



24/11/84

# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores "CUAUTITLÁN"

MOTIVACION EN LA ADMINISTRACION  
DE RECURSOS HUMANOS

## TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n

GUILLERMO AGUILAR DORANTES  
JORGE ALCANTARA BETANCOURT  
ARTURO FRAUSTO CORONADO

Director de Tesis: L.A. IGNACIO RIVERA CRUZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

# INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION. . . . .	1
CAPITULO 1.- ADMINISTRACIÓN: GENERALIDADES. . . . .	3
1.1 Referencia Histórica	
1.2 Definiciones	
1.3 Proceso Administrativo	
CAPITULO 2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES HUMANAS . . . . .	13
2.1 Definición de Relaciones Humanas	
2.2 El Proceso Administrativo y las Relaciones Humanas	
2.3 Administración de las Relaciones Humanas por Objetivos	
CAPITULO 3.- LA MOTIVACION. . . . .	26
3.1 Definición de la Motivación	
3.2 Diferentes Teorías de la Motivación	
3.2.1 Taylor	
3.2.2 Mc. Clelland	
3.2.3 Douglas Mc. Gregor	
3.2.4 Likert	
3.2.5 J. C. Brown	
3.2.6 Herzberg	

- 3.2.7 Maslow
- 3.2.8 Harold J. Leavit
- 3.2.9 Norman R.F. Maier y J.J. -  
Hayes

CAPITULO 4.- LOS RECURSOS HUMANOS Y SUS NECESIDADES. . . . .	59
4.1 Los Trabajadores y sus Necesidades	
4.2 Naturaleza de las Necesidades	
4.3 Clasificación de las Necesidades	
4.4 Prioridad de las Necesidades	
4.5 Diferencias entre Individuos	
CAPITULO 5.- SATISFACCION EN EL TRABAJO. . . . .	71
5.1 Factores que la Realizan	
5.1.1 Factores Extrínsecos	
5.1.2 Factores Intrínsecos	
5.2 Satisfacción y Conducta	
5.2.1 Rotación de Personal	
5.2.2 Ausentismo de Personal	
5.2.3 Desempeño en el Trabajo	
CAPITULO 6.- FRUSTRACION Y CONFLICTO. . . . .	83

- 6.1 Naturaleza de la Frustración
- 6.2 Reacciones a la Frustración
- 6.3 Naturaleza del Conflicto
- 6.4 Síntomas de Frustración y Conflicto
- 6.5 Solución del Conflicto

CAPITULO 7.- MEDIOS DE MOTIVACION. . . . . 99

- 7.1 La Seguridad en el Trabajo
- 7.2 El Valor de la Confianza
- 7.3 Recompensas
- 7.4 Capacitación
- 7.5 Planificación del Trabajo
- 7.6 Fijación de Metas
- 7.7 Responsabilidad del Puesto
- 7.8 Oportunidad de Desarrollo
- 7.9 Ambiente de Trabajo

CAPITULO 8.- CASO PRACTICO: INVESTIGACION REALIZADA  
EN EL TALLER MECANICO MUNICIPAL DEL H.  
AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUAREZ, -  
MEX. . . . . 109

- 8.1 Método de Observación Directa Dirij  
gida
- 8.2 Definición del Problema

8.2.1 Desde el Punto de Vista del Jefe del Departamento	
8.2.2 Desde el Punto de Vista del Investigador	
8.3 Objetivo (Hipótesis)	
8.4 Duración de la Investigación	
8.5 Guías de Observación Piloto Preliminar	
8.5.1 Diseño de Guías	
8.6 Determinación del Universo	
8.7 Tamaño de la Muestra	
8.8 Trabajo de Campo	
8.8.1 Personas que Realizan la Investigación	
8.8.2 Supervisión y Revisión del Trabajo de Investigación	
8.8.3 Desarrollo del Trabajo de Campo	
8.8.4 Clasificación de las Guías de Observación	
8.9 Análisis de los Resultados	
8.10 Informe	
8.10.1 Comentarios	
8.11 Recomendaciones Pertinentes	

## INTRODUCCION

El aumento de la productividad mediante la motivación de los -- trabajadores, ha sido de fundamental importancia, tomando en -- cuenta la aplicación de la tecnología y la mayor inversión de - capital.

Los esfuerzos por aumentarla se han concentrado en métodos de - fabricación mas eficaces, tanto en manufactura como de oficina; ejecutivos, dirigentes sindicales y muchos trabajadores han re- conocido que los recursos humanos brindan posibilidades de mejo rar la producción.

De lo anterior, se deduce que para lograr un mayor rendimiento de los recursos humanos, debemos recurrir a la incrementación - de la motivación al personal de toda organización.

A lo largo de los años, los empeños por estimular a la gente a trabajar con más ahínco, han tropezado con mucha resistencia, - por lo tanto, los métodos de la administración deben atacar as- pectos distintos y de la manera más adecuada en cada caso.

Muchas empresas adoptan una filosofía administrativa que deja a los trabajadores una mayor libertad para determinar de qué mane ra hacer su trabajo, la responsabilidad compartida y la partici pación, contribuyen a mejorar la calidad de su vida laboral y -

productiva.

Algunos de los primeros pasos para desarrollar un programa en cualquier organización, es contar con ciertos principios o guías que deben ayudar a alcanzar el objetivo deseado, siempre debe de tenerse un plan básico organizacional y debe ser la función para un exitoso programa de desarrollo.

En cualquier organización es esencial la administración de recursos humanos, ya que nos ayuda a crear el medio ambiente interno para lograr un esfuerzo organizado con el fin de alcanzar una sola meta que es el éxito.

## **CAPITULO 1**

### **ADMINISTRACION: GENERALIDADES**

## 1.1 REFERENCIA HISTORICA.

Basándose en la historia del pensamiento administrativo, podemos darnos cuenta que desde cinco mil años antes de Cristo, ya los Sumerios contribuían de manera importante con la administración a través de la escritura; o sea, la conservación de registros.

En el año 1800 antes de Cristo, Amurabi, estableció un control para el uso de testimonios y escritura; instituyendo el salario mínimo; así como un reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.

En el año de 1100 antes de Cristo, en China, se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control.

Jenofante, en el año 400 antes de Cristo, reconoce que la administración es un arte separado; al mismo tiempo Ciro reconoce la necesidad de las relaciones humanas.

Jesucristo da validez a la unidad de mando; así como una regla de oro, las relaciones humanas.

En el año 284, ya en nuestra era, Dioclesiano habla de la delegación de autoridad.

Ghazali, en 1100, hace mención y enlista las características de

un líder.

En 1525, Nicolás Maquiavelo establece el principio de la confianza en el consentimiento de las masas, reconoce la necesidad de la cohesividad en la organización y enuncia las cualidades del jefe.

En 1800, James Watt establece procedimientos pauta de operación, especificaciones, métodos de trabajo, salarios e incentivos, reuniones navideñas de empleados, gratificaciones notificadas en Navidad y sociedad mutualista de seguros para empleados.

En 1810, Robert Owen en su New Lanard, Scotland, detecta la necesidad de prácticas relaciones de personal, reconocidas y aplicadas; se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores y se les construyen conjuntos habitacionales.

En 1832, Charles Babbage hace énfasis en el enfoque científico; así como en la especialización, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos y efectos de los colores sobre la eficiencia del empleado.

Mill Et Al, en 1850, nos habla del campo de control, unidad de mando, control de materiales y trabajo, especialización y división del trabajo; así como salarios e incentivos.

Daniel C. Mc. Callum en el año de 1856, hace uso del organigrama para mostrar la estructura de la administración y aplica la administración sistemática a los ferrocarriles.

En 1881, Joseph Whorton estableció a nivel universitario el curso de administración de negocios.

En 1886, Henry Metcalte hace diferenciaciones entre arte o ciencia de la administración; en el mismo año Henry R. Town nos habla ya de ciencia de la administración.

Frederick Halsey en 1891, establece un plan de premios sobre los salarios pagados.

Y no es sino hasta 1900, con el ingeniero Frederick Taylor, cuando nos habla de administración científica mediante la aplicación de sistemas, manejo de personal, cooperación entre trabajo y administración, organización funcional, principio de delegación -- aplicado al mercadeo, sistemas de costos, estudio de métodos, estudios de tiempos, define la administración científica, hace énfasis sobre tareas del gerente; así como, en la investigación, - modelos, planeación, control y cooperación.

En 1910, Hugo Munsterberg nos habla de la aplicación de la psicología a los gerentes y a los trabajadores.

Harlow S. Person inicia en 1911 en los E.E.U.U. la primera conferencia en administración científica y da reconocimiento académico a la administración científica. Es en este mismo año cuando John C. Duncan, expide un texto comprensivo a nivel universitario en administración.

En 1918, Carl C. Parson, reconoce la necesidad de aplicar la administración científica a las oficinas.

Orway Tead, nos habla de la aplicación de la psicología a la industria.

En 1927, Elton Mayo establece un concepto sociológico de grupos de trabajo.

En 1930 Mary P. Follet, contribuye con su filosofía de la administración basada en la motivación individual, enfoque del grupo operacional para resolver problemas de administración.

Chester I. Barnard, en 1938, establece su teoría de la organización, aspectos sociológicos de la administración y la necesidad de la comunicación.

Max Weber, en 1947, en la teoría de la organización, se enfatizó en psicología, psicología social e investigación en relaciones humanas; así como la incorporación de un sistema abierto en la -

teoría de la organización.

En el año de 1955, Herbert Simon, Harold J. Leavitt y Robert -- Schlaifer, hacen énfasis en la conducta humana para la toma de de cisiones, viéndola como una operación identificable, observable y medible. Se acrecenta la atención en la psicología adminis-- trativa.

## 1.2 DEFINICIONES.

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso administra-- tivo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, -- las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades - de los miembros de la organización en beneficio del individuo, - de la organización y del país en general". Arias Garcia Fernando.

"El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficien-- cia de la forma de estructura y operar un organismo social". Reyes Ponce Agustín.

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organi-- zacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". Fernandez Arenas J. Antonio.

"La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia -- por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas - que forman una empresa". Arias Garcia fernando.

"Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y del esfuerzo humano". Guzman Valdivia Javier.

Haciendo un análisis de la teoría administrativa, nos encontramos que existen tantas definiciones como autores hay; En lugar de efectuar una comparación entre éstas, sería mejor referirnos a la finalidad y a los conceptos básicos para definir lo que es la administración. La mayoría de las definiciones, ponen de relieve que la finalidad de la administración es la obtención de eficiencia en cada uno de los pasos del proceso administrativo, para alcanzar la coordinación operacional del organismo social de que se trata. Unas hacen resaltar la planeación y control, -- otras las habilidades de organización y de dirección para lograr que las "cosas se hagan". Lo cierto es que todos los pasos del proceso son importantes y que el establecimiento de una secuencia ordenada, así como de una integración armoniosa entre éstos, lleva a la consecución de los objetivos de la organización. Es menester recalcar el hecho de que la administración sólo se puede dar en grupos sociales, es decir, las cosas se llevan a cabo a través de personas a quienes el administrador delega autoridad.

La administración es, en suma, la estructuración del trabajo de los individuos y los grupos que pertenecen a una organización, y la dirección y motivación adecuada de ellos para conseguir los objetivos organizacionales. Esta es una definición amplia que --

utiliza la palabra organización para significar, ya sea una empresa comercial o industrial, una institución no lucrativa, o bien hasta una institución política. De todas maneras, para administrar efectivamente se requiere tanto el desarrollo de habilidades administrativas y humanas, como la adquisición de conocimientos técnicos en este campo.

### 1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo surge en el momento mismo en que el hombre aparece en la tierra y forma parte de un grupo. El arrastre, o sea, el procedimiento que se utilizaba para cazar a los mamuts, de la edad de los glaciales, indica un proceso administrativo que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común y coordinado, en función del instinto de dichos animales. El arrastre requería del proceso administrativo para lograr que los mamuts fueran acorralados y arrojados hasta un abismo, con objeto de destazarlos y comerlos.

Esto se manifiesta a través de los estudios de antropología, lo cual demuestra que el hombre es un ente social por excelencia, ya que de otra manera su paso por la tierra hubiese sido extremadamente difícil y al final hubiese sucumbido.

Podemos darnos cuenta a través de grabados de aquellos hombres primitivos que ya establecían de hecho un proceso administrativo,

lo cual queda demostrado por la forma en que se dedicaban a la caza de sus fuentes de alimentos, es decir, lo hacían de una manera planeada, dirigida, organizada y controlada.

De hecho y como todas y cada una de las actividades que realiza el hombre tienden a mejorar o perfeccionarse, no podía el proceso administrativo estancarse y seguía avanzando.

De la época primitiva y nómada, pasa a la vida sedentaria, donde se deja entrever una mejor organización social y aparece la agricultura, dando la pauta para una ampliación al campo del proceso administrativo, surgiendo así la división del trabajo, generando con ésto un intercambio, tanto de satisfactores como de ideas, - para aclarar así el panorama que tan negro se veía en el principio de su existencia.

Se puede decir que el proceso administrativo se ha utilizado desde la antigüedad aunque su uso ha variado en intensidad, según el tiempo y lugar de aplicación, éste ha sido dividido en un número diferente de etapas, de acuerdo al autor. Todos están de acuerdo en que inicia con la planeación, (adelantarse al futuro, prever los problemas antes de que se presenten).

Algunos otros autores mencionan enseguida la organización (la ordenación de las bases únicamente); La integración (la atracción de los recursos humanos); La dirección (cómo guiar a las perso-

nas que están encargadas de la realización de las labores) y por último; El control (la determinación del grado en que se cumplen los objetivos), para lo cual es necesario un análisis, estableciendo nuevos planes para cubrir las deficiencias, si las hubo, durante los primeros. Para realizar todos y cada uno de los pasos anteriores, se hace imprescindible una investigación, porque de lo contrario, estableciendo planes arbitrarios, la utilidad que nos proporcionarán será nula y de ninguna manera confiable.

Para establecer planes basados en realidades, se hace necesario una serie de investigaciones, tanto de campo, como documentales, en áreas de un mejor desarrollo que la organización espera de -- las personas que la administran.

Anexamos la siguiente lámina, tratando de establecer un panorama completo de lo que es el proceso administrativo (en tercera dimensión de Alec Mackenzie).



## CAPITULO 2

# EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES HUMANAS

## 2.1 DEFINICION DE RELACIONES HUMANAS.

Durante los últimos cincuenta años se ha venido popularizando -- con gran rapidéz el término "Relaciones Humanas", y sin embargo, el uso inapropiado de este término ha causado confusiones y malos entendidos en lo referente a su real significado; dando como resultado el que se entienda por Relaciones Humanas, al conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los seres humanos; así como también se ha interpretado como tal, al conjunto de "reglas de oro" que solucionarán casi todos los problemas humanos, se les ha identificado también como las normas que regulan las interacciones entre las personas y los grupos; son también conocidas como el conjunto de reglas para el logro de las buenas relaciones obrero patronales, o son confundidas con la Administración de Personal o Recursos Humanos.

El hombre está básicamente motivado por necesidades sociales y obtiene su sentido de identidad a través de las relaciones con otras personas.

Como un resultado de la Revolución Industrial y de la racionalización de tareas, el trabajo en sí mismo ha perdido significado, y éste debe ser buscado en las Relaciones Sociales en el Trabajo.

El trabajador responde más a las fuerzas sociales de su grupo de compañeros, que a los incentivos y controles de la gerencia.

El trabajador responde a la gerencia siempre y cuando ésta pueda satisfacer sus necesidades sociales y de aceptación.

El determinar una real definición de las Relaciones Humanas, que reúna todas las dimensiones y contenga todos los enfoques y características que debe reunir, además de difícil, podría por su gran generalidad distorsionar la esencia de las mismas, la definición que más se apega o refleja la realidad de como enfocamos las Relaciones Humanas es la siguiente: "...Las Relaciones Humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Y su última finalidad, es la de contribuir al logro de una sociedad más justa y satisfecha, la cual deberá desarrollarse dentro de un marco de justicia, equidad y libertad".

## 2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES HUMANAS.

Habiéndose comprobado que para un adecuado funcionamiento de las Relaciones Humanas, dentro de una organización; el Proceso Administrativo es de vital importancia en la consecución de resultados óptimos, principalmente en los Recursos Humanos que son el alma de toda organización. Asimismo, es muy importante que contemplemos los cinco pasos del proceso administrativo vinculados a las relaciones humanas y que son los siguientes:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

1).- PLANEACION.- Las Relaciones Humanas han enriquecido los objetivos de la organización, haciendo énfasis en la adopción de objetivos de desarrollo humano y en la satisfacción de la fuerza de trabajo, así como en las políticas y procedimientos para lograrla. El proceso mismo de planificación puede verse promovido y aceptado por medio de un enfoque participativo.

No cabe duda que el enfoque de Relaciones Humanas ha enriquecido la teoría administrativa moderna.

2).- ORGANIZACION.- El proceso de organización lo podríamos definir como la ordenación de niveles de mando estructurados en forma centralizada o descentralizada. En esta etapa las Relaciones Humanas representan un papel mucho más importante para el Proceso Administrativo, ya que es aquí principalmente donde se ubican los Recursos Humanos dentro de las diversas funciones de mando y funcionamiento de una organización; dándose las descripciones de trabajo de manera que den una mayor satisfacción a quienes lo ejecutan y logran la maximización de resultados de los objetivos prefijados.

3).- INTEGRACION.- Ha sido agregado al Proceso Administrativo -- por algunos autores, por considerarlo como una función básica para que los otros pasos de éste proceso se lleven a cabo en forma normal. Es en este paso donde la Administración de Recursos Humanos interviene en forma especial e importante en el Reclutamiento, Selección, Colocación, Capacitación y Desarrollo del Personal; siendo más difíciles la Integración y desarrollo de los cuadros a nivel ejecutivo cuando se pretende hacerlo dentro de la misma empresa. La contribución de las Relaciones Humanas se refleja en esta función dando a los ejecutivos una nueva filosofía, enseñándoles a motivar y administrar los cambios, haciéndolos -- concientes de la influencia que la dirección tiene en sus subordinados; proporcionándoles ideas para una comunicación más efectiva, y en general, informándoles de los últimos descubrimientos dentro del campo de experimentación conectados a las Relaciones Humanas.

4).- DIRECCION.- La acción de dirigir dentro del Proceso Administrativo podría ser la más difícil y compleja de todas, ya que a través de ésta se realizan las demás. El director es la persona encargada de la toma de decisiones y el ejecutor de las acciones para que los subordinados lleven a cabo una función derivada de determinada actividad. Por lo tanto, la dirección es la acción -- de dirigir, de proveer de liderazgo, que se efectúa mediante la interacción con otras personas cuyas diferentes características, actividades y objetivos complican a la Dirección.

5).- CONTROL.- Siendo el control la última fase del Proceso Administrativo que hemos contemplado en este punto, y representando por lo tanto una importancia muy especial, definiremos esta fase como el conjunto de medidas y normas de vigilancia y corrección que se establecen para asegurar el logro de los objetivos prefijados. La presencia de las Relaciones Humanas dentro de este proceso de control, contribuye a minimizar el impacto de los cambios y a la identificación de motivaciones negativas que son un obstáculo a la supervisión efectiva.

Hemos hecho en párrafos anteriores una descripción de las fases del Proceso Administrativo, y tenemos como resultante de este análisis que todos ellos se encuentran interrelacionados y se dan muchas de las veces simultáneamente. Sin embargo los descubrimientos de las ciencias del comportamiento solo se han aplicado a dicha teoría de manera fraccionada. El Proceso Administrativo, enfoque modular de la Teoría Administrativa actual, podría servir de catalizador a los conocimientos de las Relaciones Humanas para permitir a los administradores de todo nivel, un enfoque más integral de la Administración que también englobe el aspecto humano.

## 2.3 ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS POR OBJETIVOS.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS O RESULTADOS.- Un método de administración que enfatiza las metas que deben alcanzarse, y que para

su óptima realización exige objetivos específicos que deben establecerse dentro de cada puesto.

### ELEMENTOS COMUNES

LA PARTICIPACION.- Mayor o menor, pero necesaria por la que los Jefes y Subordinados inmediatos fijan las metas que en cada campo han de lograrse en un período determinado.

LA CUANTIFICACION MAXIMA POSIBLE.- O por lo menos, una mayor precisión al fijar los objetivos o resultados que se pretenden alcanzar, evitar objetivos vagos e imprecisos.

### SERIE DE REGLAS SEGUN LA MANERA DE FIJAR OBJETIVOS Y LOS PASOS - PARA MEJOR ALCANZARLOS

- a).- Ante todo se trata de fijar en qué campos se van a establecer dichos objetivos, para poder alcanzar los más complicados o generales.
- b).- A qué nivel se van a conseguir.
- c).- Cuándo se espera lograr dichos objetivos.
- d).- El eslabonamiento de unos objetivos con otros, de tal manera que la consecución de los más sencillos

facilite y favorezca la de otros más elevados.

e).- Cómo se van a lograr éstos: señalamiento de medios.

