

870102

44
24.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD,
ECONOMIA



TELIS CON
FALLA DE ORIGEN

**"IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION, PARA EL
BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

CLARA SANCHEZ BARRAGAN

GUADALAJARA, JALISCO, DICIEMBRE 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

" I N D I C E "

I) Introducción.....	1
II) CLAVES DE LA MOTIVACION.	
A) Observaciones Generales.....	3
B) De la Coacción a la Motivación.....	5
C) Los trabajadores y sus necesidades.....	15
D) Como determinar el potencial de satisfacción en el empleo.....	19
E) Criterios para diseños de puestos que proporcionan motivación.....	22
F) Factores sociales de la Motivación.....	24
III) EL MEDIO MOTIVADOR.	
A) Los factores físicos.....	26
B) Vencer la desmotivación debida a deficientes condiciones laborales.....	27
C) El uso de las recompensas económicas....	29
IV) LA EMPRESA MOTIVADA.	
A) La Teoría Y.....	34
B) Desarrollar la motivación hacia abajo - a partir de los niveles superiores de la administración.....	38
C) Fijación de metas para empleados.....	40
D) Asunción de Responsabilidades.....	44
V) NUEVO METODO DE MOTIVACION. (LOS CIRCULOS DE CALIDAD)	
A) Aspectos importantes de los Círculos de Calidad.....	46
B) Requisitos básicos para establecer un C.C.	48
C) Los círculos de calidad en la práctica.	50
D) Resultados a esperar de los C.C.	52
E) El Círculo como fuerza motivadora.	54
VI) CASO PRACTICO Y SOLUCION DEL NISKO.	56
VII) CONCLUSIONES.....	58

" INTRODUCCION "

" INTRODUCCION "

El presente estudio, realizado con el fin de obtener mi Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, está dirigido al análisis de la importancia que tiene el aspecto motivacional en el empleado dentro de cualquier organización.

Este enfoque motivacional, no siempre es tomado muy en cuenta, y se trata de obtener un mayor índice de productividad, mediante otros medios, que lo más probable será que dificulten su logro, pues no hay que olvidar que el ser humano es el elemento más valioso con que cuenta cualquier empresa, ya que de él depende el éxito o fracaso de la misma.

Es por lo anterior, que éste estudio se encamina a demostrar, que hay un aumento y mejora en la productividad, motivando al ser humano, creándole agradables condiciones y ambientes laborales, adecuando éstos, en cuanto sea posible, de acuerdo al tipo de trabajo; así como también incentivarlos económicamente.

Esta investigación no sólo bibliográfica, ubicando éste trabajo dentro del contexto de Recursos Humanos ya que es parte esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Para concluir la presente introducción, quiero hacer patente mi agradecimiento a todos los catedráticos de la Facultad de Administración, Contabilidad y Economía, de la Universidad Autónoma de Guadalajara, que a lo largo del tiempo que dediqué a mi formación profesional, me impartieron conocimientos, que hacen de mí, una persona capaz de afrontar las diferentes tareas que encuentre a lo largo de mi vida tanto profesional como personal, en forma positiva y con seguridad de -

salir siempre caelense, sin temerle al fracaso, ni
vanagloriarme con el éxito.

CLARA SANCHEZ BARRAGAN.

II) CLAVES DE LA MOTIVACION:

A) OBSERVACIONES GENERALES:

El individuo es complejo, consta de una multitud de subsistemas; está abierto, pues actúa con arreglo a unos inputs recibidos del mundo exterior; trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí.

Varios estudios han demostrado, que existe un número de variables que afectan a la cantidad ó calidad del rendimiento laboral de una persona: inteligencia, aptitud, coordinación muscular, experiencia anterior, práctica en el trabajo, y MOTIVACION.

La MOTIVACION, se puede definir como " LAS CONDICIONES RESPONSABLES DE LA VARIACION DE LA INTENSIDAD, CALIDAD Y DIRECCION DEL COMPORTAMIENTO". Las "CONDICIONES" son extrínsecas e intrínsecas al individuo. Casi todo el comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades. De igual manera, las personas evitan las actividades que no les proporcionan recompensas ó ayuda ó las que tendrán como consecuencia un castigo, un tipo negativo de satisfacción de necesidades.

El Sistema de Motivación en los seres humanos es muy complejo, por lo cual, requiere una función de dirección. Tal orientación puede revestir la forma de valores, sentimientos, hábitos y mecanismos de defensa del individuo, todo ello se halla comprendido en la palabra "actitud". Las actitudes se desarrollan a lo largo del tiempo, son relativamente permanentes y son es -

estructuras pognostivas que determinan ó guían el comportamiento del individuo.

Como el comportamiento tiene consecuencias positivas y negativas, cualquier comportamiento específico es una interrelación compleja de las percepciones que el individuo tiene del objeto y de su propia actuación de la situación exterior y de la tarea, de la importancia de ésta, del grado en que satisfará sus motivaciones y necesidades y de su dificultad. El individuo -- puede estar muy motivado para alcanzar el éxito, pero si la tarea parece demasiado difícil o poco remuneradora, quizá ni siquiera la inicie.

El individuo siempre se está preguntando: ¿Qué gano con ello?, por lo cual, el comportamiento es una función directa de la tarea o actividad percibida (incluidas las posibles recompensas o la ayuda para la consecución de dicha tarea), y las actitudes y estado-motivacional actuales del individuo.

E) DE LA COACCION A LA MOTIVACION:

a) LAS BASES DE LA MOTIVACION:

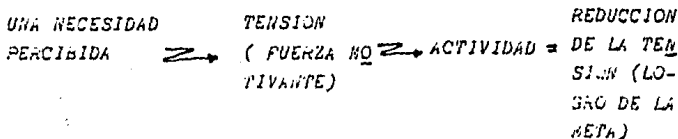
El estudio de la Motivación se propone contestar - al porqué de la conducta humana.

Cuando hablamos de motivación o, en terminos más - precisos, de conducta motivada, nos referimos a la conducta que tiene tres características distintivas:

- 1) La conducta motivada es sostenida; ésta es, persiste por periodos de tiempo relativamente largos.
- 2) Es dirigida hacia la realización de una meta.
- 3) Es una conducta resultante de una necesidad sentida.

Se han utilizado varios términos para describir -- las fuerzas motivadoras de la conducta humana. Algunos de estos términos son necesidad, empuje, aspiración y - deseo. Aunque cada término tiene un significado preciso en la teoría psicológica, ellos pueden ser agrupados ya que cada uno es sentido y reconocido por el individuo como una fuerza motivante. Como resultado de percibir una necesidad, se crea dentro del individuo una - tensión o desbalance que conduce a actividades que intentan reducir la tensión creada.

-El proceso puede diagramarse así:



La importancia de lo anteriormente expuesto es :- que si los esfuerzos de las organizaciones para motivar a los empleados han de ser exitosos, la gerencia debe crear necesidades sentidas en los individuos, u ofrecer un medio de satisfacer necesidades ya existentes en el individuo. Así, para motivar a los empleados debemos conocer lo más posible sobre las necesidades fundamentales del hombre; tema próximo a tratar.

b) QUE MOTIVADORES USAR:

La aplicación de los siguientes diez motivadores modernos, proporciona buenos resultados en la Administración de la ejecución.

1.- El Gerente Multiplicador: Un Gerente Multiplicador actúa en el contexto de como, lo que él hace puede ayudar a otros en su grupo de trabajo para hacer un trabajo mejor y más efectivo, se esfuerza para que los otros se vean bien ante sus propios ojos, pues sabe que entonces él se verá mejor a sí mismo. Una de las ventajas de ser un Gerente de este tipo, es que se lleva a los individuos a que desarrollen plena y completamente, su propio talento. También hay formulada una estrecha relación entre los intereses y habilidades de cada subordinado y las exigencias de la empresa. Además, se incrementa la evaluación del personal gerencial.

2.- La Administración por Resultados: La participación de cada empleado en la determinación de sus propios objetivos y la forma en que intenta alcanzarlos, con la aprobación final otorgada por su superior, y la evaluación de los esfuerzos del subordinado basada en-

los resultados utilizando los objetivos como el estándar tiene enormes cualidades motivacionales integradas.

En la Administración por resultados, se hace que cada empleado sea el gerente en asuntos de su propio trabajo. Los resultados corresponden a él. El es el encargado, administra y es juzgado por los resultados obtenidos, lo cual parece ser el aspecto gerencial igual la cúspide de los esfuerzos de ejecución reales y efectivos.

3.- La Participación: La participación fomenta y permite las contribuciones para decisiones, objetivos y planes, junto con sugerencias sobre la forma en que pueden ser implementadas.

La base motivacional es que a la gente le agrada que le pidan su opinión, y saber que sus ideas y contribuciones tienen cierto peso en la acción gerencial final que se emprende.

4.- Relaciones Humanas Objetivas: La gran mayoría de los empleados desean contribuir y ejecutar un trabajo que sea satisfactorio para ellos y que tenga valor social. Inherentemente, desean complacer a su superior y, al mismo tiempo, obtener satisfacciones derivadas de sus relaciones y de sus esfuerzos de trabajo. Resienten que se les maneje por cualquier medio, sea este directo o indirecto, y prefieren una respuesta directa a una pregunta directa.

