

28

2ej

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES



IZTACALA

LA MOTIVACION Y LA PSICOLOGIA
DEL TRABAJO

PATRICIA CORTES IBARRA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JAIME GRADOS ESPINOSA

U.N.A.M.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

INDICE

RESUMEN

Introducción	1
--------------	---

CAPITULO I

HISTORIA DE LA PSICOLOGIA

1.1. La psicología como Ciencia	6
---------------------------------	---

CAPITULO II

LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

2.1. Hombre y Trabajo	16
-----------------------	----

CAPITULO III

LA MOTIVACION Y LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

3.1. Definición de la motivación	30
3.2. Principales teorías de la motivación	33
3.3. Fundamentos del concepto de motivación	52
3.4. La motivación en el desempeño laboral	59

CAPITULO IV

ANALISIS DE LA MOTIVACION EN EL AREA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

4.1. Comparación de las teorías de la motivación	74
4.2. Ventajas y desventajas de la motivación en el área de la psicología del trabajo	90

CAPITULO V

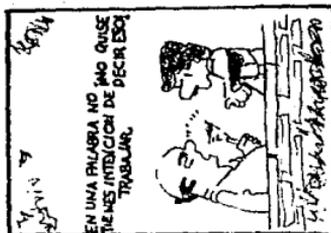
LA MOTIVACION DENTRO DE LA EMPRESA MEXICANA

5.1. El trabajador mexicano y la motivación	94
5.2. Como motivar al trabajador mexicano	117

CONCLUSIONES	121
---------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	127
---------------------	------------

ANEXO I



(Marting, 1967)

RESUMEN

Esta tesis tiene como propósito fundamental revisar las principales teorías de la motivación, para orientar o contribuir a su mejor aplicación en la realidad mexicana; también aborda las ventajas y desventajas de estas aproximaciones dentro del área de la psicología del trabajo, a fin de mostrar como se ha estudiado por diferentes autores, y como ha evolucionado al paso del tiempo.

En el primer capítulo se hablará sobre la psicología como ciencia, el hombre y el trabajo; después se revisara la motivación y la psicología del trabajo; en seguida se hará un análisis de la motivación en el área de la psicología del trabajo. Por último, se hablará de la motivación dentro de la empresa mexicana, y se mostrará un programa de incentivos, que proporciona algunas bases para implementarlos en estudios posteriores a este. Con esto se pretende enfatizar la importancia de la motivación en los trabajadores, ya que es fundamental para el mejor desenvolvimiento de las empresas mexicanas.

La necesidad de realizar esta tesis sobre la motivación en la psicología del trabajo, surge a partir de la lectura que he realizado sobre las teorías de McClelland, Maslow, Murray, McGregor y Alderfer, los cuales mencionan que la motivación es una parte importante para el buen desenvolvimiento del trabajador; cada uno expresa la manera en que la han empleado en sus experiencias personales, de donde les surgieron ideas para desarrollar sus aproximaciones.

Hasta el momento no se ha manejado como una estrategia importante para la empresa, por lo que la motivación no ha recibido la atención adecuada a nivel profesional, lo cual implica un obstáculo que no permite ver el lado humano de las personas que laboran en un mismo grupo o ambiente de trabajo; esto se ha podido comprobar al estar trabajando en el área de la psicología del trabajo, en donde se ha observado que los superiores siempre se preocupan por la calidad total del producto, sin tomar en cuenta que para que esto se dé, las personas encargadas de la producción deben sentirse a gusto con su trabajo para realizarlo con calidad, lo cual es lo que requiere la empresa, pues a mayor calidad y eficiencia de su producto, la rentabilidad puede ser mayor.

Así se observa que la dirección tradicionalmente pide a los trabajadores su cooperación para incrementar la productividad y para mejorar la calidad del producto. Pero el reverso de esta percepción puede ser más adecuada; pues la dirección debería cooperar con los trabajadores para encontrar los medios para reivindicar la dignidad y la creatividad de cada ser humano, y así se favorecerá su vida en el trabajo la cual será satisfactoria, a través de una mayor participación del trabajador en el proceso de la toma de decisiones.

De esta manera organización, trabajador y sociedad, aprovecharán substancialmente todos sus recursos ya que, por ejemplo, México, sería que este cuenta con inmensos recursos climatológicos, minerales, forestales, marinos, etc.; sin embargo se cuenta entre los países subdesarrollados. Es una paradoja viviente y la clave esta en que somos suborganizados, subadministrados y subeducados; y nuestros grandes problemas son las fallas humanas, que pueden estar relacionados con la ausencia de estrategias motivacionales.

Por fortuna en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se preocupa por desarrollar en forma racional el capital humano a todos los niveles. Por ejemplo una empresa de aviación (aeromexico) dan diferentes tipos de incentivos, para incrementar la satisfacción.

Por lo anterior y como problema de investigación de esta tesis, nos preguntamos con respecto al trabajador: ¿Que implicaciones han tenido las diferentes teorías de la motivación en el área de la psicología del trabajo?

Así su objetivo general consiste en: Revisar las principales teorías de la motivación, para buscar su mejor aplicación en la realidad mexicana, así como analizar sus ventajas y desventajas dentro del área de la psicología del trabajo

Mientras que los objetivos específicos son:

1. Identificar el concepto de motivación
2. Describir las ventajas y desventajas de las diferentes teorías motivacionales.
3. Analizar sus aplicaciones en México, en el área de la psicología del trabajo.

Por otra parte se espera que el lector :

- 1.- Analice el concepto de motivación.
- 2.- Conozca cual ha sido la evolución de la motivación en México, en el área de la psicología del trabajo.
- 3.- Identifique las ventajas y desventajas de cada teoría para la aplicación en el área de la psicología del trabajo.

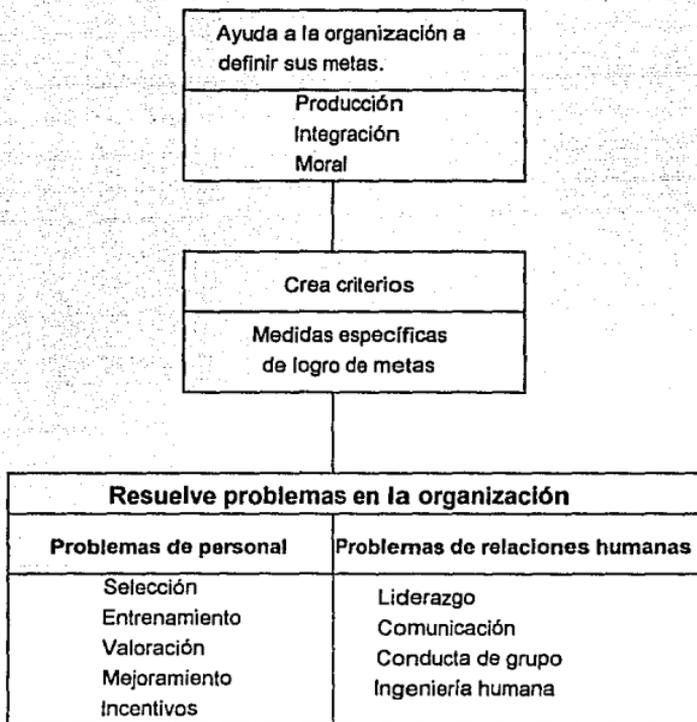
4.- En suma, ahorre tiempo y trabajo a fin de satisfacer su preocupación por conocer acerca de la motivación del trabajador mexicano.

El presente trabajo contiene una Investigación documental de autores que han o se han referido a la psicología como Ciencia; su definición y sus aportaciones. A la vez se analizan las diferentes posturas de diversos autores, los cuales hablan sobre la motivación, su concepto, y su evolución dentro del área de la Psicología del trabajo. A partir de esta información se hace una comparación de tales teorías, se ven sus ventajas y desventajas y se dan las conclusiones correspondientes.

El material en esta revisión esta organizado por capítulos de la siguiente manera: en el primer capítulo se escribe sobre la psicología como ciencia; en el segundo capítulo se habla sobre la psicología del trabajo, haciendo mención a la evolución del trabajador y la industria. El tercer capítulo hace referencia a la motivación y la psicología del trabajo y proporciona su definición, los fundamentos del concepto y las principales teorías sobre el tema. Finalizando con el análisis de la motivación en el desempeño. El cuarto capítulo trata sobre la motivación dentro de la empresa mexicana y habla sobre el trabajador mexicano y la motivación, y de la manera de motivarlo. En el capítulo quinto se hace una comparación de las teorías mencionadas y se analizan sus ventajas y desventajas.

Por otra parte, considero que es importante saber la función del psicólogo dentro del ámbito laboral, pues debe tomar las riendas de dicha situación, ya que es la persona indicada por su formación profesional en el área de la Psicología Industrial; y tiene una preparación profesional, y, ha sido entrenado en una metodología, a fin de obtener conclusiones basadas en datos adquiridos de acuerdo con ciertos métodos científicos prescritos, aún cuando la empresa le imponga limitaciones a su trabajo. Además se encarga de comprender a un individuo por medio de sus motivos, los cuales con frecuencia difieren de los conocimientos del lego en la materia, es necesario revisar desde el punto de vista del psicólogo, lo que se conoce sobre la motivación en la actualidad.

En el siguiente esquema se observa la función que tiene el psicólogo dentro de la industria:



La función del psicólogo industrial

(Smith, 1982)

CAPITULO 1

HISTORIA DE LA PSICOLOGIA COMO CIENCIA

1.1. LA PSICOLOGÍA COMO CIENCIA

Se ha visto a la psicología como ciencia desde épocas anteriores, por lo que es importante saber el como ha ido evolucionando y como es tomada en la actualidad, con lo cual se inicia hablando desde la época del Imperio Romano hasta el como ha sido tomado por los psicólogos.