#### DOS ETAPAS DISTINTAS

1a.- Aquélla en que los resultados se buscan, se inves  
tigan, se discuten y se fijan con las correccio--  
nes necesarias hasta dejarlos perfectamente preciu  
sados.

2a.- Aquélla otra en que los objetivos fijados se van  
revisando a fin de observar si deben ser reduci--  
cos, añadidos, conservados o mejorados hasta el -  
final del período.

#### ETAPAS DE LA FIJACION DE LOS OBJETIVOS

A).- Puede ocurrir que el jefe y el subordinado coincidan exacta  
mente en las metas esperadas, ésto aunque es poco usual, sería -  
un indicio de gran seguridad y objetividad en esa fijación de meu  
tas.

B).- El jefe superior señaló metas que han sido sobrepasadas por  
los jefes inferiores, ésto no implica problema.

c).- Puede ocurrir que el jefe inferior señale metas más limitadas, que exigen menos esfuerzo.

a).- La discusión se hará previamente al trabajo, no cuando haya problemas.

b).- El jefe superior puede quedar convencido de las razones del subordinado, o viceversa.

c).- La discrepancia suele venir de los medios concretos que se requieren para alcanzar ese resultado.

d).- Por su parte el subordinado aunque señale lo que se hará, quien finalmente dé las normas será el jefe superior, puesto que la responsabilidad corresponde a él.

e).- Mucho más deseable que los sistemas antes fijados, es discutir con el subordinado solamente las áreas en las que deben fijarse los objetivos o resultados.

ETAPA DE REVISION PREVIA Y REALIMENTACION.- Cuando la fijación de metas de todos los departamentos y secciones de la empresa se ha logrado, deben coordinarse por la suprema autoridad de la misma, para poder comprobar si esas fijaciones parciales han respon

dido a las metas generales fijadas de antemano. Se hace notar -- que esta corrección se está realizando no cuando ya haya terminado el período de ejecución, ni siquiera dentro de él, sino precisamente cuando se está por iniciarlo.

#### ETAPAS DEL LOGRO DE LOS RESULTADOS

Iniciación.- Es conveniente que la administración por objetivos, provenga de los más altos niveles, ésto es, que los Directores - Generales deban dirigirse a los Jefes, y en su caso a los subordinados para hacerles notar la importancia del nuevo sistema o - nueva filosofía que se inicia en la empresa.

#### MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION

Independientemente de las sesiones de revisión formal es indispensable que cada jefe tenga con sus subordinados conversaciones informales sobre preguntas tales como, ¿Está trabajando adecuadamente?, ¿Qué problemas hemos tenido?.

#### REVISIONES PERIODICAS

Periódicamente tiene que haber revisiones formales, se tratará - de revisiones de cada jefe con sus subordinados, para analizar - si están obteniendo los resultados perseguidos, señalados y aceptados.

## ACCIONES CORRECTIVAS

Pueden surgir fundamentalmente cuatro situaciones distintas:

- a).- Que las metas que se han alcanzado sean exactamente como se había previsto. Por lo que sólo deberá asegurarse de que sigan adelante.
- b).- Que las metas no se han logrado como se esperaba. En este caso deberán buscarse las acciones correctivas correspondientes.
- c).- Puede suceder también que por circunstancias que no pudieran preverse, alguna de las metas fijadas no se han podido alcanzar, e inclusive para ser realistas habrá que admitir que no podrán lograrse y deben abandonarse.
- d).- Puede ocurrir también que se encuentre que las metas que se habían fijado se superaron, o bien la forma de alcanzarlas nos está indicando que es posible ir más allá de los previstos. Esto nos llevará a una elevación de metas.

## REVISION FINAL Y REINICIACION

Al terminar el período habrá que comparar las metas iniciales o las fijadas dentro del proceso con los resultados obtenidos.

REINICIACION.- Lo obtenido al final servirá para volver a iniciar el siguiente período, esto nos llevará a:

- a).- Ampliar o mejorar lo que se había fijado.
- b).- Cambiar metas.
- c).- Verificar la causa por la que no se pudieron alcanzar ciertas metas (en caso de haber sucedido), y tratar de superarlas.

Reconociendo la importancia que tiene la Planificación Administrativa, en donde se incluye la fijación de los objetivos organizacionales, siendo uno de ellos los de Relaciones Humanas; al cual se le aplica un proceso al que hemos denominado "Administración de las Relaciones Humanas por Objetivos". Este proceso contiene ideas de planeación y control dentro de un clima de participación que envuelve a todos los interesados, o sea, a los administradores, los trabajadores y el sindicato.

La organización presta especial atención a los trabajadores, ya

que consideramos a éstos como parte medular dentro de todas y cada una de las actividades que desarrolla. Por lo tanto, uno de nuestros objetivos primordiales es contar con trabajadores motivados, lo cual nos permitirá alcanzar las metas fijadas.

## CAPITULO 3

### MOTIVACION

### 3.1 DEFINICION.

El hombre se ha interrogado siempre sobre cuales son los motivos que guían su acción. En la antigüedad, los Filósofos trataron de dar una respuesta a esta cuestión; tenemos entre otros a:

Demócrito, que enseñó que la humanidad persigue la felicidad a través de la reflexión y el razonamiento, o sea, en cuestiones internas, las cuales propician al hombre la felicidad interior y no felicidad creada por causas materiales, las cuales pueden -- crear felicidad ficticia. Epicuro , pensó que lo que perseguía -- el hombre era el placer, a pesar de ésto decía que se debía buscar el placer mental más que el físico. Spinoza, llegó a la conclusión de que lo que mueve al hombre es la conservación de la vida. Nietzsche pensó que la acción humana está basada en el deseo de poder; para muchos otros, el amor es el motor que mueve a los hombres.

El primer enfoque a la motivación es el del instinto, mecanismo que se manifiesta a través de la evolución, a fin de enfrentar -- con éxito el problema de supervivencia que le marca el ambiente.

Por lo anterior, puede decirse que la motivación está formada -- por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; también se dice que la motivación está formada por los factores que originaron conductas: Biológicas --

(como la sed, el sueño, el hambre, los instintos, etc.), psicológicas (como la inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etc.), y culturales (entre los valores y las normas).

La Gerencia debe de reconocer que la satisfacción es de tanta importancia para la organización como para el individuo. Debido a su posible relación con el ausentismo, la rotación y el desempeño en el trabajo, la satisfacción del empleado merece tanto interés y preocupación de parte de la Gerencia, como la que por lo general se concedía para motivar a los empleados para que tuviesen un mejor desempeño.

El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porque las personas hacen lo que hacen.

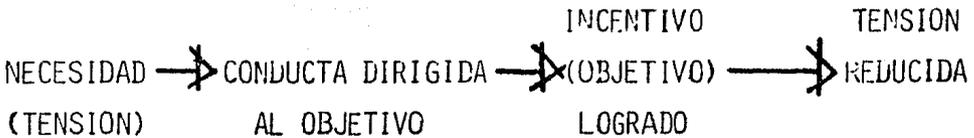
Implica hallar o tratar de hacerlo, las respuestas a preguntas tales como: "¿Porqué una persona se esfuerza más que otra? y -- ¿Porqué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad?".

Son éstas algunas de las cuestiones para los responsables de la administración de Recursos Humanos.

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo; fundamentalmente, implica necesidades que -- existen en el individuo, e incentivos u objetivos que se hallan

fuera de él.

### PROCESO MOTIVACIONAL



### 3.2 DIFERENTES TEORIAS DE LA MOTIVACION.

#### 3.2.1 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

(FREDERICK W. TAYLOR)

Bajo el antiguo tipo de administración, el éxito dependía casi totalmente de obtener la "iniciativa" de los trabajadores y en realidad lograrlo es sumamente difícil, se llama iniciativa en su trabajo a su buena voluntad y a su ingenuidad.

Bajo la administración científica se obtiene esta iniciativa con absoluta uniformidad y en su mayor grado que mediante el viejo sistema. Además de esta mejoría, la administración asume nuevos cargos, deberes y responsabilidades que no se habían pensado. -- Por ejemplo; la administración asume la carga de recopilar todo el conocimiento tradicional que en el pasado han poseído los trabajadores, así como clasificar, tabular y reducir este conocimiento a reglas, leyes y fórmulas que son de suma utilidad para

los trabajadores con objeto de desempeñar sus tareas diarias; -- además de desarrollar una ciencia, la administración se encarga de otras tres tareas que implican nuevas y pesadas cargas.

Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro títulos:

- 1.- Desarrollo de una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre, que reemplaza la vieja regla del método empírico.
- 2.- Selección científica y ulteriormente entrenamiento y desarrollo del trabajador, mientras que en el pasado éste elegía su propio trabajo y se entrenaba asimismo lo mejor que podía.
- 3.- Cooperación sincera con los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha desarrollado.
- 4.- División casi igual del trabajo y de la responsabilidad entre la administración y los trabajadores. Los administradores toman todo el trabajo para el que se encuentran mejor -- preparados que los empleados, mientras que en el pasado la gran mayoría del trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaba a los trabajadores.

Esta combinación de la iniciativa de los trabajadores, aunada a los nuevos tipos de trabajo desempeñados por la administración,

es lo que hace que la administración científica sea mucho más -- eficiente que los antiguos sistemas. En muchos casos coinciden -- tres de estos elementos en forma pequeña y rudimentaria bajo la administración por iniciativa e incentivos, pero aquí son de menor importancia mientras que en la administración científica forman la esencia de todo el sistema.

Resumiendo: Bajo la administración por iniciativa e incentivos, practicamente todo el problema es asunto del trabajo, mientras -- que bajo la administración científica, la mitad del problema es asunto del administrador, por los siguientes pasos:

- 1.- Elegir por ejemplo, entre diez y quince hombres que son especialmente hábiles para desempeñar el trabajo que va a realizarse.
- 2.- Estudiar la serie exacta de operaciones o movimientos elementales que cada uno de estos hombres emplea para desempeñar -- el trabajo que se está investigando, así como las herramientas que cada uno utiliza.
- 3.- Marcar con un cronómetro el tiempo requerido para ejecutar -- los movimientos elementales y seleccionar la forma más rápida para hacer cada parte del trabajo.
- 4.- Eliminar todos los movimientos falsos, lentos e inútiles.

5.- Después de haber eliminado todos los movimientos innecesarios, recopilar en una serie los movimientos más rápidos y los mejores, así como las mejores herramientas.

Como se verá, el desarrollo de una ciencia para reemplazar la regla empírica, en la mayoría de los casos no es un área formidable y puede desempeñarla el hombre común sin un entrenamiento científico muy elaborado; pero por otro lado, el afortunado empleo de la más sencilla mejora de éste tipo, requiere de registros, sistemas y cooperación donde en el pasado solo existía el esfuerzo individual.

Existe otro tipo de investigación científica que debe recibir especial atención: el estudio minucioso de los motivos que influyen en los hombres. A primera vista parecería que éste es un asunto de observación y juicio individual, y no tema adecuado para experimentos científicos exactos. Debido a lo complejo del ser humano, cualquiera de las leyes expuestas para cuestiones materiales serán sujetas a innumerables excepciones, sin embargo, existen leyes que se aplican a la inmensa mayoría de los hombres y que cuando se definen claramente tienen un gran valor como guías para el trato con el hombre. Al desarrollar estas leyes, se han hecho experimentos exactos, cuidadosamente planeados y ejecutados durante períodos que abarcan muchos años, que son de manera general similares a los experimentos realizados con varios otros elementos de los que se ha hecho referencia en este estudio.

Tal vez por su relación con la administración científica, la más importante ley de este tipo, sea el efecto que la idea de la tarea tiene sobre la eficiencia del trabajador, ya que ésta dará un estándar definido por medio del cual podrá medir su propio -- progreso durante el día y cuyo logro le proporcionará la mayor -- satisfacción.

### 3.2.2 TEORIA DE Mc. CLELLAND. (MOTIVACION)

Para Mc. Clelland, las personas están motivadas primordialmente por los siguientes factores: Deseo de realización, de logro, de afiliación y de poder.

El primero genera deseos de lograr cosas, fijándose metas que -- persiguen hasta las consecuencias objetivas.

Los motivados por la afiliación, se preocupan por la consecución de contactos personales cálidos, la persona motivada por la realización desea lograr sus metas aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo, y los últimos o sea los motivados por el poder tratan de influir sobre los demás.

Esta teoría está basada en que la cultura influye sobre el ser -- humano, incrementando en éste su deseo de superación o realiza-- ción. Para Mc. Clelland, las condiciones geográficas y de recur--

Los factores naturales son factores secundarios para que un país pueda desarrollarse, lo importante es la motivación de logro que los ciudadanos de dicho país posean. El factor logro es el centro del desarrollo; dicho factor se origina en el individuo por la influencia que los padres ejerzan sobre él, factores tales como: confianza, libertad, afecto y responsabilidad; son los que determinarán un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo de poder.

Para probar esta teoría realizó una serie de estudios en diversos países, consistentes en pedir a las personas que relaten una historia que se les ocurra al serles presentada una lámina.

Encontrando que en los países industrializados, la motivación de logro es mayor que en algunos no industrializados, y que en éstos, la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros (1962).

Aún más, ha encontrado que en los Estados Unidos los ejecutivos relatan mayor número de historias con contenido de realización que las personas que ocupan puestos inferiores (1964). Todo lo anterior argumenta Mc. Clelland, es prueba de su teoría.

### 3.2.3 EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS.

(DOUGLAS M. Mc. GREGOR)

Se ha vuelto trillado asegurar que el desarrollo más importante del próximo cuarto de siglo no será el campo de las ciencias físicas, sino el de las ciencias sociales, que la industria, el organismo económico de la sociedad, tiene los conocimientos fundamentales para utilizar la ciencia física y la tecnología para el beneficio material de la humanidad; y que debemos de aprender -- ahora a emplear las ciencias sociales para que nuestras organizaciones humanas sean realmente efectivas.

Muchos convienen en ésto en principio, pero hasta ahora sólo representa poco más que una esperanza piadosa, pero tenemos que -- considerar algo de lo que puede implicar transformar la esperanza en realidad.

En un menor grado y de una manera mucho más tentativa, actualmente las ciencias sociales están en una posición similar a la que se encontraban las ciencias físicas con respecto a la energía -- atómica en la década de los treinta. Sabemos que los conceptos que regían el pasado acerca de la naturaleza del hombre son inadecuados y en cierta forma incorrectos.

Nos estamos sintiendo muy seguros de que bajo condiciones adecuadas, las instalaciones industriales podrán disponer de fuentes -

inimaginadas de energía creativa humana.

No podemos decirle a la administración industrial cómo aplicar - éste nuevo conocimiento de una manera sencilla y económica. Sabemos que requeriría de años de exploración, investigaciones muy - costosas, y de una gran cantidad de imaginación creativa por parte de la administración, descubrir cómo aplicar este creciente - conocimiento para organizar el esfuerzo humano en la industria.

Teoría de la administración: Un punto de vista convencional. -- (Teoría X).

- 1.- La administración es responsable de organizar los - elementos de la empresa productiva -dinero, materiales, equipo, gente- en beneficio de sus fines económicos.
- 2.- Con respecto a la gente, éste es un proceso que implica dirigir sus esfuerzos, motivándolos, controlando sus actos, modificando su comportamiento para adecuarlo a las necesidades de la organización.
- 3.- Sin la activa intervención de la administración, la gente sería pasiva, incluso se resistiría a las necesidades de la organización. Por lo tanto debe ser persuadida, recompensada, castigada, controlada; es

decir sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración al manejar gerentes, subordinados o trabajadores. A menudo la resumimos diciendo que la administración consiste en hacer - que las cosas se hagan por medio de otras personas.

- 4.- El hombre promedio es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible.
- 5.- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere ser guiado.
- 6.- Esencialmente está centrado en sí mismo, es indiferente a las necesidades de la organización.
- 7.- Por naturaleza se resiste al cambio.
- 8.- Es crédulo, no muy brillante, es la víctima propia para la charlatanería y la demagogia.

El lado humano de la empresa económica hoy día está representado por parámetros y creencias como éstos. Las estructuras de la organización convencional, las políticas administrativas, los sistemas y los programas, reflejan éstas suposiciones.

Para cumplir su tarea, con éstas condiciones como guías, la adm

nistración ha concebido un rango de posibilidades entre dos extremos.

¿El enfoque, duro o blando?

Esto fue explorado durante el pasado medio siglo y la administración ha aprendido algo a partir de las exploraciones.

Existen dificultades en el enfoque "duro", la fuerza original -- fuerzas contrarias: restricción de la producción, antagonismo, gremialismo militante, sabotaje sutil pero efectivo de la meta de la administración, éste enfoque es especialmente difícil en tiempos en que no existe desempleo, también existen dificultades en el enfoque "blando"; frecuentemente conduce a la abdicación de la administración, tal vez a la armonía, pero a un desempeño ineficiente, la gente se aprovecha de la suavidad, constantemente espera más, pero cada vez da menos.

Actualmente, el tema popular es "firme pero fiel", éste es un -- buen intento de ganar las ventajas tanto del enfoque duro como el blando. Es memorable la frase de Teddy Roosevelt: "hablar suave pero cargar un garrote".

El científico social no niega que el comportamiento humano en la organización industrial de hoy, es aproximadamente lo que el administrador percibe, pero está seguro de que su comportamiento --

no es una consecuencia de la naturaleza inherente en el hombre, más bien, es una consecuencia de la naturaleza de la organización industrial, de la filosofía administrativa, de las políticas y sistemas. El enfoque convencional de la teoría X está basada en ideas erróneas de lo que es causa y de lo que es efecto.

¿Cuál es la verdadera naturaleza del hombre?, ¿Qué pruebas existen para que el científico social niegue lo que es obvio?, y en algunos casos se pedirá lo siguiente:

"Dígame, simple y llanamente, qué cree que sabe usted que no seamos los demás; deme, sin mucha faramalla ni tonterías teóricas, algunas ideas prácticas que permitan mejorar la situación dentro de mi organización, recordando que hay que afrontar incremento en costos y disminución en los márgenes de utilidad. Quiero pruebas de que tales ideas no darán como resultado simplemente nuevas y costosas relaciones humanas. Quiero resultados prácticos y de inmediato".

Si ésto es lo que desea, se va a decepcionar. Estas peticiones - no pueden satisfacerlas hoy los científicos sociales, al igual - que tampoco los físicos de hace quince años podían satisfacer si milares peticiones respecto a la energía atómica. Sin embargo, - pueden indicar unas cuantas razones para asegurar que las suposiciones convencionales acerca del lado humano de la empresa son - inadecuados. Y puedo sugerir tentativamente algunos parámetros -

que comprenderán una teoría más adecuada en la administración de la gente. Entonces, creo será evidente la magnitud de la tarea - que afrontamos.

#### 3.2.4 NUEVOS PATRONES DE ADMINISTRACION.

(REUSIS LIKERT)

Los administradores, cuya eficiencia es impresionante, parece -- que están diseñando un mejor sistema de administración.

Las dos generalizaciones anotadas a continuación, están basadas en los resultados de que se dispone a partir de las investiga-- ciones.

Los supervisores y administradores de la industria norteamerica-- na, están logrando la más alta productividad, los costos más ba-- jos, la menor rotación y ausentismo de personal, así como los -- más altos niveles de motivación de los empleados, muestran en ge-- neral, un patrón distinto de aquéllos que están logrando resulta-- dos menos impresionantes. Los principios y sistemas de estos ad-- ministradores más productivos, se están desviando de manera im-- portante de los requeridos por las teorías administrativas de -- hoy día.

Los administradores más productivos, cuyas desviaciones de la -- teoría y sistemas actuales están creando procedimientos mejora--

dos, aún no han integrado sus principios desviantes en una teoría de la administración. Por lo común, individualmente están concientes de cómo determinado sistema difiere de los métodos generalmente aceptados, pero la magnitud, importancia y naturaleza sistemática de las diferencias, parece no reconocerse cuando se examina el patrón total.

Trataremos algunas de las características principales de la teoría, y de formular un principio general integrado que pueda ser de utilidad.

Los motivos del Ego: básicamente se refiere a los deseos de lograr y conservar un sentido de valor e importancia personal. Este deseo se manifiesta de muchas formas, dependiendo de las normas y valores de las personas y grupos implicados. Por lo tanto, es responsabilidad de las fuerzas motivadoras, el deseo de crecimiento y de logro en términos de los propios valores y metas (autorrealización), así como los deseos de alcanzar una posición social, reconocimiento, aprobación, aceptación y deseos de emprender tareas importantes.

El definido empleo de la participación es uno de los enfoques más importantes utilizados por los administradores más productivos en sus esfuerzos por lograr todo el beneficio de los recursos técnicos de las teorías clásicas de administración, aunados a los altos niveles de motivación reforzadora. El empleo de la -

participación se aplica a todos los aspectos de la labor y del trabajo, por ejemplo: fijar metas y presupuestos, controlar costos, organizar el trabajo, etc.; también se emplean para crear actitudes favorables y cooperativas entre todos los miembros de la organización que se dedican en forma controlada hacia las metas comunmente aceptadas que ellos hay ayudado a establecer.

