

XIII.- La única manera de mantener la planta productiva en una empresa, es mediante la capacitación del personal; de ésta forma generaremos más y mejores empleados. Al que aprende lo impulsa una motivación, su propósito es alcanzar un objetivo u objetivos.

ESTADISTICA. (CURSOS IMPARTIDOS POR LA EMPRESA).

Recibieron curso de capacitación hace:

| | |
|------------|------|
| 12 meses | 48 % |
| 24 meses | 13 % |
| + 24 meses | 32 % |

Según los resultados obtenidos, encontramos que un 7% nunca ha recibido capacitación y hace más de 24 meses el 32 %. Lo que representa un alto % de personas que sienten frustración al respecto, ya que:

Si les interesa actualizarse al 98 %.

NO les interesa actualizarse al 1 %.

Respecto al nivel jerárquico, el cuadro siguiente nos muestra que del total de personas que recibieron un curso - hace más de 24 meses ocupan el nivel jerárquico más bajo - (analistas).

| | J. Depto. | J. Ofic. | Analista. |
|-----------------|-----------|----------|-----------|
| Hace 12 meses | 31 % | 13 % | 44 % |
| Hace 24 meses | 21 % | 5 % | 73 % |
| Hace + 24 meses | 18 % | 6 % | 69 % |

En cuanto al sexo el resultado es el siguiente:

El 50 % del sexo femenino es capacitado posteriormente a los 24 meses y en el sexo masculino el 30 %, por lo que existe una tendencia a capacitar primero al sexo masculino. Como lo muestra el cuadro siguiente:

| | Masculino | Femenino |
|----------------|--------------|--------------|
| Hace 12 meses | 54 % | 44 % |
| Hace 24 meses | 16 % | 30 % |
| Hace +24 meses | 30 % | 50 % |
| Totales; | <u>100 %</u> | <u>100 %</u> |

XIV.- Consideramos de suma importancia el que una persona - que estudia una carrera profesional o técnica la ejerza - realmente en sus funciones, ya que repercutirá en beneficio tanto del trabajador como de la empresa misma.

Estudiaron una carrera y si la ejercen 55 %

Estudiaron una carrera y no la ejercen 45 %

Respecto al % de personas que no ejercen su profesión consideramos es muy alto, ya que la mitad del total de la muestra no ejerce su profesión, lo que nos da un alto % de frustración al respecto.

XV.- El hecho de estar bajo las órdenes de un jefe con capacidad provocará efectos secundarios que pueden o no modificar la conducta de un trabajador.

Estos efectos pueden repercutir en la actitud del empleado hacia su trabajo. Y pueden ser en forma positiva, negativa o indiferente, según sea el sentimiento de cada persona. Los resultados fueron los siguientes:

- | | |
|--|------|
| a).- Lo motiva a ser mejor en su trabajo | 77 % |
| b).- Lo hace sentir inferior y molesto | 1 % |
| c).- No modifica su conducta. | 22 % |

En base a los resultados obtenidos, es sumamente notorio que a la gente la motiva tener un jefe con capacidad en su mayoría. (77%).

XVII.- Encontramos que existe un alto porcentaje de trabajadores (47%) que se encuentran a disgusto en su trabajo, lo cual representa un índice muy alto de frustración. Existen varias causas por las que se mantienen en él aún cuando están a disgusto y son las siguientes:

- | | |
|---|------|
| 1.- Por razones económicas | 34 % |
| 2.- Porque desarrolla lo que conoce. | 21 % |
| 3.- Por falta de oportunidades. | 15 % |
| 4.- Porque la situación es más crítica en otras | |

| | |
|-----------|-------------|
| empresas. | <u>30 %</u> |
| Totales: | 100 % |

Concluyendo al respecto: las principales razones que influyen en el trabajador para seguir en su mismo trabajo son:

1.- La situación económica.

2.- Porque la situación es más crítica en otras empresas.

