

870102.

34  
29.

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## "LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA EMPRESA MODERNA MEXICANA"

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
que para obtener el título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presentan:

SANDRA LUZ MAGAÑA VALDES  
ANA ROSA ZARAGOZA CAMACHO

Guadalajara, Jal.

1984



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## I N D I C E

	Página.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. MOTIVACION	3
DEFINICION	3
MODELO DE MOTIVACION	4
A) RESUMEN DE MAYO Y LOS ESTUDIOS HARVARD	5
B) LOS ESTUDIOS MICHIGAN	8
C) LOS ESTUDIOS PITTSBURGH	11
D) OTROS ESTUDIOS HARVARD	12
E) EL EFECTO DEL DINERO	14
F) EFECTO DE LA FILOSOFIA ADMINIS TRATIVA	16
F <sub>1</sub> ) TEORIA X	16
F <sub>2</sub> ) TEORIA Y	17
G) EL MOTIVO DE COMPETENCIA	19
H) MOTIVO DEL DINERO	20
I) DINAMICA DE LOS MOTIVOS	23
CAPITULO II. PSICOLOGIA DEL MEXICANO	26
A) TIPOS DE MEXICANOS	28
A <sub>1</sub> ) EL MEXICANO PASIVO Y OBEDIENTE	28
A <sub>2</sub> ) EL REBELDE ACTIVAMENTE AUTO AFIRMATIVO	29

A <sub>3</sub> )	EL TIPO MEXICANO CON CONTROL INTERNO ACTIVO	30
A <sub>4</sub> )	TIPO DE MEXICANO CON CONTROL EXTERNO PASIVO	31
B)	LA PSICOLOGIA EN LA EMPRESA	32
C)	RELACIONES HUMANAS	33
D)	LA FATIGA Y SU RELACION CON EL TRABAJO	36
E)	FATIGA PSICOLOGICA	39
CAPITULO III.	PRINCIPALES MOTIVADORES DEL TRABAJADOR	41
A)	CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES	41
A <sub>1</sub> )	NECESIDADES INNATAS	41
A <sub>2</sub> )	NECESIDADES ADQUIRIDAS	41
A <sub>3</sub> )	TEORIA DE MASLOW	41
B)	MODALIDADES O FORMAS DE SATISFACCION DE LAS NECESIDADES	44
B <sub>1</sub> )	NECESIDADES FISICAS RELACIONADAS CON LA SEGURIDAD	44
B <sub>2</sub> )	NECESIDADES FUNDAMENTALMENTE SOCIALES	46
B <sub>3</sub> )	NECESIDADES FUNDAMENTALMENTE EGOCENTRICAS	47
C)	SATISFACCION EN EL TRABAJO	50
CAPITULO IV.	LA FRUSTRACION Y SUS PRINCIPALES TIPOS.	53

A)	PRINCIPALES TIPOS DE FRUSTRACION	54
A <sub>1</sub> )	POR DEMORA	54
A <sub>2</sub> )	POR IMPEDIMENTO	55
A <sub>3</sub> )	POR CONFLICTO	55
B)	EL OBSTACULO Y EL OBJETIVO	59
CAPITULO V. APROVECHAMIENTO MAXIMO DE LAS NECESIDADES HUMANAS		61
A)	EVITAR CREERSE DIOS	61
B)	DESECHAR LOS ESTEREOTIPOS	61
C)	ACEPTAR A LAS PERSONAS COMO SON	62
D)	ACTUE COMO CIENTIFICO	63
E)	SEA SENSITIVO A LAS RELACIONES	64
F)	SEA CAUTO ANTE DIFERENCIAS ENGANOSAS	65
G)	ATRAPELO EN SU PROPIA CONDUCTA	66
H)	EMITA SU PROPIO PROGRAMA DE CONTROL PRENSION	67
I)	EL ESTILO DE MANDO	68
CONCLUSIONES		70
BIBLIOGRAFIA		73

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

En la actualidad al trabajador ya no se le considera como una simple máquina que tiene que realizar todas las labores de la empresa, sino que hoy en día se le trata humanamente, se le toma en cuenta; por ejemplo: si el trabajador tiene algún problema familiar se le ayuda dándole atención psicológica.

Al adelanto actual sobre la teoría de Administración de Personal han contribuido: sociólogos, psicólogos, economistas y administradores. Las investigaciones y aportaciones que han hecho estos profesionistas han sido de gran utilidad porque ellos son los que han formado las técnicas y los sistemas modernos que en la actualidad utilizan las empresas más modernas, eficaces y productivas.

Nosotros nos podemos dar cuenta que una motivación puede causar reacciones diferentes. Lo que para una persona es una motivación, para otra puede ser posible -- que no lo sea. Este es uno de los principales motivos -- por lo que nos inclinamos a profundizar sobre este tema.

En una empresa todo trabajador es remunerado, nosotros nos preguntamos que si por el hecho de que a un trabajador se le pague, éste tiene que ir a trabajar aunque no tenga ganas; en bastantes empresas no se produce suficiente debido a que sus trabajadores no dan toda su capacidad y porque a cada minuto se distraen y dejan su

su trabajo por hacer otra cosa.

Queremos que al finalizar esta investigación - podamos encontrar una solución sobre una buena motivación para la empresa moderna mexicana, en la cual el obrero haga su trabajo con gusto, placer y le cause una satisfacción el tener una buena productividad, en la empresa y en la que se sienta orgulloso de trabajar en una empresa que le dé satisfacción personal.

## CAPITULO I

MOTIVACIONDEFINICIONES:

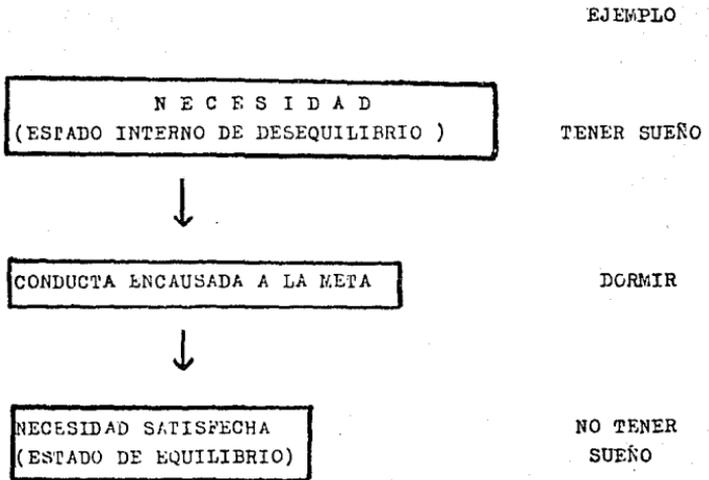
Dessler.- Es el deseo que tiene una persona - de satisfacer ciertas necesidades.

Kelly.- Las fuerzas que mantienen y alteran - la dirección, la calidad e intensidad de la conducta.

Jones.- Es la forma en que la conducta se ini - cia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene.

Las tres personas están de acuerdo en:

- a) La motivación va a hacer algo que le va a dar energía a la conducta humana.
- b) Siempre explica la manera en que se dirige o se encausa una conducta.
- c) Nos ayuda a explicar la manera en que sos - tiene o mantiene la conducta.

MODELO SENCILLO DEL PROCESO DE MOTIVACION:

#### A) RESUMEN DE MAYO Y LOS ESTUDIOS HARVARD.

La Teoría de Mayo se desarrolló en base a los estudios en los talleres de la Hawthorne de la Western -- Electric Company de Chicago en el año 1927 y 1932; afirma que los trabajadores tienden a conglomerarse en grupos informales con el fin de llenar un hueco en sus vidas y este hueco resulta de una necesidad básica de cooperación y camaradería. La prescripción de Mayo fue: cultivar -- una mejor comunicación de modo que la gerencia y los trabajadores pudieran en todo momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de las metas de uno y de otro.

El primero de los cuatro estudios principales de Mayo tuvo lugar en 1923 y 1924 en una fábrica textil de Filadelfia. Investigaba la excesiva rotación de personal donde el trabajo era monótono y extenuante; los trabajadores mostraban la tendencia de hundirse en un estado de abatimiento y desconsuelo.

Al principio Mayo creyó que debía ser por fatiga física, instituyó una serie de descansos durante el día de trabajo. El efecto fue violento, la rotación de personal descendió considerablemente, la productividad -- creció y las muestras de melancolía desaparecieron.

Mayo interpretó estos resultados en parte a la fatiga en su eliminación, pero principalmente por haber -- permitido a los empleados que participaran en la dirección de su propio trabajo. Su gran contribución fue su recono-

cimiento de que la emergencia de un espíritu de grupo no era un mero accidente, sino más bien una pieza crítica del rompecabezas de la motividad que con anterioridad faltaba.

El segundo y mejor conocido de sus estudios tuvo lugar en los talleres de Hawthorne de la Western Electric Company, modificando el sistema de iluminación para incrementar la producción, ésta se fue para arriba en cada uno de los salones en el estudio, pero al recurrir a Mayo a la causa del incremento de la producción por causa de la iluminación se tuvo que desecharlo. Mayo inició un experimento variando los períodos de descanso y la duración del día de trabajo, en vez de alumbrado.

Al seleccionar a unos cuantos trabajadores, el grupo de Mayo les había despertado una especie de sentimiento de "elite" o aristocracia entre ellos mismos, a estos elementos los estaban tratando como si fueran elementos importantes y de tipo único. Tratar a los obreros como seres humanos, permitirles unirse en grupos naturales, daban pátulos a motivos que podrían mejorar violentamente la producción. La finalidad era descubrir qué existía en la mente de los trabajadores y qué relación tenía esto, si es que la había con su productividad.

Tras dar rienda suelta a sus sentimientos, que daban en posición de contemplar de modo más objetivo sus propias situaciones y, como dice Mayo, "darles a sí mismos un buen consejo". En muchos casos quedaban en aptitud de llevarse mejor con sus camaradas de trabajo y con los supervisores.

De este modo se incrementó notablemente la ten

encia de los antiguos "solitarios" a moverse en conjunto y sustituir grupos cooperativos. Todos los intentos a -- ser rígidos con ellos conducían a profusar una intensa an tipatía. Así pues el grupo informal poseía dos filos en lo tocante a la productividad, cuando el grupo coadyuvaba con el gerente la productividad se elevaba. Los estudios Hawthorne terminaron en 1932.

Otro estudio se llevó a cabo en los talleres - de una fundición, con los resultados de Hawthorne todavía relativamente frescos en su mente, el grupo de Mayo supo con exactitud dónde buscar las causas de la buena fortuna de esta compañía. Los encargados de este taller practica ban buenas relaciones humanas, los elementos de cada turno programaban los días de descanso individual. Por lo contrario en las otras dos plantas que antes habían sido vistas, el ausentismo era muy alto y cada vez crecía más, las causas directas eran una serie de inconvenientes y -- tentaciones, el argumento de Mayo era que si las geren-- cías de las dos plantas anteriores hubieran practicado -- buenas relaciones humanas el ausentismo hubiera disminu-- do.