El tratar a la gente como "seres humanos" más que como "engranajes de una maquinaria", es una variable estrechamente relacionada con las actitudes y motivaciones de los subordinados en cualquier nivel de la organización.

La actitud y comportamiento del supervisor hacia su subordinado, como una persona, la percibe el subordinado de la siguiente manera:

Da apoyo, es amistoso y útil, más que hostil.

Es amable pero firme, nunca amenazador, está genuinamente interesado en el bienestar de sus subordinados y trata a la gente en forma sensitiva y considerada, es justo, si no generoso, trata de servir a los mejores intereses de sus empleados, así como a los de la Compañía.

El comportamiento del supervisor para dirigir el trabajo está caracterizado por actividades tales como:

Planeación y programación del trabajo que se va a efectuar entre namiento a los subordinados, suministrándoles materiales y herramientas, iniciando la actividad del trabajo, etc.

Otorgamiento de la competencia técnica adecuada, especialmente - en operaciones en que el trabajo no esté altamente estandarizado. El dirigente desarrolla a sus subordinados en un grupo de trabajo con una gran lealtad de grupo, mediante el empleo de la participación y las otras clases de sistema de liderazgo de grupo.

### 3.2.5 PSICOLOGIA SOCIAL DE LA INDUSTRIA.

(J. A. C. BROWN)

Existe otro lado de la historia del éxito de Taylor, él, que permanecía junto a los trabajadores con su cronómetro, tomando el tiempo de sus pausas para descansar y de cada uno de sus movimientos, alternando la distribución de la planta y cambiando las formas tradicionales de hacer las cosas, no era muy popular. Muchos años después escribió sobre este período de su vida: "Era - yo un hombre joven de edad, pero les doy mi palabra de que era - más viejo de lo que ahora soy, por las preocupaciones, por lo -- mezquino y despreciable de todo ésto. Es una vida horrible para cualquier hombre vivir sin poder mirar a ningún trabajador a la cara y no encontrar otra cosa que hostilidad y tener el sentimiento de que cada hombre que está a nuestro alrededor es un enemigo".

El movimiento que como ahora parece, Taylor esperaba que incrementara no sólo la eficiencia industrial sino también el estándar de vida y salud del obrero, significaría para muchos trabajadores una forma de explotación, un medio de incrementar la producción en beneficio de los propietarios. Puesto que el éxito de su trabajo se midió en parte por el número de trabajadores que podían desecharse cuando se aplicaban los nuevos métodos. Taylor mismo consideraba que todos los empleados deben tener en mente que cada empresa existe primero, después, y todo el tiempo, con el propósito de pagar dividendos a su propietario; la actitud de los empleados apenas puede sorprendernos. Las investigaciones de Taylor y de su sucesor Frank B. Gilbert llegaron a formar las bases de lo que ahora se conoce como el estudio de tiempo y movimientos, mientras que los psicólogos profesionales estudiaron problemas como la fatiga y las condiciones del trabajo, o diseñaron pruebas de selección para guía vocacional.

Detrás de cada experiencia está la implicación tácita de que la naturaleza humana es poseedora de ciertas propiedades fijas que decretan que para la mayoría de los hombres, el trabajo es desagradable, éstos son perezosos por naturaleza, y que únicamente están motivados por el miedo o la ambición, que siempre hacen lo menos posible a cambio de los salarios más altos posibles.

Con este esquema de la humanidad, cualquier detalle es una falacia.

No existe tal cosa como una naturaleza humana fija, ya sea buena o mala, que determine exactamente cómo se comporta la gente. No hay pruebas de que los hombres sean competitivos por naturaleza o interesados en sí mismos, y hay muchas cosas que son más importantes para el trabajador que su salario. Los seres humanos no son máquinas en ningún sentido de la palabra, ni un buen ambiente físico por sí mismo los hace felices.

Willer y Form, en su libro Industrial Sicology (Herper, 1951), resume en detalle algunas conclusiones que se saca de él y algunas otras investigaciones de Elton Mayo.

- 1.- El trabajo es una actividad de grupo.
- 2.- El mundo social del adulto está normado primordialmente alrededor de su vida laboral.
- 3.- La necesidad de reconocimiento, seguridad y sentimiento de pertenencia, es más importante para determinar la moral y la productividad de los trabajadores, que las condiciones físicas bajo las que trabaja.
- 4.- Una queja no es necesariamente una recitación objetiva de los hechos; es un síntoma común que manifiesta que se está perturbando la posición social -

del individuo.

- 5.- El trabajador es una persona cuyas actividades y -- eficiencia están condicionadas por las demandas sociales, tanto dentro como fuera del trabajo.
- 6.- Los grupos informales dentro de la planta ejercen -- un fuerte control social sobre los hábitos y actitudes del individuo en el trabajo.
- 7.- El cambio de una sociedad establecida, a una adaptable, es decir del antiguo tipo de vida de la comunidad, a la atómica de individuos aislados, de la sociedad (eotéctiva) a la (paleolítica), comúnmente -- tiende a quebrantar la organización de una planta y de la industria en general.
- 8.- La colaboración del grupo no ocurre accidentalmente, debe planearse y desarrollarse; si se logra la colaboración del grupo, las relaciones de trabajo dentro de una planta pueden alcanzar que resisten los efectos quebrantadores de una sociedad aceptable.

### 3.2.6 TEORIA DE LA MOTIVACION - HIGIENE.

(FREDERICK HERZBERG)

Tomando en cuenta la dualidad en la naturaleza del hombre, esta teoría está basada en el diseño para probar el concepto de que - el hombre tiene dos series de necesidades: como animal, su necesidad de omitir el dolor; y como ser humano, su necesidad de crecer psicológicamente.

Para este estudio fueron entrevistados 200 ingenieros y contadores, que representaban una sección de la industria de Pittsburgh, inquiriendoseles acerca de los medios experimentados en el trabajo que hubieran resultado en una notable mayoría en su satisfacción en el trabajo, o que hubieran reducido su satisfacción en el mismo.

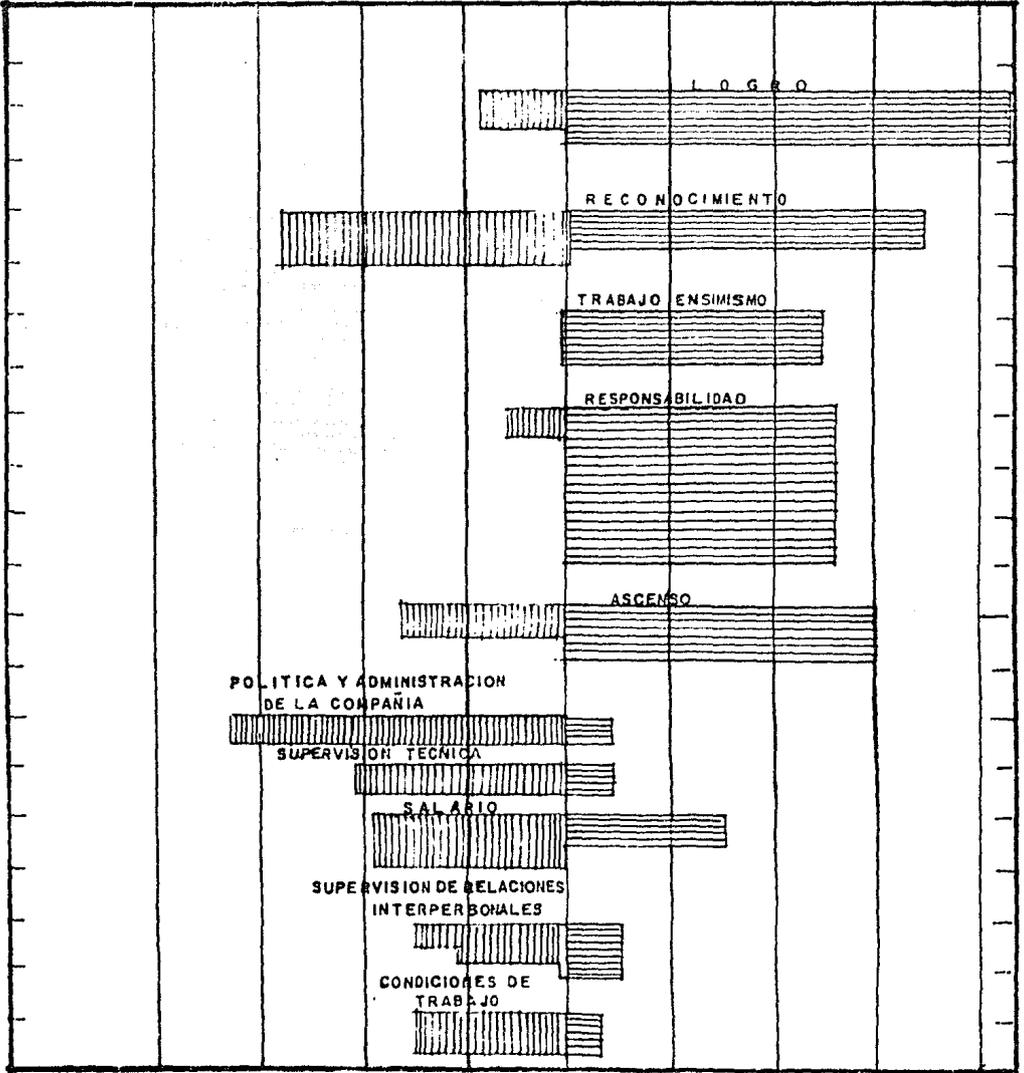
La lámina # 2.- La motivación en el trabajo, muestra los descubrimientos logrados, los factores listados para resumir los sucesos que cada entrevistado describió, la longitud de cada renglón representa la frecuencia con que apareció dicho factor en los sucesos representados, la anchura del renglón indica el período durante el cual perduró la buena o mala actitud hacia el trabajo, en términos de una clasificación de corta y larga duración. Un cambio de actitudes de duración corta no fué más alta de dos semanas, en cambio los cambios de actitudes de duración larga pudieron haber durado años.

# COMPARACION DE SATISFACTORES E INSATISFACTORES

PORCENTAJE DE FRECUENCIA BAJA

PORCENTAJE DE FRECUENCIA ALTA

40 30 20 10 0 10 20 30 40



 CORTA DURACION MAYOR QUE LARGA DURACION.  
 LARGA DURACION MAYOR QUE CORTA DURACION.

LAMINA Nº 2

FREDERICK HERZBERG.

De hecho hay cinco factores que aparentan ser determinantes en cuanto a la satisfacción en el trabajo y son a saber según la teoría; logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y ascenso; siendo los últimos tres de mayor importancia en el cambio duradero en las actividades.

Los principales insatisfactores fueron: política administrativa de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales.

Lo descrito en las entrevistas se limitó a determinar los sucesos objetivos reales como lo informaron los entrevistados, también se les pidió una interpretación de los mismos, que explicaron porqué determinado suceso originó cambios en sus sentimientos hacia el trabajo, dando como resultado principal sugerir que los sucesos de higiene o mantenimiento conducían a insatisfacción por la necesidad de evitar lo desagradable; los sucesos activadores condujeron a una satisfacción en el trabajo, por la necesidad de aumentar la autorrealización. A nivel psicológico, las dos dimensiones de actitudes en el trabajo reflejaron una estructura de necesidad bidimensional; un sistema de necesidades para evitar lo desagradable o displacer, y un sistema paralelo de necesidad de crecimiento personal.

Los factores de higiene no son un contribuyente válido para el crecimiento psicológico. La substancia de una tarea es lograr me

tas de crecimiento de la misma manera, no puede inducirse a un - ingeniero a la creatividad, a menos que por éste medio se puedan evitar insatisfacciones respecto a la forma en que lo trata.

La creatividad requerirá hacer una tarea potencialmente creativa.

### 3.2.7 TEORIA DE LA MOTIVACION HUMANA.

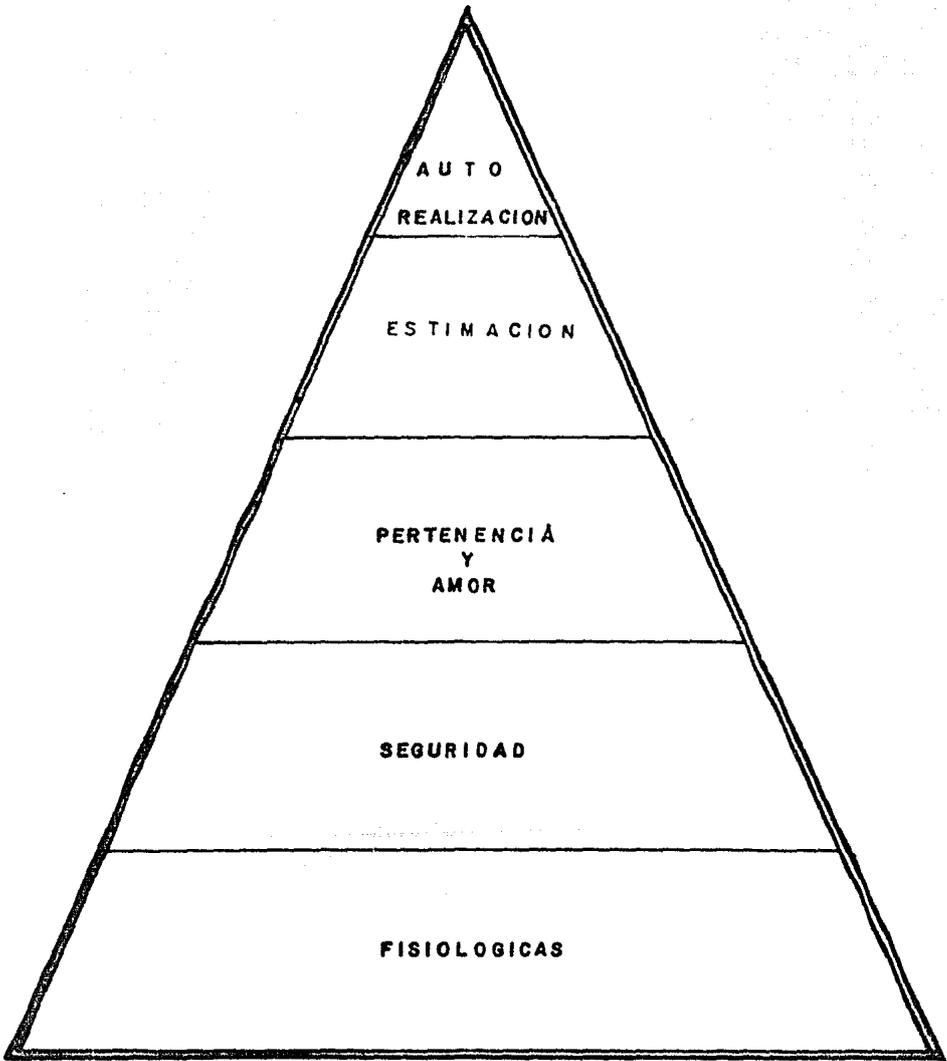
(A. H. MASLOW)

Veamos un esquema de las motivaciones del hombre, éstas existen en él desde su nacimiento y aparecen en cierto orden y jerarquía. Primero las necesidades fisiológicas y después las demás hasta - llegar a la autorealización o realización.

Además, los de nivel superior no aparecieron sino hasta que los del nivel inferior han sido razonablemente satisfechos.

También, independientemente del nivel de desarrollo o satisfac-- ción de necesidades a que haya llegado un hombre, cuando las de nivel inferior se ven frustradas, las de nivel superior dejan - de actuar como presionantes y el hombre regresa a su nivel de sa tisfacción y urgencia más próxima, que hace pasar a segundo pla no las superiores. Veamos el siguiente análisis basado en la teo ría de Maslow. (LAMINA No. 3)

NECESIDADES DEL HOMBRE



PIRAMIDE DE MASLOW

LAMINA Nº 3

- 1.- Las necesidades fisiológicas: incluidas en éste -- grupo, las necesidades de agua, comida, aire, repo so, etc., que son indispensables para mantener el equilibrio del cuerpo humano.
- 2.- Las necesidades de seguridad: sentirse protegido - de riesgos externos a nuestros cuerpos y personali dades, así, los empleados desean trabajar en pues tos que estén libres de riesgos físicos y psicoló gicos, y que proporcionen permanencia.
- 3.- La necesidad de pertenecer al grupo y de amor: un individuo desea relacionarse afectuosamente con -- las personas en general y desea un sitio respeta-- ble dentro de ellas.
- 4.- La necesidad de estimación: Deseo de autorespeto, de poder, de logros, de suficiencia, sabiduría y - competencia, confianza en el mundo que lo rodea, - de independencia y libertad; además, reputación, - prestigio, respeto y estimación.
- 5.- La necesidad de autorealización: Consiste en la -- tendencia a estar actualizado con respecto a lo -- que es potencialmente: "lo que un hombre puede ser, debe ser". Esto se interpreta como el deseo de ser

más y más lo que es, convertirse en todo lo que --  
uno es capaz de convertirse.

Independientemente de lo anterior, el hombre se enfrenta constan--  
temente a conflictos entre dos o más motivaciones que necesita --  
satisfacer con la misma urgencia. También vive conflictos entre  
dos o más medios de satisfacción de motivaciones.

Además, hay momentos o situaciones que atraen o repelen, es de--  
cir, hay estímulos y metas de valencia positiva que invitan a --  
acercarse, o de valencia negativa que le llevan a alejarse de --  
ella.

Cuando existe un obstáculo que le impide o dificulta su camino --  
al acercamiento o al escape, su conducta es distinta de aquella  
en la cual no hay frustración o dilema, el comportamiento en es--  
tos casos es distinto de aquél que tenemos ante un estímulo o me--  
ta en que no hay ambivalencia. Esto no implica que se cuente con  
una explicación completa del ser humano, ya que no se puede enfo--  
car la atención a cualesquiera de las necesidades, excluyendo a  
los otros, ésto no es posible ya que el comportamiento es multi--  
motivado, por lo tanto desencadenan satisfacción concurrente, --  
además algunas de las necesidades del individuo no se encuentran  
en su conocimiento conciente; por tanto, las necesidades incon--  
cientes existen junto con las necesidades concientes o que se ma--  
nifiestan.

### 3.2.8 ORGANIZACIONES INHUMANAS.

(HAROLD J. LEAVITT)

El propósito de este artículo es que repasemos nuestras creencias acerca de la gente en las organizaciones. Estas son creencias que han redundado en la década de 1940 a 1950.

- 1.- Las organizaciones son y deben ser, en esencia, - sistemas humanos.
- 2.- La administración de las organizaciones es y debe ser, en esencia un proceso de coordinación del - esfuerzo humano.
- 3.- La mejor organización es aquella en la que cada - miembro contribuye con "todo su potencial"; y el mejor administrador es el que establece condiciones que maximizan la creatividad y dedicación de su gente.
- 4.- La administración es un proceso unificado y no - diferenciado; es decir, la buena administración - en un nivel o en una división de la organización debe ser esencialmente la misma buena administracación en cualquier otro nivel o división de cual--

quiera otra organización. Esta idea es tan implícita, se dice tan pocas veces en voz alta que no estoy seguro completamente de que esté realmente ahí.

De hecho, la mayoría de las teorías y técnicas de las Relaciones Humanas, son para Lavitt, tanto sólidas como progresistas. Pero no se trata de si son correctas o inmorales. Su argumento es -- que resultan insuficientes. Es una perspectiva demasiado estrecha para analizar la administración de las organizaciones. El primer enfoque fue el de Taylor: hacer rutinario todo el trabajo y por éste medio controlarlo. El segundo, el enfoque de participación, luchar por eliminar la rutina, hacer que todos los trabajos sean un reto y una novedad. Sugiere un tercer enfoque, al que según Lavitt nos vamos deslizando paulatinamente y que -- consiste en emplear ambos: hacer rutinario y controlar lo que -- podamos; aflojar y hacer retador lo que no podamos.

Al hacerlo así, terminaremos por ser eficientes y al mismo tiempo humanos e inhumanos, dependiendo del lugar en las grandes organizaciones que deseamos enfocar.

### 3.2.9 PRESENTACION DE LA ADMINISTRACION CREATIVA.

(NORMAN R.F. MAIER Y HOHN J. HAYES)

Parece que la mejor forma de introducir los procesos democráticos en las organizaciones más grandes, es considerar las juntas para solución de problemas, como la unidad funcional, y al unir a sus miembros, hacer que éstas juntas se multipliquen hasta -- que incluyan todos los niveles.

Este método da a todos los miembros una oportunidad de participar en la solución de algunos problemas, de aquéllos que realmente más les conciernen y de aquéllos sobre los que más saben.

La influencia cara a cara sobre las decisiones permite tener -- mucha más participación que el procedimiento democrático que limita la participación a votar cuando rige la elección de la mayoría y la minoría debe sustraerse a ésta elección.

La discusión en grupo para resolver las diferencias da más oportunidades de satisfacción que el depositar votos.