En cuanto a la diferencia existente entre un sexo y otro encontramos, que en el sexo femenino predomina su estancia en el mismo empleo, por razones económicas. Y en el sexo masculino que la situación es más crítica en otras empresas. Como lo muestra el cuadro siguiente:

| | (M) | (F) |
|---|-------------|-------------|
| Por razones económicas | 26 % | 58 % |
| Porque desarrollan lo que conocen | 21 % | 20 % |
| Por falta de oportunidades. | 16 % | 15 % |
| Porque la situación es más crítica en otras empresas. | <u>37 %</u> | <u>10 %</u> |
| Totales: | 100 % | 100 % |

En cuanto al nivel jerárquico, los resultados indican que el 77% de el personal que se encuentra a disgusto en su trabajo lo ocupa el nivel más bajo (analista) de la muestra. Y el cuál es sumamente representativo.

| Jefe de dep. | Jefe de Of. | Analista* |
|--------------|-------------|-----------|
| 11 % | 12 % | 77 % |

XVIII.- Consideramos que el promocionar al personal provocará en él una motivación y a la vez un deseo de proyección dentro de la empresa cuyos resultados se verán a corto plazo. En beneficio tanto de la empresa como de él mismo, en forma económica como cultural. Los resultados fueron los siguientes:

| | |
|-------------------------------------|--------------|
| Recibieron promoción hace 12 meses | 36 % |
| Recibieron promoción hace 24 meses | 11 % |
| Recibieron promoción hace +24 meses | 43 % |
| Nunca han recibido | 10 % |
| Totales: | <u>100 %</u> |

Como se verá existe un porcentaje muy alto de las personas que hace más de 2 años que no reciben promoción. Y un porcentaje muy representativo que nunca ha recibido. Los resultados anteriores no sólo lograrán una actitud negativa en el rendimiento del trabajador, sino un estancamiento en cuanto a su desarrollo dentro de la empresa.

XIX.- De las personas encuestadas de la muestra, encontramos que el 51% conoce realmente las prestaciones que otorga la empresa, lo que implica un desconocimiento en su mayoría de las mismas. Consideramos que el resultado obtenido es sumamente significativo ya que la empresa (teléfonos de México) cuenta con prestaciones importantes.

XX.- En base a la respuesta anterior encontramos que del porcentaje que si conoce las prestaciones, respondieron que les agradecería contar con las siguientes prestaciones, las cuales consideran son necesarias:

- 1.- Préstamos hipotecarios.
- 2.- Préstamos para compra de automóvil.
- 3.- Entrega del fondo de ahorro trimestralmente.
- 4.- Absorción del impuesto por parte de la empresa.
- 5.- Ampliación del seguro de vida (\$).
- 6.- Despensa con mejores precios.
- 7.- Incremento de días de vacaciones y que no se grave el pago de las mismas.

RECOMENDACIONES

EN RESUMEN
=====

Dado que la necesidad de motivación para empleados y trabajadores sigue latente, aún cuando se aplican diferentes teorías y técnicas, referentes a la satisfacción de necesidades de trabajo; y partiendo de nuestra premisa. "La motivación en base a la eliminación de frustraciones". Ponemos a consideración algunas estrategias de solución, para la eliminación de elementos que provocan frustración que fueron detectados en la investigación realizada y las cuales podríamos resumir en los siguientes puntos:

- I.- Actitudes negativas de entrada al trabajo, así como tiempos improductivos a causa de molestias originadas en el trayecto de la casa al centro de trabajo.
- II.- Falta de adecuación entre las funciones desarrolladas en el trabajo y los estudios realizados por el personal.
- III.- Falta de planeación en programas de capacitación.
- IV.- Falta de colaboración entre los grupos de trabajo a consecuencia de conflictos de tipo personal.