El cuarto estudio Mayo fue en una planta de -- aeronaves al sur de California en 1944. Los cambios de -- personal eran elevadísimos como también el ausentismo; no obstante, Mayo encontró algunos departamentos que estaban resistiendo esta situación, el primero de ellos estaba -- constituido por un pequeñísimo grupo donde mayor intimi-- dad conglomeraba a los hombres en un núcleo de personas - fuertemente motivadas que ejercía considerable influencia sobre los demás para fijar el ritmo de trabajo.

El más importante de ellos por lo que Mayo concierne, era un grupo cuyo espíritu de equipo era el deliberado objetivo de sus gerentes, los récords de asistencia y productividad de este último eran sencillamente fenomenales y Mayo comprendió que no se trataba de un mero accidente. Los hombres a cargo estaban convencidos de -- que la solidaridad debía ser en particular su objetivo -- más importante, a fin de alcanzar alta productividad sostenida, estos se dedicaban a facilitar el trabajo de los obreros, no los ignoraban y los hombres tenían la sensación de ser importantes.

#### B) LOS ESTUDIOS MICHIGAN.

El Institute for Social Research de la Universidad de Michigan hizo una notable serie de estudios considerablemente más sofisticados que los de Mayo y se caracterizan por sus mejores controles y formas de medición con interés en el aspecto psicológico del comportamiento humano.

El enfoque se concentra en las actitudes y conductas de los supervisores, la técnica estriba en identificar a los grupos de trabajadores de alto y bajo rendimiento y determinar en seguida las actitudes de estos grupos y sus supervisores hacia aspectos de trabajo.

Hicieron estudios que indujeron al grupo Michigan a hacer resaltar la importancia de lo que denominó -- "supervisión centrada en el empleado". En el año de 1947 Leta S. Stetter y Daniel Katz emprendieron estudios con la

finalidad de descubrir condiciones que hacen que un grupo de alto nivel funcione.

El primer estudio de esta serie se llevó a cabo en la oficina matriz de la Prudential Insurance Company of America, en Newark Nueva Jersey, relacionando la -- productividad de los oficinistas, identificaron doce grupos de alta productividad y 12 de baja, encontré de importancia dedicar su atención a la conducta y actitudes del supervisor de primera línea. Cada supervisor era calificado y se encontró que los supervisores que se caracterizaban como "centrados en el empleo", era probable que estuvieran a cargo de grupos de alta producción. Mientras que los "centrados en la producción" a cargo de grupos de baja productividad. Se catalogaba "centrado en el empleado" el que su principal función consistía en supervisar a su gente, y al "centrado en la producción" el que su tarea principal era hacer que se efectuara el trabajo.

De ocho supervisores identificados centrados en la producción, siete encabezaban grupos con baja productividad. El grupo Michigan concluyó que eran dos tipos muy distintos de personas; las diferencias entre los supervisores no eran enteramente personal, existían indicios superiores, el grupo terminó el estudio detectando que el estilo de dirección supervisión afectaba la motivación del grupo y viceversa; el estilo más efectivo mostraba mayor atención a las necesidades de los empleados y a su respecto.

En otro de sus estudios el grupo Michigan seleccionó cuatro divisiones de una gran corporación aproximadamente parejas, dos de las divisiones fueron puestas -

bajo un estricto control, con un regimen centrado en la producción, mientras que las otras dos quedaron bajo un sistema más democrático en el cual los trabajadores tenían mayor participación en mucho de su propia supervisión.

En los grupos centrados en la producción, las decisiones eran tomadas por la superioridad de la división. A los agentes se les fijó la meta de incrementar la producción reduciendo fuerza laboral y ejerciendo presión -- hasta la máxima eficiencia. Por lo contrario los dos grupos centrados en los empleados, los supervisores recibieron un adiestramiento, la fuerza estribaba en suministrar a cada trabajador pruebas de que se le respetaba, consideraba responsable e indispensable para el grupo a que pertenecía.

Lo que ocurrió en realidad fue que después de un año los grupos centrados en la producción habían logrado hasta un 25% de aumento en la productividad mientras que en los grupos centrados en los empleados solo fue un 20%.

Después del estudio se encontró que la lealtad interés e involucración en el trabajo de los grupos centrados en la producción, había disminuído mientras que en los centrados en el empleado la práctica mostraba un aumento de interés. Cuando el supervisor se hallaba lejos, los grupos centrados en el empleado probablemente continuarían trabajando pero los otros quizás se detendrían.

### C) LOS ESTUDIOS PITTSBURGH.

Frederick Herzberg y sus colegas en Pittsburgh, realizaron uno de los estudios más refinados en el ámbito de la motivación, que se basó en hacer entrevistas con unos doscientos ingenieros y contadores que trabajaban para dos firmas distintas.

Se pidió a estos hombres que recordaran incidentes específicos de su experiencia reciente, que les hicieran sentirse particularmente bien o mal respecto a su trabajo, qué efectos habían tenido esos incidentes sobre sus actitudes y desempeños y si tales fueron de corta o larga duración.

Se consideró de gran importancia efectuar el estudio, en aquellos casos en que los hombres se sentían de acuerdo y contentos con su trabajo, se debía a que --- efectuaban su trabajo particularmente bien, y cuando se sentían mal existían factores que les hacían creer que --- eran tratados injustamente. Esto condujo a Pittsburgh a trazar una distinción entre los que ellos denominaron motivación y lo que llamaron factores higiénicos.

Por motivación se entiende aquella influencia que por lo regular ejerce un gran efecto sobre actitudes o desempeño. Los factores higiénicos no producen mejoras, sino más bien sirven para prevenir pérdidas del espíritu de grupo o de eficiencia. Los factores higiénicos son pre-requisito para una motivación efectiva. Resultó claro que con este grupo de ingenieros y contadores las -

motivaciones reales eran las oportunidades de ser más experimentados y manejar puestos de mayores exigencias. La paga, seguridad del trabajo y condiciones laborales, eran factores higiénicos. El control sobre su trabajo constituía la verdadera motivación. Los sentimientos más duraderos se debían a cosas como ser asignados a puestos de mayor responsabilidad. Con ellos el grupo Pittsburgh notaba la gran necesidad de las diversidades, entre por supuesto la más importante que eran las necesidades biológicas: alimento, bebida, albergue y demás. El beneficio que no aporta felicidad sino que despierta otra necesidad es el precio del progreso.

Se conocían dos clases de necesidades: la primera, la higiene que constituía una base esencial para la segunda y requería un buen tratamiento de aquellos factores que servían de fondo, como supervisión, salario y condiciones de trabajo.

#### D) OTROS ESTUDIOS HARVARD.

El estudio tuvo lugar durante un largo período de tiempo y fue llevado a cabo por Abraham Zalesnik en un departamento de cierta compañía manufacturera, a este departamento ingresaron investigadores muy capacitados y en forma gradual lograron ganarse la confianza de los trabajadores, hicieron observaciones muy detalladas de como se llevaban entre sí los trabajadores, anotando quienes formaban parte del grupo dominante más o menos informal y quienes se mantenían fuera de esta sociedad de taller.

La mayoría de los hombres tenían rendimiento bajo. El grupo Harvard clasificó en regulares o irregulares, altos o bajos productores. Ser miembro del grupo regular se estimaba evidentemente mucho más que cualquier premio que la gerencia pudiera ofrecer, la gerencia estaba jugando un fútil y engañoso juego donde quiera que buscara estimular la producción.

Ser miembro del grupo costaba a los hombres caro, el precio era la absoluta conformidad con las normas del grupo, las cuales exigían la posibilidad de unidad -- dentro de él, así pues en un sentido real el trabajador -- que llegaba a formar parte del grupo regular, está de hecho desechando la oportunidad de crecimiento.

Los investigadores clasificaron el grupo regular como congelado, los grupos congelados son a todas luces grupos enfermizos, constituyen la roca con que se destruyen muchos programas de incentivos, comunicación y relaciones humanas. El grupo despertaba muchas funciones -- para algunos en sentido de pertenencia y escape de anonimato, un modo fácil de vida. El grupo Harvard encontró -- que la mayoría de estos obreros no habían sido tan afortunados, por deducción, ya que ellos se identificaban con la frase "confiar en el hombre que se halla tan perdido -- y está tan derrotado como él mismo".

Para el grupo Harvard una vez constituido un grupo congelante se torna inevitable y lo mismo ocurre -- con todo slos problemas que tales grupos crean.

Si los obreros no desean ni necesitan oportuni

dades, entonces tiene sentido en convertir sus tareas en simples unidades de repetición, exprimirles algún esfuerzo mediante el pago a destajo o intimidarlos con energía y exigente supervisión, como también dejarlos totalmente fuera de la toma de decisiones que afecten sus labores.

El grupo congelado cesará de restringir la productividad de sus miembros solo cuando llegue a ser innecesario, puesto que el ambiente se ha abierto ante ellos lleno de posibles oportunidades.

E) EL EFECTO DEL DINERO. WILLIAM F. WHITE.

El dinero estimula la producción, calma el descontento y cimienta ligas de lealtad. Bajo la dirección de Whyte de la Universidad de Cornell, los sociólogos fundaron modos de trabajo y pasaron meses como simples obreros de producción.

Se observó que el dinero ejerce un factor importante en el modo de pensar y en el comportamiento de los obreros de producción, si se tuviera una mentalidad empresarial es probable que hubiera encontrado un medio fuera del grupo.

Muchas personas están motivadas de manera primordial por el deseo de hacer dinero, que para ellos tiene preferencia sobre todas las demás consideraciones. Whyte estima que un 10% de los obreros se estimula o da respueg

ta a un pago de sistemas de incentivos, por lo tanto la efectividad de un plan de incentivos se ve limitada por el tipo de personas para las que fue diseñado.

Los sociólogos de obreros que estudiaron el im pacto en cada trabajador informaron que existían por lo menos otras tres influencias y cualquiera de las cuales podría haber ejercido el efecto incentive como el dinero.

1. En primer lugar está la tarea fija que hace hasta cierto punto que la productividad se torne en una especie de juego, el número de unidades producidas se parece mucho a puntos ganados, escuchando a otros trabajadores informalmente entre sí respecto a sus récords de producción y especialmente de sus éxitos en "derrotar al sistema", los observadores de Whyte se asombraron de la clase de sus comentarios tan parecida al juego y a la total ausencia de insistencia sobre el dinero.

2. Para los hombres que esperaban pasar la mayor parte de sus años de trabajo en el taller, hacer que sus labores resultaran placenteras como fuera posible, -- constituía algo cuando menos tan importante como lograr una ganancia financiera a corto plazo.

3. Y finalmente producir a un ritmo uniforme y bastante vivaz en la práctica parecía ser menos agobiante que la producción lenta o irregular, ya que el aburrimiento puede ser más agobiante que el mismo esfuerzo. Los hombres que esperan pasar la mayor parte de su vida laboral en la producción, consideran de más valor el irse a casa sin cansancio excesivo que a ganancias económicas a

corto plazo. Sin embargo, demuestran que el efecto del dinero es muy complejo y con toda probabilidad una gran parte del dinero que actualmente se está derramando en planes de pago de incentivos a los obreros de producción, se está gastando de modo inefectivo y hasta innecesario.