Votar es una forma de democracia, pero cuando se practica en -- gran escala tiende a negar a los participantes la oportunidad -- de resolver problemas. Se suministran las alternativas y los -- participantes pueden solamente expresar su preferencia por una

de ellas. En las discusiones cara a cara, los participantes pueden crear nuevas alternativas y encontrar formas de integrar o sanjar las diferencias.

El simple hecho de que haya más vinculación en una discusión -- que en una votación es suficiente para favorecer a la más pequeña Junta.

La cuestión es, si un patrón de conferencias de pequeños grupos es un enfoque práctico en las grandes organizaciones. Aunque esto no parezca práctico para la sociedad en general, parece que la organización comercial tiene el marco y suficiente unidad de propósitos para localizar problemas de interés mutuo.

#### A MANERA DE COROLARIO

Todos tenemos necesidad de comprender las causas del comportamiento y de hecho, aún no siendo psicólogo, o no teniendo conocimientos de psicología, en nuestra vida diaria aplicamos nuestra inteligencia o intuición, para explicarnos las causas de -- nuestro propio comportamiento, el de familiares o amigos, y aún de gentes a quienes no tratamos, políticos, artistas, criminales, Jovenes, grupos sociales y pueblos en general.

Tenemos necesidad de comprender a nuestros jefes ya hablando de

una relación laboral, compañeros y subordinados, para realizar el trabajo, lograr sus objetivos o resultados y participar de éstas en mayor grado posible, así mismo hacer disminuir conflictos, fricciones y obstáculos, todo ésto mediante la explicación del comportamiento de los demás y el propio.

No nos gusta la inseguridad ni la ignorancia, por ello, es natural que cuando la ciencia no está a nuestro alcance y ésta no ha desentrañado algún misterio, "inventamos" explicaciones, que aún pudiendo ser falsas o parcialmente ciertas, sirven más bien de calmantes que de instrumento eficaz de manejo del comportamiento humano.

Primeramente se ha vulgarizado y desvirtuado el concepto de motivación, se habla de motivar cuando hacemos algo para controlar o modificar el comportamiento de otros.

La verdad es que no se motiva a la gente, porque la motivación es inherente a la persona y proviene de ella, no de fuera.

Si domesticamos a un perro premiándolo con un trozo de carne si se porta bien, o castigándolo si se porta mal, no lo estamos motivando; los motivados somos nosotros que queremos que el perro se comporte de cierta manera, el perro simplemente se mueve, no está motivado.

La motivación humana en contraste con la motivación animal, es un fenómeno más complejo y todavía existe mucho de él que es desconocido.

Sin embargo, el poder aplicar lo que se conoce sobre ella a las situaciones de empleo es esencial para una administración efectiva.

## CAPITULO 4

### LOS RECURSOS HUMANOS Y SUS NECESIDADES

#### 4.1 LOS TRABAJADORES Y SUS NECESIDADES.

El hombre vive gran parte de su vida en relación con las organizaciones; es susceptible de apreciación desde los inicios de su evolución. Todos los incontables factores que integran el ambiente de una organización, le afectan en una u otra forma, algunos de ellos son de importancia ya que ayudan o no a obtener sus metas. Un factor importante para las organizaciones -- son los trabajadores que la integran y podemos decir que ninguna organización existiría sin estas personas y de hecho es el resultado de sus interacciones.

La organización puede considerarse no solo como el conjunto de las condiciones estructurales (o posiciones) y necesidades funcionales (o trabajo que debe ejecutarse), sino también como un proceso continuo, en donde las necesidades de una sociedad dada son satisfechas a través de sistemas cooperativos; éstos no son fijos e inmutables, sino que deben cambiar a medida que -- cambia la naturaleza del ambiente. De hecho se define que la organización social es la conducta motivada y restringida por las necesidades de cooperación que surgen en los grupos humanos.

Un criterio empírico para determinar la existencia de una necesidad es aquél que, conocidas las características del grupo, -

nos permita predecir la conducta de los individuos sin referirnos a la personalidad o al carácter; más aún, la conducta se puede predecir con más eficacia si nos remitimos a las características del grupo, que si utilizamos las del individuo e ignoramos al conjunto por ejemplo: La variación de actitudes que se observa entre los miembros de un sindicato con respecto a una huelga; algunos de los miembros adeudan su automóvil y temen perderlo si no pagan, otros esperan un hijo pero son amantes del movimiento. Sin embargo cuando la legislación laboral exige que los sindicatos realicen una votación para declarar la huelga, un pequeño porcentaje de votantes se mantiene en -- contra, lógico debido a ciertas necesidades que tienen que cubrir con su familia o con la sociedad que los rodea, por ello consideramos como un conjunto de límites dentro de los cuales actúan los individuos.

En un sentido más amplio podemos decir que la sociedad incluye toda clase de grados de relaciones en que intervienen los hombres, sean ellas organizadas o desorganizadas, directas o indirectas, concientes o inconcientes de colaboración o antagonicas; éstas incluyen todo el tejido de las relaciones humanas y no tienen límites o fronteras definidas.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado en el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubier

tas; las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del ambiente social, contribuyen al grado de satisfacción que experimente.

Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de los objetivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades. Ejemplo: Un empleado tiene necesidad de seguridad económica, su conducta estará dirigida hacia objetivos específicos (ahorros, inversiones), que tiendan a satisfacer esa necesidad. Otro ejemplo sería el de luchar por alcanzar el puesto más elevado en la organización.

#### 4.2 NATURALEZA DE LAS NECESIDADES.

Es importante preguntarse acerca de la naturaleza de las necesidades en las que todas las organizaciones están compuestas por diversos elementos humanos, en los cuales se busca el mejor funcionamiento y mayor esfuerzo, con el fin de que todo camine más adecuadamente y los individuos se sientan más satisfechos.

La interrogante siempre ha sido sobre los motivos que guían al hombre en sus acciones, y antiguamente se decía que era por:

- A) La felicidad.
- B) Placer
- C) La conservación de la vida
- D) Poder
- E) Amor, etc.

Dicho lo anterior trataremos de ver al individuo en el desarrollo de su trabajo.

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir manifiestan una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado - en parte por su ambiente cultural y por la organización. Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos, la sociedad - va modelando en parte la personalidad; nacemos sí, con un comportamiento instintivo, con un equipo orgánico; pero además la cultura va modelando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades; por ejemplo: en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, sentarse de cierta - manera, etc., para satisfacer la urgencia del alimento.

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades, ya que las necesidades no pueden verse sino deben manifestarse por medio de la conducta del individuo, es de esperar que haya distintas teorías respecto a ellas, y distintos medios de clasificarlas.

### 4.3 CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES.

Una clasificación ampliamente aceptada es originada por A.H. - Maslow, Psicólogo que desarrolló una teoría sobre la motivación humana, organizó y clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

- 1.- Las necesidades fisiológicas.
- 2.- Las necesidades de seguridad.
- 3.- Las necesidades sociales.
- 4.- Las necesidades de estimación.
- 5.- Las necesidades de autorrealización.

- Las necesidades fisiológicas: son aquéllas indispensables para la conservación de la vida, como es alimentarse, respirar, dormir, etc.
- Las de seguridad: son donde el hombre desea estar en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro y aprovisionamiento de satisfactores para él y para su familia. De acuerdo a las necesidades anteriores necesita sentir seguridad en cuanto a respeto y estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

- Las necesidades sociales o de pertenecer a un grupo y de amor: para sobrevivir el ser humano necesita salvo raras excepciones, aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad, pero además el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo o sea que se le estima.
- Las de estimación: al hombre le es indispensable emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad, no solamente necesita sentirse apreciado y estimado, sino además necesita destacar, contar con ciertos prestigios entre los integrantes de su grupo, en una jerarquía de confianza en la faz del mundo, de independencia y libertad.
- Las necesidades de autorrealización: se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento, o sea la tendencia de estar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente. Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más de lo que se es, de convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse.

Es importante hacer notar que en las brevísimas descripciones anteriores se han tomado las generalidades, dejando a un lado

las excepciones. Por otra parte no todas las necesidades operan en un nivel conciente; en ocasiones, algunas o alguna por diversos mecanismos psicológicos cuya complejidad está fuera del campo de conocimientos en el individuo; o sea un nivel inconsciente, cuyo estudio pertenece a la psicología patológica y cuya importancia resulta mayor entre mayor sea el desajuste entre el individuo y su medio.

Maslow, nos dice que cuando las primeras necesidades están satisfechas surgen las segundas, y después las terceras; en otras palabras se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

#### 4.4 PRIORIDAD DE LAS NECESIDADES.

Los trabajadores reaccionan favorablemente ante las experiencias que perciben, y que han sido de apoyo y contribuyen a su sentido de importancia y valor personal; en forma similar, los trabajadores reaccionan negativamente ante las experiencias amenazantes que reducen o minimizan su sentido de valor personal. Por otra parte, cada individuo anhela apreciación, reconocimiento, idea de culminación y un sentido de que las personas que le resultan importantes crean en él y le tengan respeto.

Por lo tanto, debemos tratar que los miembros de una organización sean de un carácter tal, que den al individuo sentido de confianza en sus potencialidades y una realización de que sus habilidades están siendo bien utilizadas. Para ello volvemos a la teoría de Maslow, donde nos dice que las necesidades humanas son de acuerdo a su prioridad; menciona las fisiológicas - como las más importantes antes que las demás necesidades, y una vez ya satisfecha pasará a la de seguridad, donde el individuo busca su bienestar físico y psicológico, relacionado con esto se encuentra el deseo de obtener seguridad contra los riesgos; así como contra las condiciones económicas adversas y contra - comportamientos desagradables por parte de otras personas.

Estando cubiertas las necesidades fisiológicas y de seguridad, se viene el deseo de agruparse y de la necesidad de amor; el - comportamiento se dirigirá a buscar la compañía de otras perso nas y luchar por colocarse en su grupo.

La necesidad de los empleados a sentir que pertenece a un gru po y son aceptados por otros, puede ser satisfecha a través de las relaciones con su familia, con sus amigos, etc., esta nece sidad deberá también satisfacerse hasta cierto grado en su tra bajo.

Por último Maslow nos dice que las necesidades de estimación y

autorrealización, incluyen logros, sabiduría, confianza, independencia, reconocimiento y una realización de todo lo que uno es capaz de alcanzar.

De acuerdo a como se ven satisfechas las necesidades en nuestra gráfica se nota que se van haciendo dominantes.

AUTORREALIZACION

ESTIMACION

PERTENECER  
A UN GRUPO

SEGURIDAD

FISIOLOGICAS

Es de reconocer que la escala de las necesidades de cada individuo es distinta, y no suponer que puede usarse un solo método para motivar a todos los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización; debido a la importancia de estas diferencias individuales en los patrones de necesidades, daremos atención a la forma en la cual difieren los individuos.

#### 4.5 DIFERENCIAS ENTRE LOS INDIVIDUOS.

De acuerdo con Maslow, conforme las necesidades de un nivel se ven satisfechas, las siguientes tienden a hacerse predominantes; en esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que surja la siguiente. Ejemplo: Si las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas en un 75%, y sus necesidades de amor y estimación en un 25%, su comportamiento se dirigirá principalmente hacia la satisfacción de su necesidad de amor y autorrealización.

Como ya hemos visto, el individuo se funde con el grupo a consecuencia de una socialización y asociación constantes; los miembros empiezan a actuar y a pensar del mismo modo, no solamente para gozar de los frutos de la condición de tales miembros del grupo, sino también porque el simple hecho de vivir juntos refuerza ciertos sentimientos y actitudes en el espíritu de cada uno de ellos.

Las diferencias que pueden esperarse de un grupo de empleados es tan grande como las diferencias en intereses, aptitudes y actitudes entre ellos como resultado de experiencias, satisfacciones y frustraciones anteriores en la vida del individuo, algunas necesidades se han hecho más fuertes que otras.

Las experiencias de la infancia y de la juventud, previas a -- las experiencias del trabajo y de la familia, han contribuido en parte con el desarrollo de patrones en motivación exclusi-- vos para el empleado individual. Suponemos que el individuo ne cesita cumplir una meta, alcanzando la unidad. El crea varias estrategias para satisfacer sus necesidades y alcanzar sus fi-- nes. Una de las más importantes estrategias es la de organiza-- se a sí mismo; otro factor que influye a las necesidades es la idferencia de clases socioeconómicas, ya que las más altas no tienen las mismas necesidades y aspiraciones que los de clase baja. Ejemplo: El hijo de un gerente de banco, puede sentir -- que el trabajo de oficinista no es el adecuado para él, pero - el hijo de un albañil en el mismo trabajo, pensará que para él es una buena selección.

La clase socioeconómica de una persona no solamente afecta a - sus aspiraciones ocupacionales, sino también sus actitudes ha-- cia el trabajo, la autoridad, la educación, el entrenamiento y la responsabilidad, así como otros factores que afectan la eje-- cución del trabajo.

## 5.1 FACTORES QUE LA REALIZAN.

Una parte importante de la motivación para el trabajo, es sentir que el trabajo que se hace es de importancia y que otros se sienten del mismo modo respecto a él. Si se considera que el trabajo de uno tiene un valor infimo, o si existe incertidumbre sobre la forma en que será valuado, el mismo individuo considera que su trabajo es de importancia cuando la motivación es elevada.

Como resultado de un estudio de la literatura anterior sobre las actitudes hacia el trabajo, y de la teoría de Herzberg, - el cual basándose en el conocido estudio que comprende una serie de entrevistas con ingenieros y contadores postuló dos -- clases de motivadores para el trabajo; extrínsecos e intrínsecos.

### 5.1.1 Factores Extrínsecos

- 1.- Paga o aumento de salario.
- 2.- Supervisión técnica, o contar con un supervisor competente.
- 3.- La calidad de las relaciones humanas en la supervisión.
- 4.- Política y administración de la compañía.
- 5.- Condiciones de trabajo, o ambiente físico.

## CAPITULO 5

### SATISFACCION EN EL TRABAJO

## 6.- Seguridad en el trabajo.

### 5.1.2 Factores Intrínsecos

- 1.- Logro, o terminar con éxito una tarea importante.
- 2.- Reconocimiento, o ser señalado para encomio.
- 3.- Responsabilidad por el propio trabajo o por el de los demás.
- 4.- Adelanto o cambio de status por ascensos.

Los factores intrínsecos se considera que se derivan de la relación del individuo con el trabajo en sí. Una designación alternativa es "factores del contenido del trabajo". Los factores extrínsecos son fuentes de motivación o de satisfacción de las necesidades que se derivan del contexto organizacional y, en consecuencia, están un tanto apartados de la influencia directa del individuo.

Herzberg (1966) se ha referido más recientemente a los factores "motivadores" o "de higiene" respectivamente, y a su teoría, como teoría "motivación-higiene". Es bastante interesante que las implicaciones de la teoría con respecto al comportamiento no sean anunciados en términos de esfuerzo energizante, de apoyo o directriz, pero están relacionados con los cambios en la satisfacción en el trabajo.

Los factores extrínsecos o de higiene se considera que son capaces sólo de impedir la insatisfacción en el trabajo, o de eliminarla una vez que se ha puesto de manifiesto; en contraste, los factores motivadores intrínsecos no influyen sobre la insatisfacción en el trabajo, sino que operan sólo para crear satisfacción en el mismo. En consecuencia, la satisfacción o la falta de ella se considera hipotéticamente como dos entidades diferentes que se derivan de distintos antecedentes y que no deben tener ninguna relación en particular con una u otra.

Un método más completo requeriría de muchos factores adicionales antes de poder entender completamente la satisfacción en el trabajo. Una actitud de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro en relación con los factores específicos relacionados con el puesto.

Una empresa puede corregir malas situaciones al descubrir actitudes sobre los factores relacionados con el trabajo, mejorando de esta forma la satisfacción del mismo así como el del personal; desde este punto de vista sería importante estudiar el "yo" del individuo, así como el ajuste de los empleados a grupos exteriores de la empresa.

El interés de la naturaleza humana tiene únicamente la curiosidad como móvil, quieren saber tan sólo por el gusto de saber; existen intereses más prácticos en conocer al ser humano, se

crea que sería posible resolver problemas sociales si se conociera mejor sus causas, se estima que pueden vencerse las dificultades creadas por el hombre, se quiere abolir, o mitigar al menos las inquietudes industriales, los conflictos raciales, el delito, las tensiones internacionales y las guerras.

Qué motiva al estudio del hombre?, el deseo de "llevarse bien con los demás", ya que se comprende que para trabajar y convivir con los demás todo lo armónicamente que sea posible, es necesario conocer por qué la gente piensa, siente y actúa como lo hace. El hombre tiende a actualizarse en todos los campos de la vida y de su trabajo que es uno de los más importantes para él. Las condiciones que rodean a la ejecución del trabajo no pueden darle la satisfacción básica, no tienen esa potencialidad; solamente a partir del desempeño de una tarea puede obtener un individuo las recompensas que reforzarán sus aspiraciones. Es evidente que aunque los factores relacionados con la ejecución del trabajo y aquéllos que definen el contexto del puesto sirven como metas para el empleado, la naturaleza de las cualidades de motivación de los dos tipos de factores son esencialmente diferentes.

Los factores del contexto del puesto satisfacen las necesidades del individuo para evitar situaciones desagradables. En contraste con esta motivación para satisfacer las necesidades de evitación, los factores del puesto satisfacen las necesidades del in

dividuo, en lo que se refiere al alcance de sus aspiraciones; - esos efectos sobre el individuo pueden conceptualizarse como un método de actuación, más que como una conducta de evitación.

En virtud de que es en el sentido del método como se utiliza - más comúnmente el término de la motivación, designamos a los - factores del trabajo "motivadores", por oposición a los factores externos al puesto, a los que denominaremos factores de higiene. Debe entenderse que ambos casos satisfacen necesidades de los empleados, pero son primordialmente los "motivadores" - los que sirven para producir el tipo de satisfacción en el -- trabajo y el tipo de mejoramiento del desempeño que trata de obtener la industria de sus trabajadores.

## 5.2 SATISFACCION Y CONDUCTA.

Se ha visto sobre las dimensiones de la satisfacción en el trabajo, y vemos cómo varía en su importancia en función del grupo a que se refiera uno.

Tenemos que estudiar hasta qué punto el puesto está relacionado con la conducta en el trabajo. Con la observación diaria de los hombres nos será posible obtener los conocimientos esenciales para poder hablar de su conducta y su rendimiento.

El papel que persigue un trabajador está determinado no sólo -- por los valores, impulsos, motivos y sentimientos individuales, sino también por la forma en que el trabajo se relaciona con su grupo. Un hombre que trabaja, sea cual fuere el nivel de su empleo, forma parte de una estructura social dentro y fuera de la planta, una fábrica o una oficina, también forman parte de la estructura de la compañía; algunas organizaciones reconocen ya esta cuestión y alientan el sentimiento de identificación de -- grupo con la compañía.

Con demasiada frecuencia sucede que el motivo para incrementar la producción tiene relación con la gerencia, y no con el trabajador. Cuando el incentivo para incrementar la producción es -- percibido de un modo diferente por los trabajadores, no funciona o sólo es efectivo durante un breve tiempo.

Para entender efectivamente al empleado debemos principiar por conocer la complejidad y las formas en que los motivos difieren en relación a distintas personas. La edad, la educación, el estado civil y una gran cantidad de características personales, -- contribuyen también a los diferentes significados que tienen -- ciertos incentivos.

Es muy probable que la máxima satisfacción en el trabajo interfiera con la máxima producción potencial, también es probable -- que la máxima satisfacción no pueda ocurrir cuando la persona --

trabaja interesadamente y a un paso forzado.

Puede ser que cuando se desea una producción máxima, la satisfacción en el trabajo en ese momento sea mucho menor que el nivel óptimo.

### 5.2.1 ROTACION DE PERSONAL

Tema muy socorrido en la literatura comercial e industrial, sin embargo la mayoría de los escritores va dedicado a los departamentos de personal, lo que no está mal, de no ser por el hecho de que en la mayoría de las empresas, los empleados de dichos departamentos sólo hablan con el trabajador cuando ingresa a la empresa o cuando sale de ella.

La verdad es que el ejecutivo de nivel medio es el que se encuentra en la mejor posición para hacer algo positivo en lo tocante a la rotación de personal, ya que es él quien se encuentra a cargo de los supervisores de línea y también es el responsable del trato que se le dé al trabajador. Le corresponde a él llevar a cabo con éxito las entrevistas de salida porque conoce el medio y el personal de su departamento mejor que nadie; se encuentra en mejor posición para valorar las oportunidades que pueden tener los trabajadores y la calidad de las comunicaciones entre trabajadores y supervisores, así como de ver que a to

dos los puestos vayan personas adecuadas y que éstas desempeñen bien su trabajo.

Vroom nos dice que la satisfacción en el trabajo con la rotación de personal es una relación negativa, o sea que cuando mayor es la satisfacción de un empleado en su trabajo, tanto menores son las posibilidades de que se sienta deseoso de abandonar su empleo. Por lo tanto, proporcionar oportunidades de progreso mediante la rotación de personal y evitar que los trabajadores se sientan inseguros, son los medios más eficaces con que se cuenta en la administración de recursos humanos para conservar personal en el que se han hecho inversiones para contratarlo y adiestrarlo.