La penetración gradual de los bárbaros en el Imperio romano Occidental desde el siglo IV causó ciertas destrucciones materiales y, finalmente una seria inestabilidad política; pero fue la invasión de los mahometanos en el Imperio Oriental, en el siglo VII, lo que asestó el golpe más grave al saber en la Cristiandad Occidental. La conquista de la mayor parte del territorio del Imperio Oriental por los Arabes significó el cierre de la principal fuente de conocimientos griegos para los eruditos de Occidente durante siglos, debido a la intolerancia y celos mutuos de los credos opuestos y la ola de dragón del Mediterráneo. A pesar del colapso gradual de la organización política romana y de su estructura social bajo el impacto, primero de los godos, vándalos y francos, y en el siglo IX de los vikingos, se conservaron tantas cosas, gracias a la aparición de monasterios con sus escuelas añejas, que se iniciaron en el Occidente europeo después de la fundación de Monte Casino por San Benito, el año 529. Y fue en una de estas escuelas en Laon, donde se educó el sobrino de Adelardo en el siglo XII, cuando el programa de estudios se basaba todavía en la obra de los enciclopedistas. Los estudios se limitaban a las siete artes liberales, como las definían Varrón, en el siglo I A.C. y Marciano Capello, seiscientos años después.

Los textos que se utilizaban, eran las obras de Plinio y la de los estudios del sobrino de Adelardo en Laon, se produjo un progreso importante con la asimilación del neoplatonismo. Tuvo una gran importancia porque determino las ideas cosmológicas hasta la segunda mitad del siglo XII (Braunstein, 1987).

San Agustín (354-430), principal canal através del cual pasaron las tradiciones del pensamiento griego a la cultura de la Cristiandad latina, estaba profundamente influida por Platon y por Neoplatónicos como Plotino (203-270). El propósito de San Agustín era encontrar alguna base del conocimiento y la halló en la concepción de las ideas eternas, expuestas por los Neoplatónicos y por Platon mismo, en esa alegoría pitagórica que es el timeo. Según esta escuela, las formas o ideas eternas existían separadas de cualquier objeto material (Crombie, 1985).

Para mediados del siglo XII, Domingo Gundisalvo estribó otra clasificación popular de las ciencias. Esta basada en parte en fuentes árabes, en especial en Alfarabi, mientras que Hugo seguía usando solamente las fuentes latinas tradicionales. Gundisalvo, siguiendo otra forma de la tradición Aristotélica, clasifico las ciencias teóricas y practicas. Subdividió las primeras en física, matemática y metafísica, y la última, en política, o el arte del gobierno civil, el arte del gobierno de la familia, que incluía el dar instrucción sobre las artes liberales y mecánicas, y la ética o el arte del gobierno de si mismo.

En el siglo XIII, estas ideas fueron aceptadas por un cierto número de autores conocidos, por ejemplo, Roger Bacon, Tomás de Aquino y Gil de Roma. Mientras que los tratados de Miguel Scot y de Roberto Kilwardby tienen un interés especial. Miguel Scot sostenía que cada una de las ciencias prácticas estaba relacionada con una ciencia teórica de lo que era la manifestación práctica. De este modo a las diferentes ramas de la física teórica le correspondían ciencias prácticas, como la medicina, la agricultura, la alquimia, el estudio de los espejos y la navegación; a las diferentes ramas de la matemática teórica le correspondían antes prácticas, como los negocios relacionados con el dinero, carpintería, herrería, construcción con piedra, tejer, hacer calzado. El tratado de Roberto Kilwardby, expresaba la misma convicción de la importancia de la vertiente práctica de resultados útiles (Crombie, 1985).

A partir de aquí se define a la Ciencia como: El conjunto de conocimientos racionales, ciertos o probables, obtenidos metódicamente, sistematizados y que hacen referencia a objetos de una misma naturaleza.

La ciencia se divide en dos grupos: A) Formales y B) Informales. Para las primeras su método es la deducción (Método Científico), y su criterio de verdad la consistencia o no contradicción de sus resultados. Todos sus enunciados son analíticos, es decir, se deducen de postulados y teoremas. Mientras que los objetos de las ciencias informales son materiales, su método es la observación (Conductismo) y la experimentación, aunque también la deducción, en segundo término su criterio de verdad es la verificación, por medio de estudios anecdóticos con una sola persona.

Por lo que para que se diera la Psicología como Ciencia se tuvo que esperar hasta el siglo XIX, aunque resulto difícil fijar exactamente su fecha; no obstante, fechamos corrientemente el nacimiento de la psicología científica en el año 1879, año en el que el Alemán Wilhalm Wundt estableció en Leipzig (hoy Alemania Oriental) el primer laboratorio experimental. Y cuando este fundó su Laboratorio la mayoría de las ciencias tenían tras de sí una historia mas o menos larga y brillante. Parece como si los hombres no nos hubiésemos decidido a estudiar científicamente nuestros problemas psicológicos hasta haber adquirido un cierto dominio sobre el cosmos, la materia inorgánica, los seres biológicos y nuestro propio cuerpo.

Así en concreto, Arquimedes fue un gran físico en el siglo antes de Cristo. Y cuando Kepler (1571-1630) formulo sus leyes sobre los movimientos de los planetas en torno al sol, culminaba una serie de importantes descubrimientos, astronómicos. Doscientos cincuenta años antes del establecimiento del primer laboratorio de psicología experimental en Leipzig, Harvey descubría la circulación de la sangre (1628).

Ahora bien, lo que hace que la psicología sea científica no es en primer lugar que trate sobre los problemas psicológicos, que son su objeto, sino que los trate con los métodos científicos basados en el experimento controlado y en los datos empíricos bien verificados. De ahí, que el legado psicológico de la literatura, del sentido común y, sobre todo, de la filosofía, no sea científico. Este legado no es propiamente hablando Historia de la Psicología: a lo mas sería su prehistoria. Una prehistoria que, desde luego, sirve para indicarnos que la psicología científica necesito un largo periodo de preelaboración.

Por otra parte, no pretendemos echar en saco roto dicha prehistoria. Sin saber algo de ella no podríamos comprender completamente a la psicología que, con Wundt a la cabeza, iniciaron la psicología científica. Estos psicólogos fueron científicos porque se decidieron a llevar los problemas psicológicos al laboratorio y a tratarlos con los métodos de las restantes ciencias experimentales. Estos problemas que trataron no les cayeron del cielo ni los eligieron arbitrariamente. Eran, sobre todo, problemas heredados de la filosofía, pues de lo que se trataba era de aclararlos, no a partir de especulaciones metafísicas y abstractas de la filosofía, sino a partir de los datos proporcionados por métodos experimentales de la ciencia.

A partir de lo anterior, se observa que la psicología científica surge de la convergencia de dos factores: Por una parte, unos problemas y unas cuestiones psicológicas pero de origen filosófico. Por otra, unos métodos, unas técnicas y unos instrumentos de observación aplicables y aplicados a sus problemas, pero cuyo origen se encuentra en otras ciencias más antiguas que la psicología.

Wundt (cit. en Edwin, 1978) menciona además que el método que debe tomar el psicólogo, es la introspección, que equivalía a tener la experiencia; y esta experiencia debería ser primero analizada en sus elementos; estos a su vez, deberían ser examinados en relación a su naturaleza de sus concepciones una respecto a la otra, y finalmente deberían determinarse las leyes de sus conexiones.

Otro aspecto que para Wundt fue importante, es el de que para cada proceso mental había un proceso físico correspondiente y concurrente. En donde, los estímulos del mundo exterior, al actuar sobre los órganos sensoriales, producían impulsos nerviosos, los que a su vez posibilitaban la actividad cerebral. Con la actividad cerebral venía la actividad mental; empero, ni la una causaba verdaderamente a la otra, ni viceversa. Existían dos áreas de actividad diferentes: una fisiológica y otra psicológica. Y fue, efectivamente la "psicología fisiológica", el mejor nombre que encontró Wundt para designar el doble interés de la nueva psicología y la íntima relación entre los dos campos de investigación.

Ya podemos empezar a ver a partir de aquí, la forma y la apariencia que tomó la psicología como ciencia. En donde, fue primeramente, un producto de la unión de la filosofía y la fisiología. Su objeto era la mente (experiencia, conciencia), su método era la introspección (un método analítico y experimental) y su problema era describir el contenido o estructura de la mente en términos de elementos y sus combinaciones. Y su filosofía fue predominantemente paralelística y buscó explicar la relación de la mente con el cuerpo mediante el empleo de métodos científicos.

Ahora bien, en función a lo anterior, la psicología así como en las áreas en las cuales se divide (clínica, educativa, social, industrial), son ciencia, y se hablara primordialmente sobre la psicología del trabajo, por ser el interés de la presente tesis.

La psicología del trabajo ha sido tradicionalmente la psicología diferencial aplicada a las ocupaciones (o la selección, éxito y satisfacción en una buena ocupación). Además de haberse convertido en la psicología evolucionista aplicada a las vocaciones, a los procesos para desarrollar las preferencias vocacionales, a la elección de una posición; a entrar, tener éxito y satisfacción en ella, y cambiar de una posición a otra, a medida que la carrera se desenvuelve. Como muchas otras ciencias aplicadas, ahora la psicología ocupacional es distinta, en formas fundamentales, a lo que fue hace una o dos generaciones.