5.- Ambiente de Realización del Trabajo: Esto incluye un clima de trabajo que transmite la presión para que las cosas se hagan, lo cual influye en la forma de vida de la organización, caracteriza a su grupo gerencial y a la forma de desempeñar el trabajo.

6.- **Enriquecimiento y Rotación de Puestos:** El enriquecimiento del puesto tiende a aliviar la pobreza de satisfacción en el mismo. La posibilidad de que los esfuerzos de ejecución efectivos puedan alcanzarse es muy elevada si el puesto es enriquecido en forma deliberada para abarcar mayor responsabilidad, un ámbito más amplio de actividades y más desafíos.

La Rotación de puestos consiste, en el cambio del empleado de una asignación de trabajo a otra. Los cambios de puesto tienen lugar periódicamente, esperando así que minimice el aburrimiento y el desinterés. La práctica de la rotación de puestos puede adaptarse sin rediseñar el puesto, como es el caso en el enriquecimiento de el puesto, y permite además que el cambio de puestos ocurra en el momento más oportuno para la gerencia.

7.- **El Poder Mental:** Nosotros llegamos a ser lo que pensamos. Un gerente debe saber lo que en realidad piensan sus subordinados si espera motivarlos. -- Además, el gerente necesita conocer lo que es necesario para mejorar el valor mental que cada uno de sus subordinados lleva al trabajo cada día. El tener esta clase de información lo ayudará para recibir las respuestas respecto a que clases de cambios y mejoras deben tener lugar en el pensamiento de un grupo. El progreso en esta línea ayudará mucho a mejorar la motivación.

8.- **Crítica Efectiva:** Esta puede ser un camino para mejorar el comportamiento del empleado y su desempeño.

La crítica más efectiva se caracteriza por un mutuo intercambio de convicciones de ideas y de sugerencias.

6.- *Enriquecimiento y Rotación de Puestos:* El enriquecimiento del puesto tiende a aliviar la pobreza de satisfacción en el mismo. La posibilidad de que los esfuerzos de ejecución efectivos puedan alcanzarse es muy elevada si el puesto es enriquecido en forma deliberada para abarcar mayor responsabilidad, un ámbito más amplio de actividades y más desafíos.

La Rotación de puestos consiste, en el cambio del empleado de una asignación de trabajo a otra. Los cambios de puesto tienen lugar periódicamente, esperando así que minimice el aburrimiento y el desinterés. La práctica de la rotación de puestos puede adaptarse sin rediseñar el puesto, como es el caso en el enriquecimiento de el puesto, y permite además que el cambio de puestos ocurra en el momento más oportuno para la gerencia.

7.- *El Poder Mental:* Nosotros llegamos a ser lo que pensamos. Un gerente debe saber lo que en realidad piensan sus subordinados si espera motivarlos. -- Además, el gerente necesita conocer lo que es necesario para mejorar el valor mental que cada uno de sus subordinados lleva al trabajo cada día. El tener esta clase de información lo ayudará para recibir las respuestas respecto a que clases de cambios y mejoras deben tener lugar en el pensamiento de un grupo. El progreso en esta línea ayudará mucho a mejorar la motivación.

8.- *Crítica Efectiva:* Esta puede ser un trampo lfn para mejorar el comportamiento del empleado y su desempeño.

La crítica más efectiva se caracteriza por un mutuo intercambio de convicciones de ideas y de sugerencias.

Conviene señalar que los errores son parte del crecimiento, y es más probable el progreso si los errores se ponen al descubierto.

9.- Cero defectos: El objetivo de éstos programas es reducir a cero los defectos, evitando errores, descuidos, productos no confiables y demora en las entregas. Los programas C.D., se basan en el reconocimiento de la importancia del elemento humano y la fuerza de voluntad del personal para dar un desempeño de calidad notable en el trabajo. Enfatiza la automotivación para enorgullecerse de su artesanía y fabricación de partes y productos de calidad aceptables.

10.- Prácticas probadas para tratar con personas: Para el éxito en la ejecución, el gerente capaz sigue las prácticas que han probado tener éxito, para tratar con personas. Dichas prácticas están enfocadas a la satisfacción de las necesidades de los empleados. Los gerentes que utilizan estas observaciones en su trabajo diario están prácticamente ciertos de mejorar su administración.

c) TEORÍAS DE LA DIRECCIÓN:

La práctica y el estilo de dirección, constituye una trama compleja de factores. Cosas tales como: personalidad de el dirigente, habilidad, experiencia, confianza, conciencia de sí mismo, tipo de seguidores, interacciones y clima organizacional, influyen en el comportamiento del dirigente y en lo que puede lograr o no lograr.

Por conveniencia, se tratarán a continuación ocho teorías de la dirección que representan, correlativamente una gran porción del pensamiento en esta área y-

también ilustran diversos enfoques válidos para el estudio de la dirección.

- 1) Teoría Autócrata.
- 2) Teoría Psicológica.
- 3) Teoría Sociológica.
- 4) Teoría de Apoyo.
- 5) Teoría de Laissez-faire (dejar hacer)
- 6) Teoría del Comportamiento personal.
- 7) Teoría de los rasgos.
- 8) Teoría Situacional.

1) Teoría Autócrata:

La dirección, de acuerdo con esta teoría, se caracteriza por órdenes, imposiciones y por actos un tanto arbitrarios en las relaciones del dirigente con sus subordinados. El dirigente tiende a centrarse en el trabajo; supervisa estrechamente para cerciorarse de que el trabajo se ejecuta y utiliza las relaciones de producción para ayudarse en su esfuerzo. Se dan órdenes y directrices, pero suele no darse ninguna explicación o razón por ellos. Las imposiciones del dirigente autócrata dependen de su poder para premiar ó castigar.

2) Teoría Psicológica:

Esta Teoría expresa que la principal función de un dirigente es crear el mejor sistema de MOTIVACION.- El dirigente estimula a sus subordinados para que contribuyan a los objetivos organizacionales y para que alcancen sus propios objetivos personales. La dirección que motiva presta mucha atención a los atributos del subordinado, tales como reconocimiento, seguridad emocional y oportunidad de acuerdo con sus deseos y necesidades.

La satisfacción de éstas necesidades en una forma que ayude a la organización a tener más éxito, representa lo que el dirigente debe desempeñar de acuerdo con la teoría psicológica.

3) Teoría Sociológica:

Esta Teoría sostiene que el dirigente establece los objetivos con la participación de los subordinados en la toma final de decisiones. La identificación de los objetivos proporciona la orientación que suelen requerir los subordinados. Conocen el desempeño, las convicciones y comportamientos que se espera de ellos. Pero los esfuerzos para alcanzar el objetivo influyen en las interacciones entre los subordinados, en ocasiones hasta el grado en que existe un conflicto disruptivo en los grupos o entre ellos. Bajo tales condiciones, se espera que el dirigente adopte medidas correctivas, que ejerza su influencia directriz y reinstale la armonía y el esfuerzo cooperativo entre los subordinados.

4) Teoría de Apoyo:

Aquí el dirigente asume la posición de que los subordinados, desean renair sus mejores esfuerzos, y su mejor dirección es apoyar tales esfuerzos. El dirigente proporciona una supervisión general y estimula a sus subordinados para que usen su creatividad al manejar los detalles de sus trabajos. La toma de decisiones por parte del dirigente incluye la consideración de las opiniones de los subordinados y recomendaciones que ellos buscan agresivamente. Esta teoría es denominada por algunos, " Teoría participativa", esto se debe a que el dirigente estimula a los subordinados a participar en las decisiones que se tomen. Otros la llaman " Teoría democrática de la dirección", y si

bien tiene aspectos democráticos, no implica la dirección por mayoría o por voto. Por otra parte, en la teoría de apoyo, el dirigente considera a sus subordinados -- como socialmente iguales y respeta sus conocimientos y sus ideas.

5) Teoría de Laissez-faire (dejar hacer):

De acuerdo con ésta teoría, un dirigente, da completa libertad a sus seguidores, para determinar la actividad. No tiene participación, o si la tiene, es muy poca. Este enfoque es opuesto directo de la teoría autocrática.

Los grupos Laissez-faire, tienden a crear dirigentes informales y con frecuencia de un grupo que haya sido o no formalmente designado.