Así pues, Whyte que empezó por ver los incentivos monetarios, encontró que no podían considerarse en forma separada a todas las demás necesidades del trabajador, encuentra al final de sus análisis que el poder resulta quizás ser el instrumento más importante en la motivación.

F) EFFECTO DE LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA.  
DOUGLAS MC GREGOR.

Mucha de la práctica moderna de la administración tiene un efecto demotivador en el sentido de que hace que los empleados se comporten en formas que tienden a frustrar a la organización y otros como un salario equitativo y métodos de supervisión sensibles y adecuados hacen que los empleados sean apasibles pero no del todo productivos: cumplidores pero no creativos.

F<sub>1</sub>) TEORIA X.

1. A la mayoría de las personas no les gusta trabajar.
2. Necesidad de amenazas y castigos para que trabajen.

3. Prefiere que le digan lo que tiene que hacer, en vez de pensar.

Saber manejar a los empleados es cuestión de -  
vigilancia, satisfacción de sus necesidades de seguridad  
mediante varios beneficios marginales pero existiendo --  
siempre la amenaza de desempleo.

A los empleados científicos y técnicos se les  
considera diferentes a los demás trabajadores y para moti-  
varlos se les permite gran libertad y control sobre sus  
actividades ya que porlo general son más brillantes que -  
el empleado medio.

## F<sub>2</sub>) TEORIA Y.

1. A la gente no le gusta ni le disgusta el -  
trabajo y toma una actitud hacia él basán-  
dose en su propia experiencia.
2. Los métodos autoritarios pueden lograr que  
las cosas se hagan, pero no son el único -  
medio para obtenerlo y sus efectos no tien-  
en que ser tolerados.
3. La gente selecciona para sí ciertas metas,  
si ven la posibilidad de algún tipo de re-  
compensa, sea material o síquica la perse-  
guirán por sí solos, por lo menos con tan-  
to vigor como el que desplegarían si los -  
supervisores estuvieran tratando de presio-  
narlos a hacer exactamente lo mismo.
4. En circunstancias adecuadas, la gente no -  
tiene a evadir la responsabilidad, sino -  
que la busca.

La teoría "Y" dice que la teoría "X" es innecesaria y pugna por una integración de los objetivos del individuo con los que tiene la organización en vez de una subyugación de unos por los otros.

Cuando las personas se ven motivadas en forma positiva pueden convertirse en más cooperadoras y eficientes sin necesidad de control. La propia disciplina interna del individuo cuesta menos y consigue mucho más, -- existe una fuerza autoreguladora. Esta teoría es una invitación a la innovación, no al desorden, tampoco se niega la necesidad de una autoridad ya que resulta adecuada para algunas ocasiones.

Al empleado se le debe dar la posibilidad de crecimiento personal junto con la posibilidad de ganancia financiera y esto será un poderoso motivador. El trabajo debe ser el escenario en donde ocurra el engrandecimiento de la competencia, autocontrol y un sentido de logro y con esto es probable que él pueda identificar sus metas con las de la empresa. Habrá una multitud de restricciones pero serán autoimpuestas y más flexibles y realistas que aquellas que son impuestas por la gerencia autoritaria.

La evolución en las empresas para emplear la teoría "Y" (no existe camino real), se iniciará en el tope, de la relación entre los altos ejecutivos y sus inmediatos lugartenientes con una determinación conjunta de los objetivos, consejo y asistencia por parte del supervisor y la revisión conjunta de resultados, esto le da un fé positiva al subordinado y en forma gradual se transmite hacia abajo en todos los niveles. En vez de definir -

jerarquías y líneas de batalla habrá líneas de guía, ya que el gerente solo ayuda o guía a sus subordinados a alcanzar los objetivos mutuos al modo del subordinado. Para administrar con este estilo de dirección se necesita fe en las aptitudes e integridad de los informantes, en su capacidad de crecimiento y su disposición para asumir real posibilidades.

Para la implantación de la teoría "Y" el gerente debe aprender a conocer qué impresión causa realmente en otros, porqué los afecta de este modo y cuáles son algunos de sus propios motivos para tratar con ellos como lo hace. Antes de que pueda tratar de modo sensitivo con otros, debe ser mucho más sensitivo consigo mismo en términos de autopercepción y autoaceptación, que no es fácil de lograr.

#### G) EL MOTIVO DE COMPETENCIA. ROBERT W. WHITE

White observa la teoría freudiana y concluye que el individuo es algo más que un mero vehículo para el conjunto de instintos; es también un activo observador y conformador de su medio ambiente.

Un gran motivador humano es el interés por llegar a conocer cómo es el mundo y aprender a obtener de él lo que se quiera; la gente también quiere entender y manipular su medio ambiente físico. Le agrada estar capacitado para hacer que las cosas ocurran; a este deseo de dominio se le llama "Motivo de competencia".

El que el sentido de competencia en una persona sea poderoso o débil depende del balance de sus éxitos y fracasos que de joven haya experimentado, si lo han dominado los éxitos, considerará la vida como una aventura bastante prometedora o viceversa. Los espíritus más aventureros, estarán luchando por ganar cosas o modificarlas y tras vencer los obstáculos y perseverar de manera tenaz en sus metas, hacen que la balanza se incline a su favor; los individuos débiles ganan menos y evitan los obstáculos.

White considera los años comprendidos entre -- los seis y los nueve años, como especialmente importantes en la adquisición del motivo de competencia, cuando el niño ya no se encuentra del todo bajo la tutela familiar, -- pero que de ningún modo se haya fuera de ella, es decir -- cuando las semillas de la independencia empiezan a brotar.

En los adultos el motivo de competencia muy -- probablemente se manifestará como deseo para dominar el -- trabajo y obtener un crecimiento profesional.

El motivo de competencia puede ser ejercitado y obtener como resultado, considerables recompensas. Pero donde es imposible, como sucede en trabajos muy rutinarios o supervisados en exceso, un móvil fuerte de competencia solo lleva a la frustración, mientras que si es débil solo fomenta la resignación y dependencia.

#### H) MOTIVO DEL DINERO.

Se dice que el dinero no es todo pero se encuen

tra muy delante de cualquier cosa que ocupe el segundo -- lugar, sin embargo, una teoría sobre la motivación del dinero que tenga verdadero sentido, debe reconciliar de algún modo los hechos de que para ciertas personas el dinero lo es todo en cualquier momento, mientras que para -- otras, el dinero lo es todo en algunas ocasiones, pero no siempre, y para otras más, el dinero significa poco en -- cualquier momento.

La característica más obvia del dinero resulta ser la más sutil y a la vez la más importante: el dinero es un símbolo, como prueba útil del precio que puede aplicarse a cualquier artículo, tiene una función por entero racional, puede simbolizar casi cualquier otro valor que la gente se sienta motivada a perseguir. Es decir, el dinero puede representar logro, prestigio, poder o seguridad; puede simbolizar el único compañero digno de confianza del cínico o el demonio del idealista.

El dinero puede y por lo general lo hace, retratar cualquier cosa que el individuo considere más importante en esta vida, significa cualquier cosa que la gente quiere que signifique.

La función del dinero en lo tocante a la conducta motivadora, no puede ser entendida hasta que se expone su dualidad representativa de valores materiales y emocionales, ya que si el dinero fuera todo racional y no poseyera la facultad de simbolizar metas intangibles, es probable que se convirtiera en un motivador relativamente ineficaz.

Los esfuerzos de una persona para acumular capital y su optimismo respecto al futuro, no solo se efectúan entre sí, sino que tienen importante influencia en sus actitudes hacia el ingreso; pero la relación está -- muy lejos de ser tan sencilla. Para un hombre que siempre se ha sentido a merced de su medio ambiente, el dinero no es sustituto de la seguridad, y esta última estriba no en sus propios ahorros, sino en una constante necesidad de sus servicios.

Contar con posesiones o ahorros torna más --- atractiva que nunca la perspectiva de ingresos superiores, por lo menos en un principio, a la larga, conforme se satura relativamente un deseo material y una vez que el individuo llega a adquirir confianza en su habilidad para ganar tanto como necesite, el motivo del dinero comienza a declinar en forma sutil, al llegar a este punto de la acumulación de capital, el dinero no deja del todo de tener importancia y las personas no se vuelven altruistas, pero gradualmente el dinero deja de ser de importancia prima.

Sin embargo, en ausencia de crisis financieras tanto la potencia como el significado de la motivación -- por el dinero tenderán a modificarse conforme aumente la riqueza.

Constituye en cierto modo la insignia del puesto, precisamente porque simboliza valores de muy alto precio (dirección, responsabilidad y autoridad), esta insignia puede ser motivador casi tan efectivo como lo sería el dinero si no fuera absorbido por los impuestos. Quizá el punto más revelador, respecto a la disposición de un -

alto ingreso, es que el que lo gana a menudo no tiene un destino del todo definido para su dinero y le resulta hasta cierto punto difícil analizar sus intenciones para él.

En cierto sentido, la reacción de un hombre al dinero resume su biografía hasta ese momento: su medio ambiente económico primitivo, su preparación sobre la competencia, los variados motivos no económicos que ha adquirido y su actual posición financiera.

El "hombre económico" crónico con motivos puros de dinero, se rebela a través de sus actitudes hacia el dinero, su genuino interés por el dinero puede haberse iniciado a muy temprana edad, los hombres con un motivo puramente monetario a menudo se encuentran en negocios de su propiedad o preparándose para ello. Lo importante es que el dinero solo en ciertas ocasiones deriva su poder apremiante para motivar a la mayoría de las personas y a otras en todo momento, del hecho de que por sí mismo carece de significado intrínseco.

#### 1) DINAMICA DE LOS MOTIVOS.

La primera y la más importante cosa que puede decirse respecto a motivos, es que todo mundo tiene muchos de ellos y que nadie tiene exactamente la misma combinación que otro, esto quiere decir que no existe un simple motivo que determine cómo reaccionarán todos los trabajadores a todos los trabajos y por tanto, que no existe una sola -

estrategia que mantenga elevada la moral y la productividad y que sirva para todos en cualquier parte.

Existen muchísimos individuos que trabajan --- principalmente por dinero; otros, que lo hacen de modo -- primordial por seguridad y otros más que lo hacen porque sienten placer en ello. Incluso hay otros que trabajan -- solo porque de otro modo no sabrían que hacer consigo mis mos.

Esta gran diversidad proviene de tres cualidades básicas de la existencia humana:

Que la gente crece y vive en multitud de dis-- tintos tipos de ambientes, aún en el mismo país; que es -- muy dada a tener actitudes hacia la vida y hacia sí mismo modeladas en grado considerable por la sutileza de su atmósfera; y que sus reacciones a su ambiente no son por -- fuerza racionales.

Un motivo por lo regular será más poderoso que otro para el individuo, esto puede influenciar sobre su -- comportamiento, una vez que cierto motivo queda satisfe-- cho ocurrirá una especie de rebarajamiento que lo relega -- hasta el fondo, mientras que otros motivos se convertirán en más importantes. Por otro lado aquellos motivos que -- no se satisfacen actúan como motivadores. Estos tienen -- probabilidad de ser muy subjetivos como sentimientos de -- logro y crecimiento, por lo tanto cada éxito deja al descubierto otro que viene detrás.