- VI.- Relación negativa de trabajo entre el supervisor y el subordinado, originada principalmente por un rompimiento en la comunicación.
- VII.- Falta de participación de los empleados en las decisiones tomadas en el departamento correspondiente.
- VIII.- Existe una situación de suma importancia en la cual todos los puntos tratados convergen y se relacionan entre sí. Resulta de suma importancia la motivación y la satisfacción del personal en particular en Teléfonos de México ya que es la única empresa en el país que presta el servicio; por lo que el malestar y el conflicto entre el personal se proyecta de inmediato en el servicio, afectando al cliente que por otra parte no tiene alternativa de elección.

RECOMENDACIONES
=====

I.- Mejoramiento de la calidad del medio ambiente de sus -
trabajadores, concretamente en lo referente a la trans-
portación de la casa al centro de trabajo.

De acuerdo a los resultados de la investigación (ver -
puntos I, II, III Conclusiones), sugerimos que la Gerencia-
de Personal estudie un proyecto que llegue a resolver el -
problema antes mencionado, ya que el personal en su mayoría
presentó malestar al respecto.

a).- Establecer algún tipo de transporte propiedad
de la Empresa, en horas y rutas determinadas para transpor-
tar al personal.

b).- Implantación de un nuevo horario de trabajo,-
el cuál podría implantarse en forma parcial o total:

b.1 Horario corrido.

b.2 Horario escalonado.

b.3 Combinado.

De esta forma se evitaría el que el trabajador gase
en comida, ya que prácticamente lo realizaría en su ca-
sa.

c).- Establecimiento de un programa de premios por
puntualidad.

De esta forma la Empresa se beneficiaría al máximo, evitando los tiempos improductivos, a la vez que aumentará la calidad en el servicio que se presta. Aunado a esto un bienestar en nuestro personal logrando así evitar que entre en tensión, antes de empesar sus labores.

II, III y IV.

Revisión y actualización del inventario de recursos humanos de la Empresa a fin de contar entre otra información con la referente a:

- 1.- Puesto que ocupa cada uno de los empleados de confianza.
- 2.- Otros puestos desempeñados.
- 3.- Tiempo dentro de la Empresa.
- 4.- Estudios realizados.
- 5.- Cursos de capacitación recibidos.
- 6.- Promociones.
- 7.- Nivel de eficiencia de cada empleado.
- 8.- Nivel de conocimientos y habilidades de cada empleado para realizar su trabajo y otros diferentes.

9.- Sustitutos potenciales de cada puesto en la empresa.

10.- Tiempo necesario de capacitación para que un empleado ocupe otro puesto.

Contar con este tipo de información verídica y actualizada permite a la Empresa evaluar y en su caso modificar las estrategias y funciones encaminadas a:

a).- La asignación de funciones a los empleados, en las cuales puedan utilizar sus capacidades, encuentren su desarrollo integral, se identifiquen plenamente y en las que exista la posibilidad de ascenso, ya que en este sentido se manifiestan frustraciones, en su mayoría a niveles bajos. La empresa se verá beneficiada con un trabajador motivado por la identificación plena y que está en posibilidad de brindar su máximo esfuerzo para lograr los objetivos de la Empresa.

b).- La programación de los cursos de capacitación a empleados, de acuerdo con las necesidades de cada puesto y a la información referente a la trayectoria de cada empleado dentro de la Empresa, ya que, en la mayoría de los casos el empleado muestra interés por desarrollar sus potencialidades, lo cual hace necesario la programación periódica de cursos de capacitación que permitan al empleado dominar los aspectos técnicos de sus funciones y al mismo tiempo lo haga sentirse parte de la organización, lo cual ya es una motivación. La empresa contará con un empleado que domina sus funciones y que se siente parte de la organización.

c).- A determinar en forma objetiva las promociones al personal que por su trayectoria dentro de la empresa en lo referente a cursos de capacitación y a sus estudios realizados esté en posibilidades de ocupar otro puesto. Contar con este tipo de información actualizada permitirá reemplazar a los empleados sujetos a promoción siguiendo los mismos criterios al respecto y asegurando el mismo nivel en cuanto a la eficiencia en el servicio, lo que por una parte elimina las molestias en el personal a causa de falta de oportunidades de desarrollo, y por otra mantendrá el nivel de eficiencia en el servicio y una actitud positiva por parte del empleado.