Para la mayoría de los jefes hablar de la rotación de un personal es desagradable, ya que significa pérdidas de mano de obra, fracaso del adiestramiento, y poco o ningún beneficio a cambio del dinero invertido en reclutar, contratar y hacer productivos a los empleados.

La rotación de personal en sí no nos indica un estado de estancamiento, por lo contrario es beneficioso ya que cualquier empresa que se estanque lógicamente muere.

## 5.2.2 AUSENTISMO DE PERSONAL

A través de los años las empresas han probado numerosos y variados métodos para mantener el índice de ausentismo a un nivel -- aceptable. Hubo expertos que opinaban que mayores salarios serían la solución del problema, "si el empleado", decían "sabe -- que le va a costar buen dinero el dejar de trabajar un día, lo pensará dos veces, sobre todo si a ello va aparejado la pérdida de pago por tiempo extra". Lo cierto es que a pesar de que los salarios han subido en espiral, el ausentismo se ha mantenido -- constante y en algunas empresas hasta ha aumentado.

También se opinó de la seguridad, identificación, premios, etc., sin lograr nada. Entonces cabe preguntar, qué se puede hacer pa-- ra combatir con éxito el ausentismo?. Los cálculos de cuánto -- les cuesta a las empresas anualmente el ausentismo, no pasan de ser eso: cálculos. Las cifras son demasiado grandes y hay tan-- tos factores de promedio que nadie puede establecer un número -- acorde con la realidad.

Estamos de acuerdo en que por razones válidas, los empleados -- faltan de vez en cuando a sus labores, pero estas ausencias jus-- tificadas, sólo representan la mitad de la suma total. Pensamos que para detener el ausentismo debe hacerse un planteamiento de persona a persona, en poner frente a frente al supervisor y al empleado; una supervisión eficaz mantendrá el ausentismo a un --

nivel aceptable. Cabe advertir que la supervisión eficaz, sobre todo en lo tocante a esta área, es una técnica que se adquiere y un conocimiento que se aprende.

Como sabemos existen muchos tipos de ausentismo y en este caso sólo los mencionaremos para tenerlos en cuenta.

- A) Ausentismo por enfermedad,
- B) Ausentismo por alcoholismo,
- C) Ausentismo femenino,
- D) Ausentismo por frustración,
- E) Ausentismo por discriminación.
- F) Ausentismo crónico, etc.

En síntesis, el ausentismo es un vocablo que se acuñó en la época de la segunda guerra mundial, para expresar un fenómeno muy extendido que estaba causando daños consistentes en faltas de asistencia al trabajo por diversas razones.

### 5.2.3 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Históricamente los psicólogos se han interesado en aspectos específicos de la conducta orientada a las tareas, esperando que su mejor comprensión dará como resultado un trabajador más satisfecho y una mayor productividad en el trabajo; estudiando temas de la misma naturaleza, tales como los principios del de

sempieo humano, la psicología de la ingeniería, y los estudios de tiempos y movimientos, vemos que esos temas representan lo que puede clasificarse como aspectos no motivadores de la conducta de trabajo en los seres humanos.

El desempeño en el trabajo es un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas; y cualquiera -- que sea el sistema de evaluación que se utilice, su éxito o -- fracaso depende en gran medida del supervisor. Asimismo, el -- éxito del supervisor depende de su eficiencia en obtener resultados mediante la labor de otras personas.

La apreciación del desempeño del trabajo es un proceso constante de observación y evaluación de la actividad del empleado y de los resultados que logra; el empleado debe coincidir en la comprensión de las normas y en el modo como debe utilizarlas. El supervisor debe interpretar las normas y explicar el modo -- en que deben aplicarse a los deberes y responsabilidades específicos del puesto que ocupa el empleado.

Cualquiera que sea el puesto que ocupe el empleado dentro de -- la organización, su trabajo es fundamental para el debido funcionamiento global, y debe reconocerse la importancia de sus -- necesidades, afanes, deseos, metas y ambiciones. Los problemas

personales y oficiales que afecten su bienestar físico, emocional y social tienen que ser comprendidos para que se resuelvan inteligentemente, ya que se plantean a diario. Se tiene que hacer sentir verdadero interés por las personas y se debe esforzar en la mejor comprensión de los factores que hacen que las personas, individual y colectivamente, actúen de determinada forma. Asimismo, debe aprenderse a utilizar esta comprensión para aumentar la eficiencia de la organización.

La finalidad es presentar factores que influyan en la conducta humana (individual y de grupo), ya que cuanto mejor se comprenda, mejor se solucionarán los problemas y se tendrá un mejor desempeño en el trabajo.

## CAPITULO 6

### FRUSTRACION Y CONFLICTO

## 6.1 NATURALEZA DE LA FRUSTRACION

Cuando una persona miembro de una organización se encuentra ante un obstáculo o barrera que le impide el logro de un objetivo y la satisfacción de una necesidad, se crea en él un estado de tensión o angustia manifestando una conducta específica conocida con el nombre de FRUSTRACION. Este tipo de comportamiento -- viene a representar la solución dada al problema enfrentado, y es por lo general completamente diferente a la solución que se da cuando las motivaciones son solucionadas en forma normal.

Si una persona se ve bloqueada para lograr un objetivo por alguna barrera se dice que está frustrada. Tales barreras para la satisfacción de las necesidades pueden ser externas o internas. Algunas de las barreras u obstáculos externos para la satisfacción de las necesidades se encuentran en muchos trabajadores en la forma de prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica y situaciones similares. Algunas de las posibles barreras internas que pueden frustrar al empleado son los malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un -- trabajo en particular. Una deficiencia propia percibida (barrera imaginaria) es tan real para la persona que se ve a sí misma en esta forma, como una barrera verdadera, sustanciando el he-- cho de que en los asuntos humanos, la realidad es una cosa de -- Interpretación personal.

## 6.2 REACCIONES A LA FRUSTRACION

Las reacciones a la frustración pueden ser muy variadas y se -- les conoce con el nombre de mecanismos de defensa.

A pesar de que los mecanismos defensivos de la persona ante la frustración pueden ser muy variados, parece ser que la primera reacción es la agresión. Desde el punto de vista psicológico -- viene a ser una tendencia a la dominación.

Generalmente la agresión causada por la frustración se dirige - hacia el objeto o situación frustrante, es por lo tanto direc- ta; sin embargo cuando la agresión pudiera resultar peligrosa - inconveniente, por lo general es dirigida hacia otro lado, con- virtiéndose entonces en una agresión desviada. Pudiera suceder sin embargo que la agresión se pospone para "mejor ocasión", -- realizándose en forma indirecta; es por lo tanto una agresión - diferida.

Resulta evidente que cuando el individuo ha vencido las dificul- tades y ha descargado de alguna forma la energía acumulada por la frustración, se sentirá "aliviado" y satisfecho; por el con- trario, si no logra superar el obstáculo, la energía sigue acu- mulándose dando como resultado que la persona experimente un -- sentimiento de enojo o de cólera, mezclado con temor y angus- tia, lo que lo convierte en un resentido.

Para las personas física y mentalmente sanas, estos estados de angustia son fácilmente compensados por mecanismos de sublimación a través de trabajos pesados, etc.; pero los resentidos, vuelcan su impotencia sobre personas que ellos consideran más débiles o sobre los instrumentos de trabajo u otros enseres.

En ocasiones las huelgas, el sabotaje, los rumores, las calumnias, la rebeldía, el tortuguismo, tienen su origen en la frustración.

Otras reacciones típicas de la frustración son:

La Regresión.- Algunas personas al encontrar en "todas partes" dificultades insalvables y careciendo de la energía suficiente para superarlas, no encuentran otro camino que retroceder, con conducta primitiva e infantil, por ejemplo: puede agredir al teléfono que no funciona, tal como lo hace un niño cuando no logra poner en marcha su juguete; otras manifestaciones pueden ser: - cambio continuo de profesión o de trabajo, alta sugestionabilidad, falta de sentido crítico, afán de destruir objetos de valor, seguimiento fanático a sus líderes, etc.

La Fijación.- Tendencia de algunas personas a realizar siempre una acción en forma idéntica como hábito estereotipado, aunque carezca de valor efectivo alguno; en el ámbito laboral podemos observar esta tipo de conducta en los empleados incapaces de --

aceptar los cambios e innovaciones en la forma de realizar el trabajo, aunque se les demuestren las ventajas que éstos implican. Contestar siempre el teléfono en la misma forma en el trabajo es un ejemplo típico de fijación.

A pesar de que existe otros muchos mecanismos defensivos tales como: sublimación, racionalización, evasión, aislamiento, proyección, introyección, etc., sólo mencionaremos un último mecanismo cuyos resultados son menos perniciosos.

La Resignación.- Se produce ante repetidas frustraciones desembocando en actitudes de apatía como una consecuencia de la desaparición de la motivación original. Las promesas repetidas de aumento de sueldo que nunca llega, pueden provocar este mecanismo defensivo; asimismo, los empleados cesantes, los ancianos y los jubilados buscan una solución a su problema mediante la resignación.

Una fuente de frustración es el desajuste en la ocupación. En una profesión u ocupación cualquiera, es preciso que exista armonía entre el individuo y las variables que inciden en su ámbito laboral.

Herbert Moore dice que "...Tal armonía sólo es posible cuando el individuo es eficiente; cuando posee aptitudes y vocación para el trabajo que ha de realizar; cuando siente satisfacción --

por lo que hace y cuando dicha satisfacción repercute también - sobre el grupo al cual pertenece".

Es claro que al fallar cualquiera de estas condiciones, el individuo sufre frustración con los trastornos emocionales consecuentes que indefectiblemente redundarán en una baja productividad.

### 6.3 NATURALEZA DEL CONFLICTO.

Definiciones:

Del latín CONFLICTUS, CONFLIGERE, CHOCAR.

Sustantivo masculino.

- Lo más recio de un combate.
- Choque, combate prolongado.
- Punto en que aparece.

PSICOLOGIA:

Estado de ánimo doloroso producido por la tensión entre deseos opuestos y contradictorios debido a que un deseo inconsciente - encuentra impedida la entrada al sistema conciente.

## POLITICA:

- Pugna de intereses o Ideas contrapuestas.
- Divergencia o discusión que entraña complicaciones y lucha.

## CONFLICTO ESTRUCTURAL:

Choque social engendrado por la ruptura tajante de la armonía entre el grado de desarrollo alcanzado por las fuerzas productivas sociales en un momento determinado y el tipo de relaciones de producción (La organización económica dominante entra en pugna con las necesidades del progreso social).

## CIENCIAS HISTORICO - SOCIALES:

Si consideramos que toda sociedad está integrada por grupos sociales con intereses económicos, políticos e ideológicos divergentes; CONFLICTO es la lucha que entablan esos grupos para hacer prevalecer sus intereses particulares.

El conflicto también se presenta en el interior de las diferentes agrupaciones o entre individuos.

## TRABAJO:

El conflicto es inherente a la naturaleza de la relación social en el proceso de la producción. Los sistemas de relaciones laborales han sido establecidos para canalizar e institucionalizar dicho conflicto, reducir al mínimo la lucha directa y la acción directa, y resolver las dificultades en forma organizada, proporcionando así una base adecuada de colaboración entre los diversos grupos de intereses.

Una persona que tiene dos o más esquemas motivacionales intensos que no pueden ser satisfechos al mismo tiempo, se dice que tiene un conflicto. Típicamente, un conflicto implica una situación de elección o de decisión en la cual las necesidades, objetivos y métodos para lograr éstos son incompatibles. Un conflicto que implica necesidad se ve en el empleado que tiene urgencia de pedir a su jefe una promoción y que, sin embargo, está temeroso de hacerlo.

La urgencia de pedir debido a las oportunidades de que pudiera ser ascendido y el temor de que digan que no está calificando - representan fuerzas opuestas. Un conflicto que implica objetivos lo ilustra el individuo que desea ser ejecutivo y al mismo tiempo no quiere tener responsabilidades. El conflicto en métodos se presenta cuando el método para lograr el objetivo implica medios incompatibles. Por ejemplo, al manejar un problema de

negocios no se puede ser honrado y no honrado al mismo tiempo.

La mayoría de las personas están de acuerdo que su trabajo consiste en hacer las cosas bien valiéndose de la gente a sus órdenes, y siempre estando dispuestos asimismo a colaborar también con sus superiores.

Todos hemos oído decir que la empresa es "una gran familia". Es posible que pensemos que nuestra propia empresa pertenece a esta categoría, pero ¿efectivamente será así?. Las empresas están formadas por personas y éstas llegan a discrepar entre sí. En las relaciones humanas siempre surgen conflictos, y si los conflictos son el pan de cada día en la sociedad humana ¿no debemos esperar que también surjan conflictos en el seno de las organizaciones?.

¿Qué origina conflictos en la empresa?, una de las causas es la forma que asume la jerarquía administrativa, ya que aún cuando se habla a menudo de la "escalera del éxito", y de la "escala ejecutiva", la verdad es que los negocios no están organizados así; y si no, veamos cómo está organizada nuestra propia empresa consultando el organigrama: tiene la forma de una pirámide, con una base amplia y una serie de niveles ejecutivos cada vez más reducidos. A medida que se asciende hacia la cúspide hay menos oportunidades de progreso y la lucha por apoderarse de esas oportunidades va siendo cada vez más áspera. Por consiguiente,

podemos afirmar que la empresa alberga el conflicto en su estructura misma.

Otra fuente de conflictos procede de los individuos que componen la organización. Cada individuo tiene sus propias metas, tanto comerciales como personales, que desea alcanzar y para lo cual necesita tener ambición, agresividad y empuje, características que provocan fricciones y conflictos entre los miembros de la compañía.

No importa la posición ejecutiva que se ocupa en la empresa, lo más probable es que se desemboque en conflictos en cualquier momento, es cosa normal aún en organizaciones que funcionan con aparente fluidez. Dichos conflictos pueden presentar diversos aspectos, todos tienen en común que implican choques entre la gente y los objetivos. Según los casos y las personas implicadas, dichos conflictos pueden clasificarse en cualquiera de las dos categorías siguientes: conflictos horizontales (entre iguales), y conflictos verticales (entre superiores y subordinados).

¿Cuál es la causa de estos conflictos?. Existe una amplia y compleja variedad de emociones humanas que concurren aquí, las cuales van acumulándose y creando tensiones, hasta que desembocan en franca pugna. Estos factores comprenden el ansia de poder y la amenaza resultante contra la jerarquía personal (real o imaginaria), colisiones de personalidad entre ejecutivos, conflic-

tos de objetivos, líneas de autoridad y comunicación poco claras.

#### 6.4 SINTOMAS DE FRUSTRACION Y CONFLICTO

La frustración y el conflicto son manifestados por todos los individuos de una organización, sin tomar en cuenta su posición en la jerarquía. Típicamente, la persona cuya conducta está bloqueada, sea debido a la frustración o a un conflicto, se siente tensa e intranquila -condición a la que por lo general se le llama ansiedad-. Es probable que utilice mecanismos de ajuste inconcientes, los cuales también se denominan mecanismos de defensa.

Ansiedad.- La ansiedad es un término comúnmente usado para describir la respuesta de la persona que se siente en peligro. Cuando existe ansiedad, en contraste con la existencia de temor, la fuente del peligro no puede ser identificada con claridad, y por lo general el individuo no está conciente de que está en peligro. La ansiedad puede ser la razón de la conducta que suele ser mal entendida o mal interpretada de varios empleados. Por ejemplo, la resistencia al cambio es causada, fundamentalmente, por la ansiedad que se origina por un cambio propuesto en un puesto, método de trabajo, o tan solo la reubicación de un escritorio. Por lo tanto, los empleados que se resisten a los cambios, no están convirtiéndose en "difíciles", sino más bien, es

tán amenazados o asustados ante el prospecto de un cambio. Infortunadamente, la ansiedad afecta tanto a los gerentes y supervisores como a los empleados. Sus ansiedades suelen conducir a que omitan delegar y a que desconfíen de los empleados que muestran ambición o iniciativa.

La ansiedad está acompañada por síntomas físicos similares a los que se asocian en forma característica con el temor, como temblores, náuseas, un corazón palpitante, y resequedad en la garganta. Como resultado del efecto fisiológico que la ansiedad tiene sobre el cuerpo, su persistencia puede conducir a enfermedades psicosomáticas. En el interés de una buena salud física y emocional, tanto los gerentes como los supervisores deben hacer todo lo que puedan para reducir la ansiedad. Sin embargo, no debe inferirse que la ansiedad siempre sea un inconveniente o que indique un desajuste. Un grado moderado de ansiedad puede servir como un impulso para vencer las desventajas y tiene una inquietud relativa.

Mecanismos de Defensa o de Ajuste.- Otro síntoma de frustración y conflicto es el mecanismo de ajuste o de defensa, el cual representa cualquier método habitual de salvar bloques o, alcanzar metas, satisfacer necesidades o aliviar frustraciones. Con anterioridad se observó que las reacciones agresivas se presentan por lo general ante situaciones frustrantes, pero que también existen otros modos de reaccionar a ellas. La elección de cuál

mecanismo de ajuste o de defensa se use dependerá principalmente del carácter o la personalidad del individuo y de sus modos peculiares de respuesta.

Aparte de las reacciones agresivas que fueron expuestas antes, existen otros dos grupos principales de mecanismos de ajuste o defensa que emplean los individuos, o sea las reacciones de evasión y las reacciones sustitutivas.

Las reacciones de evasión o de escape incluyen entregarse a ensueños (fantasías) excesivos, utilizar conducta infantil (regresión, darse por vencido (resignación), y tener una fuerte e irracional resistencia a aceptar las sugerencias de otros (negativismo). En tanto que la fantasía y la regresión se pueden observar ocasionalmente en las personas en su trabajo, el negativismo es un mecanismo de ajuste muy común. Las respuestas de este último tipo suelen originarse en las relaciones con personas con autoridad. Entre los empleados se encontrará a los que tienen sentimientos negativos hacia sus supervisores. En forma similar, los líderes laborales pueden tener esos sentimientos hacia la gerencia, y ésta hacia los líderes laborales. El negativismo implica no sólo una reacción de escape, sino también elementos de agresión.

La mayoría de las veces las reacciones agresivas y de evasión no son adecuadas para restaurar el equilibrio psicológico al in

dividuo. Las reacciones sustitutas, por otra parte, son más comunes y constituyen un método de ajuste más satisfactorio para el individuo, lo mismo que para el grupo. Las reacciones sustitutas comunes son compensación, racionalización y proyección. - El empleado de oficina que se encuentra frustrado por su educación limitada (barrera interna) puede emplear palabras grandilocuentes y lenguaje complicado para impresionar a otros; o el gerente que se siente frustrado por tener poca o ninguna autoridad, puede intentar impresionar a otros siendo autoritario (compensación). El trabajador que aspira a ser superior pero que -- fue pasado por alto, puede decirse a sí mismo y a otros, "apenas sí valdría la pena la pequeña diferencia en el pago" (racionalización). La proyección es el acto de culpar a otros por sus propios pensamientos, sentimientos o conducta. Algunos empleados de continuo culpan a otros porque sinceramente creen que -- ellos no están equivocados. De las reacciones sustitutas, la -- proyección es la menos deseable, ya que implica la distorsión de una parte importante del mundo real. En su forma más extrema, la proyección es la parte central de la psicosis conocida como paranoia. Sin embargo, hasta cierto grado, todos tenemos tendencias paranoides.

Los mecanismos de defensa representan el modo común de conducta que todas las personas usan en un esfuerzo inconsciente para mantener su propio autorespeto y la aprobación de otros. A menos que se emplee en un grado extremo, la conducta defensiva se

considera normal. Aún cuando la conducta defensiva de un individuo no debe señalarsele directamente, es un síntoma de frustración y conflicto y debe ser reconocido como tal por el supervisor que desee entender a sus trabajadores.

## 6.5 SOLUCION DEL CONFLICTO

Muchos de los conflictos que un individuo experimenta se pueden solucionar con facilidad.

Sin embargo, otros conflictos involucran la médula de la personalidad de un individuo y tienen resultados devastadores.

Mediante un programa continuo de desarrollo organizacional, las condiciones que crean tanto frustración como conflicto deben -- ser identificadas y eliminadas, tanto para el bienestar psicológico del individuo como para la eficiencia de la organización.

Una de las formas de solucionar el conflicto es mediante:

- La Conciliación.

Otras formas de solucionar el conflicto serían:

- Definir las pautas y criterios de rendimiento de una manera lo suficientemente clara como para guiar a los subalternos, -

pero con amplitud como para permitir la iniciativa y un cierto riesgo.

- Aclarar el tipo de rendimiento esperado y la manera en que se lo medirá.

## CAPITULO 7

### MEDIOS DE MOTIVACION

## 7.1 LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Una de las primeras decisiones que se deben de tomar cuando se forma una empresa, es que no tiene que ser una empresa empeñada en obtener contratos enormes y lucrativos, emplear muchísima gente mientras duren y, una vez concluidos, desprendernos de ella.