Existen tres razones para que aparezcan los mo

tivos escondidos, el disfrazamiento, que oculta los motivos potencialmente importantes; sustitución, que es la capacidad de uno para sustituir a otro; y la maduración que es cuando el individuo madura y cambia sus motivos. En síntesis: los motivos de una persona no serán siempre los mismos, especialmente si se es joven y vive en un país -- que ofrece la posibilidad de abrirse camino hacia arriba en el nivel social.

## C A P I T U L O II

PSICOLOGIA DEL MEXICANO

La mentalidad que tiene el hombre en México es muy machista, la forma de pensar de la mayoría de los mexicanos es que la mujer se debe quedar en la casa y el -- hombre es el que debe de salir a trabajar.

Esta es una idea errónea, puesto que si el hombre no gana lo suficiente para mantener a su familia, debe ponerse de acuerdo con su esposa para que ésta trabaje y así en lugar de tener una entrada de dinero en esa casa se tengan dos.

En México los hombres se creen superiores a -- las mujeres, por eso son bien conocidos los fundamentos -- en los cuales se basan las familias mexicanas:

- a) La supremacía del padre y
- b) El necesario y absoluto sacrificio y abnegación de la madre.

La mayoría de los mexicanos, un 90% de la población, ven la vida de forma pasiva: la abnegación, la -- obediencia, el propio sacrificio, la sumisión, la dependencia.

El mexicano se adapta más fácilmente a las tragedias que otras personas de otras nacionalidades; es muy común oír decir a un mexicano "pues ni modo" que es una --

frase de conformismo absoluto. Por ejemplo veamos el caso de un vendedor de X cosa, llega a su casa a mediodía y no ha vendido nada; en lugar de decir voy a comer rápido y me voy a ir a seguir tratando de vender algo, a tratar de ganar dinero, prefiere tomarse una cómoda y larga siesta, y si no vendió nada "pues ni modo otro día venderá".

Por lo que dijimos anteriormente, al mexicano no se le puede adjudicar otra palabra más que la de "perezoso", pues no se preocupa por la eficiencia en su trabajo; piensa que la vida es algo duro y difícil y la mejor manera de manejarla es la de sobrellevar pasivamente lo que traiga.

Muchos trabajan porque no les queda otra alternativa, más no por el dinero que están percibiendo, ni -- porque les guste trabajar, ni por cumplir con su deber; -- piensan que el trabajo es un deber que debe ser realizado para poder mantener a su familia.

En México tenemos varios dichos que van muy de acuerdo con la psicología del mexicano: "el trabajo honrado hace al hombre jorobado", "la ociosidad es la madre de una vida padre", "si la bebida no te deja trabajar deja -- el trabajo", "el trabajo es sagrado no lo toques", etc... Como estos dichos hay miles, y por lo menos una vez a -- mes oímos estas expresiones.

Se dan con bastante frecuencia en la gente popular; creemos que si en lugar de enfatizar más la flojera se hicieran dichos tales como: "si se trabaja arduamente se podrá vivir mejor", "el trabajo es el pago del bien vivir", etc. los trabajadores de clase baja se pondrían a

pensar más en la superación.

A) TIPOS DE MEXICANOS.

A<sub>1</sub>) EL MEXICANO PASIVO Y OBEDIENTE AFILIATIVO.

Este tipo de mexicano es que más existe en --- nuestros días.

Tomando en cuenta desde la niñez del individuo podemos ver que son niños obedientes, abnegados, cuando se les impone algún castigo en la escuela, lo cumplen con mucha obediencia; cuando sus padres los regañan por algo\_ que hicieron mal, ellos solo agachan la cabeza; sus pa--- dres siempre van a tener la razón, son muy manejables.

Cuando estos niños llegan a la edad de 15 años y siguen con este carácter tan dócil, ya no es muy bueno; por ejemplo, en la escuela se ve que estos jóvenes captan más lentamente que sus compañeros y cuando están leyendo\_ lo hacen con menos rapidez que sus compañeros. Este tipo de personas tienden a ser así porque siempre estuvieron -- sobreprotegidos por sus padres, por lo mismo no tienen -- iniciativa propia nunca, ellos nunca sienten la necesidad de autonomía, están conformes de la forma en la que vie-- nen y de las reglas que les imponen y que tengan que cum-- plir.

Este tipo de niños evitan todas las activida-- des existentes como por ejemplo, subirse al "martillo", -

o lo hace por temor a hacerse un daño físico o mental.

Cuando estos niños cumplen los 18 años y siguen teniendo este carácter, es obvio pensar que van a seguir obedeciendo a sus padres y maestros, esto se debe como ya lo mencionamos anteriormente a que están sobrepotegidos, especialmente por parte de su madre.

Si este tipo de individuo sigue con este carácter o personalidad, se piensa que es una persona que jamás va a llegar a ser el gerente de una empresa, puesto que es una persona muy dominable y no tiene Don de Mando, siempre va a ser el segundo de cada puesto.

Algunas características que tienen estas personas, es que son muy amables, educados, limpios, aseados, sistemáticos, disciplinados, ordenados y consistentes.

Estas personas siempre se van a llevar bien con el dueño de la empresa, con el gerente, con su jefe, debido a su conducta y amabilidad y a su buena educación, pero nunca van a llegar a ser los primeros en una empresa porque no tienen iniciativa propia y nunca van a valerse por sí mismos.

Si pierden la protección que tienen, se deduce que pueden sufrir trastornos emocionales.

## A<sub>2</sub>) EL REBELDE ACTIVAMENTE AUTOAFIRMATIVO.

Este tipo de personas tienden a ser amables, - existe más en las clases media y alta.

No tienen un carácter definido, puesto que suelen cambiar constantemente de parecer. Estos individuos no le dan importancia a su apariencia externa, suelen ser desordenados, les gusta ser los líderes de algún grupo o el cabecilla de su salón de clases.

Casi siempre captan más rápidamente las cosas que sus compañeros, leen más rápido y tienen una mente -- más despierta que los demás. Estos jóvenes quieren ser -- independientes, completamente autosuficientes, libres, -- autónomos, rebeldes, ingobernables, inconformes, desobedientes, y en ellos se puede acentuar la tendencia al aislamiento, a la soledad, a querer estar siempre solos.

Cuando no se acentúan mucho estas características, el individuo puede llegar a ocupar altos puestos gubernamentales, la gerencia en alguna empresa, en fin puede ser una persona que destaque por su iniciativa.

### A<sub>3</sub>) EL TIPO MEXICANO CON CONTROL INTERNO ACTIVO.

A nuestro juicio este tipo de persona, es excelente en toda la extensión de la palabra.

Creemos que la educación que recibieron por -- parte de sus padres no fue de regaño o autoprotección, si no que se les daba consejos y se les daban ejemplos para que se fueran dando cuenta de la realidad de la vida.

Este tipo de personas son muy capaces, dinámicas, piensan bien las cosas y a los problemas les dan las mejores soluciones.

De niño suelen ser inteligentes en los estudios, no suelen irse con compañeros que les gusta la van-gancia, burlarse de la gente, etc. al contrario les gusta ser útiles a los demás.

Cuando llegan a adultos suelen ocupar puestos\_ en compañías o instituciones, pero no ocuparán dichos --- puestos por palancas o porque son hijos de equis persona, sino porque tienen la capacidad suficiente para ocupar el puesto en el cual lo han solicitado; suelen llegar muy al to pero por ellos mismos.

A nuestro juicio este es el tipo de mexicanos\_ que más debería haber en nuestro país, porque con este ti po de personas tan capaces e inteligentes, nuestro país - saldría adelante de todos los problemas que le acontecen.

#### A<sub>4</sub>) TIPO DE MEXICANO CON CONTROL EXTERNO PASIVO.

Es el clásico oportunista, convenenciero, etc. A estos individuos no les importa herir los sentimientos\_ de las demás personas con tal de salirse con la suya.

Es la clásica persona que con tal de lograr lo que quiere no le importa cometer fraudes, delitos, etc.

Este tipo de personas son una nulidad en nues- tra sociedad. Estas personas son desobedientes, agresiv- as y actúan por impulsos.

Vemos con cierta alegría que la gran mayoría -

de las personas mexicanas no tienen esta forma de ser, ya que es muy negativo.

#### B) LA PSICOLOGIA EN LA EMPRESA.

La Psicología, como ciencia que estudia la conducta humana, nos enseña que la conducta del hombre está presente en todas las fases de la Empresa. La moral, la fatiga, las actitudes y algunos otros fenómenos, son respuestas de los hombres a sus condiciones de trabajo e influyen directamente en la manera que trabaje el personal así como en la cooperación que presten a la Dirección.

La Psicología se encarga de la adaptación del hombre a su trabajo para lo que se requiere conocer sus aptitudes. Al mismo tiempo se debe analizar el trabajo para saber qué aptitudes buscamos; se recomienda para esto hacer una buena evaluación de puestos, ya que el estudio y el análisis objetivo de los diferentes trabajos y puestos esenciales, es necesario para la buena marcha de una empresa.

El análisis de cada puesto sometido a crítica positiva determinará la manera como se deben de realizar las diferentes tareas que constituyen dicho trabajo o puesto. Esto supone la crítica descripción de puestos, debe incluir los resultados del análisis, el título del puesto, las funciones que incluyen en orden correlativo de importancia y en razón de secuencia normal, las responsabilidades de autoridad, la relación con otras funciones la ordenación y coordinación precisa con los demás puestos, las aptitudes, habilidades, adiestramiento y expe---

riencia que demanda. Descritos los diferentes puestos, - es más fácil la tarea de evaluarlos.

Evaluar los puestos es determinar el valor relativo de cada puesto dentro de una jerarquía general. Esto se realiza en función de un criterio uniforme que incluya los siguientes factores:

Responsabilidad por persona	2
Responsabilidad por equipos y productos	1
Complejidad del puesto:	
a) Pensamiento	2
b) Memoria y observación	1
Conocimientos especiales	2
Experiencia	1
Condiciones de trabajo:	
Esfuerzo, seguridad e higiene	1
	<hr/>
TOTAL:	10

La evaluación de un puesto supone referencia a un criterio de valor, y es comparar unos puestos con otros en lo que atañe a mayor o menor puntaje correspondiente a los factores que cada puesto incluye.

### C) RELACIONES HUMANAS.

Las relaciones humanas dentro de la empresa, son un punto muy importante a tomar en cuenta. Un excelente programa de relaciones humanas, trae como beneficio un agradable ambiente de trabajo que influye en forma de-

terminante en la productividad y satisfacción del trabajador.

Las relaciones del obrero a factores tales como la iluminación, la ventilación y los ruidos, plantean problemas graves; tales factores tienen efectos definidos sobre el rendimiento del hombre en su trabajo. Analizaremos brevemente algunos de estos puntos que son la base de la investigación en la empresa. Dentro de estos factores se encuentra el campo de acción de la Psicología, a ella corresponde mejorarlos, organizarlos o plantear otro tipo de factores que hubiesen pasado desapercibidos al momento.