V.- En la formación de grupos de trabajo:

Establecimiento y precisión de metas y objetivos de dichos grupos por medio de las reglas y procedimientos adecuados a las necesidades de cada uno de éstos en la organización, lo que permitirá identificar con claridad las actividades y la conducta que se requiere de cada uno de los miembros del grupo.

Esto puede por una parte, eliminar incertidumbres de los empleados en el desempeño de sus tareas y por otra, promueve la interacción de los miembros para lograr los objetivos de la Empresa, es decir, por una parte el empleado se siente satisfecho identificando su posición dentro del grupo de trabajo y por otra la empresa cuenta con la máxima colaboración de cada uno de sus empleados a través de grupos armónicos que funcionan como instrumentos de cooperación.

VI y VII.

Evaluar la efectividad de los procesos de comunicación de un nivel a otro, ya que la falta de información que sufren los niveles bajos, modifica la actitud del empleado y crea conflictos jefe-subordinado. Abrir el sistema de comunicación permitirá, además de eliminar las molestias causadas por las fricciones entre jefe y subordinado, lograr la participación activa de los empleados de hasta los niveles más bajos en la toma de decisiones, lo cual es una motivación para los empleados que se sienten aislados. Vigilar que los procesos de comunicación cumplan con su función logrará la coordinación de esfuerzos entre los diferentes niveles a fin de alcanzar los objetivos de la empresa y creará un ambiente de trabajo de cordialidad.

Recomendamos usar técnicas de D.O. a fin de resolver éstos puntos de relación entre jefes y subordinados y falta de participación de los empleados en las decisiones de la Empresa.

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

- 1.- Brown J.M. y otros, PSICOLOGIA APLICADA Buenos Aires.
Ed. Paidós, 1966.
- 2.- Pieron Henri, PSICOLOGIA LEXICON KAPELUSZ Buenos Aires.
Ed. Kapelusz, 1964.
- 3.- Straus George Leonard R., LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA -
DIRECCION, México. Ed. Herrero Hermanos, 1970.
- 4.- Arias Galicia F., ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, -
México, Ed. Trillas, 1974.
- 5.- Maier Norman, PSICOLOGIA INDUSTRIAL, España.
Ed. Rialp, S.A.
- 6.- Maslow Abraham, MOTIVATION AND PERSONALITY New York.
Ed. Harper & Row.
- 7.- Argyris Chris, PERSONALITY AND ORGANIZATION New York
Ed. Harper & Row 1957.
- 8.- Herzber Frederik UNA VEZ MAS ¿COMO MOTIVAR A SUS EMPLEA
DOS? México Publicaciones Ejecutivas de México. 1974.
- 9.- Mc. Clalland, STUDIES IN MOTIVATION New York 1955.
- 10.- Maslow K.B., TEORIAS DE LA MOTIVACION Buenos Aires.
Ed. Paidós 1972.

- 11.- Arias Galicia, METODOLOGIA PARA LA INVESTIGACION EN - CIENCIAS SOCIALES, México Ed. Trillas 1979.
- 12.- Rojas Soriano R., GUJA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES - SOCIALES, México, Ed. U N A M 1982.
- 13.- Richard M. Hodgetts., COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZA - CIONES, México, Ed. Interamericana 1981.
- 14.- Robert Dubin., LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRA CION, México Ed. GECSA 1977.
- 15.- Arnold S. Tannenbaum., PSICOLOGIA EN LA ORGANIZACION - LABORAL, México, Ed. GECSA 1968.
- 16.- C.N. Cofer., PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION, México, Ed.- Trillas 1970.