Esta política creará una fuerza de trabajo que es a la vez experimentada y leal. Con ésto la rotación de personal calificado será baja pese a la intensa competencia de muchas otras empresas, ya que la administración buscará sus propias soluciones para lograr la seguridad de los trabajadores.

En los tiempos actuales y debido a los cambios en la economía nacional, vemos cómo bastantes empresas despiden a sus trabajadores debido a que se encaran grandes problemas financieros.

## 7.2 EL VALOR DE LA CONFIANZA

Siendo la confianza hacia los trabajadores un motivador adecuado en el desarrollo de los programas establecidos y poder así obtener la maximización de resultados, ya que el infundir confianza a estos en todas las actividades que desarrollan les hará sentir que son elementos importantes dentro de la empresa. Una demostración de confianza que se debe dar a los trabajado--

res como motivador entre otras es:

La eliminación de relojes de control de asistencia, ya que se consideran irritantes e innecesarios en una atmósfera de confianza, e incorporar el concepto de tiempoflex en todas las áreas de trabajo y que funciona permitiendo que casi todos los trabajadores se presenten a trabajar dentro del período que va de las 8:00 a las 8:50 a.m.. La única exigencia es que trabajen un turno de 8 horas, nadie se preocupa por anotar quién llega a qué hora. Se confía en la gente.

Lowden dice: "Cuando se retiran los relojes y se adopta el tiempoflex se está diciendo a la gente 'confío en usted'. Si se controla quién llega a qué hora, no se confía y todos lo saben. Sabemos también que hay gente que hace trampa, pero son una minoría".

### 7.3 RECOMPENSAS

En la Administración de Recursos Humanos la incentividad económica (recompensa), es un motivante efectivo, ya que mediante éste se logra activar a los trabajadores para lograr un rendimiento óptimo; pero es necesario que se efectúe a través de programas debidamente estandarizados a todos los departamentos, ya que en cada uno hay trabajadores de diversa situación económica, y por lo tanto con diversas necesidades. Estos incentivos pue--

den ser en dinero o en especie y deberán de otorgarse a los trabajadores que se distinguan por su puntualidad, eficiencia, constancia y servicios relevantes; de esta forma los estímulos y recompensas a otorgar pudieran ser entre otros:

Los estímulos:

- A) Notas al mérito o menciones honoríficas;
- B) Diplomas;
- C) Distintivos;
- D) Medallas;
- E) Premios en efectivo.

Las recompensas:

- A) Becas en instituciones del país o del extranjero;
- B) Despensas;
- C) Viajes de placer.

Los estímulos y recompensas no se eliminan por haber obtenido - alguno, y se pueden otorgar varios cuando la distinción lo amereite tomando en cuenta entre otros los siguientes factores:

- A) Cuando las iniciativas presentadas sean valiosas para mejorar la organización.
- B) Los estudios o ensayos que se presenten respecto a

las actividades de organización, descubrimiento o creación de campos técnicos o científicos que impliquen un perfeccionamiento en los sistemas de trabajo de los departamentos.

#### 7.4 CAPACITACION

Para que un empleado decida capacitarse requiere estar motivado, gran parte de la motivación de un individuo habrá sido determinada por su filosofía personal. La formación teórico - práctica del trabajador de éxito emplazará su motivación en algún punto intermedio entre lo ideal y la realidad de su empresa.

En nuestra economía de competencia, hemos de confiar en el interés personal y en el deseo de triunfar en justas y torneos como un poderoso y legítimo impulso motivador. La mejor motivación es entonces la automotivación, manifestada en la autoeducación o capacitación para ponerla en práctica en el continuo de la labor.

De nada servirá exponer a los empleados de una empresa, la obligación de capacitarse y actualizar sus conocimientos, si el individuo no está conciente de que debe progresar y desarrollarse para su propio beneficio, y para beneficio de la organización en que está prestando sus servicios. Por otra parte, la capacitación constituye una fuente de confianza en uno mismo al en---

frentarse ante un mundo en proceso de continuo cambio.

## 7.5 PLANIFICACION DEL TRABAJO

La administración superior fija los objetivos con los gerentes divisionales y les deja libertad para determinar cómo dirigir sus departamentos.

Los gerentes o administradores siempre recurrirán a la política, principios y objetivos de la empresa antes de planear. Cuando se lleguen a hacer algunas innovaciones al personal se deben analizar y aplicar en la empresa cuando sean provechosos. Sabemos que se hace mejor el trabajo si se tiene libertad de innovar en los detalles y procedimientos, y en ésto se debe aplicar tanto a gerentes como a trabajadores; lo importante es crear una atmósfera en que la gente no tema hacer sugerencias.

## 7.6 FIJACION DE METAS

El conferimiento de misiones cuando el empleado conoce las metas que pretende lograr la organización y la participación en el establecimiento de los objetivos y estandares de operación; contribuye decididamente a la eficacia de su propio trabajo. De ahí la importancia de la administración por objetivos, procedimiento mediante el cual se establecen las bases para una relación adecuada entre el directivo principal, jefes y subordinados.

dos y para medir los resultados obtenidos comparándolos con los estimados.

El primer paso consiste en que los participantes fijen las metas que piensan conseguir en los dos años siguientes al curso. Estas metas deben ser realistas y prácticas, debiendo ser específicas tanto en su identificación como en los pasos y acciones concretas que piensa llevar a cabo.

## 7.7 RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

Creemos que las cosas más eficaces que haremos para motivar a los trabajadores serán las que dan a cada persona cierto control sobre lo que hace y cómo lo hace. Asumir responsabilidad provoca orgullo por el desempeño, creemos que ésto también es esencial para crear un trabajador motivado.

No podemos eliminar el carácter rutinario de todas las tareas de una empresa, pero podemos permitir a cada quien que ejercite su juicio y su iniciativa. La tarea consiste en desarrollar el concepto de la responsabilidad por medio de la capacitación para que tenga perspectivas de carrera en la que pueda iniciarse.

El éxito radica en nuestra capacidad de formar empleados que se interesen por su trabajo, que deseen hacer bien sus tareas, y que se vean alentados a ello por gerentes y supervisores que --

muestren consideración por la gente y sus realizaciones.

Esto lo basamos al aplicar los principios de administración por delegación y participación, el gerente extiende su autoridad, - responsabilidad y rendimiento de cuentas hasta sus subordinados, descentralizando la autoridad.

## 7.8 OPORTUNIDAD DE DESARROLLO

De acuerdo a su desempeño y desarrollo, un empleado puede ser - evaluado y autoevaluado, consiguiendo con ésto reforzar sus deseos de autorrealización y preparación.

En el sentido más amplio de la palabra, de la idea de un procedimiento sistemático, trazado de acuerdo con un plan racional y basado en datos que lo sostienen, y no confiando en una impresión general dicotómica de lo bien o mal que un individuo está trabajando, ni en una evaluación improvisada a la ligera de -- acuerdo a las necesidades del momento. La valoración sistemática supone que el juicio que un jefe emite sobre un subordinado, estará lo más libre posible de prejuicios, sectarismos y predisposiciones personales. Significa también que se tendrá un método planificado de informar al empleado subordinado sobre la situación que guarda y los progresos que esté logrando, determinando así su potencialidad.

## 7.9 AMBIENTE DE TRABAJO

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o medio ambiente laboral adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia, que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La dirección por lo tanto, debe de esforzarse por crear el tipo de clima o ambiente que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Para alcanzar este objetivo se requiere que la dirección se dedique de continuo a lo que, por lo común, se denomina desarrollo organizacional. Tal desarrollo requiere algo más que sólo construir organigramas y detallar las responsabilidades de los puestos; requiere que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo. El desarrollo organizacional está basado sobre el supuesto de que los recursos humanos demandan igual atención, o mayor, que los recursos físicos; si es que la organización ha de funcionar con efectividad. Los criterios para la efectividad organizacional variarán de un tipo a otro de organización. Sin embargo, por lo general, estos criterios pueden incluir factores tales como productividad; eficiencia de las operaciones; satisfacción de las necesidades y deseos individuales; salud, seguridad y ajuste emocional del empleado; y desarrollo de relaciones de grupo favorables.

Existen muchas características que distinguen a una organización de otra y que le dan una personalidad particular. Una de ellas es sus objetivos. El hecho de que las organizaciones gubernamentales, caritativas, educativas y lucrativas difieran en sus objetivos, forma los distintos climas de las organizaciones. La estructura de una organización, como por ejemplo, si es de "alta" o "plana", o si es de línea o de línea staff, también influye en el clima o medio ambiente organizacional. Los intangibles tales como los métodos que los jefes y los supervisores usan para dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, la naturaleza de las relaciones entre los individuos y los grupos, y la interacción entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía, son algunos otros de los principales determinantes del medio ambiente de la organización.

## **CAPITULO 8**

**CASO PRACTICO: INVESTIGACION REALIZADA EN EL  
TALLER MECANICO MUNICIPAL DEL H. AYUNTAMIENT-  
TO DE NAUCALPAN DE JUAREZ, MEX.**

## 8.1 METODO DE OBSERVACION DIRECTA DIRIGIDA

La investigación directa dirigida nos proporciona información para saber lo que está ocurriendo, aunque no puede llegar a -- contestarnos el por qué del comportamiento entre empleados y - trabajadores, nos permite el análisis e interpretación de conductas para intentar dar solución a los problemas.

La mayoría de las veces este tipo de problemas son difíciles - de detectar y es demasiado fácil involucrar sentimientos a los pasos para recopilar información; por lo tanto para defender-- nos de estas trampas y ayudar a evitar la subjetividad, una de nuestras ayudas será el cuestionario de Procesos y lo aplicaremos específicamente a los problemas con personal del H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, Estado de México; de donde examinando algunas de las dificultades características de los problemas con gente, discutiendo levemente algunos principios básicos de las técnicas gerenciales efectivas.

Analizaremos las probables causas de los problemas que se presentan en un Departamento de la Dirección de Administración.

## 8.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

Definimos un problema con el personal como una desviación de - un individuo donde el comportamiento o el desempeño observado

no guarden el nivel esperado y se desconoce la causa.

#### 8.2.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO.

De la plática sostenida con el jefe del taller mecánico municipal detectamos lo siguiente:

- Formación de grupos de inconformes.
- Ausentismo constante.
- Falta de responsabilidad.

#### 8.2.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL INVESTIGADOR.

De las visitas efectuadas al mismo taller pudimos determinar - los siguientes puntos:

- Falta de motivación.
- Fallas en la comunicación.

#### 8.3 OBJETIVO.

Cuando movemos un botón de una máquina, podemos anticipar un - efecto específico y esperar el mismo resultado cada vez; sin - embargo al tratar con gente y el cambio, sucede lo inesperado. Un cambio produce o puede producir veinte reacciones diferen-- tes dentro de un grupo de veinte personas; por lo tanto, nues-

tro objetivo es aprender a anticipar y considerar la reacción humana, lo cual debe ser una habilidad importante y que todo administrador debe desarrollar, para contribuir así al logro de los objetivos de la Organización y la de los individuos que a ésta pertenecen.

#### 8.4 DURACION DE LA INVESTIGACION.

30 días.

#### 8.5 NOTAS DE OBSERVACION PILOTO PRELIMINAR.

Problema del Jefe.

1.- Decidamos qué alternativa(s) seguiremos:

- a) Modificar el comportamiento del empleado.
- b) Modificar el ambiente.
- c) Modificarse uno mismo.

2.- Demos nuestro mensaje con nuestra necesidad.

3.- No tratemos al empleado como si no fuera nuestro amigo.

4.- Hagamos sentir que necesitamos la ayuda del empleado en --  
nuestro problema.

- 5.- Pidámosle que nos diga qué tanto puede y quiere ayudarnos y solicitémosle a él la solución.
- 6.- Procuremos no darle una solución.
- 7.- Digamos honestamente nuestros sentimientos, si los expresamos.
- 8.- No causemos reacciones negativas.
- 9.- No critiquemos ni soluciones, ni comportamiento.
- 10.- No hagamos sentir "malo" al empleado.

Problema del empleado.

- 1.- Escuchemos a fondo.
- 2.- Olvidemos nuestro punto de vista y tratemos de ponernos en el lugar del empleado.
- 3.- Reflejemos.
- 4.- Pidámosle soluciones al empleado.
- 5.- Después, confrontemos nuestro punto de vista con el de él.

6.- Si toma **una** actitud de demanda inflexible, enfrentémoslo a -  
la realidad y actuemos como proceda.

Problema de ambos.

1.- Preséntese y explíquese el diagrama de posiciones de proble-  
ma común.

2.- Definamos o identifiquemos el problema con el empleado.

3.- Pidámosle su opinión sobre cómo lo ve él, escuchándolo a fon-  
do.

4.- Expresemos que buscamos una solución que satisfaga a ambos.

5.- Pidámosle alternativas de solución.

6.- Analicémoslas juntos, sin prejuicios.

7.- Hagamos un plan de acción y establezcamos controles.

### 8.5.1 DISEÑO DE GUIA.

Hechos observados

Hechos comparativos

¿QUIEN?

¿Quién es la persona o grupo con quienes se tiene la dificultad o en quienes se observa un efecto indeseable?

¿Con quién podría esperar el tener una dificultad similar pero no se tiene?

¿Qué comportamiento/desempeño está ocurriendo que es preocupante?

¿Qué otras desviaciones podrían esperarse con esta persona - que no están ocurriendo?

¿DONDE?

¿Dónde es observado el comportamiento?

¿Dónde podría esperar observarse esta desviación pero no se observa?

¿CUANDO?

¿Cuándo ocurren estas acciones? (situar en el tiempo, -

¿En qué otros momentos (cuándo) podrían acontecer pero no acon

hora y fecha; no eventos).

tecen? (En relación al tiempo, no eventos).

¿Cuándo se observa la desviación dentro del "ciclo vital" de esta función de trabajo?

¿En qué otro momento podría haberse esperado tener esta dificultad, pero no la hubo? O, -- ¿Qué otra parte del trabajo va bien, pero podría estar saliendo mal?

#### MAGNITUD

¿Qué tan frecuentemente ocurre la desviación?

¿Qué tan frecuentemente podría ocurrir pero no ocurre?

¿Cuántas veces, cuántas quejas?

¿Qué magnitud podría esperarse?

¿Cuál es la tendencia del -- problema?

¿Qué tendencia podría esperarse?

#### 8.6 Determinación al Universo.

Consta de 10 Servidores Públicos en el Taller Mecánico Municipal.

## 8.7 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Personal integrado al Taller Mecánico Municipal 10 entre mecánicos y aprendices.

## 8.8 TRABAJO DE CAMPO.

Realizado de 9 a.m. a 11 a.m.

### 8.8.1 PERSONAS QUE REALIZAN LA INVESTIGACION.

Aguilar Dorantes Guillermo  
Alcántara Betancourt Jorge  
Frausto Coronado Arturo.

### 8.8.2 SUPERVISION Y REVISION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.

L.A. Ignacio Rivera Cruz.

### 8.8.3 DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO.

Las operaciones en el taller mecánico municipal de la sección - de mantenimiento, siempre había funcionado bien, considerando - que el trabajo incluye el mantenimiento, monitoreo y reparación del equipo pesado de diesel y gasolina que se usa en la prestación de los servicios públicos; algunas ocasiones bajo condicio

extremas y lugares alejados de este Municipio.

Con el compromiso del mejoramiento en la prestación de los servicios que se ha estipulado con la Comunidad, el equipo pesado de diesel y gasolina que tiene el Ayuntamiento se ha vuelto muy importante para cumplir con los programas establecidos, la confiabilidad en el equipo es un factor clave; lo que dio por resultado la compra de una línea de diesels americanos; además de la introducción de un programa de mantenimiento preventivo, como parte de la integración de Sistemas del Ayuntamiento.

Este programa fue considerado como parte importante en la reducción de fallas en el equipo redundando ésto en un gran factor de costo-beneficio.

El día 20 de septiembre de 1982 se reunieron en la oficina del Jefe del Departamento de Recursos Humanos; éste y el Jefe del taller mecánico permitiéndonos estar presentes como observadores; de donde obtuvimos la siguiente información:

J.R.H. Hola, pásale ¿Qué tal te va en el Bol?

J.T. No he ido todo este torneo. No he tenido oportunidad, -- hay un verdadero problema con el personal en mi taller y me tiene muy ocupado.

J.R.H. Debe ser muy grande, si no te deja ir al bol. ¿Cuál es el problema exactamente?

J.T. El problema es sacar a mi jefe de mecánicos del taller para transferirlo a otra sección.

J.R.H. ¿Una transferencia?

J.T. Pienso que es lo mejor, tiene enojado a todo mundo, hay un verdadero choque de personalidades en el taller.

J.R.H. ¿Choque de personalidades?

J.T. Tú sabes como andan las cosas, me acuerdo que te lo conté cuando me echaron a los leones en diciembre dándome el puesto, justamente después de la integración del equipo americano. Estuvimos discutiendo si enviamos a cinco elementos al curso sobre el equipo.

J.R.H. Si me acuerdo. Yo creí que con uno o dos máximo.

J.T. Tuve que decidir quién o quiénes teniendo sólo un mes en el puesto. Todos querían ir; así que mande a los cinco de más antigüedad, al parecer todos quedaron contentos; todos se interesaban en conocer lo último en el equipo, ahora los mismos cinco dicen que no trabajarán para Da--

niel cuando regrese el lunes.

J.R.H. ¿Daniel es el jefe de mecánicos?

J.T. Sí, hablo de él. Se fue una semana a Monterrey con el --  
Consultor para la integración de sistemas. Montes lo pu-  
so en ese proyecto antes de irse, cuando me dieron su --  
puesto. Aparentemente Montes estimaba a Daniel. Decía --  
que era un buen mecánico, rápido, de mucha confianza, --  
bueno para distribuir el trabajo. Cuando empezó lo de la  
integración, como el consultor lo había usado de referenen  
cia, se los pasé a él, junto con el trabajo de elaborar  
los reportes de campo, al personal no le gustó mucho al  
principio, pero al parecer Daniel los convenció finalmenen  
te.

J.R.H. Pero ha vuelto a suceder...

J.T. Como por Abril, empecé a oír quejas sobre Daniel, y en -  
esta semana que se fue, me han dicho demasiado ya.

J.R.H. ¿Qué están diciendo?

J.T. Que no les gusta como son repartidos los trabajos. Que -  
tiene sus favoritos y que los mejores trabajos los guar-  
da para él. Que es injusto.

J.R.H. ¿Cómo está el desempeño general?

J.T. Es difícil decirlo con seguridad. Cuando llegué en Diciembre, todos parecían estar interesados en su trabajo, pero ahora he estado recibiendo quejas sobre trabajos -- mal hechos con refacciones, y malos ajustes, y que no -- les dan una atención completa a las máquinas cuando nos las envían; La gente de integración de sistemas está enterada también de las quejas.

J.R.H. ¿Tu personal sabe de las quejas?

J.T. Ellos culpan a Daniel, ya sabes "no nos explica nada, pero quiere trabajos de primera". Dicen que él les ha quitado el gusto por el trabajo.

J.R.H. ¿Hay algo con Daniel? ¿Tiene algún problema?

J.T. Pues, se separó de su esposa en Enero pasado y creo que lo ha trastornado mucho, aunque no lo dice, porque a -- ella no le gustaba vivir aquí, oí que se consiguió un -- buen trabajo.

J.R.H. ¿En la evaluación de Abril como trataste a Daniel?

J.T. Lo calificué superior, estaba haciendo buenos trabajos --

en ese entonces, el Consultor me dijo que tenía mucha -- iniciativa y visión respecto al sistema, como yo era nuevo me había parecido que había manejado bien las cosas. También le pedí que repartiera los estuches de herramienta y él decidió quién recibía los nuevos y quién los usados, lo hizo en base a la antigüedad.

J.R.H. Y, ¿cómo funcionó?

J.T. Parece que bien, yo diría que es un tipo bastante justo y decente, pero algo está haciendo mal, porque ya no lo quieren.

J.R.H. ¿El lo sabe?

J.T. Se lo mencioné y platicamos, pero no sabe que pasa, me dijo que desde que se fue su esposa no ha tenido ganas, que se siente mal pero que no había problemas respecto al trabajo.

J.R.H. ¿Todos se quejan de Daniel?

J.T. Creo que todo el taller, aunque los cuatro aprendices -- que entraron últimamente parecen estar contentos, los -- más violentos son los cinco mecánicos de más tiempo.

J.R.H. ¿Qué crees que debe pasar entonces?

J.T. Creo que no necesitamos a Daniel y que lo mejor para la sección, para él y para nosotros es cambiarlo de sección, antes de que se vayan todos.

¿Me puedes ayudar con esto?

#### 8.8.4 CLASIFICACION DE LAS GUIAS DE OBSERVACION.

Especificación del problema.

(QUIEN O QUIENES + COMPORTAMIENTO)

HECHOS OBSERVADOS

HECHOS COMPARATIVOS\*

QUIEN

ES LA PERSONA(S) INVOLUCRADAS EN EL PROBLEMA?