Ahora bien, las empresas cada vez se desarrollan con mayor rapidez, lo que puede causar que a la par de su desarrollo se pudieran crear nuevos problemas dentro de la Psicología de la empresa. Estos problemas son de suma importancia:

#### C<sub>1</sub>) ADAPTACION DEL HOMBRE AL TRABAJO.

En este factor encontramos para cada puesto de trabajo, al hombre adecuado, al más adecuado. Implica técnicas para medir las aptitudes individuales y técnicas para descubrir los puestos de trabajo y las aptitudes que dicho trabajo requiere, pero incluso en un puesto determinado, la eficacia y el éxito no dependen solo de la aptitud, sino de otros efectos personales, como la motivación.

#### C<sub>2</sub>) ADAPTACION DEL TRABAJO AL HOMBRE.

El rendimiento de la actividad humana en el --

trabajo lo podemos conseguir no solo llevando a cabo una selección de los trabajadores en función de sus aptitudes para la tarea que han de realizar, sino adaptando esa tarea a las mismas aptitudes.

Esta adaptación se refiere por principio a las características físicas del trabajo. Dicha adaptación la podemos dividir en planos complementarios.

a) Adaptación a la máquina.- Hay máquinas en cuya proyección se encuentra un funcionamiento incómodo, difícil e imposible de manejar para su operador. Cualquiera mejora en su diseño que lo haga más fácilmente manejable, proporcionará un mejor rendimiento.

b) Adaptación del ambiente físico.- El trabajo no solo en el trabajador con una máquina, comprende ciertas características físicas del ambiente que influyen sobre la psicología del trabajador e indirectamente sobre su rendimiento. El estudio de ese ambiente, representado por la temperatura, la ventilación, la iluminación, el ruido, etc. es labor de la Psicología, y las aplicaciones hechas han contribuido en gran medida a mejorar las condiciones físicas en todos los lugares de producción.

c) Los problemas de la fatiga.- Las malas condiciones del ambiente, así como las condiciones físicas de trabajo, incluyen desfavorablemente sobre el rendimiento en la medida en que exigen un esfuerzo superior a las capacidades humanas aumentando con ello la fatiga y de la disminución de rendimiento, han sido observados por psicólogos, basados en fundamentos fisiológicos.

La Psicología de las Relaciones Humanas no se limita a lo anteriormente expuesto ya que así como en Medicina no hay un remedio único para todas las enfermedades, tampoco la Psicología de las Relaciones Humanas dará una panacea para resolver todas las situaciones con todos los tipos de hombres de muy diversa condición, ya que pueden tratar con personal también muy variado. Esto obliga a individualizar el trato del personal y a considerar a cada hombre que nos lleva al punto de donde parte la Psicología de las Relaciones Humanas ya que ésta no hubiese nacido si no existiese la individualidad del hombre.

Los empleados y obreros son hombres de carne y hueso que se sienten afectados y reaccionan por toda índole de motivos que normalmente afectan la conducta del ser humano con las variaciones de carácter, temperamento y personalidad propia de cada individuo.

Cada hombre posee un espíritu de estimación propia. Desea que se reconozca su personalidad, sus dotes y su capacidad. Si no se da ese reconocimiento se produce un sentimiento de inferioridad, una disminución de la estima propia que conduce a un decaimiento de la capacidad de producción.

#### D) LA FATIGA Y SU RELACION CON EL AMBIENTE DE TRABAJO.

La fatiga es un fenómeno complejo, tanto desde el punto de vista fisiológico como psicológico.

Los efectos más evidentes de la fatiga se descubren en la disminución del rendimiento y en el incremento del desperdicio de material. Los efectos secundarios se notan en el momento de rotación de personal y en la proporción de accidentes.

La fatiga se concibe como una reducción en la facultad de ejecutar o reaccionar. Los largos períodos de actividad o un trabajo agotador son los factores que se consideran como originarios del desarrollo de la fatiga.

El horario ideal para las pausas de reposo es algo que se debe determinar de acuerdo a la naturaleza de cada labor. Es probable que cada período de descanso debiera ser relativamente más prolongado para los trabajos pesados que para los ligeros. Así como también es probable que las pausas de reposo se debieran programar a intervalos más frecuentes cuando la labor es monótona o físicamente agotadora, que cuando se trata de un trabajo interesante que satisface.

Los descansos para disminuir la fatiga deben prolongarse más en el área de producción que en las áreas de labores administrativas, ya que estas últimas no tienen el mismo ritmo de trabajo físico que las primeras.

En el ambiente de trabajo, la reducción de ruido o del nivel de vibraciones prevaletientes y el mejoramiento de la iluminación y de la ventilación, pueden conducir a un mejoramiento del rendimiento y a una disminución de cansancio. Los cambios en los métodos de trabajo

o en el diseño del equipo, pueden facilitarle al empleado la ejecución de su trabajo, ya que la forma en que los individuos desarrollan su trabajo depende de ciertos tipos de circunstancias que pueden ser parte del ambiente físico en el que se elaboran o del tiempo consecutivo de trabajo sin tomar en cuenta el cansancio y no establecer un intervalo de descanso, a un tiempo adecuado. La eficiencia en el trabajo es una proporción que se puede expresar así:

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{RENDIMIENTO}}{\text{CONSUMO}}$$

En esta ecuación se considera como rendimiento no solo la producción tangible del trabajo, sino cualquier tipo de satisfacción que pueda sentir el trabajador con su realización. Se entiende por consumo, un complejo grupo de factores, entre ellos los que pudieran considerarse como costos del trabajo, cargados al operario, entre ellos está la energía física, el tiempo empleado por el trabajador, los efectos del trabajo sobre su salud, etc.. Así, por medio de esta ecuación se puede saber cuál es el rendimiento de un trabajador, si es bueno o es decreciente, si se clasifica dentro del último término, debemos analizar el porqué de dicha disminución y qué tipo de fatiga la ha motivado.

La fatiga lleva generalmente consigo, un estado de insatisfacción y disgusto y las condiciones físicas ejercen influencia sobre la eficiencia del trabajador.

La empresa debe ocuparse por atraer la aten---

ción de los trabajadores, cuando exprese una preocupación cualquiera por su bienestar ya que de este modo hace que su fatiga disminuya y el rendimiento se acreciente.

### E) FATIGA PSICOLOGICA.

Con este término nos referimos a los factores que causan disminución en la eficiencia para trabajar que se conoce comúnmente como "fatiga mental" y los fenómenos conocidos como "monotonía" y "aburrimiento".

La monotonía se asemeja a la fatiga porque -- constituye un estado desagradable que se intenta evitar. La monotonía proviene de un conflicto ya que la persona desea abandonar una actividad inmediata carente de interés, pero comprende que pone en peligro la obtención de propósitos en un futuro y decide continuar con ese trabajo tan monótono, el cual hará sin interés y con una baja productividad.

Las labores que para ciertos trabajadores resultan monótonas pueden ser para otros interesantes.

El aburrimiento es el resultado de la falta de interés en el trabajo; con mayor frecuencia el aburrimiento acompaña a actividades de repetición o que son relativamente fáciles de realizar.

Así pues, cuando un empleo no es del agrado -- del trabajador, en poco tiempo empezará a sentir aburrimiento al desempeñarlo. Como se dijo anteriormente, un trabajo aburrido para una persona puede resultar incitan-

te para otra, por lo que al seleccionar personal se deberán de tomar en cuenta los resultados de las pruebas de personalidad y así no colocar a personas no adecuadas para determinados puestos.

Es importante estudiar continuamente dentro de la empresa las causas que afectan el rendimiento en los trabajadores, no solamente por subir nuestra producción sino por el trabajador mismo que como a todo ser humano se le debe proporcionar un buen trato.

## C A P I T U L O   I I I

PRINCIPALES MOTIVADORES DEL TRABAJADORA) CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES.

Una forma de clasificar las necesidades puede ser en innatas y adquiridas.

A<sub>1</sub>) NECESIDADES INNATAS.

Son inherentes a la naturaleza del individuo, su aparición es independiente de alguna experiencia pasada. El hambre, la sed, el instinto material, los impulsos sexuales son ejemplos de necesidades innatas.

A<sub>2</sub>) NECESIDADES ADQUIRIDAS.

Se presentan mediante la experiencia a medida que el individuo tiene contacto con el medio ambiente y sus semejantes. A medida que las personas adquieren nuevas necesidades que satisfacer, un número mayor experimenta estas necesidades y adquiere así, a su vez, dichas necesidades.

A<sub>3</sub>) LA TEORIA DE MASLOW.

Otra clasificación que es ampliamente aceptada fue originada por A. H. Maslow, un psicólogo que desarro-

lló una teoría sobre la motivación humana. Clasificó -- las necesidades humanas en cinco categorías:

- 1) Las necesidades fisiológicas
- 2) Las necesidades de seguridad
- 3) Las necesidades de pertenecer a un grupo y de amor
- 4) La necesidad de estimación y
- 5) La necesidad de autoactualización

1) Las necesidades fisiológicas.- Son las necesidades de agua, comida, aire, reposo, etc. que se re-- quieren para mantener el cuerpo en un estado de equili-- brio.

2) Las necesidades de seguridad.- Incluyen - la necesidad de seguridad tanto en el sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos ex ternos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades que da incluida en este grupo. La mayoría de los empleados - quieren trabajar en puestos que estén libres de riesgos - físicos y psicológicos y que proporcionen permanencia.

3) La necesidad de pertenecer a un grupo y de amor.- Se refiere a la necesidad de atención y actividad social, ya que es una de las principales en esta catego-- ría. Un individuo desea relaciones afectuosas con las -- personas en general y desea contar con un sitio respecta-- ble en su grupo.

4) La necesidad de estimación.- Incluye el - deseo de autorespeto, de poder, de logros de suficiencia,

de sabiduría y de competencia, de confianza en el mundo y de independencia y libertad. También el deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas.

5) Necesidad de autoactualización (realización).- Se refiere al deseo que siente el hombre de auto cumplimiento, o sea, la tendencia de estar actualizado -- con respecto a lo que él es potencialmente. "Lo que un hombre puede ser, debe ser". Esta tendencia puede ser -- considerada como el deseo de ser más y más lo que se es, de convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse.

De acuerdo con la teoría de Maslow, las necesidades humanas se encuentran arregladas de acuerdo a la -- prioridad del orden anterior al mencionarlas. En primer lugar, las necesidades fisiológicas son las más importantes, requieren atención antes que otras necesidades. Una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas, -- la necesidad de seguridad se hace predominante. En este punto el individuo se ve interesado en su bienestar físico y psicológico. Relacionado con esto se encuentra el -- deseo que tiene el empleado de obtener seguridad contra -- riesgos, así como contra condiciones económicas adversas y contra comportamientos desagradables o amenazadores por parte de otras personas.