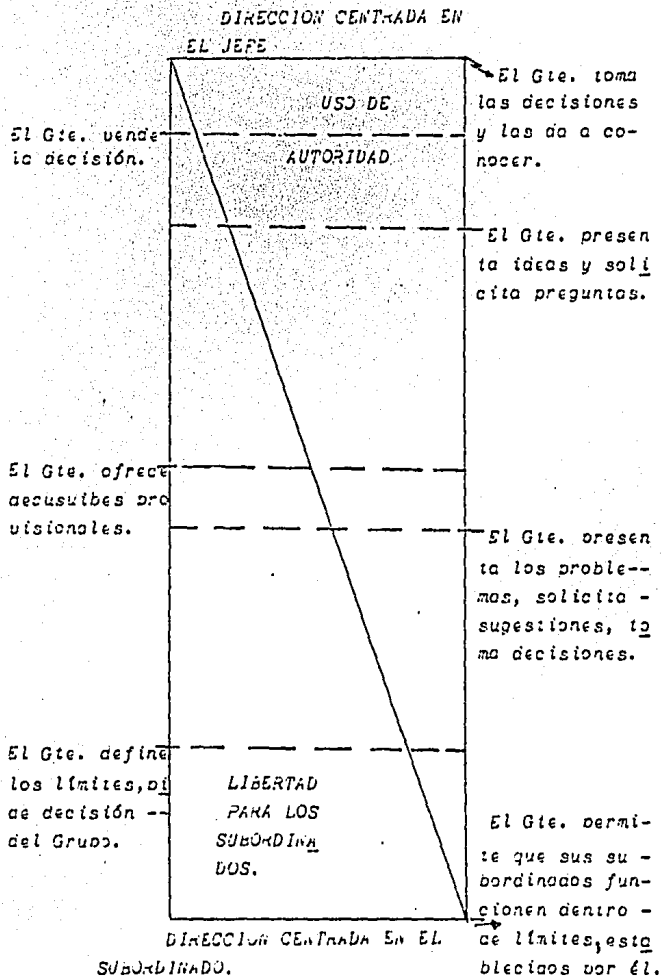
6) Teoría del Comportamiento Personal:

La dirección también puede ser estudiada sobre la base de las cualidades personales ó patrones de comportamiento de los dirigentes. Este enfoque enfatiza lo que el dirigente hace en la dirección. Una importante contribución de ésta teoría es que ni el dirigente se comporta igual ni emprende idénticas acciones ante todas las situaciones que enfrenta. Es flexible, hasta cierto grado, porque cree que debe emprender la acción más apropiada para manejar un problema determinado.

Esto sugiere un concepto de un continuo, mediante el cual las acciones del dirigente y la cantidad de -- autoridad empleada están relacionadas con la libertad ó participación en la toma de decisiones que se deja a los subordinados.

El Continuo del comportamiento directriz se expresa gráficamente de la siguiente manera:

La siguiente gráfica fué adoptada de Robert Tannenboun y Warren H Schmidt. "How to Choose a Leadership pattern" Harvard Business Review, Marzo-abril 1958. págs. 95-101.



La parte superior de la figura, representa la dirección centrada en el jefe, la parte inferior, la dirección centrada en los subordinados. En el trazo de la parte superior a la inferior, se utiliza cada vez menos autoridad y hay cada vez más autoridad para los subordinados.

Están indicados siete distintos niveles de dirección, entre la parte superior y la inferior. Estos, están señalados por las acciones gerenciales expresadas en cada nivel; por ejemplo, en la parte superior respecto a la dirección centrada en el jefe, el jefe toma las decisiones y las da a conocer. En contraste en el nivel inferior al inferior, existe más libertad para los subordinados y menos uso de la autoridad. A este nivel, el gerente define los límites y tareas para la decisión del grupo.

7) Teoría de los Rasgos: Esta teoría, trata de identificar los rasgos de los dirigentes a fin de utilizarlos y predecir el éxito en la dirección.

Entre los rasgos más comunes se encuentran los siguientes: Inteligencia, Iniciativo, Energía o Impetu, Madurez emocional, Persuasión, Habilidad comunicativa, Seguridad en sí mismo, percepción, Creatividad y participación social.

8) Teoría Situacional:

Este enfoque a la explicación de la dirección sugiere que debe haber bastante flexibilidad en la dirección para ajustarse a distintas situaciones. La dirección es multidimensional. Según esta teoría, la dirección está formada por tres ingredientes: el dirigente, los subordinados y la situación. De estos, se considera que tiene más importancia la situación, porque contiene la mayoría de las variables.

C) LOS TRABAJADORES Y SUS NECESIDADES.

¿Porque los seres humanos desean algo?

Básicamente para satisfacer sus necesidades humanas. Todos tenemos necesidades - físicas, económicas, sociales, políticas, etc.-, y consciente o inconscientemente buscamos satisfacerlas para vivir la vida que creemos que deseamos vivir, o la vida que alguien en el cual creemos nos dice que deberíamos vivir. Desde el punto de vista de la Administración, la satisfacción de éstas necesidades está relacionada al individuo y a su trabajo, a su superior, a sus asociados y a su ambiente de trabajo.

La importancia de los diversos necesidades ó de - seos que motivan al hombre fueron muy bien expresadas por el famoso profesor Douglas Mc. Gregor en estas palabras:

" EL HOMBRE ES UN ANIMAL DE DESEOS - TAN PRONTO COMO QUEDA SATISFECHA UNA DE SUS NECESIDADES, OTRA APARECE EN SU LUGAR - . ESTE PROCESO NO TIENE FIN. CONTINUA DESDE EL NACIMIENTO HASTA LA MUERTE. EL HOMBRE SE ESFUERZA DE CONTINUO- TRABAJA SI ASI SE LE QUIERE LLAMAR- PARA SATISFACER SUS NECESIDADES... UNA NECESIDAD SATISFECHA NO ES MOTIVADOR. ESTE ES UN HECHO QUE SE IGNORA EN EL ENFOQUE CONVENCIONAL A LA DIRECCION DE LAS PERSONAS. 2

Maslow no considera las motivaciones del individuo en términos de una serie de impulsos, sino más bien en términos de una jerarquía: algunas necesidades "superiores" son activas en cuanto hayan sido satisfechas - las "inferiores"

(2. Paul R. Lawrence, "Organizational Behavior and Administration .(Homewood, III: Richard D. Irwin Inc. 1961) pág. 224)

Mc. Gregor, los resume de la manera siguiente:

I) Necesidades Fisiológicas:

Las necesidades del hombre están organizadas en una serie de niveles, una jerarquía de importancia. En el nivel más bajo, aunque de fundamental importancia, cuando no se atiende, están sus necesidades fisiológicas. Las cuales están ejemplificadas por el hambre y la sed, que constituyen el punto de partida para la mayoría de las necesidades.

Su satisfacción es necesaria para la conservación de la vida. Una vez satisfechas, dejan de funcionar como principal motivador del comportamiento. Sucede lo mismo con las demás necesidades fisiológicas del hombre: de descanso, de ejercicio, de refugio, de protección ante los elementos.

II) Necesidades de Protección:

Cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, empiezan a dominar la conducta del hombre las de nivel inmediatamente superior, y empiezan a motivarlo. A éstas se les llama necesidades de protección. Se trata de la necesidad de protección contra el peligro, las amenazas, las carencias, seguridad en el trabajo, la pensión etc..

III) Necesidades Sociales:

Cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas del hombre, y éste no tiene ya temores respecto a su bienestar físico, sus necesidades sociales se constituyen en motivadores importantes de su conducta: necesidad de pertenecer, de asociación, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir amistad y amor.

IV) Necesidades del yo:

Por encima de las necesidades sociales - en el sentido de que no se vuelven motivadoras hasta cuando las necesidades inferiores se encuentran razonablemente satisfechas - están las de mayor significación para la administración empresarial y para el hombre mismo. Se trata de las necesidades del yo, que son de dos clases:

- 1.- Aquellas necesidades vinculadas con la autoestima: de confianza en sí mismo, de independencia, de realización, de competencia, de conocimientos.
- 2.- Aquellas necesidades vinculadas con la propia reputación: de status, de aprecio, de merecido respeto por parte de los congéneres.

V) Necesidades de Autorrealización:

Estas conciben como una especie de coronación de las necesidades del hombre. Se trata de la necesidad de desarrollar el potencial propio, de autodesarrollo-continuo, del ser creativo en el sentido más amplio de este término. Las insatisfacciones que experimentan la mayoría de las personas con respecto a otras necesidades de nivel inferior, desuñan sus energías hacia la lucha para satisfacerlas y las de autorrealización, permanecen latentes.

Puesto que las necesidades humanas no pueden verse, sino que deben inferirse de la conducta, puede esperarse que haya distintas teorías respecto a ellas, y distintos sistemas para clasificarlos.

A pesar de la falta de uniformidad en la clasificación de las necesidades humanas, una mejor comprensión de la motivación humana puede venir de un estudio de lo que algunos científicos de la conducta han propuesto como resultado de su análisis sistemático y objetivo de-

la conducta humana en una amplia variedad de situaciones. Para éste estudio se tomaron en cuenta aportaciones de Maslow y Mc. Gregor.

D) COMO DETERMINAR EL POTENCIAL DE SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO.

La Satisfacción que los individuos reciben en su empleo, depende en mucho del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con él cubran sus necesidades y deseos. En virtud que gran parte de la motivación de un individuo es inconsciente, no se cuenta claramente de todas sus necesidades. Por lo tanto es más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo.

Los deseos, por otra parte, son los anhelos constantes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionarán satisfacción. La mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas. La manera en que un individuo contesta preguntas específicas depende no sólo de las condiciones en sí, sino de la forma en que las percibe. Su percepción de ellas, a su vez, está influida por su personalidad, sus expectativas, su orientación política y social, su edad, sexo, salud, relaciones familiares y muchos otros factores.

Aún cuando la Satisfacción en el puesto se ha definido de muchas maneras distintas, la definición más comúnmente aceptada la considera como dependencia de dos percepciones (creencias) del empleado. 3

Una de tales percepciones es la valuación del empleado de lo que el puesto y el trabajo le están proporcionando en la actualidad. Por ejemplo, los empleados experimentan las políticas del departamento de recursos humanos/personal y la supervisión asociadas con su pue

(3 Estudio de la satisfacción, por E.A. Locke, "What is Job Signification?", edg. 509-556)

-to actual. A esto le llamaré percepción de "lo que -- es".