QUE

ES LO QUE ESTA MAL EXACTAMENTE?

DONDE

SE OBSERVA EL PROBLEMA GEOGRAFICAMENTE?

CUANDO

SE OBSERVO POR PRIMERA VEZ EL COMPORTAMIENTO?

---

\* PERO PODRIA SER.

HECHOS OBSERVADOS

HECHOS COMPARATIVOS\*

CON QUE PATRON DE FRECUENCIA SE PRESENTA?

MAGNITUD

DE QUE TAMAÑO ES EL EFECTO?

CUANTOS SON LOS AFECTADOS?

CUAL ES LA TENDENCIA?

DIFERENCIAS

CAMBIOS

QUE ES DIFERENTE EN  
TRE HECHOS OBSERVA-  
DOS Y HECHOS COMPA-  
RATIVOS.

QUE HA CAMBIADO EN ESTAS DIFERENCIAS.

POSIBLES CAUSAS

QUE DE ESTE CAMBIO PUDO CAUSAR EL COMPORTAMIENTO

JUSTIFICACION:

PASA

NO PASA X

DUDA ?

SI ESTA FUERA LA CAUSA COMO EXPLICA LOS HECHOS OBSERVADOS Y HE-  
CHOS COMPARATIVOS.

\* PERO PODRIA SER

## 8.9 ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

### DECLARACION DEL PROBLEMA.

DESCRIPCION, HECHOS  
Y PREGUNTAS ACERTADAS.

HECHOS OBSERVADOS

HECHOS COMPARATIVOS

QUIEN.

¿Quién es la persona involucrada en el problema?

- Daniel el Jefe de Mecánicos.
- 5 mecánicos de más antigüedad.
- Jefe del Taller Mecánico.

- 4 aprendices.
- Jefe de Recursos Humanos.

QUE.

¿Qué exactamente está mal? (No interpretar datos, sólo describir).

- Hay un verdadero problema en el personal.
- Hay un verdadero choque de personalidades.
- Que los cinco me

- El trabajo dentro del Taller.
- Relaciones interpersonales.
- Los programas de trabajo.

DESCRIPCION, HECHOS Y PREGUNTAS ACERTADAS.      HECHOS OBSERVADOS      HECHOS COMPARATIVOS

- cánicos de más antigüedad no - trabajan para - Daniel el lunes.
- Quejas sobre Da  
niel:
  - \* No les gusta como reparte los trabajos.
  - \* Que hay favoritismo.
  - \* Los mejores - trabajos para él.
  - \* Que es injusto.
- Trabajos de cam  
po mal hechos y malos ajustes.

DESCRIPCION, HECHOS Y PREGUNTAS ACERTADAS.	HECHOS OBSERVADOS	HECHOS COMPARATIVOS
---	-------------------	---------------------

DONDE.

¿Donde estuvo la -- persona cuando el -- efecto se observó -- por primera vez?	- En el Taller Me cánico Munici-- pal.	- En las demás sec- ciones.
---	--	--------------------------------

CUANDO.

¿Cuándo fue observa <u>a</u> do por primera vez el efecto? (Tiempo de reloj/calendario)	- En el mes de sep tiembre y en ene ro.	- Marzo, julio y -- agosto.
--	---	--------------------------------

¿Cuándo en el proces  
o de trabajo fue --  
observado el efecto?

¿Con qué patrón de frecuencia se ha -- presentado?	- A partir de sep- tiembre y diciem <u>m</u> bre seguido o se manalmente.	- Antes de septiem- bre.
--	--	-----------------------------

DESCRIPCION, HECHOS  
Y PREGUNTAS ACERTA-  
DAS.

HECHOS OBSERVADOS

HECHOS COMPARATIVOS

CUANTO.

¿Qué tan grande es -  
el efecto?

- Grande por el -  
servicio que --  
presta.

¿Cuánta gente está -  
afectada?

- 50%

¿Cuál es la tenden--  
cia?

- A incrementar--  
se.

8.10 INFORME.

DIFERENCIAS

CAMBIOS

POSIBLES CAUSAS Y -  
PRUEBA.

- El descontento de  
los cinco mecáni-  
cos después del -  
curso y los apren-  
dices.

- Falta de intensa -  
actividad.  
- Poner a Daniel co-  
mo Jefe.  
- El curso de capaci

X-Deja a Daniel co-  
mo Jefe del Ta---  
ller.  
-Separarse de su -  
esposa.

DIFERENCIAS	CAMBIOS	POSIBLES CAUSAS Y PRUEBA.
- Las relaciones entre el grupo que trabaja en el Taller Mecánico.	tación. - No explica nada, pero quiere trabajar de primera. - Les ha quitado el gusto por el trabajo. - Separación de su esposa. - Repartición de herramienta.	?-Repartir la herramienta nueva en base a la antigüedad. X-Enviar a los cinco mecánicos al curso de capacitación. ?-Que no se explica nada respecto a los trabajos que se realizan. X-Falta de interacción social.
- Retraso en los programas de trabajo.		

### 8.10.1 COMENTARIOS.

A pesar de haber existido pequeñas diferencias antes que empezaran las quejas, siempre fueron subsanadas y volvía a la normalidad, ahora bien; cuando a una persona se le restan méritos como en el caso de la utilización de la nueva herramienta, se empieza a gestar cierta inconformidad que aparentemente asimilaron los mecánicos, creando en ellos resentimiento.

Al verse afectado emocionalmente por la separación de su esposa, es cuando realmente se agudizan los problemas en el taller, sobre todo con los más antiguos por saber éstos como era antes de la separación, por lo tanto sería recomendable hablar con -- Daniel en cuanto regrese de Monterrey, pero también con la participación del personal para tratar de esclarecer el por qué de las diferencias y no tomar una desición que podría ser errónea, puesto que ha hecho bien las cosas y no se duda de su capacidad, tomando en cuenta que aún estamos a tiempo de solucionar un problema que puede llevar al caos al mencionado taller con sus correspondientes complicaciones.

#### 8.11 RECOMENDACIONES PERTINENTES.

En calidad de Jefe, diriges el trabajo de otras personas, el -- éxito de tu trabajo está condicionado a los resultados que presentes en la medida en que diriges el trabajo de las personas -- que dependen de tí.

Sin embargo, en la rutina de las operaciones diarias es fácil -- ver tu trabajo en términos de cosas, más que en personas, de -- concentrarte en máquinas, materiales, volúmenes de producción, en vez de preocuparte de las personas que operan las máquinas, que manejan los materiales o en los que cumplen los volúmenes -- de producción.

Para administrar eficazmente, es preciso dar los mejores resultados de acuerdo con los recursos disponibles.

En lo concerniente a máquinas, equipos y materiales, debes de saber qué es lo que tienes, en qué condiciones se encuentran, qué es lo que se puede hacer con ellos y cómo puedes lograr el mejor provecho de ellos.

Asimismo, con tu gente debes de saber qué es lo que tienes, qué pueden ellos hacer y lo que puedes hacer por desarrollarles de manera que obtengas el mejor provecho de sus habilidades.

Tú puedes esperar la misma calidad de trabajo y operación consistente de dos máquinas o equipos similares, lo cual no puedes esperar de dos personas; las dos personas se desarrollan de manera diferente aún en condiciones iguales, de igual manera su desarrollo será diferente de acuerdo a las circunstancias.

La maquinaria, el equipo y los materiales no son sujetos de ambiciones, satisfacciones, conflictos y penas, factores todos -- que juegan un papel por demás importante en el desarrollo del trabajo de las personas.

Una técnica que incremente el trabajo de una máquina, incrementará el trabajo de otra máquina similar, pero lo que permita incrementar la eficiencia de un subordinado no necesariamente pro

vocará el mismo resultado con otros subordinados, aún tratándose del mismo problema.

El subordinado también está haciendo juicios, está juzgando su propio desarrollo en función de lo que tú le dices o le dejas de decir.

Como jefe, diariamente mides el desarrollo o incremento de la eficiencia de tus subordinados, la mayor parte de tus juicios son hechos informalmente, muchos de ellos inconcientemente. -- Cualquier cosa que haga un subordinado confirma o modifica tu evaluación con respecto a él.

Platicar sobre el desarrollo en el trabajo con un subordinado, es simplemente sostener una charla entre ambos enfocada a su trabajo, de manera que esté orientada a descubrir nuevos caminos o alternativas que le permitan mejorar.

#### OBJETIVO DE LA PLATICA SOBRE DESARROLLO

El propósito fundamental de la plática, es estimular al subordinado para que pueda mejorar su eficiencia, una plática exitosa ayuda al subordinado en varios aspectos para hacer mejor su trabajo.

### 1. Le permite saber en dónde está.

Cada miembro de la organización, independientemente de cuál sea su puesto, desea saber en dónde está, los estudios que se han hecho sobre producción y moral demuestran que las personas, desean saber cómo están haciendo su trabajo y que logran mejorar éste cuando obtienen dicha información.

Las personas que no saben en qué posición se encuentran, son generalmente inseguros y se muestran preocupados, o por otro lado, confían en sí mismos más de lo que sus resultados garantizan; - en ambos casos ésto es malo y repercute en el trabajo.

### 2. Se le aclara lo que se espera de él.

Nadie puede tratar o lograr superarse y mejorar, mientras que no entienda perfectamente lo que se espera de él, si el desarrollo de un subordinado se debilita en cierta área, debido a que no comprende el alcance de su responsabilidad o el estandar de trabajo esperado, éste mal entendido se revelará en la platica y podrá ser aclarado.

### 3. Le ayudará a reconocer sus cualidades y deficiencias.

La mayoría de las personas pueden hacer un mejor trabajo del -- que ahora hacen, algunas personas tienen un potencial que va mu

cho más allá de las habilidades que están usando ahora.

En el interés del individuo y de la empresa, es importante ayudar al subordinado a reconocer sus lados fuertes y sus lados -- flacos, de manera que el individuo al comprenderlos, pueda ha-- cer mejor uso de ellos y le permita desarrollar más ampliamente sus habilidades.

#### 4. Le animará a desarrollar planes de auto-desarrollo.

La mayoría de las personas, seimpre desean realizar mejor su -- trabajo cuando un subordinado conoce cuáles son sus partes fuertes y sus partes débiles, tiene algo que perseguir y da pasos -- hacia su mejoría; se encuentra animado a platicar en cuanto a -- trabajar, sobre planes para su propio desarrollo.

#### 5. Mejora el entendimiento entre Jefe y subordinado.

Las personas toman mayor interés de su trabajo y consecuente--- mente lo hacen mejor si sienten que el Jefe se interesa en -- ellas personalmente.

Todavía hay jefes que no conocen a sus subordinados, como éstos quisieran que fuera, ya que ellos se dan cuenta que está ocupa-- do y sienten temor de llegar contigo a plantear sus problemas.

En la plática de desarrollo, como Jefe le das la oportunidad al subordinado de comentar el tema en que más se muestre interesado el mismo, como jefe tienes la oportunidad de conocer cómo se siente acerca de su trabajo, qué espera, planes, ambiciones, -- etc., tú le animas a sacar cualquier problema de que quiera hablar.

Si hay conflictos o malos entendidos, él puede sacarlos de su - ronco pecho, en caso de que todos éstos no puedan ser resueltos, al final de cuentas ya salieron a luz y se pusieron sobre la me sa, en donde pueden ser discutidos y reconocidos.

Un clima de organización, en donde las personas se sienten en - libertad para discutir o platicar sus problemas abierta y fran- camente, es mucho más saludable que un clima en el cuál las per- sonas guardan sus pensamientos y sentimientos.

Cuando se logra el entendimiento, se logra confianza mutua y és- to provoca el logro de una sólida integración de la organiza--- ción.

Por lo anterior, estos cinco pasos de la plática de desarrollo pueden ayudar a lograr un mejor trabajo, tanto para el subordi- nado como para el jefe.

## PREPARATIVOS PARA LA PLATICA.

Para lograr que la plática sobre desarrollo sea exitosa, es preciso que ésta sea previamente planeada con cuidado; al estar revisando el desarrollo del subordinado es conveniente tener en cuenta las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son sus responsabilidades?
- b) ¿Las está cumpliendo?
- c) ¿Cuánta ayuda necesita?
- d) ¿Cuáles son sus estándares de trabajo?
- e) ¿Qué tan bien los está alcanzando?
- f) ¿Qué habilidades o cualidades son las más importantes para este trabajo?
- g) ¿Qué tal da el ancho este individuo?
- h) ¿Qué es lo que él hace mejor?
- i) ¿Está haciendo el mejor uso de estas habilidades?
- j) ¿Dónde falla él?
- k) ¿Cuál es la causa de su dificultad?
- l) ¿Cómo se puede ayudar?
- m) ¿Cómo se puede ayudar a sí mismo?
- n) ¿Muestra mejoramiento?
- o) ¿Qué tanto?
- p) ¿Qué tanta mejoría puedes esperar de ésta persona?
- q) ¿Es el hombre deseado para este trabajo?
- r) ¿En caso negativo qué trabajo podría hacer mejor?

- s) ¿Dónde podría aplicar mejor sus habilidades?
- t) ¿Cómo se siente acerca de su trabajo?
- u) ¿Es ambicioso o está satisfecho y pretende permanecer en este trabajo?
- v) ¿Su ambición es congruente con sus habilidades?
- w) ¿Necesita ánimos o mano dura?
- x) ¿Cómo responde a la crítica?
- y) ¿Cómo responde a los elogios?

Tus respuestas a éstas preguntas determinarán el camino a seguir en la plática.

En la planeación de la plática necesitarán decidir cuáles puntos vas a tocar o comentar con el subordinado, así como el mejor orden en función de su importancia. Es recomendable comenzar con los puntos que son del lado fuerte del subordinado. Utiliza varios ejemplos concretos; cuando el subordinado se cuenta que reconoces sus cualidades; se mostrará dispuesto a platicar también sobre sus debilidades o puntos flacos.

Si el subordinado tiene un cierto número de fallas, no trates de corregirlas todas ellas en un solo tiempo; decide sobre una o dos de las más grandes, ya que por unas el podrá hacer algo. Ve preparado para citar varios ejemplos específicos de cada una de ellas, así como también para sugerirle alguna forma en que él pueda lograr la mejora deseada. Probablemente él te pre-

guntaría, ¿qué puedo hacer para mejorar?.

La plática de desarrollo no puede ser reducida a una receta o fórmula uniforme; cada jefe debe conducir la plática a su manera y adaptarse a las necesidades específicas del individuo. No hay dos personas que tengan exactamente los mismos problemas, las mismas habilidades, las mismas ambiciones, el mismo temperamento. Tu conocimiento personal del individuo y tu propio juicio basado en experiencias pasadas, son las mejores guías o indicadores a seguir.

DIRECCION DE LA PLATICA.

ACTITUD.

Es preciso recordar que para el subordinado, no es tan importante qué hace el jefe, sino cómo lo hace.

Si el subordinado sabe que tu actitud es amistosa y colaboradora, él se encontrará dentro de un marco de entendimiento para aceptar tu evaluación sobre su trabajo y para tratar de mejorar. Pero si él te siente que vas sobre un procedimiento mecánico y que no estás sinceramente interesado en él y sus problemas, la plática no podría alcanzar el objetivo o propósito deseado.

Las encuestas realizadas sobre las opiniones de los empleados,

demuestran consistentemente que lo que los subordinados quieren por encima de todo, es el reconocimiento personal de sus jefes.

#### TIEMPO Y LUGAR.

Al programar la plática considera tiempo suficiente. Tú y el su subordinado deberán de disponer de todo el tiempo necesario para comentar totalmente su trabajo. Selecciona un momento, de preferencia cuando las relaciones entre ambos, sean mejores. No es - conveniente desarrollar la plática poco tiempo después de haber tenido un altercado o desacuerdo fuerte.

Lleva a cabo la plática en privado; en caso de ser posible, en una oficina privada o en cualquier otro lugar donde ambos puedan estar comodamente sentados y sin ser escuchados por nadie - más.

#### COMIENZO DE LA PLATICA.

Es muy importante crear un clima de amistad y colaboración.

El subordinado puede estar nervioso, especialmente en caso de - ser la primera vez.

Probablemente él desconocerá lo que se espera. Tu primer traba-

jo será lograr que se relaje. Tranquilízale dándole una explicación del propósito de la plática, mostrándole lo mucho que le podrá ayudar; indícale que le has hablado para platicar sobre su trabajo, que te interesas o de hecho está interesado en sus ideas y que quisieras ver, la forma en que le puedas ayudar para mejorar.

Indícale que también sus compañeros serán llamados, que él no será sujeto único de alabanza o crítica en especial; da la oportunidad de hacer todas las preguntas que desee sobre el propósito y alcance de la plática. A continuación encontrarás un ejemplo de cómo puedes comenzar una plática de desarrollo con un subordinado.

Juan, pienso que a todos nosotros nos gustaría conocer y saber cómo estamos haciendo nuestro trabajo; con la precipitación del trabajo de cada día, todos nosotros nos dedicamos a nuestro trabajo y no tomamos tiempo para hablar de él. Pienso que nos ayudará a todos nosotros sentarnos ocasionalmente como ahora y hablar de nuestro trabajo.

Probablemente ninguno de nosotros nos vemos a nosotros mismos - como otros nos ven. Frecuentemente nos encontramos inseguros sobre qué estamos haciendo bien y qué necesitamos para mejorar; - en otras ocasiones podemos reconocer fallas o deficiencias sin que sepamos qué hacer para corregirlas.

Yo te hablé ahora para que hablemos sobre tu trabajo, lo cual -- también habré de hacer con tus compañeros. Si tienes algunos -- problemas respecto a tu trabajo, podemos platicarlos.

Probablemente exista algo en que yo te pueda ayudar.

Puntos fuertes.

Es mejor, como ya habíamos dicho, tomar varios aspectos signifi-- cativos y positivos del subordinado antes de comentar sus pun-- tos débiles o deficientes.

Tus elogios hacia el subordinado deben ser sinceros; cada subor-- dinado tiene alguna habilidad o cualidad que puedas reconocerle aún en algunos casos cuyo desarrollo no sea satisfactorio.

Un elogio que no sea sincero, dañará seriamente tus relaciones con el subordinado; si el subordinado no te siente seguro, él -- perderá toda la confianza de lo que tú le digas si no se da -- cuenta de que eres sincero, pensará que su desarrollo es mejor de lo que realmente es y se considerará en posición de esperar una recompensa que no la justifica con su trabajo. Este mal en-- tendimiento conducirá tarde o temprano a la desatisfacción y/o a la desilusión.

En ambos casos fallará el alcance y propósito de la plática y --

evitará que el subordinado cobre estímulo para mejorar su desarrollo.

La mejoría sólo puede venir a través de haber logrado la comprensión de sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

Haz tus alabanzas tan concretas y específicas como sea posible.

Puntualiza las responsabilidades, tareas particulares, o situaciones difíciles que haya manejado bien, muéstrale de ser posible, los beneficios tangibles del buen resultado de su trabajo.

El reconocimiento de los aciertos del subordinado y el reconocimiento sincero de su contribución al departamento, división o lo que fuere, propiciará su mejor disponibilidad para comentar el reverso o áreas opuestas de su desarrollo, en las cuales puede mejorar.

Áreas por mejorar.

Tu actitud y acercamiento deben ser positivos y no negativos. -- Concéntrate en la mejoría hacia el futuro y no en las fallas -- del pasado; evita términos críticos tales como: "fallas", "errores", "equivocaciones", "deficiencias". Estas podrían poner al subordinado a la defensiva y le conducirían a tratar de justificar sus acciones, más que a verlas objetivamente.

Deja que la persona descubra por sí misma sus debilidades, si puede; él estará mejor dispuesto a aceptar aquéllas que descubra por sí mismo y normalmente verá por la mejor forma para su perarlas.

Cómo puedes ayudar a tu subordinado a localizar sus debilidades?

El puede estar ya en conocimiento de algunos de sus problemas; pregúntales cuáles fases de su trabajo se le dificultan más o dónde siente que puede mejorar pudiendo revelar que ya reconoce algunas de sus debilidades.

Si no lo hace, prueba tú un poco más. Tráele a su memoria incidentes que revelen la debilidad que tratas de sacar a la luz, en forma suave, sutil, sin mostrar de tu parte un juicio en ese momento; házle preguntas con las cuales puedan brotar en su mente dudas acerca de su forma de manejar la situación.

Animale a pensar en voz alta, acerca de esos incidentes; no le presiones ni te apresures a contestar sus preguntas, o a darle una solución a su problema.

El hecho de dejarle hablar sobre su problema, permite sacar a la luz hechos o circunstancias que no sean de tu conocimiento. Normalmente ésto te permitirá poder comprender más los sentimientos del individuo.

Después que él haya abordado su problema por sí mismo y haya ido tan lejos como haya podido, podrás hacerle sugerencias si consideras conveniente.

Por supuesto que las respuestas y preguntas no siempre conducen al subordinado a comprender sus debilidades.

Algunas personas serán incapaces o estarán indispuestas a reconocer sus dificultades. En este caso, tendrán que ir directamente al grano donde el subordinado sea débil; conviene citar ejemplos de sus debilidades.