Una vez satisfechas las anteriores necesidades, el deseo de agruparse y la necesidad de amor emergerán como factores dominantes en la estructura de las necesidades. Su comportamiento se dirigirá a buscar la compañía -- otros y a luchar por colocarse en un lugar dentro de su --

grupo primeramente y después buscará ser aceptado, una vez satisfecho tratará de satisfacer su necesidad de auto realización.

B) MODALIDADES O FORMAS DE SATISFACCION DE LAS NECESIDADES.

Se clasifican en tres:

1) Necesidades físicas y relativas a la seguridad.- Se refieren a la satisfacción de funciones corporales tales como la sed, el hambre, la necesidad de cobijo, etc. así como la necesidad de tener la garantía del disfrute de las mismas.

2) Necesidades sociales.- Como los seres humanos dependen unos de otros, existen ciertas necesidades que solo pueden satisfacerse cuando el individuo es ayudado o aceptado por otras personas.

3) Necesidades de tipo egocéntrico.- Se refieren al deseo que tiene todo hombre de ser independiente, de hacer las cosas por cuenta propia y de alcanzar grandes logros.

B<sub>1</sub>) NECESIDADES FISICAS RELACIONADAS CON LA SEGURIDAD.

El Dinero.- La razón más poderosa por la que la gente trabaja es para ganar dinero, ya que la necesi-

dad de ganarse la vida constituye la razón más poderosa - por la que la gente trabaja.

El dinero satisface todos los tipos de necesidades. Su utilidad principal puede constituir en satisfacer las necesidades físicas de la vida así como las de seguridad, ahora bien, en nuestra sociedad el status social depende en gran parte del volumen de lo que se gane; ganar un buen sueldo proporciona a muchas personas un sentido egocéntrico de realización.

Lo que suele exigir primero casi todo el mundo a su trabajo, es que éste proporcione lo suficiente para poder gozar un nivel de vida "decente".

En todo el campo de las relaciones laborales - no existe ningún factor que contribuya más a quebrar la moral de trabajo, a crear insatisfacciones individuales y a obstaculizar la producción, que las desigualdades injustas y evidentes en los salarios pagados a unos mismos individuos pertenecientes a unos mismos grupos de trabajo - dentro de una misma fábrica.

La Seguridad.- La seguridad en el trabajo --- constituye una necesidad humana fundamental, ya que para muchas personas es mucho más importante que la paga o el ascenso.

Las fuerzas que fomentan la sindicalización, - los problemas más graves de las relaciones entre superiores y subordinados, los temores a todo cambio tecnológico son factores que giran en torno a la necesidad de seguridad.

No basta con tener satisfechas sus necesidades físicas un día tras otro, queremos estar seguros de que seguirán siendo satisfechas en el futuro.

La automatización y otros cambios económicos han llevado al paro a muchas personas que consideraban -- que sus puestos de trabajo eran absolutamente seguros. - El hecho de perder el puesto de trabajo puede constituir una catástrofe tanto física como psicológicamente.

El Ascenso.- La necesidad de ascender es particularmente fuerte, ya que todo hombre por muy humilde que sea su nacimiento, puede ocupar los puestos más altos del país.

Desde chico al hombre se le hace ver que su futuro depende solamente de él, ya que sus oportunidades estarán únicamente limitadas por su visión de lo que puede llegar a ser su futuro, sus dotes personales y el modo de utilizarlas, su carácter y su decisión.

B<sub>2</sub>) NECESIDADES FUNDAMENTALMENTE SOCIALES.

El hombre es un ser ansioso de amistad, se siente desgraciado cuando está solo durante mucho tiempo, y a veces se asocia con sus colegas simplemente porque -- tiene sed de compañerismo. Sobre todo en el caso de los empleados que tienen una vida familiar insatisfactoria, - el trabajo proporciona una gran parte de la satisfacción de sus necesidades sociales. El trabajo satisface muchas veces otras necesidades sociales, aparte de la necesidad

de amistad.

El hecho de pertenecer a un grupo proporciona a los trabajadores y empleados una sensación de identificación y de pertenencia a un grupo por lo que insisten en formar "grupos informales". Los trabajadores que pertenecen a pequeños grupos de trabajo integrados, tienen una mayor moral de trabajo que los que trabajan solos o perdidos entre grandes masas de empleados con los que tienen pocos vínculos sociales.

Hay otro conjunto de necesidades sociales que nace de la relación del subordinado con el superior, ya que es lógico que el subordinado quiera ser tratado justamente, quiere que le oigan, le atiendan y reparen la falta cuando el supervisor ha tomado una decisión errónea, y quiere tener derecho a recurrir contra esta decisión del supervisor. Por último, desea saber cuál es exactamente el lugar que ocupa.

### B<sub>3</sub>) NECESIDADES FUNDAMENTALMENTE EGOCENTRICAS.

Los Logros.- Una de las necesidades más fuertes que siente el hombre es la de tener un sentido de logro o plenitud, la sensación de que está haciendo algo y de que su trabajo tiene importancia. Por lo que todo trabajo que parezca sin sentido provocará frustración por lo que analizaremos los siguientes conceptos:

a) Competencia Profesional.- Todas las personas sentimos que estamos haciendo obra creadora cuando hacemos algo bien, cuando "dominamos" el trabajo que reali-

zamos. También nos gusta imaginar que nuestro trabajo requiere una competencia especial y a consecuencia de ello tendemos a exagerar su importancia, por ejemplo: al describir el trabajo que realiza, el obrero suele hacer hincapié en su dificultad y complejidad y en el plazo de --- tiempo necesario para aprender a dominarlos.

b) Progreso y plenitud.- Para que un empleado o un trabajador tenga la sensación de logro y plenitud es preciso que disponga de algún modo de poder medir los progresos que realiza. Todo mundo quiere saber que tal está trabajando. Tan solo si puede fijarse un objetivo y sabe que lo ha alcanzado sentirá la sensación de logro. - Se considera que muchos trabajos rutinarios son aburridos y monótonos precisamente porque no dan al trabajador oportunidad alguna de comprobar los progresos que pueda realizar.

c) Productividad.- Casi todo mundo tiene un auténtico deseo de producir, de estar ocupado. Existen personas que tratan de rehuir del trabajo tratando de dar la sensación de estar atareado y recurren a expedientes realmente extraordinarios para lograrlo. Por regla general este tipo de comportamiento constituye un indicio de insatisfacción con el trabajo, con la supervisión o con la compañía considerada como un todo. Los trabajadores que consideran que no se les trata con justicia encauzan su energía en el sentido de luchar contra el sistema y -- dan muestras de una gran habilidad en lo que se refiere a trabajar lo menos posible.

El sentido de la productividad y del logro re-

Este una importancia muy particular en el caso de los ejecutivos, ya que se conciben a sí mismos como personas eficaces y trabajadoras que tienen que realizar grandes cosas a fin de poder ser felices. Logran un estímulo constante por el placer de la realización inmediata. Sienten la necesidad de ascender constantemente y de acumular recompensas que se derivan de unos logros cada cada vez mayores.

Autonomía.- A todo mundo le gusta sentirse pa trono de sí mismo y sin embargo, en la industria moderna muy pocos trabajadores tienen esa sensación. El proceso de especialización ha privado al trabajador individual de su libertad para planear y realizar su propio trabajo y - ha transpasado la iniciativa y la responsabilidad a la dirección de la empresa.

A este aspecto Frederick Taylor se refirió de la siguiente manera:

"Todo hombre debe aprender a renunciar a su propio modo concreto de hacer las cosas, adaptar sus métodos a las numerosas nuevas normas que se fijan, y acostumbrarse a recibir y a obedecer directrices que abarcan los detalles, grandes y pequeños, que antes quedaban encomendados a su propio criterio individual".

La repercusión de este planteamiento ha consistido en despojar a muchos trabajos de toda oportunidad de actuar de un modo espontáneo y creador.

La iniciativa y la imaginación son esenciales para poder tener sensación de autonomía y sin embargo es

muy corriente que la dirección de la empresa no sepa aprovechar la capacidad creadora de sus empleados. A consecuencia de ello, estos manifiestan su iniciativa y su imaginación en forma que reprueba la Dirección como por ejemplo: el sabotaje, las actividades sindicales y el tortu-gismo.

Conocimientos.- El deseo de adquirir conocimientos es un impulso básico de los seres humanos. A todos nos gusta saber no solamente qué es lo que está ocurriendo sino también porqué ocurre. Queremos comprender el presente y predecir el futuro.

Todos queremos estar informados sobre las cosas que revisten una importancia directa para nosotros y también sobre aquellas otras que no tienen tal importancia. La satisfacción de una curiosidad ociosa constituye un modo de pasar el tiempo.

Muchas personas consideran que el hecho de aprender cosas les da una sensación de plenitud. Al ser experto en algo se cobra un sentido de singularidad y progreso.

C) LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende en mucho de grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con él cubran sus necesidades y deseos. En virtud de que gran parte de la motivación de un individuo es inconsciente, no se da 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 -- consistentes 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 la cual un individuo contesta pre guntas específicas, depende no solo de las condiciones en sí, sino de la forma en que las perciba. 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. Descubriendo las actitudes y opiniones sobre asuntos relacionados con el trabajo, la gerencia puede empren der una acción correlativa y tener esperanzas de mejorarla la satisfacción del empleado.

En un estudio en el cual fue analizado un gran número de cuestionarios sobre la satisfacción en el traba jo, 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.

¿Por qué la satisfacción en el trabajo es importante?

- 1) Todo el mundo quiere llegar a la auto-realización.
- 2) Los que no quieren obtener una satisfacción en el trabajo no llegan nunca a la madurez psicológica.
- 3) Los que no consiguen la satisfacción en el trabajo se quedan frustrados.
- 4) El trabajo es fundamental para la vida del hombre.
- 5) Los que no trabajan no son felices. Todo el mundo quiere trabajar aunque no esté obligado a ello.
- 6) La falta de un trabajo estimulante provoca enfermedades mentales.
- 7) Las pautas de ocio y trabajo están íntimamente relacionadas. Los que tienen trabajos que no constituyen una labor en la que se pueda reflejar la actividad creadora, se dedican a un ocio que tiene esas mismas características.
- 8) La falta de satisfacción en el trabajo y la alineación del mismo, traen consigo una menor moral laboral, una menor productividad y una sociedad enferma.

## C A P I T U L O I V

LA FRUSTRACION Y SUS PRINCIPALES TIPOS

Dentro de los procesos de motivación pueden -- aparecer fenómenos de frustración durante los cuales no -- sólo se modifica la dirección de la energía puesta en mar- cha, sino que se altera la propia conducta y actitudes -- del individuo.

Un individuo en acción, impulsado por motiva- ciones, no se comporta igual durante el proceso normal de las mismas que en los períodos críticos determinados por la aparición de obstáculos que impidan la consecución del objetivo.

Será útil desarrollar previamente un cierto nú- mero de conceptos para encuadrar el esquema general.

En una frustración hay siempre tres elementos:

UN DESEO (motivación)

UNA FINALIDAD (El objetivo propuesto)

UN OBSTACULO

Existe una frustración siempre que el indivi- duo (tanto en los procesos orgánicos como en los psicoló- gicos) encuentra un obstáculo que obstruye el camino que conduce a la satisfacción de una necesidad cualquiera, -- spetecida.