La segunda percepción es lo que el empleado desea que le proporcione el puesto o cree que éste debe proporcionarle. Por ejemplo, que tipo de supervisión debe requerir el puesto? A esto se le llamará percepción de "lo que debería ser". La Satisfacción de uno está determinada por la correspondencia ó acuerdo entre estas dos percepciones como se muestra en la siguiente figura:

$$\boxed{\text{SATISFACCION EN EL PUESTO}} = \left(\begin{array}{l} \text{LO QUE} \\ \text{ES} \end{array} \right) \text{ (Compara-} \left(\begin{array}{l} \text{LO QUE} \\ \text{DEBERIA} \\ \text{SER} \end{array} \right)$$

do con)

Si un empleado cree que "lo que es" es igual a lo que "debería ser", el resultado será "la SATISFACCION".

Descubriendo las actitudes y opiniones sobre asuntos relacionados con el trabajo, la gerencia puede emprender una acción correlativa y tener esperanzas de mejorar la satisfacción del empleado.

Muchas organizaciones crean sus propios cuestionarios o inventarios para evaluar la satisfacción del empleado, en tanto que otras usan cuestionarios estándar formulados por organizaciones investigadoras. En un estudio reciente en el cuál fué analizado un gran número de cuestionarios sobre la satisfacción en el trabajo, se encontró que los factores que se medían con más frecuencia eran:

1) El contenido del trabajo, las verdaderas tareas que-

- se ejecutaban, y el control del trabajo.
- 2) Supervisión.
- 3) La organización y su administración.
- 4) Oportunidades para progresar.
- 5) Paga y otras prestaciones financieras.
- 6) Compañeros de trabajo.
- 7) Condiciones de trabajo.

En algunas encuestas, los salarios se colocan en la parte más alta en la lista de lo que los individuos dicen desear en un trabajo; en otras, esto es de menor importancia. Lo mismo se aplica a la seguridad, condiciones de trabajo y todos los factores de satisfacción en el puesto.

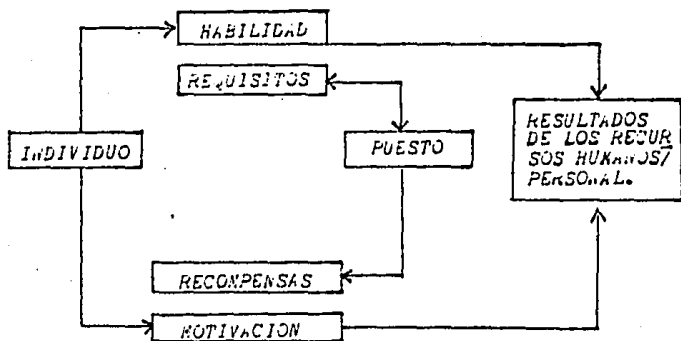
E) CRITERIOS PARA DISEÑOS DE PUESTOS QUE PROPORCIONAN MOTIVACION.

La asociación de la habilidad y motivación del individuo con los requisitos y recompensas del puesto, es el factor vital que influye en el aprovechamiento del personal/recursos humanos. Los individuos deben ser analizados con el fin de determinar sus habilidades y motivaciones para varias tareas. Los puestos deben analizarse para identificar los requisitos de habilidad que necesita el empleado para cumplir con éxito las tareas del puesto. En igual forma, es necesario identificar las recompensas asociadas con el puesto y la forma en que éstas pueden utilizarse para motivar al comportamiento de los empleados (desempeño, tiempo de servicio, asistencia) y para satisfacer las necesidades importantes del empleado (satisfacción).

La organización emplea a las personas para un propósito, o sea, que la ayuden a alcanzar sus objetivos.

Por lo general se contrata a las personas para que desempeñen tareas específicas, llamadas puestos. En consecuencia, al pensar en la forma en que las actividades de los recursos humanos/personal, influyen en las personas, tengase presente que esas personas están o estarán desempeñando un puesto. Por lo tanto todo puesto debe ser diseñado de forma tal, que sea relativamente fácil para todos los individuos que cumplen los requisitos estipulados, identificarse con él; trayendo como consecuencia inmediata un buen principio de motivación.

A continuación se graficará un diagrama, donde se muestra en forma clara, la "correspondencia entre el individuo y los características del puesto.



F) FACTORES SOCIALES DE LA MOTIVACION.

El Clima de una organización está determinado en gran medida por las actividades de la gerencia hacia -- las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y los grupos; en cuanto a la comunicación existente que afecte a las relaciones internas o externas de la organización.

Sin embargo, existen otros factores que contribuyen, sea directa o indirectamente, al clima organizacional, mediante su influencia sobre la conducta humana. -- Estos factores son los sociales, que se encuentran dentro del Medio Ambiente de toda organización.

El control sobre el medio ambiente, variará en cada individuo. i.e. , no todas las personas son capaces de contemplar al dinero como un incentivo. A continuación se considerarán las cuatro combinaciones de las recompensas esperadas y el control percibido sobre el proprio ambiente:

- 1.- Alto control percibido sobre el medio ambiente y -- expectativas de alta recompensa.
- 2.- Alto control percibido sobre el medio ambiente y -- expectativas de baja recompensa.
- 3.- Baja control percibido sobre el medio ambiente y -- expectativas de baja recompensa.
- 4.- Bajo control percibido sobre el medio ambiente y -- expectativas de alta recompensa.

Las personas que mejor se caracterizan por la primera o la segunda categoría, son susceptibles de responder al dinero como un incentivo. Estas son personas que se perciben a sí mismos como poseedoras de un alto grado -- de poder en cuanto a conformar su medio ambiente; la -- magnitud de la recompensa esperada es secundaria en im-

-portancia. Los que pertenecen al primer grupo están altamente adiestrados en sus campos, técnico o profesional, un adiestramiento que por su misma naturaleza representa un alto patrón de éxito. Para estas personas, el dinero se convierte fácilmente en símbolo de éxito y realizaciones y puede ser cambiado por bienes y servicios deseados.

Los de la segunda categoría, que esbozan poco, pero creen que pueden controlar efectivamente su medio ambiente, tienden a responder al dinero no por su propio bien, sino como una evidencia adicional de habilidad para controlar y conformar el medio ambiente. Los empresarios (incluyendo los gerentes y administradores exitosos) pertenecen a menudo a este segundo grupo.

Las personas caracterizadas por los grupos tres y cuatro no responden generalmente al dinero como un incentivo, ya que no se perciben a sí mismas como teniendo un efectivo control sobre su medio ambiente.

Los avances tecnológicos, se engloban dentro de los aspectos que afectan a los factores sociales, pues éstos se encuentran en el medio ambiente, en este caso, el externo, y ayudan al individuo a mejorar su medio laboral interno.

Los factores externos cruciales que influyen en forma directa sobre la administración interna de una empresa son muchos, entre los de mayor importancia se encuentran: los económicos, políticos y legales, sociales, tecnológicos y educativos.

III) EL MEDIO MOTIVADOR.

A) LOS FACTORES FISICOS.

De acuerdo a la naturaleza del trabajo y Tamaño de la Organización, deberá ser el lugar físico para laborar; contar con el equipo y material necesario, que éste y el mobiliario estén distribuidos en forma adecuada; - buena ventilación e iluminación, decoración apropiada, - limpieza y orden, condiciones de seguridad bien planeadas, y así, entre otros factores, deben ser tomados en cuenta en toda organización, no descuidarlos, pues de éstos depende en gran parte el crear un ambiente agradable para el trabajador; lo cual traerá como consecuencia un mejor rendimiento, reflejado en mejores resultados para la organización.

5) VENCER LA DESMOTIVACION DEBIDA A DEFICIENTES CONDICIONES LABORALES.

A pesar de las muchas aplicaciones exitosas, hay casos en que los sistemas de incentivo fracasan, en ocasiones en forma espectacular. Si bien, hay muchas razones por las que puede fracasar cualquier sistema en particular, para producir resultados prometidos.

Un problema agudo tiene que ver con la medición. - Cualquier sistema que se proponga recompensar el desempeño obviamente primero debe poder medir el desempeño, - éste requisito suele ser difícil de satisfacer. Incluso en los casos en que los empleados produzcan ó vendan un artículo identificable, como es característico en -- donde existan sistemas de incentivos individuales y de grupo, las medidas son menos satisfactorias de lo deseado. El problema es aún más grande en los sistemas de méritos, ya que muchas organizaciones que se proponen -- basar sus aumentos de salario en el desempeño pasado -- carecen incluso de valoraciones formales del desempeño.

Obviamente, las recompensas en la paga no pueden conectarse con vigor y eficacia con el desempeño cuando no se mide con exactitud. Las percepciones de los empleados de la instrumentalidad son necesariamente débiles. En consecuencia, la mala medición del desempeño, -- casi con certeza reduce el potencial motivacional de un sistema de incentivo o de méritos.

También se presentan con frecuencia problemas de -- motivación como resultado del proceso del establecimiento de los estándares. Si estos no son equitativos (algunos empleados ganan más que otros a causa de los estándares más que por verdaderas diferencias en el desempeño), es seguro que sufran las percepciones de la ins-

- trumentaliada.

La restricción de la cuota, la detención deliberada de la producción a determinado nivel por abajo de la -- producción máxima, por ejemplo, suele reflejar el intento de los empleados de mantener los estándares de producción existentes como forma de conservar el eslabonamiento en curso de la paga con el desempeño.

No hay sistema que carezca de fallas; hasta cierto grado, los problemas de medición y del establecimiento de estándares son inherentes a cualquier sistema de méritos o de incentivos.