Otras personas serán muy críticas para con su propio desarrollo; exageran sus fallas. En estos casos, tendrás que ayudarle a que vea sus debilidades dentro de una perspectiva positiva y apropiada.

Es especialmente importante en esta fase de la plática, que tu plan sea flexible.

Mantente alerta a las reacciones y comentarios del subordinado y aplica tu plan lo más convenientemente.

Si existe resistencia sobre un punto determinado, no presiones mucho; recuerda que el éxito de la plática depende solamente de la extensión y alcance que el subordinado quiera mejorar.

Mantén tu postura tan clara como puedas y explica con todo cuidado qué es lo que esperas de él, en cuanto a cubrir o satisfacer ésta responsabilidad en particular.

Puntualiza que has platicado sobre su evaluación con tu Jefe y que él está de acuerdo con tu juicio sobre este asunto.

Muéstrale que estás dispuesto a admitir que tú puedes estar -- equivocado. En este caso, el subordinado tendrá una oportunidad de demostrar a través de su desarrollo, que le has juzgado mal en este punto.

El puede presentar aspectos que en caso de ser correctos, tú -- puedes cambiar su evaluación. Tú podrás querer terminar la plática y juntarte con el subordinado posteriormente después de -- que hayas tenido oportunidad de investigar esos aspectos.

Ten en cuenta siempre la capacidad y personalidad del individuo; algunos pueden admitir más críticas que otros, otros requieren un trato más suave; no compares el trabajo del subordinado con el trabajo de otras personas en la plática.

No discutas mucho en una plática con respecto a las debilidades del subordinado; tratar de cubrir un cierto número de debilidades desanimará y confundirá a la persona, especialmente si se trata de su primera entrevista.

Si logras que el subordinado considere y reflexione profundamente sobre una o dos de sus debilidades más sobresalientes, y le animas a mejorar y superar esas áreas, la plática sobre desarrollo habrá sido todo un éxito.

Plan para mejorar.

En los preparativos para la plática, tienes que delinear un -- plan de desarrollo para el subordinado, y tendrá que ser comentado con tu Jefe.

En el momento de la plática, anima al subordinado a que sugiera un plan para sí mismo, el cual le ayudará a mejorar su desarrollo en las áreas comentadas.

El tomará mayor interés en su propio plan de desarrollo y estará más motivado a cumplirlo hasta su totalización.

Si su plan parece realista, anímale a seguirlo; en caso contrario, comenta el objetivo con él y ayúdale a desarrollarlo a medida de su alcance.

El plan que acuerden tú y él, deberá contener metas específicas dentro de su alcance; aún cuando tú quieras honestamente encausar cualquier esfuerzo para mejorar, no presiones o urjas al empleado a lograr las metas que él no espera alcanzar. Sus fallas

para alcanzar sus objetivos pueden desanimarle en futuros intentos por mejorar. Por contra, alcanzando objetivos más limitados, le darán mayores ánimos y confianza para lograr mejoras más sustanciales.

Nunca prometas a un subordinado una promoción o aumento de sueldo después de cierto período de tiempo o cuando él alcance una determinada meta. Aún en el caso que te sientas seguro de poder cumplir tu promesa, las circunstancias pueden cambiar.

Si tú no pudieras lograr tus intenciones o compromisos con el transcurrir del tiempo, el subordinado perderá la confianza y se verán deterioradas las relaciones con él.

Al terminar de concluir la plática.

Suma y puntualiza los puntos principales de la plática. Asegúrate que el subordinado tenga claro en la mente, las áreas en que debe mejorar y las metas hacia las cuales tiene que trabajar.

Dale otra oportunidad al subordinado para que comente algún otro punto importante que pueda flotar en su mente. Ofrécele platicar acerca de eso posteriormente o después de cualquier pregunta o sugestión que pudiera ocurrírsele.

Si puedes ser sincero, exprésale tu agradecimiento por su cooperación y buen trabajo en el pasado, así como por su confianza en sus habilidades para lograr su mejoría.

Después de la plática.

Inmediatamente después de la plática, toma nota de los puntos importantes para posterior referencia.

Dichas notas deberán incluir los puntos más fuertes y las debilidades comentadas; debilidades comentadas por él, sus reacciones para con los puntos que tú le expresaste, cualquier diferencia de opinión acerca de sus responsabilidades o desarrollo, hechos y circunstancias adicionales que brotaron y/o aparecieron durante la plática, planes de mejoría y cualquier problema especial o actitudes que hayan sido descubiertas.

Estas notas serán muy valiosas en el seguimiento del progreso del subordinado, así como para la preparación de la siguiente plática con el mismo.

Desarrollar subordinados es una responsabilidad continua de la supervisión; en los contactos con el subordinado has un esfuerzo por reforzar el efecto de la plática. Es muy importante mantener un sano interés de mejorar por parte del subordinado.

En la supervisión normal de su trabajo, observa particularmente aquéllas áreas débiles que hayan sido comentadas con él; busca señales de mejoría y estímulo con un elogio por el progreso alcanzado, házle ver aquéllas debilidades en que todavía no muestra mejoría.

Evalúa su progreso de tiempo en tiempo y revisa su plan de desarrollo conforme sea requerido o conveniente.

#### CASOS ESPECIFICOS.

El subordinado promedio.

En algunas ocasiones parecerá que hay poco que puedas decirle a un subordinado que sólo hace un trabajo promedio. El no es muy bueno pero tampoco es muy malo; hace su trabajo pero parece que ésto es todo lo que puedes decir de él.

Las oportunidades son: pensar que las personas en promedio, no son promedio en todo.

Una persona lo hará mejor en una área que en otras; las áreas en que su desarrollo se ven por abajo o por encima del promedio, son las que requieren tu atención para ser comentadas durante la plática.

Mostrándole al subordinado tu reconocimiento sobre las áreas en que mejor realiza su trabajo, pueden ser para él un incentivo - para mejorar su desarrollo en otras áreas.

Si consideras que el desarrollo del subordinado es promedio en la mayoría de las áreas, ésto podría significar que estás indeciso sobre qué tan efectivo es su desarrollo realmente y que tú tienes información insuficiente sobre su trabajo para respaldar cualquier otro juicio.

En tales casos, la plática puede ser de mucha ayuda para traer a tu atención hechos que no fueran de tu conocimiento y revelen los propios sentimientos del individuo acerca del desarrollo de su trabajo.

El subordinado que está realizando un trabajo promedio, puede ser capaz de hacerlo mejor. Puede pensar que está haciendo suficiente ahora y que no se requiere mayor esfuerzo. Coméntale - que otras personas han esperado mejorar su desarrollo a bien de ganar mayor experiencia y oportunidades, explícale también que debe elevar su nivel de desarrollo si es que espera que se le - dé mayor responsabilidad.

El subordinado arriba del promedio.

Al hablar con un subordinado cuyo trabajo está por arriba del -

promedio, no sientas la necesidad de cazar fallas o errores en su desarrollo sólo para tener algo que criticar. Mantén la -- perspectiva total del desarrollo del individuo.

Lo anterior no significa que debas pasar por alto las altas y - bajas de su desarrollo; éstas son las áreas que usualmente puedes comentar más positivamente con el individuo.

Sin embargo, es importante no profundizar o tratar tan sólo uno o dos problemas menores y pasar desapercibido todo lo demás que está haciendo bien. Si tú exageras la importancia de aspectos - triviales, perderás el respeto de un valioso colaborador.

Por otro lado, por supuesto que no existe un empleado perfecto o que no pueda mejorar. Esto es tal como si el subordinado que está haciendo un buen trabajo, se le considera promedio en --- otras áreas.

Estas áreas serían sus debilidades; desarrollando las áreas de eficiencia promedio, se puede lograr una efectividad considerable, mediante balancear su desarrollo.

Si te encontraras ante un caso raro en el que un subordinado es tá realizando un trabajo sobresaliente en la mayoría de las -- áreas de su trabajo podrás ayudarle a mejorar a través de brindarle la oportunidad de ampliar su experiencia y lograr un mejor

desarrollo de sus habilidades.

El subordinado a bajo promedio.

La mayoría de los jefes no gustan de decirle a un subordinado -- que su desarrollo está por abajo del promedio, especialmente -- cuando la persona está conciente de su trabajo.

Pero ayudando a los subordinados a descubrir claramente su propio desarrollo, a comprender cuáles son sus puntos fuertes y -- sus debilidades, se justifica una responsabilidad muy importante de la supervisión.

Pasar por alto o minimizar las debilidades o fallas del individuo no es la forma de ayudarlo; el mismo subordinado por lo general no desea esto.

Ocasionalmente un subordinado puede no darse cuenta de que su -- desarrollo no es aceptable; puede desconocer sus estandares de desarrollo de trabajo, o probablemente ignore que no los está -- cumpliendo.

Normalmente sin embargo, el individuo cuyo trabajo es inferior al promedio, reconoce que algo está seriamente equivocado en -- cuanto a la forma de realizar su trabajo; en la mayoría de los casos, su mente siente alivio cuando descubre su problema y es

comentado con toda franqueza.

Es particularmente importante el hablar con un subordinado de rendimiento inferior al promedio, que tu propósito principal es ayudarle a que los vea con mayor claridad.

De lo que él te diga, podrás comprenderle mejor respecto de sus problemas lo cual te permitirá ayudarle. Frecuentemente un subordinado de esta naturaleza, no puede trazar por sí mismo un plan para su propio desarrollo; tendrás que darle mayor orientación que la que requieren otros.

Si el trabajo de un subordinado es claramente insatisfactorio, se tendrá que decidir cuando el individuo tendrá que lograr una mejora suficiente dentro de su trabajo actual.

Algunos de los puntos que desearás considerar al llegar a esta decisión son: el rendimiento actual del individuo, la naturaleza de sus debilidades, el tiempo que ha estado en este trabajo, su experiencia, su historial de trabajo, el número de pláticas sobre desarrollo que se hayan tenido con él, su mejora al día, y su actitud.

El subordinado desinteresado.

Ocasionalmente te podrás encontrar con un subordinado que no se

abrirá y platicará libremente sobre su trabajo. En este caso, - trata de descubrir la causa de su actitud. Usualmente esta persona es desinteresada, insensible o no correspondedora? Es temeroso a expresar sus sentimientos? Se resiste a la evaluación? Y a platicar de su desarrollo? Siente que la plática es muy personal?.

Asegúrate de que el subordinado entienda el propósito de la plática del desarrollo. Explícale nuevamente como se le ayudará hablando. Trata de estimularlo para hacer conversación aunque no se relacione con su trabajo. Si logras que hable sobre cualquier tema, posteriormente podrá mostrarse dispuesto a hablar sobre - su trabajo.

No hagas mucha presión ni le apresures; ésto podría tan sólo -- dar lugar a crear una barrera más fuerte y será más difícil sobrepasarla después. En caso de que no quiera hablar termina en forma gentil y de la mejor manera que puedas con esta sesión y trata nuevamente después.

El subordinado emotivo.

Un subordinado que es particularmente sensitivo a la crítica -- puede mostrarse emocionado durante la plática, incluso puede -- llegar a irritarse. Podrá mostrarse profundamente lastimado e - incluso llegar a deprimirse. Cualquiera que sea la dirección --

que tomen sus emociones, deja que el subordinado exprese sus -- sentimientos. Como él habla, trata de descubrir las causas de - sus arranques y arrebatos emocionales. El puede o no referirlas directamente.

Si el subordinado pierde el temple, lo más importante en tí como jefe es conservar la calma no dejando que tus emociones es-- tén fuera de control. No discutas con un subordinado enojado; - no importa qué tan lógicos puedan ser sus argumentos, éstos po-- drán ser usados una vez que la persona recupere el control.

Discutir con la persona en estas condiciones tan sólo propicia-- ría mayor dificultad de entendimiento posterior.

Explícale tu puesto y pon en claro que tu mente no está cerrada sobre ese asunto y que estás dispuesto a considerar todos los - hechos que él presenta. Pero no llegues a un acuerdo con él tan sólo por evitar una situación desagradable.

Cuando el subordinado haya terminado de desahogar sus emociones y tu hayas considerado los hechos como tú los ves, termina con la plática; trata de nuevo en fecha posterior; en esta ocasión el subordinado pudo estar presionado de sí mismo.

Al mismo tiempo aclárale que tu actitud con respecto a sus emo-- ciones y arrebatos no la tomarán en contra de él. Puede haber -

tenido que ver con la misma plática.

El intervalo entre la siguiente sesión te dará la oportunidad de revisar tu evaluación e investigar cualquier evidencia que el subordinado haya presentado.

El subordinado mayor de edad.

El subordinado mayor de edad puede presentar un problema especial en la plática sobre su desarrollo en el trabajo.

Cualquiera de los casos comentados anteriormente, pueden coincidir con el subordinado más viejo. Puede ser del promedio, abajo del promedio, arriba del promedio, desinteresado o emocional.

Aparte de esto, el subordinado más viejo por su edad, tiene ciertas características que debes considerar al llevar a cabo la plática de desarrollo con él.

El individuo próximo a jubilarse o retirarse no estará mayormente motivado por promociones o incremento de responsabilidades, estará concentrado en mantener su posición y el respeto que haya ganado a través de sus años de servicio.

Esto no significa que no debas de esperar mejoría de su parte;

pero los planes de su desarrollo serán más limitados que en el caso de subordinados más jóvenes. Tú deberás concentrarte en lograr la mejor aplicación de sus habilidades actuales, más -- que en pensar el desarrollo de otras nuevas.

Usualmente el subordinado más viejo requiere mayor seguridad; él necesita un aprecio más profundo en el reconocimiento de su trabajo. Desea sentirse importante dentro de la organización.

Esta persona puede encontrar dificultad para hablar libremente con una persona más joven que es su jefe. Manifiéstale tu respeto y reconocimiento por su larga experiencia. Si puede ser -- sincero pídele sugerencias y consejo.

#### EPILOGO:

En el análisis de su problema de personal, sabemos que no hay un lineamiento a seguir, ya que el individuo es tan complejo -- que obliga a auxiliarse de varias disciplinas como son: Psicología, sociología, economía, derecho y antropología entre -- otras.

Las teorías de motivación mencionadas en el capítulo 3 son -- guías de análisis general que nos ayudan en la solución del caso práctico, pero en forma especial la teoría del Dr. Maslow, ya que es en esta donde notamos falta de satisfacción sobre -- lo relacionado a la estima, que afecta al jefe del taller.

El objetivo que nos fijamos al realizar esta investigación fué la de aplicar la motivación en la administración de recursos humanos, trabajamos con Daniel el jefe de taller mecánico, haciendo notar su vacía como persona, exaltando su experiencia y dedicación al trabajo, mostrándonos afectuosos y al mismo tiempo haciendo sentir que para tratar de salir de ese bache emocional contaba con sus compañeros de trabajo y con la comprensión del jefe coloque estuviera al alcance de su mano; al mismo tiempo realizamos un estudio de los principales factores que afectan al desempeño del trabajo, caso concreto, el taller mecánico, a través del método de investigación en una de sus aplicaciones como lo es el de observación directa dirigida, tratando de encontrarlos, a los diferentes aspectos teóricos sobre administración, que se auxilia de las disciplinas ya mencionadas y que nos ilustran en cuanto a la conducta y reacciones a ciertos estímulos del ser humano.

No podemos establecer medios de motivación que nos ayuden a la obtención de una mayor productividad con buena calidad de trabajo sin antes conocer el desempeño por parte del trabajador. Dado que contamos con una organización en su fase estática ya delimitada (desarrollo tecnológico, equipo, instalaciones, recursos humanos; así como distribución de áreas de trabajo, procesos y métodos aceptables) que permitan la consecución de los objetivos fijados.

Pudimos detectar ciertas anomalías en la fase dinámica en lo

concerniente a relaciones humanas, campo de nuestro estudio - o sea la dirección a la cual nos avocamos, tratando de establecer canales adecuados de comunicación tanto en lo formal-- como informal, tratando además de aplicar el aspecto humano-- de las empresas de Douglas Mc. Gregor.

Basándonos en el proceso motivacional (Cap. 3) en el que nos hablan de que toda necesidad va a crear una tensión (concretamente el jefe de mecánicos al separarse de su esposa) este genera una conducta, la cual en este caso no lo lleva, no va dirigida a un objetivo que lograr reducir su tensión, sino al contrario le esta causando mas problemas, ahora en su trabajo. Por lo que consideremos necesario hablar con el para tratar - de orientarle y reducir su tensión.

En el taller mecanico tratamos de determinar la personalidad, aptitudes, habilidades, conocimientos y educación de cada --- trabajador. Como ya vimos el individuo va a reaccionar por -- una necesidad.

La organización busca a la persona idonea que tome la iniciativa de conducción a las metas fijadas, buscando entre su personal de trabajo al que pueda surgir como lider.

El analisis al grupo (en este caso de organización informal), en cuanto a su tamaño, cohesión, y objetivos así como sus dirigentes, trataremos de establecer cuales son sus necesida -

des individuales tanto psicológicas como sociales, tomando como base sus actividades dentro y fuera del trabajo, percepción de la situación nivel de aspiraciones, grupo de referencia, sexo, antecedentes culturales, educación y experiencia, otro aspecto que no tratamos de omitir fueron las condiciones físicas, como son la iluminación, temperatura, ventilación, etc. (Cap. 7).

Dicho lo anterior tratamos de establecer los medios de motivación adecuados. En base a las teorías de nuestro capítulo 3, para el mejor logro de nuestros objetivos así como los de la organización.

La primera pregunta es que se va a hacer para el desarrollo del personal (planeación) como lo vamos hacer (organización) quien lo va hacer (Integración) quien supervisara (dirección) y controlar todas las actividades y funciones hipotéticas -- programadas. (Cap. 2).

Para dar solución al caso práctico, los siete capítulos de teoría fueron usados, dando como resultado que para cualquier interrelación existente entre individuos, lo que tenemos que hacer, es buscar al sujeto idóneo que actúe como líder y que influya sobre el personal para alcanzar las metas señaladas o fijadas por la organización. Y para lograrlo se necesita organizar el trabajo mental y motivarlo para poder despertar la fuerza que mueva el deseo de realizar el esfuer

zo. Ese interes de realizar algo puede ser de caracter economico, social, politico o intelectual. Sin esa tendencia de la voluntad no se podra hacer nada, esa fuerza o vigor -recurre al deseo que es positivo y despues la voluntad que es activa, ya que es una facultad del espiritu que tiene como meta .

- BIBLIOGRAFIA -

- AGUSTIN REYES PONCE.- Administración de Empresas (Teoría y --  
Práctica.- Editorial LIMUSA.
- BRUCE PAYNE DAVID D. SWETT.- Editora Técnica.
- C.N. COFER Y M.H. BRANDLEY.- Psicología de la Administración  
(Teoría e Investigación).- Editorial Trillas.
- C.N. COPER Y M.H. APALEY.- Psicología de la Motivación.- Edi-  
torial Trillas.
- CRUDEN HERNAN.- Administración de Personal.- Editorial CECSA.
- DALTON MAC. FARLAND.- Administración de Personal. Teoría y --  
Práctica.- F.C.E.
- DOUGLAS MC. GREGOR.- El Aspecto Humano de las Empresas.- Edi-  
torial DIANA.
- FERNANDO ARIAS GALICIA.- Administración de Recursos Humanos.-  
Editorial Trillas.
- GABRIEL BARCELO.- El Dirigente del Futuro.- Editorial LIMUSA.

- GEORGE TERRY.- Lecturas Selectas en Administración.- Editorial CECSA.
- JOSE A. FERNANDEZ ARENAS.- Introducción a la Administración.- Textos Programados. U.N.A.M.
- NORMAN R.F. MAIER.- Psicología Industrial.- Ediciones RIALP.
- ROBERT C. BOLLES.- Teoría de la Motivación (Investigación Experimental y Evaluación).- Editorial Trillas.
- ROBERT D. BRETH.- La Comunicación en la Dirección de Empresas. Fondo Educativo Americano.
- VICTOR DECIL EDOARD VROOM H.- Motivación y Alta Dirección.- - Editorial Trillas.
- VICTOR M. MURILLO SORIA.- Relaciones Humanas.- Editorial LIMU SA.

FE DE ERRATAS

EN INDICE DICE: BIBLIOGRAFIA 158  
DEBE DECIR: BIBLIOGRAFIA 162

PAG. 8 DICE: ROBERT SHLAIFER  
DEBE DECIR: ROBERT SCHLAIFER

DICE: ARIAS GARCIA FERNANDO  
DEBE DECIR: ARIAS GALICIA FERNANDO

PAG. 9 DICE: GUZMAN VALDIVIA JAVIER  
DEBE DECIR: GUZMAN VALDIVIA ISAAC

PAG. 112 DICE: APRENCER  
DEBE DECIR: APRENDER

PAG. 157 DICE: SICERO  
DEBE DECIR: SINCERO

DICE: MASLON  
DEBE DECIR: MASLOW

PAG. 158 DICE: VACIA  
DEBE DECIR: VALIA

DICE: COLOQUE  
DEBE DECIR: CON LO QUE