La aparición del obstáculo provoca un aumento de tensión en el organismo. Esta situación de estímulo-situación-obstáculo se llama stress.

El individuo en situación de stress trata de superar la dificultad para reducir la tensión. Si esto último no es posible se producirán una serie de cambios fisiológicos y psicológicos (según el plano motivacional) para adaptarse a la situación crítica que por no poderse resolver resulta necesario convertir en una situación de cierta normalidad.

A este fenómeno se le denomina "tolerancia a la frustración" y lo definen como la capacidad de sufrir una frustración sin que por ello se pierda la adaptación psicobiológica, es decir, sin recurrir a formas de respuesta inadecuadas.

El comportamiento neurótico es el resultado de la baja tolerancia a las frustraciones, mientras que la alta tolerancia constituye la base de la conducta normal.

#### A) PRINCIPALES TIPOS DE FRUSTRACION.

##### A<sub>1</sub>) POR DEMORA.

El objetivo está obstaculizado por el tiempo, por la espera provocada al distanciarse el objetivo a través del tiempo.

RESPUESTA:

Irritabilidad, coraje o agresividad (visitas, cartas, pagos y acuerdos demcradcs son causa de estados tensionales agresivos).

A<sub>2</sub>) FOR IMPEDIMENTO.

El objetivo no puede ser alcanzado por un obstáculo concreto (puerta, orden, falta de instrumento, persona oponente, etc.)

RESPUESTA:

Se produce un estado de tensión agresiva proporcional a la insatisfacción resultante. Los individuos de "baja tolerancia a la frustración" adoptan conductas neuróticas aun cuando la insatisfacción objetiva resultante debiera ser baja (dificultades de menor cuantía objetiva). Por el contrario, los individuos de "alta tolerancia a las frustraciones" consiguen superar los estados tensionales por impedimento, con reacciones adaptadas y normales.

A<sub>3</sub>) FOR CONFLICTO.

El camino que conduce al objetivo pasa por una encrucijada y el individuo ha de tomar una decisión para superar el conflicto. En cualquier caso, la solución elegida entraña automáticamente una renuncia, cosa que de

temano realimenta la tensión e impide la resolución.

Pueden considerarse cuatro tipos de frustra---  
ción pro conflicto:

a) Atracción en dos sentidos.- Los dos cami-  
nos son atractivos. Los dos objetivos, opuestos, pero --  
igualmente satisfactorios, se excluyen mutuamente. Ele--  
gir lugar de vacaciones, elegir empresa, coche, etc.

RESPUESTA:

En tales circunstancias el individuo puede op-  
tar por alguna de las siguientes respuestas:

- Decisión tajante hacia un camino excluyendo el otro.
- Decisión alternativa.
- Solución de compromiso tomando un camino -- que satisface parcialmente los dos objetivos
- Inhibirse. Quedarse bloqueado.

b) Evitar dos cosas al mismo tiempo.- Evitar el trabajo y la sanción, evitar los estudios y los suspen-  
sos, evitar las responsabilidades y el descrédito, etc.

RESPUESTA:

La conducta del individuo estará carente de -

objetividad.

- Se refugiará en la vacilación.
- O en la fantasía e irrealidad.
- Puede efectuar una regresión y fijar su conducta en un plano más sencillo y elemental, tratando de escapar a los compromisos del conflicto.

c) Sentirse atraído por el mismo objetivo que racionalmente se debe evitar.- Atracción-evitación relacionada con el mismo objetivo (Privarse del alcohol, no comer para adelgazar).

RESPUESTA:

La tensión conflictiva adopta manifestaciones de ansiedad y de compulsión. El individuo no sólo inhibe las pulsaciones de energía que conducirían al objetivo si no que inhibe corrientes de energía mucho más generales y que afectan a grandes áreas de la actividad psicológica.

Aparecen manifestaciones de:

- Ansiedad.
- Actitudes agresivas, coléricas, destempladas.

- Depresión. Pérdida del tono vital y del interés por objetivos ajenos al área que ha motivado el conflicto. (Es conocido el malhumor de los fumadores que deciden dejar de fumar).

d) Doble atracción-avoidancia.- El mejor coche es demasiado caro y por el contrario el coche asequible en precio no gusta. El empleado más apto es demasiado caro y el que acepta nuestro sueldo no merece confianza.

RESPUESTA:

El resultado se traduce por:

- Vacilaciones.
- Dudas.
- Bloqueo de la acción por no poder tomar una decisión.

En sentido negativo, las frustraciones son causa de ansiedad. En sentido positivo, forman parte de los procesos de aprendizaje, incluso cuando hay regresiones. La ausencia de frustraciones debilita la capacidad de lucha del individuo y empobrece su productividad.

Los hombres más capaces son los que se han entrenado largamente en superar sus frustraciones.

## B) EL OBSTACULO Y EL OBJETIVO.

El YO reacciona en los períodos frustrantes con mecanismo de defensa que tienden a preservarle de la ansiedad. El YO se plantea el problema de la "culpa" por la pérdida o alejamiento del objetivo y decide que:

a) La culpa es de los demás (hetero-agresión). El sujeto hace responsable de la frustración a personas o cosas hacia las cuales dirige su agresividad, atacando, obligando, acusando.

La paranoia es el límite de esta actitud.

b) La culpa es de uno mismo (intra-agresión). La respuesta agresiva va dirigida hacia él mismo. El individuo se siente culpable y alimenta remordimientos por este hecho. Tiende al aislamiento y al desplazamiento del objetivo.

Las respuestas tienen un marcado carácter agresivo, obsesivo.

c) La culpa no es de nadie (impunidad).- Se produce una represión de la agresividad y no se asigna la culpa ni se formula ningún reproche. El individuo elude la ansiedad, evitando plantearse el problema. Prefiere buscar caminos de hábil conciliación. Esta respuesta forma parte de algunas manifestaciones histéricas.

Por otra parte, el obstáculo frustrante absorve en mayor o menor grado la energía que se dirigía al objetivo. En esta situación de stress, el individuo puede adoptar tres actitudes:

1. Obstáculo dominante.- Quedar detenido por el obstáculo, perdiendo el objetivo. La energía queda paralizada por la aparición del stress, y la reacción emocional es una simple manifestación de displacer por la pérdida del objetivo.

2. Ego-defensa.- Convertir la frustración en una cuestión de amor propio. El objetivo queda oculto por la reacción emotiva del YO herido. El individuo transforma la pérdida en una ofensa.

3. Persistencia de la necesidad.- Mantener la necesidad de alcanzar el objetivo. No desaparece la necesidad que había promovido la acción y el individuo trata de satisfacerla superando el obstáculo de algún modo (perseveración de la necesidad).

## C A P I T U L O V

APROVECHAMIENTO MAXIMO DE LAS NECESIDADES  
HUMANAS

Indudablemente que en cualquier departamento de importancia, existirá una amplia gama de diferencias individuales en cualquier variable que el gerente elija para su consideración. Al respecto: ¿Qué puede hacer en el orden práctico para sortear la singularidad humana y las necesidades de la misma?

A) EVITAR CREERSE DIOS.

Todo el que tiene autoridad se ve tentado a volver a ser a otros a su propia semejanza, privilegio que el buen Señor se reservó para sí. El tratar a los otros como a uno le gustaría ser tratado es la regla de oro. Como principio guiador es perfecto, pero puede acarrear dificultades al ejecutivo si lo pone en práctica en forma mecánica. Puede despistarlos haciéndolo suponer que el otro es la imagen en el espejo de sí mismo, que no sólo tiene las mismas necesidades, sino que pone la misma importancia y de prioridad en la satisfacción de ellas. El gerente prudente mira a sus subordinados y a sus superiores como similares a él, pero también distintos a él en varios aspectos de importancia.

B) DESSECHAR LOS ESTEREOTIPOS.

Un estereotipo es la imagen que uno lleva res-

pecto a considerar a las personas "Hippy", "gobierno burócrata", "profesor torre de marfil". Los estereotipos son peligrosos porque rara vez están basados en evidencia adecuada; casi siempre son inconscientes y son firmemente inmatos. Sustituyen con etiquetas al pensamiento. Lo que es peor, nos impiden pensar de las personas como individuo, nos impiden discriminarlos, de juzgar a cada quien según sus méritos. Existe un viejo refrán que dice que -- mientras más aprendemos a discriminar entre, menos estaremos tentados a discriminar contra. El pensamiento estereotipado acerca de los subordinados puede lesionarlos, y ciertamente impedirá al gerente ver su potencial no desarrollado.

C) ACEPTAR A LAS PERSONAS COMO SON.

Los padres y los ejecutivos encuentran que esto es muy difícil de lograr. La razón es sencilla: todos nacimos reformadores de nuestro prójimo. Pero la realidad es que los empleados del jefe no van a cambiar sus personalidades o experiencias a su gusto. Relacionado con tratar a las personas según las encontramos, no como nos gustaría que fueran, se encuentra la práctica de buscar lo correcto en ellas. Los franceses sostienen que -- uno ve sólo lo que busca. Cualquier ser humano, como combinación de fortalezas y flaquezas, proporcionará amplia evidencia para formar cualquier opinión que el gerente desee formular de él, positiva o negativa.

Si el jefe hace un esfuerzo para percibir lo bueno que haya en sus subordinados en tanto permanece --

consciente de lo que está mal, entonces lo bueno será lo que evoque. El médico está a tono con el mal de la persona, pero se concentra en su potencial de salud y desarrollo.

#### D) ACTUE COMO CIENTIFICO.

Los científicos adoptan, como principio fundamental, que toda conducta es un resultado; es causada. - La consideran como dirigida hacia el logro de alguna meta, como la satisfacción de una necesidad. Y los científicos saben que el análisis debe preceder a la prescripción y ésta debe anteceder a la acción. En consecuencia, el primer reto al gerente es ganar cierta percepción en sus subordinados. Esto se puede hacer con cierta facilidad --- por cierto que no se requiere ser maestro en administración de empresas o tener un grado en psicología- si el ejecutivo estudia a sus empleados con el criterio de ponerse a tono con respuestas específicas a las preguntas siguientes:

¿Qué es lo que despierta su interés y hace que levante las orejas?

¿Qué despierta su entusiasmo?

¿Qué tiende a molestarlos o anonadarlos?

¿Qué los hace cegarse por la ira y qué los convierte casi en irracionales?

¿Qué los deja impávidos y fríos?

Poniéndose como objetivo escribir un párrafo - lo más extenso posible sobre cada uno de estos encabeza-- dos, principiando con los superiores y continuando con un compañero clave y con figuras de subordinados, proporcionará al gerente más bien que toda la lectura del mundo. - Un sistema analítico que solucione problemas, es muy superior a uno que se dedique a encontrar fallas y críticas. En una ocasión Einstein hizo notar que nunca debe uno esforzarse en imponer sus puntos de vista en un problema; más bien se debe estudiar y, con el tiempo, la solución llegará por sí sola.