En consecuencia, es imperativo que la organización obtenga la aprobación del sistema de pago por parte del empleado. Un requisito importante es cerciorarse de que los empleados entiendan el sistema. En este respecto, - es útil un sistema que sea lo bastante sencillo para que se pueda entender con facilidad.

En términos generales, la cantidad de aumento en la paga o el incentivo, debe ser lo bastante grande para - que sea reconocida como tal por el empleado.

C) EL USO DE LAS RECOMPENSAS ECONOMICAS.

Ya que la paga es una recompensa, la teoría de la expectativa pronostica que ayudará a motivar un desempeño elevado si los empleados:

- 1) lo consideran valiente.
- 2) creen que el desempeño elevado conduce a este logro y que no lo hace así el desempeño bajo.

Durante años, una gran cantidad de organizaciones ha tratado de determinar si puede usarse la paga para motivar el desempeño elevado. Si bien, de ninguna manera constituye un éxito universal, tales investigaciones han encontrado a menudo que puede administrarse la paga de manera que produzca una mayor productividad -- del empleado. Más aún, la forma en la cual parece operar la paga, por lo general es congruente con los pronósticos hechos por el modelo de la expectativa.

Muchas investigaciones se han hecho de los sistemas de incentivo individuales, contrastándose con frecuencia con sistema de incentivo de grupo o basados en el trabajo. Los resultados muestran a menudo que los empleados pagados con sistemas de incentivos individuales producen a niveles más altos que los empleados pagados en sistemas basados en el trabajo.

No hay que descartar que la paga, puede dejar de motivar, pues vemos que es el eslabonamiento o la dependencia entre la paga y el desempeño y no la cantidad lo que es crítico.

Una organización no debe esperar una fuerza de trabajo muy motivada, sólo porque paga altos sueldos y salarios. Tampoco debe suponerse que un sistema de paga conduce siempre a una elevada productividad del empleado, incluso si está diseñado para pagar a los emplea -

-dos en forma contingente. El desempeño depende tanto de la habilidad como de la motivación. Ninguna dosis de motivación rendirá resultados de trabajo productivo, a menos que los empleados tengan las aptitudes necesarias para hacer el trabajo.

Más aún, la paga sólo es una retribución; otras obviamente también son valentes para los empleados. Un buen sistema de méritos o de incentivos debe recibir -- una sustancial atención administrativa. Debe tenerse un cuidado especial en la medición del desempeño, y en el establecimiento o cambio de los estándares de desempeño.

El modelo de la motivación para describir el desempeño, también es aplicable a la asistencia de los empleados. Por tanto, las políticas de la paga que fortalecen la relación entre la asistencia y la paga, es probable que motiven la asistencia.

Otro de los resultados de la función de recursos humanos/personal, en donde los programas de paga es posible que tengan importancia se refiere al tiempo de servicio del empleado o a su opuesto, la rotación. Como en el ausentismo, es más probable que la paga influya en la dimensión voluntaria del resultado (esto es, rotación bajo el control del empleado, más que de la organización.)

En términos generales, se podría sospechar que el impacto que las personas tienen de las prestaciones, sobre la rotación voluntaria, es menor que el impacto de los niveles de salario, debido a que las prestaciones son menos visibles y representan menos de la compensación total que el salario directo. Sin embargo, existe una excepción de importancia potencial a esta expectativa: las pensiones.

Específicamente, cuando la pensión del empleado no tiene derechos adquiridos (el empleado pierde el valor acumulado de los beneficios, si abandona la organización antes del retiro), se podría esperar una probabilidad reducida de rotación voluntario. La pérdida de los beneficios de la pensión como resultado de abandonar a un empleador puede ser de importancia, en especial para empleados con mucho tiempo de servicio.

Sin embargo, existen casos en que empleados no toman en cuenta la pérdida de los beneficios de la pensión cuando deciden abandonar una organización.

A pesar de que casi no hay evidencia directa respecto al impacto de las prestaciones pagadas sobre la satisfacción de los empleados, es probable que sí tengan impacto relevante por varias razones. Primera; las prestaciones adicionales representan más del 30% de la compensación total. En consecuencia, constituyen una cantidad sustancial de ingresos para la mayoría de los empleados. Segunda, ciertos empleados prefieren alguna combinación de beneficios.

Sin embargo, es importante aclarar que probablemente los empleados difieran en su satisfacción respecto a algún paquete de prestaciones en particular que se les ofrezca. Como ejemplo, se podría esperar que los empleados con más edad encontrarán más satisfactorio el énfasis en las pensiones; los empleados con hijos, encuentran el seguro de salud familiar más satisfactorio.

Dentro de las prestaciones adicionales, en cuanto corresponde a servicios financieros, se pueden enumerar algunas de las más importantes:

1) Caja de Ahorro: En muchas compañías se han establecido cajas de ahorro para dar servicio a las necesi-

-sidades financieras de los empleados. La caja impulsa al ahorro, ofreciendo intereses o dividendos sobre depósitos (generalmente en forma de acciones), a una tasa de interés más alta que la pagada por la mayoría de los bancos comerciales.

También sirve como institución de préstamos a la cual el empleado puede solicitar dinero prestado pagando intereses bajos.

2) Servicios Legales y Profesionales: Muchas compañías ofrecen gratuitamente a los empleados los servicios de los profesionales de su grupo de funcionarios. Los abogados y los contadores, que por lo común se encuentran en la mayoría de las grandes compañías, poseen los conocimientos y habilidades que pueden ser usados en provecho del empleado.

3) Servicios Recreativos: El hecho de que muchas compañías tengan un programa recreativo, es cierta indicación de la conveniencia y necesidad generales de éste.

La mayoría de las empresas ofrece cierto tipo de programa deportivo (éste normalmente se proporciona sólo a los empleados), así como también se organizan actividades como bailes, días de campo, cocteles etc., en forma gratuita para ellos y sus familias completas.

4) Facilidad de casa habitación y transporte: Una variedad de servicios de casa habitación pueden ser ofrecidos a los empleados. En un extremo se encuentran casas y apartamentos, los cuales son propiedad de la compañía y se los venden a los empleados. O bien, casas y apartamentos que son construidos por la compañía y se los rentan a los empleados.

En cuanto al transporte, algunas compañías proporcionan ayuda al empleado para comprar un vehículo, o bien se lo prestan o rentan. Además de que algunas ofre

-cen facilidad de transporte colectivo gratuito.

5) Guarderías Infantiles: En la actualidad no es raro encontrar centros comunales establecidos para beneficio de las madres trabajadoras por instituciones no lucrativas edificadas en terrenos de la compañía.

6) Servicio de Alimentos: Pueden proporcionarse una variedad de facilidades, incluyendo cafetería y restaurantes. El tipo de facilidades proporcionado dependerá -- considerablemente de la localización de la planta u oficina en relación con los restaurantes comerciales, el tamaño de la fuerza de trabajo y factores similares.

El servicio de alimentos proporcionado por la compañía ahorra tiempo y elimina la necesidad de que el -- empleado salga de los locales de la compañía.

IV) LA EMPRESA MOTIVADA.

A) LA TEORIA Y.

Las suposiciones de la Teoría Y concernientes a la naturaleza de la conducta humana se basan en una interpretación de las modernas ciencias de la conducta.

Primero se exponerán las suposiciones de la teoría y luego se pasará a una revista de los efectos consecuentes de estas suposiciones sobre la organización.

Las suposiciones de la Teoría Y son la antítesis de la Teoría X y son las seis que se mencionan a continuación.

1) El consumo de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan normal como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le disgusta, por naturaleza el trabajo. Más bien, dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y es ejecutado voluntariamente) o una fuente de pena (y es evitado de ser posible.)

2) El Control externo y la posibilidad de pena no son los únicos medios para promover esfuerzos hacia objetivos organizacionales. El individuo ejerce dirección y control propios al servicio de objetivos a los cuales está comprometido.

3) El comprometerse a objetivos es una función de las recompensas asociadas con sus realizaciones y logros. Las más significativas de tales recompensas, i.e., la satisfacción del ego y la necesidad de propia realización, pueden ser productos directos del esfuerzo dirigido hacia objetivos organizacionales.

4) El ser humano promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no solamente a aceptar, sino también a buscar responsabilidad.

La evasión de responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad son consecuencias generales de la experiencia, no características humanas - hereditarias ó naturales.

5) La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales, está ampliamente, no sobreabundantemente, distribuida en la población.

6) Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades industriales del ser humano prometido son sólo parcialmente utilizados.

Para hablar de los efectos de la Teoría Y en la Organización, se verá que ésta teoría es un enfoque de los problemas organizacionales que recalca las relaciones humanas y resulta en una organización caracterizada como participativa. Así, al discutir el efecto de las proposiciones de la Teoría Y sobre la estructura y los procesos organizacionales, es bueno señalar que ésta teoría presenta al individuo como un ser racional que - está dispuesto a trabajar; de hecho, debe trabajar si - ha de satisfacer necesidades psicológicas profundamente arraigadas (posiciones 1 y 3).

Por otra parte, el ser humano tiene inteligencia y es capaz de tomar sus propias decisiones. Entre éstas últimas está la de determinar que liderazgo ha de aceptar. Así, la aceptación de la autoridad, más bien que el derecho de autoridad, es una de las diferencias principales entre la teoría Y y la Teoría X.