En el siglo XVII se descubrió al hombre; el siglo XIX buscó hacerlo libre, y ahora, el siglo XX está interesado en ayudarlo a que alcance su autorrealización. Los filósofos y los científicos de la política de la Era de la Cultura escribieron y hablaron acerca de los derechos del hombre buscando aclarar los orígenes y la naturaleza de tales derechos, y pensando en el tipo de gobierno que se necesitaba para consolidarlos. Para lo cual se inició la utilización de pruebas psicológicas, las cuales fue Sir Francis Galton quien las inició en Inglaterra, pues al enfrentarse con los problemas psicológicos, lo hizo desde unos puntos de vista y unos criterios bien distintos a los de los alemanes. Pues su interés utilitario y su fe, en el progreso le indujeron a plantearse el problema de la eugenesia, con lo cual, pretendía servirse de sus resultados presuntamente favorables a la herencia y a la biología en este sentido. Se trataba, nada menos, de seleccionar a los individuos mejor dotados a fin de conseguir hombres excepcionales en el futuro (Super, 1985).

Para este estudio Galton utilizó dos instrumentos: los test que pongan de relieve las diferencias individuales y los métodos estadísticos que ordenen y analicen los datos cuantitativos derivados de dichos test. Galton elaboro ambos tipos de instrumentos y los dejo prácticamente establecidos en psicología, hasta el punto que algunos lo consideran el padre del test mental.

Pero después de estas aplicaciones se dieron cuenta que no era lo esencial para el desenvolvimiento del trabajador, se iniciaron las aplicaciones del test de inteligencia y el inventario de personalidad, el primero analiza fundamentalmente lo que un sujeto puede hacer, mientras que el segundo busca poner de relieve la conducta típica, es decir, como hace habitualmente eso que puede hacer, en que forma lo efectiviza en la practica, lo cual remite a esos aspectos relativamente constantes de su conducta. Esto nos permite predecir la conducta futura y completar así la información, aportada por los tests de rendimiento, convirtiéndose en arma importante para predecir posibilidad de triunfo o fracaso de un sujeto en una tarea que se ha detectado esta en condiciones de realizar en cuanto habilidades necesarias.

Los inventarios de personalidad reconocieron un desarrollo mas tardío que los tests de rendimiento y aptitudes y vinieron a suplir una deficiencia de estos en el producto que ofrecían al encargado formulado. Con ese producto tenia que ver la noción de adaptación, o situaciones nuevas. Pero a poco de andar empezó a verse que no bastaba adaptación, que no era suficiente con detectar nivel intelectual.

Así, muchas veces, el alumno más inteligente era el que lograba menos rendimiento escolar o era el más revoltoso del grado; el obrero más hábil para determinada tarea muchas veces, resultaba un activo sindicalista que incitaba a la huelga para reclamar por las condiciones en que se realizaba la tarea; el empleado más capaz en su puesto, muchas veces, no se interesaba por los fines de la empresa y, en consecuencia, no le era fiel, no produciendo lo que su capacidad hacía esperar. En síntesis, que para la demanda formulada no bastaba con detectar adaptación con las tres nociones que la flanquean: eficiencia, productividad, rendimiento; era precisa la integración del individuo al lugar asignado, se trataba de una adaptación reforzada, de detectar adaptación total de la persona, de su conducta y de su pensamiento, a la empresa (Braunstein, 1987).

Por lo que se inició a tomar al individuo como grupo, así como el entorno en el cual labora para el enriquecimiento del trabajo. La idea básica es que este debe diseñarse de tal manera que se aproveche la capacidad plena de un individuo. En otras palabras, el trabajador debe tener la oportunidad de lograr el máximo en términos de la satisfacción de sus necesidades. Y para darse estas necesidades se necesita que el individuo se sienta a gusto en las labores que realiza dentro de un grupo (familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.), pues a partir de esta relación el individuo se sentirá motivado a seguir superándose, para un desenvolvimiento mayor en un futuro.

Se puede concluir que la psicología como ciencia, se ha venido desarrollando al paso del tiempo como el conjunto de conocimientos racionales, ciertos o probables, obtenidos metodicamente, sistematizados y que hacen referencia a objetos de una misma naturaleza; por lo que se ha dividido en dos grupos, que son formales e informales, los cuales se retoman según en las circunstancias que se presenten de las diversas áreas de la psicología (clínica, industrial, educativa, social).

Por lo cual, la psicología industrial, que es el tema principal de la tesis, la retomamos por medio de los tests psicológicos, para la evaluación de la personalidad, percepción y características personales de la persona; de esta manera nuestro siguiente capítulo hablará precisamente de la psicología del trabajo, en donde se verá como ha sido retomada por un lado a la industria y por el otro al trabajador.

CAPITULO II

LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

2.1. HOMBRE Y TRABAJO

El trabajo ocupa en la actualidad un lugar importante en la vida. La mayoría de nosotros pasamos trabajando una buena parte de nuestras vidas. Ya desde una edad temprana empezamos a formarnos y prepararnos para desempeñar un trabajo en el futuro, y ello por una serie de razones. En primer lugar, es necesario trabajar para sobrevivir en una sociedad en donde el dinero es uno de los pilares fundamentales. Por otro lado, la sociedad también espera la cooperación y contribución de sus miembros adultos en vistas a la obtención de riquezas. Pero además, el trabajo puede llegar a convertirse en una fuente de satisfacciones personales, puede ser retador, divertido e incluso despertar emociones y sentimientos gratificantes.

Por lo que antes de pasar a este terreno, hablare sobre la definición de trabajo, lo cual se ha intentado explicar y describir en base a sus fundamentos teóricos y empíricos y todo ello ha llevado a considerar el concepto de trabajo como un termino complejo y multicategorial que no es posible definir de forma simple. Desde una perspectiva psicológica cabe considerar el trabajo, al menos desde tres perspectivas:

- a) Trabajo como actividad (aspectos conductuales del hecho de trabajar);
- b) Trabajo como situación o contexto (aspectos físico - ambientales de un trabajo); y

c) Trabajo como significado (aspectos subjetivos del trabajo). La conducta o actividad llamada trabajo se realiza en una situación o contexto físico-ambiental que la hace posible, y, tanto una como otra son objetivas para las personas. La actividad laboral se puede realizar en contextos organizacionales o no (trabajo del ama de casa, trabajo autónomo, agrícola, etc.), y en muchas ocasiones el contexto de trabajo determina la actividad laboral que se realiza en él. Aquí consideramos el "trabajo" como la actividad laboral de cada persona según su contexto o situación de trabajo.

Con el fin de clarificar dicho concepto es necesario diferenciarlo de otros términos similares como "empleo" "ocupación" (Super, 1985).

Marshall, 1890 (cit. en Cummings, 1991) define el trabajo como un esfuerzo de la mente y del cuerpo, realizado parcial o totalmente, con el propósito de obtener algún beneficio diferente de la satisfacción que se deriva directamente del trabajo. Considera el trabajo como un instrumento para satisfacer necesidades personales que no provienen directamente de la actividad del trabajo en sí mismo, enfatizando el aspecto instrumental del mismo.

Peiro, 1986 (Pigors, 1979) ofrece una definición más amplia al caracterizarlo como "aquel conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas instrumentales, material o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios" (pp. 65).

En dicha actividad la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.

Esta última definición implica una concepción más global del trabajo que recoge la posibilidad de que esta sea o no remunerada, observable (mecanografiar un escrito) o no (elaborar mentalmente un poema), y permite obtener ciertos resultados asociados a determinadas recompensas intrínsecas al trabajo mismo.

Mientras que el término " empleo " se refiere al trabajo o actividad realizada en condiciones contractuales por el que se recibe una remuneración (Jahoda, 1987). Parker y Smith, 1976 (cit. en Jahoda, 1987) consideraron el empleo en términos de relaciones contractuales explícitos, siendo la forma más común de este aquello en que un empleador (individual o institucional) ' contrato ' las habilidades laborales de un empleado durante un determinado periodo de tiempo. En relación a la " ocupación " según Hall, 1986 (cit. en Dunnette, 1986) es un aspecto importante del trabajo que introduce el concepto de ' rol ' (los individuos actúan de acuerdo con sus expectativas y en su interacción con otras personas).

La ocupación es aquella actividad realizada por la persona para obtener una fuente de ingresos y que determina su posición social en la sociedad, su rol social identificable, y con significado tanto para el agente concreto de ese rol como para las demás personas que interactúan con él.

El término " trabajo ", por lo tanto, es más global e incluye, pero no equivale, al empleo ni a la ocupación, ya que puede referirse también a otras formas de trabajo que no implican relaciones contractuales y/o beneficios

económicos para el que lo desempeña (Ej. trabajos por cuenta propia, la mayor parte del trabajo voluntario con fines sociales).

En cualquier caso, la actividad humana en el contexto laboral esta caracterizada por una serie de aspectos tanto ambientales como personales que la influyen y determinan (Mayor, 1990). En función de esto, Lewin señala, que la ejecución de la conducta humana esta en función tanto de la persona como del ambiente en el que este se desenvuelve.

La conducta laboral seria lo resultante de la interacción entre determinadas características personales relevantes para el trabajo y las propias del ambiente laboral (Por ambiente laboral entendemos aquellas situaciones o contextos, en que la actividad principal que se realiza es el trabajo).

La consideración del ambiente laboral permite diferenciar una serie de características.

A) DEMANDAS.- el contexto de trabajo presenta una serie de requisitos y es la expresión de diversas expectativas relacionadas con la efectividad de la conducta laboral. En primer lugar se espera por ejemplo buscar trabajo y mantenerse en el. En segundo lugar se espera de ellas unas conductas que permitan la realización de tareas y roles, con un nivel mínimo de calidad y cantidad. Tales conductas han de ser la resultante del cumplimiento de unas normas laborales, implícitas y explícitas necesarias para la ejecución de las tareas y roles.