Por supuesto que la sola observación es tan sólo el primer paso. El gerente debe continuar usando el científico como modelo, experimentando sus acercamientos a otros. La experimentación prudente es la clave para aumentar el conocimiento, debido a que capacita al ejecutivo a probar sus hipótesis respecto a su personal, su actitud hacia ellos y las percepciones que de ellos haya logrado. Quien no experimenta no aprende. Esto es tan cierto para comprender a los seres humanos como para dominar la física. Uno de los mitos más perdurables que haya penetrado al candoroso público es la tontería de que uno aprende mediante prueba y error. Sin duda que ésta es la pero forma y la más penosa de aprender cualquier cosa. - Se aprende por observación, por experimentación prudente y por los descubrimientos.

#### E) SEA SENSITIVO A LAS REACCIONES.

El gerente promedio obtiene más conocimiento relacionado con el trabajo por las reacciones que por los

libros. Después de todo, cualquier superior o gerente -- tiene un laboratorio interconstruido de relaciones humanas justo debajo de la nariz; sólo necesita usarlo para aprender. Las personas interactúan como individuos y como grupos durante toda la jornada de trabajo. Esto no quiere decir que el gerente deba colocar a su personal de bajo del microscopio de un psicólogo aficionado. Todo lo que se requiere es que esté alerta sobre la forma en que reaccionan uno con otro y cómo responden a sus esfuerzos de dirigirlos y manejarlos. Al examinar con cuidado esta reacción del comportamiento, puede modificar su opinión sobre sus empleados y superiores y ajustar sus actos de conformidad con ello.

F) SEA CAUTO ANTE DIFERENCIAS ENGAÑOSAS.

En ocasiones es asombrosa la forma en que se comportan algunos gerentes, como si sus subordinados vivieran en un mundo por completo distinto al suyo. Este concepto un tanto acomodaticio de la vida de la organización se desenvuelve en preguntas como "Todo esto puede resultar bien con el personal de nivel administrativo, ¿pero trabajará en realidad bien con las infanterías?". Dividiendo el mundo en dos partes, los que arrean a los otros como manada y los que son arreados, es la forma más efectiva de que se dispone para fomentar el desacuerdo mutuo. Si colocara uno al presidente de una empresa y a un bañero en un baño sauna, sería difícil decir quién es quién. En un baño de vapor, ellos se verían desnudos, -- excepto de una cualidad que compartirían en común, su naturaleza humana. Esto no quiere decir que el presidente

de una compañía y un barrendero sean idénticos, ya que -- ellos concederán diversas dosis de importancia a las mismas necesidades humanas. Pero el barrendero no es menos persona que el presidente.

### G) ATRAPELO EN SU PROPIA CONDUCTA.

El examen de la propia conducta es un ejercicio fascinante y satisfactorio, si no se exagera. Entre sus principales ponentes estaba Karen Horney, una de las más notables psicoanalistas con que hayan contado los Estados Unidos. Requería que una persona fuera sensitiva -- no solo a los sentimientos y conducta de los demás, sino a los propios. Por ejemplo, si alguien pierde la calma -- se pregunta: "¿Por qué reaccioné como lo hice? ¿Valió la pena la energía que gasté en el coraje?". El gerente puede hacer esto en una variedad de situaciones: cuando encuentra a alguien irritante, cuando impone su voluntad a otro, cuando titubea en decir algo al jefe, cuando permite que lo adulen. La finalidad es doble: conocer un poco más la propia dinámica y lidiar en forma más objetiva con los propios sentimientos. El autoanálisis puede ser muy útil cuando ha quedado un poco rezagado en las promociones o cuando uno sufre una llamada de atención o es disciplinado. Nunca cambiará el sentimiento -- esto sería pedir demasiado a la naturaleza humana -- pero ayudará a hacer frente a los propios sentimientos en forma racional.

Es de interés observar a los psicoanalistas actuar en forma tan humana, en ocasiones, como el resto de los mortales. Durante la Segunda Guerra Mundial, la Dra.

Horney fue programada para un viaje por aire a determinada ciudad. En el último minuto, fue descartada del vuelo y se le dio el asiento a un oficial no comisionado debido a que estaba viajando con prioridad. Estaba furiosa. Luego aplicó su propio principio y llegó a la conclusión de que, aún cuando ella era superior en muchos aspectos al militar, éste era más esencial para el esfuerzo bélico. Aún estaba molesta, pero ya podía manejar mejor su desengaño.

#### H) EMITA SU PROPIO PROGRAMA DE COMPRENSION.

Las naciones siempre están reuniendo datos sobre otras naciones. Las compañías revisan con cuidado y analizan eternamente a la competencia. Ningún equipo de pelota profesional soñaría en jugar con un rival sin antes repasar los filmes y reportes de los juegos anteriores con mucho cuidado. Si el accpio de concimientos está tan difundido, parece extraño que tan pocos ejecutivos parezcan practicarlo. Un método sencillo que podría utilizar el gerente es formar un legajo de cada una de las personas clave en su vida de trabajo, principiando con su superior y abriéndose paso desde este punto centralde acuerac con los dictados del sentido común.

Tomando una hoja de papel para cada uno, escriba lo que crea del caso bajo los siguientes encabezados:

- 1) Puntos fuertes.
- 2) Debilidades
- 3) Preferencias

- 4) Aversión
- 5) Formas como le gusta ser tratado.

Pueden subdividirse cada una de estas categorías en subtítulos, tales como técnicos, administrativos y de relaciones humanas. Luego siga su curso. Al tomar sus registros, compare lo que ha observado guarde los papeles durante algunas semanas y deje que la experiencia durante las semanas pasadas con lo que puse por escrito, observando los cambios y ajustes que deban hacerse a la luz de su experiencia. Como es natural, esto debe hacerse en una forma relajada y autoinstructiva -nunca en forma compulsiva o mecánica-. Es obvio que las personas observan en todo momento, pero sin atención y al azar; el método que aquí se sugiere es planeado y sistemático y puede "amolar" las facultades de comprensión del gerente en una punta muy filcosa.

#### I) EL ESTILO DE MANDO.

El mando tiene dos facetas principales: los patrones de estilo y comportamiento. El estilo de mando se origina de las necesidades personales que busca satisfacer un ejecutivo en tanto desempeña sus funciones de mando.

Los patrones de comportamiento son las características que habitualmente definen sus acciones diarias. Si el estilo es autócrata, por ejemplo, entonces el comportamiento será dominante y constrictivamente directo. -

Es un punto sin importancia que el ejecutivo - elija un estilo de mando en particular o que el estilo lo elija a él. No es ni la víctima impotente de su historia psicológica y de sus necesidades, ni tampoco es totalmente autónomo para preferir un estilo sobre otro. Es el efecto de las exhortaciones lo que lo obliga a ser firme, aquiescente, demócrata o no directivo. Lo que el gerente necesita es cierta percepción de las razones por las que elige un estilo de mando dado y porque se siente más a gusto con él que lo podría ser con otro. El darse cuenta de las clases de comportamiento que probablemente se deriven de uno u otro estilo, aunado a los beneficios o desventajas de tales comportamientos, lo ayudará a ser más sensitivo a sus acciones sin fijarse demasiado en ellas. A su vez, esto hará posible modificar los comportamientos que están calculados a disminuir su eficacia en tanto se concentra en aquellos que la aumentarán. En este sentido, la elección de un patrón de mando adecuado es un proceso de evolución y desarrollo.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

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

1. La vida de cualquier individuo es un cont  
nuo esfuerzo encaminado a tratar de satisfacer sus neces  
idades individuales y la de sus allegados. Primeramente, bus  
cará calmar sus necesidades primarias (sed, habitación  
vestido, hambre, etc.), pues de lo contrario no podría so  
brevivir. Una vez satisfechas las necesidades primarias,  
tratará de adptar otro tipo de necesidades que también --  
son importantes para poder vivir de una manera tranquila  
y satisfecho consigo mismo (necesidades de seguridad, so-  
ciales, de reconocimiento y de auto-realización).

2. No existe ningún patrón o tipo universal -  
que nos diga cuáles son las necesidades individuales o ad  
quiridas que están motivando al individuo a conducirse de  
cierta manera y menos la escala de importancia que para -  
él tienen la satisfacción de ciertas necesidades.

Esto se debe a que cada persona actúa motivada  
por necesidades diferentes de acuerdo a la importancia --  
que para ella tienen.

3. Es de gran importancia para la empresa el  
hecho de que sus dirigentes conozcan las necesidades que  
motivan al trabajador, para que de esta manera, pueda in-  
centivarlos de una forma efectiva, proporcionando al em-  
pleado lo que espera de su trabajo.

4. Mediante la motivación se puede despertar el interés del trabajador para que éste realice cierta acción o actividad en su trabajo relacionado con los intereses de la empresa, ya que mediante una motivación bien guiada se puede llegar a un aumento de producción y mejor calidad del producto.

5. Para que la empresa pueda descubrir el camino a seguir en cuanto al grado de motivación del trabajador, deberá tomar en cuenta las necesidades del trabajador, sus deseos y objetivos o metas, las reacciones o conducta que tendrá ante ciertos estímulos proporcionados -- por la misma empresa, los efectos que se presentarían sobre dichos estímulos, etc.

6. Una motivación orientada hacia la pericia en el trabajo sirve para aumentar el coeficiente de un -- trabajador a un nivel elevado. Si se mantiene dicha motivación, con el transcurso del tiempo, esa tarea se convertirá para el trabajador en parte integrante de su vida -- personal.

7. El dinero no es el principal motivador del hombre por lo que es en sí, sino por lo que representa o se adquiere por medio de él, como puede ser el prestigio, el poder, etc.

8. El dirigente deberá estar consciente de las fuerzas sobre las cuales él tiene poco o ningún control y deberá interesarse en la influencia que su propio comportamiento tenga en su grupo de trabajo. Si puede desarrollar un clima psicológico que haga resaltar lo mejor de cada empleado y en esta forma puede permitir a cada individuo aportar su contribución máxima a la organización, el dirigente será un miembro inestimable para la administración.

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

"PSICOLOGIA PARA DIRECTIVOS"

Salvador Escala Milá

Ediciones DEUSTO

"EL AMBITO DE LA MOTIVACION"

Wilson McPeer

Editorial El Manuel Moderno, S.A.

"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"

Conceptos de conducta interpersonal y casos

C. Jeff Harris, Jr.

"MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD"

Saul W. Guellerman

"ADMINISTRACION DE PERSONAL"

Chruden y Sherman

"PSICOLOGIA DEL MEXICANO"

Rogelio Díaz Guerrero

Editorial Trillas

4a. Edición

"RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA"

B.B. Gardner, D.G. Moore  
Ediciones Rialp, S.A.  
5a. Edición

"PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS"

Franziska Baumgarten  
Editorial Labor, S.A.  
2a. Edición

"RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA"

Buleigh B. Gardner, D.G. Moore  
Ediciones Rialp, S.A.  
5a. Edición

"PROBLEMAS HUMANOS DEL TRABAJO INDUSTRIAL"

Miguel Siguen  
Ediciones Rialp, S.A.

"RELACIONES HUMANAS Y LABORALES EN LA EMPRESA"

Antonio Pinilla  
Editores Técnicos Asociados, S.A.