Si la autoridad basada en el concepto de derecho - de mando es desplazada por la autoridad que debe ser - aceptada para ser efectiva, ¿ qué sucede al poder?. El poder es también desplazado. Esto se refleja en la pro

-posición 2 de la Teoría Y que establece que "el individuo ejerce dirección y control propios, al servicio de objetivos a los cuales está comprometido". Un instrumento que la gerencia dispone para reemplazar el poder en su propósito de ganarse la adhesión de un empleado a los objetivos organizacionales, es la persuasión; -- otro medio es proporcionar una oportunidad para la participación en la determinación de objetivos. La teoría Y, reemplaza la autoridad con el concepto de aceptación y substituye el poder por la persuasión y la -- participación.

Establecer objetivos es una forma de toma de decisiones, y de acuerdo con la teoría X, es retenida -- por la cabeza nominal de la organización. La proposición 5 de la Teoría Y, indica que "la capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales, está ampliamente, no sobrecientemente distribuida en la población". Bajo estas circunstancias, no es -- ya retener la toma de decisiones en manos de pocos. - Como resultado de ello, la toma de decisiones en la organización que sigue los lineamientos de la Teoría Y, -- está dispersa, extendida y difusa, y puede ocurrir en cualquier nivel de la organización. En ella descansa -- el significado de la participación; es la participa -- ción en la toma de decisiones, incluyendo la determinación de objetivos. El individuo es la unidad básica -- de la organización, y en mejor de los casos, no puede haber más que comunicación en doble dirección entre su -- perior y subordinado, que formarán un grupo.

La Teoría Y enfatiza que la organización tiene que ver con grupos y que cuando un individuo hace suyas me

-tas organizacionales, lo hace como miembro de un grupo.

El rol del supervisor dentro de la teoría Y ya no trata con individuos; él trabaja ahora con un grupo y es además miembro de ese grupo. De esta manera el supervisor tiene una función intragrupal de guiar su propio grupo, y al mismo tiempo es miembro de un grupo -- supervisor, lo que significa que tiene una función intragrupal que ejecutar -- coordinar los esfuerzos de los dos grupos a que pertenece.

Debe recordarse que aunque la Teoría Y fomenta el crecimiento y desarrollo individual, el empleado no es un individuo aislado; es más bien, un miembro participante de un grupo, y el grupo es la unidad funcional -- más pequeña de la organización.

5) DESARROLLAR LA MOTIVACION HACIA ABAJO A PARTIR DE LOS NIVELES SUPERIORES DE LA ADMINISTRACION.

Entre las primeras áreas de la actuación gerencial están la evaluación, la compensación y la formación de los miembros de la propia gerencia. La demostración de un genuino interés en el desempeño de un ejecutivo, diciéndole lo bien que lo está haciendo y ayudándolo a desarrollar sus aptitudes, para calificar para puestos más elevados, es sumamente estimulante.

El trabajador desea saber donde puede mejorar. Además, está interesado en su compensación debido a lo que puede adquirir con el dinero.

La evaluación del trabajo realizado, tiene en sí atributos benéficos. Cuando un gerente de nivel superior busca, con ayuda de otros, evaluar el desempeño y el potencial de los trabajadores que dependen de él, adquirirá una nueva y útil comprensión de ellos. Estará más consciente de lo que hacen, en que forma pueden ser útiles y que puede hacerse para acelerar su progreso. El también quedará más consciente acerca de sus propias facultades y de su progreso. Incluso, en el caso en que la evaluación se haga por externos, los ejecutivos de la compañía tienen más conciencia de sus méritos relativos.

El desempeño de un subordinado constituye siempre una consideración de un supervisor, que típicamente evalúa en alguna forma lo bien que se está desempeñando cada uno de los miembros del grupo.

Si bien no existe en todas las organizaciones, se recomienda un programa formal de evaluación del desempeño, para que se sigan prácticas uniformes, de estímulo

-los y reconocimientos, para evitar injusticias o preferencias, y así, que todos los trabajadores sepan como están siendo evaluados y conozcan la importancia -- que a la alta gerencia a éstos esfuerzos; desarrollan así, un alto grado de motivación.

C) FIJACION DE METAS PARA EMPLEADOS.

En un tiempo determinado, toda tarea debe tener una meta específica o definida, una contribución o conjunto de contribuciones que se esperan de la misma.

Este dato es una ayuda para el operario que lo da a su desempeño. Así mismo, sirve de ayuda al supervisor para tener una perspectiva general de la obra que se plantea terminar. En ciertas ocasiones es difícil señalar una meta, sin embargo, bien vale la pena el esfuerzo que se haga en formularla. Debe hacerse la pregunta, ¿Cuál es la equivalencia o nivel lógicos al desarrollar determinada tarea?

En la práctica, es por regla general más conveniente el permitir que el propio empleado fije su meta de resultados durante un período determinado. Lógicamente, el trabajador no pretende fijarse metas fáciles aunque no de la impresión de pretender resultados extraordinarios; pero, al fijarse él mismo una meta, hará esfuerzos especiales para lograrla. Para fijar bases, el supervisor general debe delinear la meta pretendida, circunstancias y territorios en el que el trabajador debe actuar.

A pesar de que las metas son estimativas, se debe procurar fijarlas de tal manera que pueda ser medida. En muchas ocasiones los gerentes indican que las metas o normas para determinados tipos de tareas no son computables, en especial, tareas de los empleados de planta. Esto puede ser cierto si se estipulan medidas específicas y exactas, aunque frecuentemente una cifra estimativa puede llevar las condiciones deseadas.

Se podría señalar que algunas tareas son tan intangibles que como se señaló antes, no pueden ser medidas.

por lo cual se debe pensar en primer término ¿ que es lo que se espera de la tarea? Generalizando, si se hace esta reflexión, en la mayoría de los aspectos se descubrirá que siempre existe alguna posibilidad de medir la tarea, y, que en caso contrario, lo más probable sea que dicha tarea no sea tan indispensable o básica, cosa que siempre sería útil averiguar.

Algunos supervisores acostumbran fijar metas fantásticas. Saben que ninguno sería capaz de alcanzarlas en cuanto que siempre hay algo inaccesible; pero que el operario lucharía por lograrlo. Esto es una manifestación de la naturaleza humana y la mayoría siente el estímulo al cumplir con la meta prefijada. Sin embargo, dicha meta aunque difícil no debe ser imposible.

Hay un punto cardinal a considerar: el empleado debe comprender que la meta es accesible. Algunos se concretan a fijar metas sin demostrar prácticamente a sus subordinados que son realizables, y a final de cuentas se dan por vencidos antes de terminar la tarea.

Es sorprendente notar que las metas pueden ser incluso sobrepasadas y ahorrar tiempo en el desempeño de las tareas. Si la gente trabaja con el convencimiento de que las metas son logrables pone mayor entusiasmo para alcanzarlos. Sin embargo, en el caso de un obrero, el hecho de mostrarle un estudio técnico de tiempo y rendimiento por hora, no es factor definitivo para convencerlo de su accesibilidad.

Existe mayor grado de estímulo en una meta si el operario puede controlar los resultados de su esfuerzo personal. Este es uno de los aspectos que se olvida especialmente al fijar metas para grupos de obreros.

Al considerar el personal que fija las metas, por grupos, así como la política de la empresa, se deberá ver la importancia que tienen sus decisiones y que de esa manera se puedan controlar mejor los resultados.

Es muy raro el caso de fijar una meta que pueda ser controlada en su totalidad por un sólo individuo. Todos los negocios se hacen a base de cooperación. -- Sin embargo, la meta, es mucho más real si el individuo que interviene tiene una influencia directa con los resultados que se quieren lograr. Esto es cierto, especialmente, en el caso de los tareas que se asignan a los empleados de confianza. En concreto, se puede considerar que una meta es accesible si el operario -- tiene una influencia directa con los resultados que se quieren lograr. Esto ha sido comprobado en varios estudios realizados.

Una meta de utilidades, se llega a convertir en algo vago e impreciso en cuanto se refiere al individuo que labora para determinada empresa, pues mientras mayor sea la compañía es más remota la utilidad que el empleado inferior o el operario de menor categoría pueden esperar. Esto representa una de las razones por las cuales se nota un aumento en la dificultad en el ramo administrativo, sobre todo cuando la firma sigue creciendo.

Una de las reglas que generalmente se violan es la de que se deben fijar metas o patrones para todas las etapas que integran el trabajo de que se trate, y no para determinada parte del mismo. Esto ocurre con relativa frecuencia por la facilidad que existe para fijar metas individuales, en el caso de determinado operario. Sin embargo, en el caso de otro trabajador se presentan ciertas dificultades y se cae en la prác-

-ticia de relegar al olvido las metas que sean difíciles de computar. Esto puede llevar ciertamente a baja utilidad y poco rendimiento en el trabajo.

En algunas ocasiones se fijan metas que, si se hacen exigibles, pueden dañar el negocio. La moderación parece ser un elemento de vital importancia en todas las fases del mismo, al igual que lo es en todas las etapas de la vida.

Sin las metas se pierde el equilibrio. Un ejemplo de esta pérdida de equilibrio se presenta al suspender una tarea de resultados ya determinados en cambio de otro de mayor importancia.

D) ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES.

A fin de hablar sobre "Asunción de responsabilidades", es preciso empezar por dar una breve explicación sobre el proceso de "delegación de autoridad".