B) Recursos.- El ambiente o contexto ofrece una serie de recursos de carácter material, técnico o humano que han de permitir, la realización del trabajo y que ofrecen la posibilidad de que las personas puedan satisfacer sus necesidades y conseguir sus objetivos o metas como ingresos económicos, estatus social y profesional, autodeterminación, realización y crecimiento personal, etc.

C) Constricciones ambientales.- Peters y O'Conor (1980) han señalado una serie de factores ambientales que si no se dan en el trabajo, pueden ser fuentes primarias de constricciones y afectar directamente a la conducta laboral. Tales factores son la información relacionada con el trabajo, la disponibilidad de materiales y suministros, el apoyo presupuestario, el servicio de otros, la disponibilidad de tiempo, la aceptabilidad del ambiente laboral físico, y la disponibilidad de instrumentos y equipos necesarios.

Por último, en este apartado del capítulo, se puede decir que hay una dinámica de interacción entre la persona y su contexto laboral que esta determinada tanto por demandas y recursos que aporta ese contexto, como por las demandas y recursos con que la persona contribuye. En la medida en que las demandas del trabajo y los recursos de la persona se adecuen, mayor será el ajuste entre la persona y el trabajo. Esto puede suponer una serie de beneficios tanto personales (recompensas valoradas, satisfacción laboral, autoestima, autodeterminación, estatus, etc.), como laborales (mejora de la calidad y cantidad del trabajo). Pero cuando aparecen constricciones o aspectos importantes, tanto ambientales como personales, la actividad laboral puede verse limitada.

Al referirnos al ser Humano dentro del área industrial es para percatarnos de como se ha venido manejando en el ámbito laboral, permitiéndonos de esta manera observar que el trabajo y las personas que lo ejecutan no están aisladas del medio que les rodea sino que están en un determinado contexto.

El contexto del trabajo hace referencia a aquellas situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que están relacionadas con la actividad laboral, pero que son externas a ella.

La mayor parte del trabajo actual se realiza en organizaciones laborales, es una actividad organizacional, y gran parte de las características del contexto propio de la organización. Este ultimo termino, influye para el desarrollo del trabajador dentro de la industria en la cual labora, por lo que se retomara el termino, para complementar la relación entre el trabajador y la psicología industrial.

La organización según Guest (1962) la ha definido como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado. Y esta estructurada racionalmente porque:

- 1.- La organización se ha formado como una entidad legal en un punto determinable del tiempo y del espacio.
- 2.- Los hombres y los objetos físicos se han reunido deliberadamente para alcanzar una meta definida.
- 3.- La tarea se lleva a cabo basándose en el calculo y la razón, lo que la distingue de la formación espontanea de las acciones.

4.- El arreglo de los hombres y de los objetos materiales supone un modelo generalmente reconocido y aceptado por los participantes.

A partir de esta definición el psicólogo ha tenido influencia dentro de la empresa para su desarrollo organizacional y su manera para interactuar ha sido en relación a la legitimidad en la conducta de trabajo, en las relaciones entre los individuos, relaciones entre grupos y en las relaciones de todos estos con la estructura y función general de la organización en la que los individuos trabajan.

Es así como el psicólogo organizacional influye en el área industrial, la cual se ocupa de estudiar a la organización, así como su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización. Y a pesar de que el campo de la psicología organizacional es relativamente nuevo, pensar en las organizaciones es algo muy antiguo. En efecto, la psicología moderna de la organización emana de modo directo de lo que podría llamarse "teoría clásica de la organización". Mientras que la psicología industrial se encarga de los procesos del individuo que va a ingresar a la empresa, y esto se llevaba a cabo para resolver problemas inmediatos y estrechamente delimitados, y no para generar principios generales o teorías acerca del comportamiento. Por lo que, se suponía que su principal función parecía ser "desarrollar instrumentos y técnicas para ayudar a la Dirección a cumplir con su cometido" (Howell, 1979); por lo que esta era repelente a muchos de los cambios sociales, debido fundamentalmente a una serie de factores entre los que resaltamos los siguientes: a) su definición ideológica fue incuestionable desde un principio; b) se ajustó de una manera acritica a las características y necesidades de los mercados laborales; y c) su

práctica profesional básicamente consistía en la aplicación tecnológica más que en la investigación empírica y teórica (Guerrero, 1992).

Y la psicología del trabajo se encarga de la relación dialéctica entre hombre y trabajo en sus múltiples vinculaciones prácticas. Por lo que optimiza la relación hombre - trabajo en todas las esferas de la vida social, ante todo en la industria, la agricultura, la construcción, el transporte, la minería y el comercio (De Prado, 1978).

La teoría clásica de la organización, tiene diferentes puntos de vista, pero todos tratan temas importantes:

1. Búsqueda de eficiencia
2. Búsqueda de principios generales
3. Búsqueda de una estructura perfecta de la organización

BÚSQUEDA DE EFICIENCIA

Frederick Taylor fue llamado el "padre de la administración científica" y se considera generalmente como el primer experto en eficiencia. Al usar los métodos de estudio de tiempos y movimientos y el pago como incentivo primario, Taylor pudo, durante algún tiempo, lograr incrementos dramáticos en la productividad. Por supuesto, sus técnicas tuvieron mayor éxito en las situaciones de una organización que implicaba tareas muy repetitivas y muchas actividades físicas en la producción. La administración científica se orientó hacia la producción y la fábrica. Se hizo hincapié en la idea de que los hombres eran ineficientes al compararse con las máquinas y que la necesidad principal era hacer a los humanos lo más semejante posible a las máquinas, al estandarizar sus actividades de trabajo.

BÚSQUEDA DE PRINCIPIOS GENERALES

La búsqueda de principios generales es extremadamente confusa porque estos principios muy rara vez se generalizan y a continuación se mencionan algunos de los principios más comunes e importantes para la organización.

1. Especialización Cada actividad de una organización debe especializarse; es decir, definirse rigidamente y limitarse en objetivo. Un ejemplo, sería la situación en una granja. Si cincuenta trabajadores se dedican a cosechar maíz, cada uno haciendo el mismo trabajo, la única división que existe es que el trabajo se divide en unidades humanas para que cada persona lo desempeñe. Si el trabajo se reorganiza y cuarenta y nueve trabajadores se dedican a cavar la tierra mientras que el número cincuenta se dedica a afilar los zapapicos y a mantener lleno el pozo de agua, entonces se habrá hecho una división del trabajo de distinto tipo. Esto se llama funcionalización. En el transcurso del tiempo, el trabajador número cuarenta y nueve se volverá más apto para cavar que el número cincuenta dedicado solo a afilar. Esto es porque la especialización es la consecuencia de la funcionalización.

2. Cadena de mando : Las posiciones sucesivamente más altas en la jerarquía de una organización son revestidas de poder progresivamente más grande. Así, un ejemplo sería que un empleado descubriera o se involucrara en alguna actividad ilegal o incorrecta de un colega o superior. Si este último está involucrado o no interviene después de que se le comunica el problema, el empleado no tiene a quien acudir.

Notificar la situación al jefe del superior es una violación de la estructura de la cadena de mando y al empleado bien intencionado se le puede juzgar una persona desleal u otra cosa peor. El castigo puede ser drástico si interpreto mal la situación y no hubo ninguna acción ilegal o incorrecta. Mas aun, conforme a la cadena de mando, es posible que el superior este acatando ordenes de su jefe.

3. Autoridad: La persona con mando es investida de poder de alguna manera; por ejemplo, por influencia exterior o debido al poder de la propia posición. Esto depende también de la disposición de los empleados, para aceptarla. Esto se conoce como la zona de aceptación de la autoridad del empleado. Aunque esta otorga a las personas poder para actuar oficialmente dentro del rango de su delegación, este poder se convierte en algo sin sentido a menos que los afectados la acepten y correspondan.

4. Planeación: Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa, de los medios (como se debe hacer) y de los fines (que es lo que se tiene que hacer). Esta se puede definir como formal o informal. Todos los administradores realizan planeación, pero esta puede ser solo del tipo informal. Nada está escrito y en pocas o ningunas ocasiones se comparten los objetivos con otras en la organización. Esto describe la planeación en muchos negocios pequeños: por ejemplo, en los que el propietario y administrador tiene una visión de a donde quiere ir y como espera llegar ahí. Esta es general y carece de continuidad.

Por supuesto, la planeación informal existe en algunas organizaciones grandes y hay negocios pequeños que tienen planes formales muy complejos. La planeación formal, tiene objetivos específicos; los cuales por lo general están escritos y disponibles para todos los miembros de la organización. Cubren un periodo de años. Por ultimo, los programas específicos de acción existen para el logro de estos objetivos; esto es, la administración ha definido en forma clara la ruta que quiere tomar para ir de donde están a donde quieren llegar. Por lo tanto, el propósito de la planeación establece el esfuerzo coordinado; da dirección tanto a los administradores como a los no administradores. Cuando todos saben a donde se dirige la organización y lo que se espera que contribuyan para alcanzar los objetivos, debe existir mayor coordinación, cooperación y trabajo en equipo. La carencia de planeación puede fomentar el zigzaguo y por tanto evitar que la organización se dirija en forma eficiente hacia sus objetivos.

5. Organización: Es una ordenación sistemática de personas realizada para alcanzar un objetivo específico. Tu escuela o universidad es una organización. Los gremios, las oficinas gubernamentales, las iglesias, los boys scouts, el equipo de béisbol de los yanquis de Nueva York y la Ford son también organizaciones. La razón por la cual todas lo son es que tienen tres características comunes. Primero, cada una tiene un propósito definido. Este propósito se expresa por lo general en términos de una meta o serie de metas. Segundo, todas están compuestas por personas. Tercero, todas desarrollan algún tipo de arreglo estructural sistemático que define y delimita el comportamiento de sus miembros.