La delegación tiene un significado preciso. El que delega en otra persona, otorga poderes a esa persona, para actuar por él.

Dos aspectos de esta definición merecen cuidadosamente atención. Primero, el delegante otorga poderes al delegado. La autoridad es definida como el derecho de actuar o de dirigir a otros para que actúen. Puesto que las responsabilidades - o deberes - son asignados como primer paso en el proceso de delegación, es necesario que la persona a quien se le asignan responsabilidades actúe o dirija a otros para que actúen en la ejecución de tales deberes. La autoridad de poderes - para tal acción, de ahí la expresión de delegación de autoridad, con el resultado de que el delegado recibe el poder de actuar o dirigir a otros para que actúen.

El segundo aspecto es la frase actuar por él. Una persona que posee autoridad delegada está actuando por, o representando a, la persona que delegó la autoridad. La implicación de actuar por otro es significativa como proceso organizacional, porque de ello resulta que aunque la autoridad es delegada a subordinados para -- que éstos puedan cumplir con éxito los deberes que les fueron asignados, el delegante sigue reteniendo total control sobre la autoridad delegada, y puede revocar la delegación si lo considera necesario. La delegación de ninguna manera significa abdicación.

El vocablo responsabilidad es usado para referirse -- ya sea al trabajo que es asignado o a la obligación --

crezca por la asignación de tal trabajo.

Hay varias razones para limitar el significado de responsabilidad a los deberes o trabajos a ser realizados al ejecutar una asignación. En nuestras conversaciones corrientes equivalemos frecuentemente responsabilidad y deberes, como al referirnos, por ejemplo, a las responsabilidades de un padre o las responsabilidades de un estudiante. También, muchas empresas en sus descripciones de posiciones gerenciales fijan las responsabilidades de una posición dada como deberes a ser cumplidos. Otra razón para limitar el significado de la palabra responsabilidad a deberes asignados, es que hay un término específico, obligación; que es usado, para describir el compromiso creado por la asignación de responsabilidades.

La responsabilidad es definida como " todos los deberes que deben ser ejecutados a fin de complementar una tarea dada" . Esto quiere decir que al darse una tarea a determinada persona, ésta asume responsabilidades.

El gerente aprende mejor en la práctica a formular las responsabilidades. La piedra angular es la responsabilidad y si se infunde el sentido de la responsabilidad en todos los aspectos y etapas del trabajo, es mayor el rendimiento, por lo cual es recomendable que se responsabilice a todos los trabajadores en todas las categorías.

V) NUEVO METODO DE MOTIVACION.
(LOS CIRCULOS DE CALIDAD)

A) ASPECTOS IMPORTANTES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Durante largo tiempo, las entidades industriales, comerciales y financieras han buscado una solución aceptable al doble problema que representa la disminución de la productividad y el deterioro de la calidad.

Esta búsqueda ha brindado una técnica motivadora sencilla y eficaz llamada Círculo de Calidad, la cual se empleó por primera vez en Japón, y, más recientemente en un número de entidades estadounidenses.

Se ha demostrado que este concepto proporciona buenos resultados cuando se aplica a empleados de cualquier nivel de especialización, siendo eficaz en los ámbitos fabriles, trabajos de almacenamiento, instituciones bancarias, oficinas industriales de servicio y mercados minoristas.

Algunas entidades gubernamentales también han empleado con éxito los conceptos comprendidos en el Círculo de Calidad (C.C.), demostrándose efectos tan favorables que hasta los observadores más escépticos han quedado convencidos de que aquí por fin, se ha encontrado una nueva clave motivadora.

Un Círculo de Calidad, constituye un grupo de empleados, cuyo número generalmente no sobrepasa de diez quienes realizan labores similares en un área de trabajo común, y se reúnen periódicamente para identificar, estudiar y eliminar problemas relacionados con el trabajo diario.

La simplicidad de esta definición no debiera deso

lencia. Este pequeño grupo de empleados trabajando en común acuerdo, posee el poder de cambiar el sistema subyacente de la organización de su empresa, e incrementar la eficiencia laboral más allá de sus anhelos - más optimistas. Un número de estos grupos, ubicado a lo largo y ancho de su planta u oficina, logrará descubrir nuevos métodos para reducir los costos, aumentar la producción, mejorar la calidad, disminuir el ausentismo y hacer su empresa un lugar más seguro y agradable de lo que era.

Estos y otros serán los beneficios que se obtendrán cuando se disponga de Círculos de Calidad en pleno funcionamiento. Problemas que por largo tiempo desafiaron los esfuerzos más tenaces de ingenieros y administradores serán resueltos por un Círculo de Calidad bien organizado. Problemas cuya existencia ni siquiera se sospechaban, serán revelados y solucionados por los miembros del Círculo de Calidad.

De este modo se descubrirá la reserva de talento, oculta en las mentes de los empleados - una reserva que nunca antes fué posible utilizar - y que ahora estará disponible gracias al Círculo de Calidad.

B) REQUISITOS BASICOS PARA ESTABLECER UN CIRCULO DE -- CALIDAD.

Si se desea que el programa triunfe, deben cumplirse ciertos requisitos básicos. El primero y más esencial, es la existencia de un enfoque administrativo humanístico.

La Administración humanística se caracteriza por preocuparse de los empleados y de sus sentimientos. El comentario " La gente constituye nuestro bien más preciado" debe ser sincero y demostrarse con la debida actitud por parte de los administradores y supervisores en todos los niveles de la Empresa. Los Círculos de Calidad y la administración dictatorial son incompatibles.

Los sociólogos concuerdan en que la administración del futuro debe preocuparse más de los sujetos y menos de los objetos. Las buenas relaciones humanas deben considerarse tan importantes como la acumulación del capital monetario que permite el progreso continuo.

Cuando la actitud evidenciada por la administración de una compañía demuestre ser favorable a la implantación de los C.C., el próximo paso será ocuparse de suministrar adecuada respaldo moral al programa, -- pues los subordinados reconocen con suma facilidad toda insuficiencia o ausencia de respaldo al programa.

Una vez que se decide a establecer Círculos de Calidad, se debe de asegurar de conceder el respaldo sin reservas y de que éste sea vasto, entusiasta y constante durante todas las dificultades experimentadas al comienzo. Los resultados obtenidos con los C.C. no son inmediatos. Inicialmente, los ejecutivos subalternos-

pueden quejarse de la ausencia de logros palpables.

Se debe tener paciencia y exigirse a los subalternos, pues los buenos resultados llegarán siempre -- que nadie trate de apresurarlos. Después de todo, se debe tomar en consideración la curva del aprendizaje -- cuando inicia un nuevo procedimiento en una empresa, y lo mismo se debiera hacer con los C.C. antes de exigir resultados.

Establecer los Círculos de Calidad requerirá cierta inversión de capital, cuyo monto dependerá en parte de los recursos empleados para iniciar el programa.

Según los informes de las compañías que han instituido Círculos de Calidad, las utilidades son tres o seis veces mayores que la inversión durante los dos -- primeros años del programa. Algunas compañías, en especial las japonesas, ni siquiera intentan calcular las utilidades de la inversión, pues consideran que el desarrollo del potencial humano es utilidad suficiente.

C) LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN LA PRACTICA.

La institución de los Círculos de Calidad, produce muchos cambios, la mayoría de los cuales son beneficos. No obstante, por más favorable que éstos sean, - puede atemorizar a muchos individuos. Las personas - que ocupen puestos clave en el programa de los C.C., - deben estar preparadas para enfrentar y resolver efi-cazmente estos temores.

Después de observar los cambios ocurridos durante su larga vida, Eric. Hofer, el estribador-filósofo de San Francisco (California), afirma que "el cambio drás tico aleja al individuo de su identidad y genera la - necesidad de renacer y adquirir una identidad nueva. Y el modo de satisfacer esta necesidad establece quizás- las características del cambio, determinando si este - se desarrolla apaciblemente o acomodoado de convulsio- nes y explosiones". Su planificación debe considerar- los efectos del cambio, siendo probablemente beneficio so una presentación de los C.C. como el vehículo que - permite a las personas ese renacimiento y adquisición- de nueva personalidad mencionando ésto, el filósofo - Hofer.

Esto no significa que sus empleados más importan- tes deban convertirse en sociólogos. Basta una acti- tud comprensiva hacia los sentimientos de los adminis- tradores, supervisores y capataces, puesto que todos - ellos pueden considerar a los C.C. como amenazas a su- autoridad. Será necesario escuchar e impartir conse- jos y confianza.

En verdad que un C.C. eficaz terminará por hacer- se cargo de muchas de las labores realizaas por estas

personas. Sin embargo, como regla general, esos trabajos no son de gran importancia y constituyen su labor diaria, sólo porque los operarios los han ignorado hasta el presente. Ahora, los miembros de los Círculos de Calidad se harán cargo de ellos, quedando los supervisores y los administradores libres para concentrar sus esfuerzos en problemas de mayor importancia.

D) RESULTADOS A ESPERAR, DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Después de que los integrantes de los Círculos se familiaricen con sus técnicas y sistemas, se verán resultados tanto tangibles como intangibles. La mayoría de tales resultados estarán circunscritos a los miembros del Círculo y al departamento en que trabajan.

No obstante, los ejemplos proporcionados por ellos tendrán o influir en otros empleados y otros departamentos.