Esto incluye, por ejemplo, la creación de reglas y regulaciones que identifican a algunos miembros como jefes, confiriéndoles autoridad sobre los otros y el diseño de descripciones de puestos, de manera que los miembros que sepan cuales son las actividades que se espera que realicen.

6. Dirección: Algunas veces se le llama implementación, este es el punto en el cual se toma la acción. En realidad pone en práctica el plan, haciendo que las cosas se realicen. Y al trazar los planes, deciden la estructura de la organización, el reclutamiento y adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de las metas definidas. A esta función se le conoce con varios nombres: dirección, liderazgo, motivación, estimulación y otros; y consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos. Esta actividad es muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente.

7. Control: Puede definirse como el proceso de monitorear de las actividades para asegurar que se cumplen como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa.

La importancia del control en la organización es que, se puede hacer planeación, se puede crear una estructura de organización que en forma eficiente facilite el logro de objetivos, y los empleados pueden ser dirigidos y motivados. No obstante, no hay seguridad de que las actividades vayan conforme a lo planeado y de que las metas que los administradores buscan esten, de hecho, siendo alcanzadas.

Por tanto, el control es importante, porque es el eslabón final en la cadena funcional de la administración: verificar las actividades para asegurar que van conforme a lo planeado y cuando hay desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregir la desviación. Sin embargo, el valor de la función de control probablemente queda mejor ejemplificada conectándolo a actividades de planeación y organización.

Este proceso de control consta de tres pasos separados y distintos:

- Medición del desempeño real.
- Comparación del desempeño real con el estándar.
- Acción administrativa.

BÚSQUEDA DE UNA ESTRUCTURA PERFECTA DE ORGANIZACIÓN

No es suficiente tener solamente principios generales porque los principios por sí solos no proporcionan la máxima eficiencia de operación. Lo que se necesita, de acuerdo con los teóricos en esta área, es un tipo ideal de organización formal.

Tal vez la mejor ilustración de esto es el concepto de 'burocracia' Weber, cuyo nombre se asocia con este concepto, considera a la burocracia como la forma de organización administrativa capaz de alcanzar el grado más alto de eficiencia. Hay dos ideas principales en el punto de vista de la burocracia:

1. Impersonalidad

2. Disciplina

Impersonalidad es la idea de que el poder para dirigir la acción no se confiere en un individuo como tal, sino más bien a la oficina o posición que el individuo ocupa. La disciplina implica que las reglas y regulaciones definitivas deberán seguirse de modo muy preciso y ordenado.

Así es como tratar sobre el hombre y el trabajo, nos podemos ver como se ha venido desarrollando, por lo tanto a partir del siguiente capítulo hablaremos sobre como ha venido influyendo la motivación desde su definición hasta los fundamentos de esta dentro del área laboral para un buen desempeño del trabajador.

CAPITULO III

LA MOTIVACIÓN Y LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

3.1. Definición de Motivación

Al hablar sobre motivación, debemos ante todo darle una definición, para el mejor entendimiento de esta: La palabra motivación viene de - motivo - y motivo viene del verbo latino movere motum, de donde también proceden móvil, motor, emoción, terre-moto, etc. Esta palabra ha sido definido por diferentes autores (psicólogos) como: Young (cit. en Viteles, 1970) , el cual la define como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad. Mientras que Hebb (cit. en Vroom, 1980) la define como el problema principal al que se enfrenta el psicólogo cuando habla de motivación no es el de despertar la actividad, sino darle un patrón y dirigirla. Para Atkinson (cit. en Davis, 1983), la motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o mas efectos; y subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un yo quiero. Y para el autor Rodríguez (1988) el concepto de motivación significa que es -el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo- o bien -la explicación del motivo o motivos por lo que se hace una cosa-. Y su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, interés, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que muevan a las personas a actuar en determinadas formas.

Esta última definición es la más acertada para el trabajo de la presente tesis, debido a que toman a las necesidades del hombre como parte fundamental de la motivación, pero antes de iniciar a hablar sobre el tema del capítulo que es directamente la motivación y la psicología del trabajo, es conveniente considerar sus diferentes formas, para poder comprenderla mejor. Hay motivaciones primarias y secundarias; las primarias responden a los impulsos biológicos: el hambre, la sed, la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc. Las secundarias, son adquiridas de experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje. Por ejemplo, la motivación a jugar tenis en singles, a comer camarones al mojo de ajo en el restaurante Boli-Hai, etc. La costumbre es un poderoso creador de motivaciones (Rodríguez, 1988).

-- Intrínsecas y Extrínsecas; según que motive directamente la cosa que se va a hacer, o algo relacionado con ella.

Por ejemplo, estoy motivada a hacer equis trabajo, porque me gusta, o bien porque, aunque no me guste, me pagaran una buena suma por él.

-- Inmediatas y a largo plazo; según que los satisfactores los obtenga yo al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.

– Positivas y negativas; en efecto, puedo motivarme a buscar algo, o a evitar algo.

Ejemplos: pedir en el restaurante camarones a la plancha, que me gustan mucho (positiva), hacer todo lo posible por no toparme con Juan Pérez que me cae muy mal (negativa).

Por otra parte viendo a la motivación desde una perspectiva psicológica, podemos mencionar que es el constructo psicológico empleado para explicar el porque de la conducta, que comprende la iniciación, la orientación, el nivel de esfuerzo desarrollado y la persistencia a lo largo del tiempo.

Ahora bien, para que se de la motivación se debe dar perspectivas tanto a nivel individual como de grupo, puesto que es la manera más acertada para trabajar con el individuo, por lo que se pondrá un anexo I en el cual se tomará cuando es un grupo eficaz desde el momento en que se incluyen incentivos tanto materiales como psicológicos y cuando es ineficaz, esto es que no den satisfactores dentro del trabajo.

3.2 PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Se verán principalmente las teorías de Herzberg, Murray, Aldelfer, McClelland y Maslow, en donde son algunos de los principales iniciadores de motivación en el área laboral, además que en las empresas toman algunas de estas teorías sin darse cuenta, por ejemplo, los incentivos económicos, pago de horas extras, etc., las cuales entran en los factores higiénicos de Herzberg. De esta manera se pueden enumerar diferentes incentivos o motivadores que se implementan.

Además de que la motivación dentro de la organización es muy importante para el buen desenvolvimiento para el trabajador, y esta importancia se la han dado estos autores, porque se han percatado de que es uno de los problemas que tienen las organizaciones. Y dentro de cada una de estas teorías, no solo se preocupan de dar incentivos salariales, bonos u horas extras, sino que también hay una preocupación por dejar al trabajador mexicano realizar o implementar sus objetivos en su área laboral y que de esta manera puedan sentirse a gusto con su trabajo, así como de tener ascensos.

Por lo que, estos autores son relevantes para las organizaciones en función de la preocupación que se observa por motivar al trabajador mexicano no solo por medio de satisfactores económicos, sino también implementando satisfactores sociales.

Frederick Herzberg

A través de los años se han hecho varios estudios en que se ha preguntado a los trabajadores que factores del trabajo son mas importantes para ellos en términos de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Estos estudios son de interés particular al determinar que satisfactores (objetivos o resultados) busca el trabajador en el medio ambiente organizacional y que insatisfacciones es probable que resulten en conducta defensiva.

Herzberg y sus coinvestigadores (cit. en French, 1983) han resumido 16 de estos estudios, en los que grandes grupos de empleados calificaron la importancia de diversos factores para la satisfacción en el trabajo. Estos grupos de empleados, los cuales fueron considerados comparables por los investigadores, representaban algo así como once mil empleados en muchas ocupaciones en los Estados Unidos y en el Reino Unido. Promediando las calificaciones para los 16 estudios, los investigadores encontraron diversos factores del trabajo calificados de la siguiente manera, del mayor al menor: seguridad, interés en el trabajo, oportunidad de avance, apreciación del supervisor, la compañía y la administración: aspectos intrínsecos del trabajo (excluyendo facilidad), salarios, supervisión (incluyendo -consideración-, -justicia-, -estimulación-, etc.), aspectos sociales del trabajo, condiciones de trabajo (excluyendo horarios), comunicación, horario, facilidad y beneficios.

Con base en la investigación citada antes (cit. en French, 1983) y en una investigación subsecuente, Frederick Herzberg y sus colegas han desarrollado una teoría de motivación e higiene de la satisfacción e insatisfacción del trabajador. Esta teoría ha estimulado gran cantidad de investigaciones, así como controversia, y es esencialmente como sigue:

1. LOS MOTIVADORES

- a) Algunos factores del puesto, cuando están presentes en un grado positivo, incrementan la satisfacción del trabajo y la motivación hacia un esfuerzo y un desempeño superiores.
- b) Cuando estos factores están ausentes, nos conducen a la insatisfacción.
- c) Estos factores reflejan una necesidad de crecimiento personal y están directamente relacionados con el puesto.

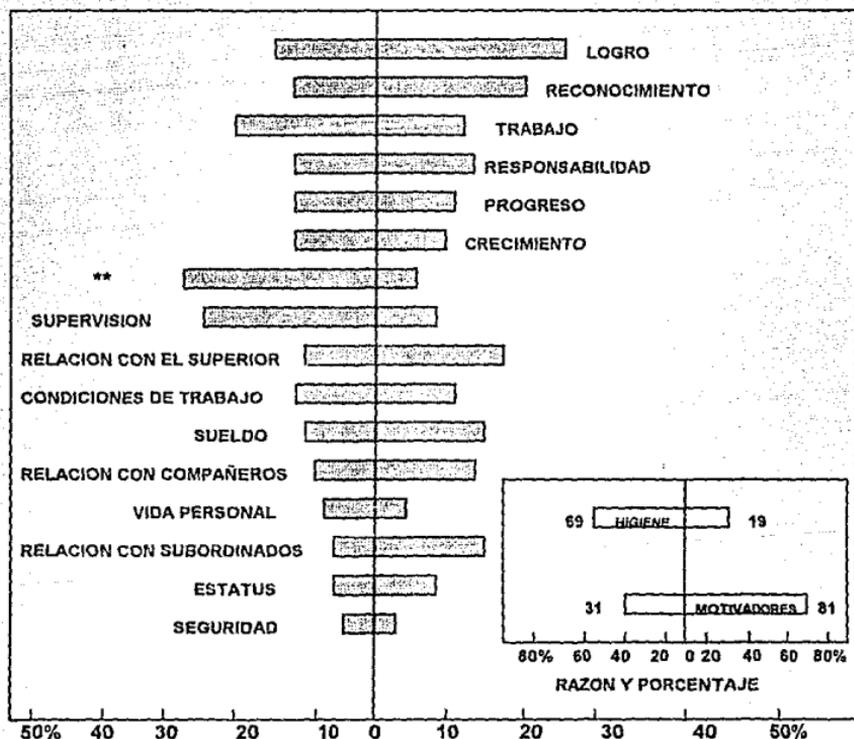
2. LOS FACTORES DE HIGIENE

- a) El grado en que estén ausentes estos factores, incrementan la insatisfacción del trabajador con sus puestos.
- b) Cuando estos factores están presentes, sirven para impedir la insatisfacción en el puesto, pero no tienen como resultado una satisfacción de motivación positiva.
- c) Estos factores reflejan una necesidad de evitar la incomodidad y están relacionados con el contexto del puesto, esto es, su medio ambiente.

Herzberg y colaboradores probaron esta teoría en un estudio de ingenieros y contadores en varias empresas. A quienes respondían se les pedía que analizaran las veces -en que se sentían excepcionalmente bien o excepcionalmente mal acerca de sus puestos actuales o acerca de cualquier otro puesto que hubiesen tenido- (French, 1983).

Las conclusiones obtenidas por Herzberg y otros fueron de que los logros, el reconocimiento de logros, el trabajo mismo, la responsabilidad y el avance eran factores clave para incrementar la satisfacción en el trabajo y la motivación. Aunque también se informó que el salario era importante en la satisfacción en el puesto, los investigadores por lo general reportaron este factor como un factor de higiene. Entre los factores de higiene, esto es, los factores cuya ausencia conduce a la insatisfacción pero que no tienden a contribuir a la satisfacción y a la motivación, eran políticas y administración de la compañía, supervisión técnica, salarios, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.

Estas eran las cosas que las personas en el estudio tendían a citar como -cosas malas-. Y de acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción están separados y son distintos de aquellos que procuran la insatisfacción. Por ello, los administradores que buscan eliminar los factores que pueden crear insatisfacción podrán originar paz, pero no necesariamente motivación. Están aplacando su fuerza de trabajo mas que motivándola. Si queremos motivar en ultima instancia a las personas en sus trabajos, Herzberg sugiere enfatizar los motivadores como el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento (Figura 3.1).



FRECUENCIA DE PORCENTAJE

** : POLITICA Y ADMINISTRACION DE LA COMPAÑIA
 COMPARACION ENTRE SATISFACTORES E INSATISFACTORES (HERZBERG)

Figura 3.1
 (Robbins, 1987)

Teoría de Motivación de Herzberg

MOTIVADORES	SOSTENEDORES
<p>El trabajo en sí El crecimiento Los ascensos El reconocimiento La responsabilidad Los logros</p>	<p>Las condiciones de trabajo Las políticas de la compañía La seguridad del trabajo El sueldo y las prestaciones Las relaciones La supervisión El status</p>
	

(Stoner, 1989)

TEORÍA DE McCLELLAND

McClelland y colaboradores (cit. en Kazt, 1988) han propuesto la teoría de las tres necesidades, que plantea que hay tres motivos o necesidades principales en relevancia en las situaciones de trabajo:

1. Necesidad de logro (nLog): es el impulso de sobresalir, de lograr algo en relación a un conjunto de estándares, de esforzarse para tener éxito.
2. Necesidad de poder (nPod): es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera como no se hubieran comportado de otro modo.
3. Necesidad de afiliación (nAf): es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen un impulso apremiante de lograr éxito, pero se esfuerzan por el logro personal más que por las gratificaciones o el éxito por sí mismo. Sienten el deseo de hacer algo mejor o con más eficiencia de lo que se ha hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro. En la investigación realizada por McClelland, encontró que los buenos logradores se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas mejor. Buscan situaciones en las que pueden ejercer su responsabilidad personal al encontrar soluciones a problemas, en las que pueden recibir una retroalimentación rápida y sin ambigüedades en su desempeño, de manera que puedan fácilmente saber si están mejorando o no.

También buscan soluciones en que puedan fijarse metas moderadamente difíciles. Estas personas no son apostadores, les disgusta tener éxito por suerte. Prefieren el reto de trabajar en un problema y de aceptar la responsabilidad personal por el éxito o el fracaso, más que dejar el resultado al azar o a las acciones de los otros.

La necesidad de poder es el deseo de tener impacto y de ser influyente. Los individuos con un alto nPod disfrutan estar al mando-, esforzarse por tener influencia sobre otros, prefieren ser puestos en situaciones competitivas y con orientación status, y tienden a estar más interesados en ganar influencia sobre otros y prestigio que en un desempeño eficaz. La tercera necesidad seleccionada por McClelland es la afiliación, esta puede ser vista como una filantropía, un tipo de necesidad, el deseo de ser apreciado y aceptado por otros. Los individuos con un nAf alto se esfuerzan por tener amistades, puesto que se refieren a situaciones cooperativas más que competitivas y desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua.

Las tres motivaciones son medidas usualmente a través de una prueba de proyección en la que los sujetos responden a una serie de imágenes. Cada imagen es mostrada brevemente al sujeto y, entonces, este escribe una historia basada en la imagen. He aquí un ejemplo: la imagen puede mostrar a un hombre sentado ante un escritorio en una posición pensativa, mirando el retrato de una mujer y dos niños, que está en la esquina del escritorio. Entonces se le pedirá al sujeto escribir una historia que describa lo que está sucediendo, que es lo que sucedió antes de esta situación, que pasara en el futuro y cosas de ese tipo.

Las historias se convierten en pruebas proyectivas que miden las motivaciones inconscientes. Cada historia se califica, y se obtiene una puntuación del sujeto para cada una de las tres motivaciones.

TEORÍA DE MURRAY

Para Murray (cit. en French, 1983), necesidad y presión son los factores más importantes. Tanto lo son que cada episodio del desarrollo de la personalidad puede describirse como una combinación de una -presión- y una -necesidad-: un tema. El concepto de necesidad es a su vez el más importante del par; la teoría de Murray, probablemente más que cualquier otro, ha llevado este concepto a una posición central en la psicología moderna.

En donde Murray dividió las necesidades en viscerogénicas (primarias) y psicológicas (secundarias), a continuación se pondrán las características de cada una de ellas:

A. Carencias
(llevan a admitir)

- 1. n. Inspiración (oxígeno)
- 2. n. Agua
- 3. n. Comida

B. Dilataciones
(llevan a despedir)

Secreciones
(Fuentes de vida)

Excreciones
(desechos)

- 4. n. Sexo
- 5. n. Lactancia

- 6. n. Expiración
- 7. n. Micción

C. Daños
(llevan a retraerse)

- 9. n. Evitación
- 10. n. Evitación de calor
- 11. n. Evitación del frío
- 12. n. Evitación del daño

Las necesidades Secundarias (psicológicas) son:

Lista de las necesidades manifiestas:

- 1. Degradación
- 2. Realización
- 3. Afiliación
- 4. Agresión

5. Autonomía
6. Respeto
7. Dominio
8. Exhibición
9. Evitación del daño
10. Evitación de la vergüenza
11. Crianza
12. Orden
13. Juego
14. Rechazo
15. Sensibilidad
16. Socorro
17. Comprensión
18. Adquisición
19. Conservación
20. Retención
21. Construcción
22. Superioridad
23. Reconocimiento
24. Exhibición
25. Inviolabilidad
26. Defensa
27. Neutralización
28. Similitud
29. Diferencia

- 30. Contrariedad
- 31. Humillación
- 32. Reproche
- 33. Rechazo
- 34. Percepción
- 35. Nutrición

A partir de estas necesidades Murray (1980), sugiere dividir el ciclo de una necesidad en las siguientes etapas:

1. Un periodo refractario, durante el cual ningún incentivo la activara.
2. Un periodo inducible o propenso, durante el cual la necesidad esta inactiva, pero es susceptible a la excitación de estímulos apropiados, y
3. Un periodo activo, durante el cual la necesidad determina la conducta de todo el organismo.

TEORÍA DE ALDELFER

Trata principalmente las interrelaciones entre deseos y satisfacciones, basándose en tres categorías de necesidades (E.R.G., en donde E=existencia, R=relacion y G=crecimiento) (cit. en Robbins, 1987), las cuales se describirán a continuación:

NECESIDADES DE EXISTENCIA

Estas incluyen todas las formas de deseos materiales y fisiológicas. El hambre y la sed representan deficiencias en las necesidades de existencia. El sueldo, las compensaciones y las condiciones de trabajo también quedan incluidas bajo este rubro. Una de las características principales es la relación ganancia-pérdida, cuando los recursos son limitados. En esta situación particular, la obtención del bien material -en cuestión- para una implica la pérdida de otro.