Probablemente, se observará una reducción en el ausentismo como consecuencia del mayor interés evidenciado por los miembros del Círculo en su trabajo, pues cada integrante estará reacio a perder la oportunidad de participar en los esfuerzos de su grupo por producir cambios en el ámbito laboral.

La comunicación entre empleados y supervisores de biera mejorar.

Habrá mayor cantidad de preguntas inteligentes relacionadas con el trabajo y las respuestas serán escuchadas con mayor detenimiento. La supervisión mejorará a medida que capataces y supervisores demuestren mayor respeto por sus empleados, después de evaluar sus comentarios e ideas durante las reuniones del Círculo.

Los problemas de disciplina desaparecerán entre los miembros del grupo, como consecuencia del interés mutuo por lograr los objetivos propuestos. Toda actividad negativa por parte de un miembro del grupo, o de un asociado, será juzgada severamente. Quienes intenten perturbar las actividades laborales, se enfrentarán a una fuerte presión colectiva.

Sin embargo, quizás el beneficio principal será-

la creación de una organización laboral inteligente y responsable, con objetivos muy similares a los de la empresa. Los empleados derivarán mayor orgullo de la precisión con que realizan su trabajo y estarán dispuestos a tomar decisiones y asumir responsabilidades por ellas.

El círculo de calidad puede constituir una fuerza poderosa, destinada a cambiar actitudes establecidas. Los círculos producen efectos, los cuales a menudo son de largo plazo. Por lo tanto, debe asegurarse de tomar en consideración todos los detalles antes de establecer una entidad tan poderosa en su firma. Además, se debe estar preparado para reaccionar constructivamente ante los beneficiosos cambios realizados por los Círculos.

E) EL CIRCULO COMO FUERZA MOTIVADORA.

El Círculo estimula el desarrollo de cada individuo hasta el límite de sus capacidades, le ofrece un grupo pleno de cooperación al cual pertenecer, respalda su personalidad con elogios cuando lo merece, y le concede la oportunidad de progresar desde la condición de miembro hasta el cargo de líder, con el concurrente aumento de las responsabilidades.

El Círculo también permite al operario ejercer -- cierto control sobre su trabajo, y le provee un foro -- para ventilar problemas relacionados con la salud y la seguridad. De hecho, el C.C. parece ser un vehículo ideal para suministrar al individuo todos los factores -- juzgados por sociólogos, como esenciales para la automotivación y la satisfacción personal.

Cuando los empleados hayan satisfecho, todas ó la mayoría de sus necesidades básicas en el ámbito laboral, comenzarán a generar ese sentimiento tan esquivo a definiciones que los gerentes han tratado de inculcar -- sin éxito en tantas ocasiones.

Esta es la motivación verdadera: la que crea el -- deseo de hacer bien las cosas, de trabajar honestamente y sin requerir supervisión. Atributos positivos -- que benefician por igual a los empleados y a la compañía que los emplea.

Es indiscutible que el Círculo de Calidad es un -- programa hecho por y para los empleados. Así debe ser, si ha de tener éxito. Además de estimular la formación de una clase laboral racional y responsable, dirigir su energía hacia actividades constructivas y mejorar la -- calidad de la vida en el ambiente de trabajo, el C.C. -- también proporciona a la empresa oportunidad de aumen-

-tar sus utilidades y de ser más competitiva e innovadora.

VI) CASO PRACTICO, SOLUCION
DEL MISMO.

La Empresa L.G.C., productora de artículos eléctricos, se está enfrentando a un enorme problema, que si no es tratado de inmediato, la llevará a la quiebra.

El problema, que consiste en una exagerada rotación de personal, tanto por renunciados como por cambios de puestos, se encuentra expandido en todos los departamentos de la Organización. En un principio, éste sólo se encontraba en el departamento de producción; dentro de los grupos obreros. Luego empezó a afectar a los dirigentes del mismo departamento, extendiéndose así, a otros departamentos.

En un principio, no se le dió mucha importancia a ésta exagerada rotación, más sin embargo, cuando se empezaron a tener problemas como no lograr las metas fijadas de producción, y notar una deficiente calidad, el Ingeniero Guillermo Inzunza, encargado del departamento primeramente afectado, dedicó parte de su tiempo a investigar el porque de dicho problema, esto fué mediante la observación de los trabajadores en cada una de las áreas, pláticas informales con los obreros, y estudiando los posibles factores físico/ambientales que pudieran afectar al personal, para que reaccionaran de tal forma.

Abarentemente, el principal factor que creaba el problema, era el bajo sueldo, ya que se trabajaban las horas establecidas por la ley, y ciertas veces extras, sin conseguir el trabajador un salario decoroso.

Obviamente el ambiente laboral, estaba lleno de quejas, que lo hacían más pesado, y de inconformidades, que traían consigo la renuncia muy frecuente de trabajadores.

SOLUCION:

Ya que la solución al problema, no fué dada de inmediato, para así haber evitado lo que sucedió, no es tarde para tratar de iniciar un programa de motivación, para todos los miembros de la organización.

Esto no sólo quiere decir que se les proporcione un aumento de sueldos general, sino que a la vez, se trate de incentivar al empleado, fijandoles metas cortas y factibles, que los harán sentir parte de la organización. Así como también mejorar las condiciones físico/ambientales, como son ; mejor iluminación, ventilación, limpieza, seguridad, mobiliario y equipo adecuado entre otros.

Es recomendable fomentar las buenas relaciones entre el personal, organizarles convivios, juntas de trabajo, organizar reconocimientos públicos, crear programas de prestaciones, etc..

Una vez, empezando a solucionar éste problema, se deberá procurar realizar evaluaciones periódicas, para así detectar cualquier posible problema y emprender una solución.

VII) CONCLUSIONES.

La Motivación al empleado, dentro de toda organización, juega un papel muy importante, ya que de ésta depende el buen desempeño del individuo en cualquier actividad que se le encomiende.

Por ser el ser humano, el elemento de más valor en la organización, se le debe atender de la mejor manera posible, para tratar a cada trabajador como lo que es: un ser humano y no una herramienta de trabajo.

Siempre deberá tenerse presente que el individuo es un ser complejo, con un cúmulo de necesidades, que necesitará satisfacer en cuanto le sea posible, por lo cual todo Lic. en Administración de empresas deberá estar capacitado para comprender, y saber manejar los diferentes comportamientos a que se enfrenta, saber estimularlos ya sea por medio de recompensas económicas o de reconocimientos, para así motivarlo a desarrollar mejor su trabajo; lo cual traerá consigo un aumento en la productividad de la empresa, y así contribuirá al logro de los objetivos finales.

Son muchos los aspectos que influyen para la motivación de los individuos, esto es, desde el ambiente físico que los rodea, ambiente social, y estímulos que se les proporcionen. Estos aspectos deberán estar manejados de forma adecuada, ya que su descuido implicaría una desmotivación, que acarrearía problemas difíciles de remediar.

Los niveles superiores de la organización, son -- por lo general los que fijan los objetivos finales, -- por lo cual, estos deben de procurar estar al tanto de la capacidad del personal con que cuenta la organización si no del total, si de los encargados de departamento, para así fijar metas factibles.

La Responsabilidad que debe tener todo individuo, hará más fácil el logro del objetivo final, pues si -- cada persona realiza la tarea que le fué encomendada, -- se irán logrando las metas individuales, las cuales -- darán lugar al logro del objetivo final.

El hecho de cumplir con el trabajo asignado en -- el tiempo fijado, no indica que se haya logrado el obje -- tivo por completo, pues si éste trabajo deja que se -- sear en cuanto a la calidad lograda, no se podrá consi -- derar por terminado el objetivo. Es por ésto que ya -- fué creado el nuevo Método de Motivación, conocido co -- mo: " Circulo de Calidad ".

Es muy amplio hablar de la "Importancia de la Moti -- vación al empleado para el buen funcionamiento de una -- empresa", que es precisamente el tema de ésta tesis, -- sin embargo, a lo largo de la misma se tratan de una -- forma más profunda varios aspectos relacionados a un -- factor tan importante como lo es la Motivación.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

" BIBLIOGRAFIA "

- 1) A. Kolb David, M. Rubin Irwin, M. McIntyre James.
"Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos".
Editorial Prentice/Hall Internacional. 1980.
- 2) C. Schele Edward.
"Dirección Ejecutiva del Personal"
Editorial Intercontinental, S.A. 1960
- 3) F. Huse Edgar, L. Bowditch James.
"El comportamiento humano en la Organización".
Fondo Educativo Interamericano, S. A. de C.V. 1980
- 4) G. Haneman Herbert, P. Schwab Donald, A. Fossum John,
D. Dyer Lee.
"Administración de los Recursos humanos y personal"
Editorial continental, S.S. de C.V. , 1985.
- 5) J. Chruden Herbert, W. Sherman Arthur Jr.
"Administración de Personal."
Editorial Continental S.A. de C.V. 1982.
- 6) L. Sisk Henry y Sueralik Mario.
"Administración y Gerencia de Empresas"
Editorial Saber S.o. de C.u. 1982.
- 7) R. Terry George.
"Principios de Administración"
Editorial Continental, S.A. de C.V. 1981.
- 8) V. Imundo Louis.
"Manual del Supervisor efectivo".
Editorial Continental, S.A. de C.V. 1984.

Otras fuentes:

Trabajo de investigación: "Círculos de Calidad"
Alexander Hamilton Institute. 1633