La satisfacción de estas necesidades esta, en términos generales, determinada por la obtención de los bienes materiales deseados, existiendo condiciones que modifican esto.

NECESIDADES DE RELACIÓN

Estas se refieren a las relaciones -con otras personas significativas-. El concepto de personas significativas se refiere tanto a individuos como a grupos, con las cuales -una persona puede tener una relación y por lo tanto, necesidades de relación-.

La satisfacción depende del grado hasta el cual las personas involucradas pueden compartir mutuamente sus pensamientos y sentimientos. La aceptación, confirmación y comprensión son algunas características de la relación satisfactoria.

Una de las diferencias principalmente entre las necesidades de existencia y las de relación, es la referente a su satisfacción en condiciones de escasez. En el primer caso puede haber satisfacción al obtener el bien material escaso; sin embargo, la relación ganancia - pérdida entre los individuos se mantiene. En el segundo caso, en cambio, ambas partes se ven afectadas de manera similar; si la relación no esta funcionando, ambas (o todas) las partes sufren.

NECESIDADES DE CRECIMIENTO

-Las necesidades de crecimiento impulsan a una persona a realizar efectos creativos o productivos en si misma y el medio-. Su satisfacción se logra cuando el individuo se ve involucrado en situaciones que le permiten -utilizar plenamente sus capacidades y que incluso pueden requerir un -desarrollo de capacidades adicionales-. Se obtiene un mayor -sentido de plenitud...satisfaciendo las necesidades de crecimiento-.

Asimismo, la satisfacción depende de que la persona toma una posición activa hacia su ambiente. Pero, si las condiciones ambientales no son adecuadas para el desarrollo del individuo, este no lograra sus objetivos. -Así, el efecto mediador principal del ambiente es que sea desafiante y brinde oportunidades de elección-.

TEORIA DE MASLOW

Considera al hombre como un ser lleno de necesidades que -en pocas ocasiones alcanza un estado de completa satisfacción.

Esto se debe al hecho de que al satisfacerse una necesidad, surge otra en su lugar, mismo que al ser satisfecha es reemplazada por otra, y así sucesivamente. Bajo este punto de vista, el ser humano jamás podrá alcanzar una satisfacción plena, ya que siempre existirá una necesidad a cubrir. Esto no quiere decir que el hombre está destinado a una vida exenta de satisfacciones, ya que sí las experimentara, pero en un sentido relativo o mejor dicho, por periodos relativamente cortos. Además, sostiene, que es importante considerar que las necesidades parecen acomodarse en una especie de jerarquía de prepotencia. Por jerarquía de prepotencia entendemos dos cosas; primero: que existe un orden en el cual las necesidades tienden a aparecer o mejor dicho, un orden según el cual diferentes llegan a ocupar un lugar predominante en la determinación y orientación de la conducta; segundo: la jerarquía representa la importancia o urgencia relativa a ser satisfecha en relación con las demás. Por ejemplo, las fisiológicas son las primeras o más urgentes que hay que satisfacer en cierta medida, antes de que predominen otras.

Por lo tanto, las necesidades fundamentales de necesidades, consideradas por Maslow como básicas, son:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Las necesidades fisiológicas ocupan el primer lugar o el primer rango dentro de la jerarquía.

Las necesidades fisiológicas son las más prepotentes cuando el individuo se encuentra en situaciones extremas, en donde le falte de todo. Bajo estas circunstancias, las fisiológicas constituyen la motivación más fuerte.

Maslow (1970), indica que -es muy cierto que el hombre vive solamente de pan cuando no hay pan-. Sin embargo, esta situación cambia radicalmente, cuando el individuo tiene a su disposición suficiente comida y su hambre ha sido saciada. Este estado de satisfacción del hambre y de otras necesidades fisiológicas, dan lugar al surgimiento de otras nuevas, pertenecientes a un nivel superior. Una vez que estas sean satisfechas, surgirán otras mas elevadas en la jerarquía y así sucesivamente surgen otras nuevas necesidades. Se puede decir que esta es la noción básica subyacente a la propuesta de Maslow, acerca de que las necesidades se acomodan en una jerarquia de prepotencia relativa.

Cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, -cesan de existir como determinantes activas u organizadores de conducta. Existen solamente de modo potencial en el sentido de que pueden emerger nuevamente para dominar al organismo si son frustradas-.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

Maslow opina que lo sostenido con respecto a las fisiológicas, es aplicable a las necesidades de seguridad, aunque en menor grado. Sostiene también que para comprender las necesidades de seguridad es mas sencillo observarlas en los niños que en los adultos, ya que en los últimos las reacciones ante situaciones amenazantes se encuentran mucho mas inhibidas. Maslow (1970), define una situación amenazante como aquella en que -las cosas previamente estables se han vuelto, repentinamente, inestables-.

De esta manera se deduce que las necesidades de seguridad se manifiesta como preferencia de vivir en circunstancias estables, en donde haya cierto control de parte del individuo sobre su medio, y que no se encuentre expuesto a situaciones amenazantes, como sería el caos social.

Las necesidades de seguridad se manifestaran claramente cuando las circunstancias existentes en una sociedad se puedan caracterizar como castizas, sin orden, en donde predomine la incertidumbre.

De cualquier modo, existen ciertas acciones a partir de las cuales se puede inferir la existencia de necesidades de seguridad, sin que el individuo se encuentre en situaciones similares a las descritas anteriormente. Ejemplo de ello son la preferencia por un trabajo que ofrezca mas seguridad o estabilidad, o los deseos por tener cuentas de ahorro y seguros de diversa indole.

NECESIDADES DE PERTENENCIA Y AMOR

Si han sido suficientemente satisfechos los dos grupos de necesidades ya descritas, entonces las dominantes (de la motivación) serán las de amor, afecto y protección.

En este caso, el individuo tendrá fuertes deseos de establecer relaciones afectuosas con los demás. Asimismo, estará sumamente interesado en obtener un lugar en su grupo o familia, para lo cual invertirá gran esfuerzo en lograr.

Es decir, el individuo, ya sea en su familia, en su trabajo, o en ambos, buscara relaciones o situaciones que fomenten un sentimiento de pertenencia y de membrecia, pudiendo agregar como concepto complementario, un sentimiento de ubicación en un sentido amplio. Esto es, que el individuo se perciba como parte constitutiva de una entidad social.

NECESIDADES DE ESTIMACIÓN O APRECIO

De acuerdo con Maslow (1970), si se excluyen los casos patológicos, se puede afirmar, entonces, que todas las personas desean la necesidad de tener una auto-evaluación elevada y firmemente sustentada. En otras palabras, las personas desean un auto-respeto o auto-estimación elevada. Asimismo, el individuo tiene la necesidad de ser estimado o apreciado por lo demás.

Maslow sugiere dividir este grupo de necesidades en dos subconjuntos. En el primer conjunto, los deseos de fuerza, de logro, de sentirse competente, de confianza ante el mundo y de independencia y libertad. El segundo se encuentra formado, entre otros, por los deseos o necesidades de reputación o prestigio (definiéndolo como el respeto o estimación de otras personas), estatus, reconocimiento, importancia, apreciación.

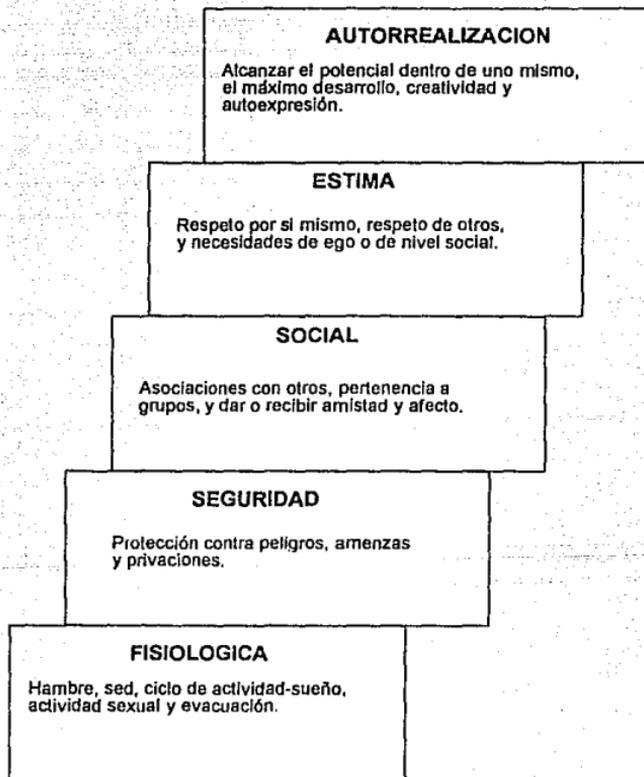
NECESIDAD DE AUTOREALIZACION

El concepto de auto-realización se refiere básicamente al deseo del hombre de convertirse en lo que es potencialmente (Figura 3.2).

Maslow sostiene, al respecto, que la forma en que sean expresadas estas necesidades, variara de manera marcada entre un individuo y otro. Esto es, las actividades que constituyen la expresión de la necesidad de auto-realización para una persona, no serán necesariamente las mismas para otra.

En términos generales, la condición para que emerjan las necesidades de auto-realización es una previa satisfacción de las demás.

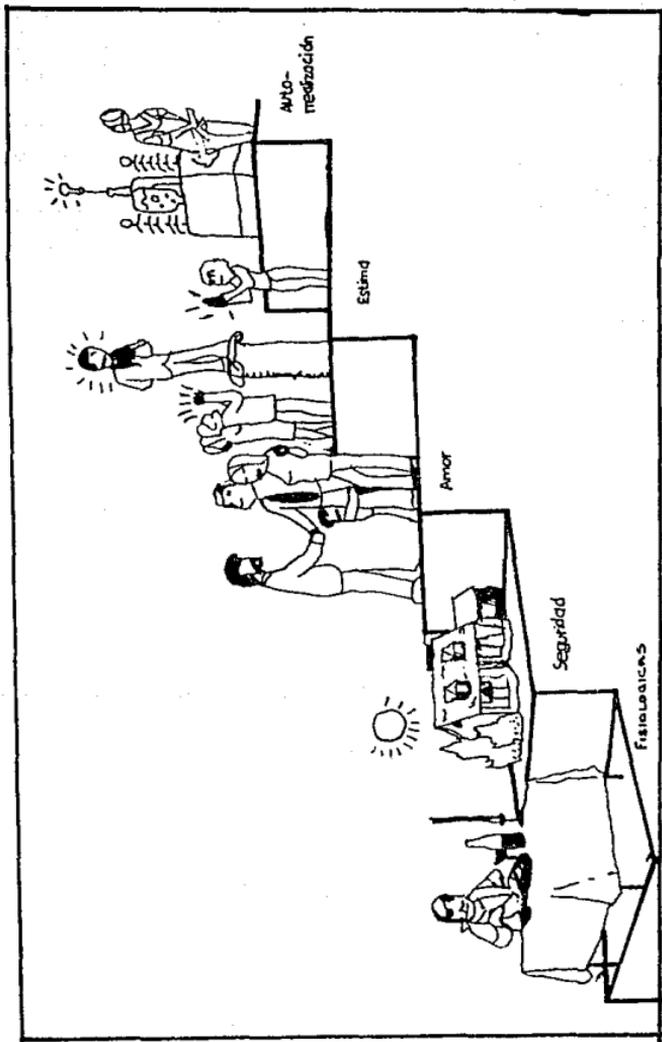
Señala además, que no toda la conducta es determinada por las necesidades básicas. Es más -no toda la conducta es motivada- en el sentido de buscar satisfactores. Existen muchos otros determinantes conductuales además de los motivos, como son los estímulos externos del individuo.



JERARQUÍA DE NECESIDADES (MASLOW)

Figura 3.2
(Katz, 1979)

Jerarquías de las necesidades de Maslow



(Robbins, 1987)

TEORÍA DE MCGREGOR

Douglas McGregor propuso dos puntos de vista distintos sobre el ser humano: uno básicamente negativo, denominado teoría X, y el otro básicamente positivo, llamado teoría Y. Luego de examinar la manera en que los gerentes tratan con sus subordinados, McGregor sacó la conclusión de que la concepción que tenían los gerentes sobre la naturaleza humana se fundaba en ciertos grupos de suposiciones y que tendían a modelar su comportamiento con los subordinados a partir de dichas suposiciones.

Según la teoría X, las cuatro suposiciones que hacen los gerentes son:

- 1.- Los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo y, en lo posible, trataran de evitarlo.
- 2.- Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas.
- 3.- Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal en lo posible.
- 4.- La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostraran poca ambición (Robbins, 1987).

En contraste con esas opiniones negativas respecto a la naturaleza humana, McGregor menciona otras cuatro suposiciones que llama teoría Y:

- 1.- Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso o el juego.

2.- El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos.

3.- El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.

4.- La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, esta generalizada en la población, sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales (Robbins, 1987).

Por lo que, cada una de estas teorías pueden ser apropiadas en una situación particular, pues dependerá de la persona y de sus propias aspiraciones de sobresalir en su trabajo.

3.3 FUNDAMENTOS DEL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Al remontarnos en el pasado, es costumbre dentro de nuestra cultura occidental referirnos en primer termino a los escritos de los antiguos griegos, dando por supuesto que ellos iniciaron la historia organizada de las diversas tendencias ideológicas en cuestiones importantes. Los intelectuales griegos no trataron directamente de la motivación como un problema objeto de estudio; mas bien, tenemos que deducir sus conceptos de motivación partiendo de los valores de las subculturas de la civilización helénica. Para ellos, la sabiduría y la virtud llegaron a ser metas por si mismas: Sócrates, según nos dice Platon, parece convencido de que solamente la virtud o la buena acción, pueden hacer feliz al hombre. Mas aun, el conocimiento de la naturaleza de la virtud es todo lo que se necesita para motivar al hombre hacia el bien (McTeer, 1979, pp. 8).

Claro esta que la preocupación de la motivación no era básica dentro de la cultura clásica griega. Sin embargo, hemos heredado las filosofías opuestas sobre la vida, tipificadas por Epicúreo (buscar placer y evitar el dolor) y los idealistas griegos (hay que ser sabios y virtuosos). El desarrollo y predominio del cristianismo nos proporciono los conceptos opuesto de alma y cuerpo. Siguiendo a Descartes, los empíricos ingleses gradualmente substituyeron la mente por el alma y proporcionaron el contexto en el que la psicología surgió como el estudio de la mente . Con este viraje se añadió a la psicología el interés por la motivación, aunque al principio este interés se satisfizo formulando hipótesis sobre los poderes de la mente y del instinto.

A partir de estos sucesos se han propuesto para la motivación humana diferentes definiciones, en donde se observa que en un principio se le tomaba bajo los siguientes principios: Primero, el interés por explicar el pensamiento y la actividad humana ha sido parte de nuestra tradición cultural durante muchos siglos; Segundo, los siglos pasados han sido testigos de muchos cambios relacionados con los presupuestos fundamentales, esenciales a dichas explicaciones; Tercero, aun cuando cada una de los marcos de presupuestos han sido adecuados para determinadas situaciones que interesaban a sus autores, se ha probado que son inaplicables o inadecuados para otras situaciones; Cuarto, en la actualidad existe una exigencia de una enmarcación mas amplia que integre las características aceptables y elimine la mayoría de las incoherencias sujetas a controversia de cada uno de estos enfoques iniciales (McTeer, 1979).

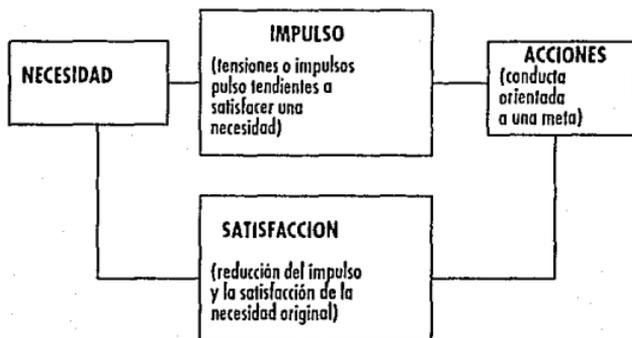
Una definición generalmente aceptada de motivación es que se ocupa de la iniciación, dirección, intensidad, persistencia y finalización de un comportamiento. No es de extrañarse, entonces, que existan muchas teorías de la motivación. Algunas de estas teorías enfatizan el control del ambiente sobre la acción; otros enfatizan los mecanismos internos tales como la existencia de metas, la percepción de justicia, o la probabilidad estimada de recompensa recibida por una acción particular (Landy, 1983).

Estos principios han hecho, que los autores hayan retomado diferentes rubros para implementar la motivación en la psicología del trabajo, pero no mencionaremos todas, sino que pondremos un cuadro en el cual se dará una visión de como la manejan para evaluar a los empleados.

Y se observara, que la fuente principal para este cuadro son las necesidades que tiene el hombre en su vida cotidiana.

Las necesidades, en términos generales, son los requisitos para la supervivencia y el bienestar del individuo. En base a ellas se ha intentado explicar la conducta motivada, centrandose en necesidades específicas, como la necesidad de competencia; o bien construyendo jerarquías como la ofrecida por Maslow (1954). Las necesidades explican por que se activa la conducta.

**Factores de la motivación, para el area laboral: ambiente/metas y valores/tecnologia/
estructura/procesos administrativos (Stoner, 1979)**



A primera vista este enfoque parece simple: indica que los gerentes pueden determinar las necesidades de los subordinados con solo observar sus acciones. Sin embargo, en la práctica la motivación es mucho más complicada; esta complejidad obedece a varias razones, como veremos a continuación:

En primer lugar, las necesidades difieren considerablemente entre los individuos y cambian con el tiempo. Mas aun, las diferencias individuales complican enormemente la tarea motivacional de un gerente. Muchos gerentes ambiciosos, con una fuerte motivación para conquistar poder y estatus, piensan que es difícil entender que no todas tienen los mismos valores e impulsos que ellos. De ahí que les parezca una experiencia frustrante y desalentadora tratar de motivar a sus subordinados.

En segundo lugar, las formas de traducir finalmente las necesidades a acciones también varían mucho según las personas. Un individuo que tenga una fuerte necesidad de seguridad no correrá riesgos y evitara tal vez responsabilidades por miedo a que lo despidan a causa de un desempeño deficiente.

En tercer lugar, la gente no siempre actúa de manera congruente en lo tocante a sus necesidades. Un día un subordinado superara con creces las expectativas más exigentes y al día siguiente realizara una tarea semejante en forma mediocre.

Por último, también difieren las reacciones de la gente ante la satisfacción de las necesidades o ante la no satisfacción de ellas. Algunas que tienen una gran necesidad de seguridad y que no consiguen su meta (digamos, alcanzar una cuota de ventas) se sentirán frustrados o desistirán. Otras pueden sentirse motivadas a redoblar sus esfuerzos (por ejemplo, buscando a nuevos clientes y haciendo más visitas a los actuales).

Cuando mejor conozcamos a quienes nos rodean (y a nosotros mismos), en mejores condiciones estaremos de entender sus necesidades y lo que las motivará. Sin embargo, el comportamiento humano depende de tantas complejidades y alternativas que necesariamente haremos predicciones erróneas un buen número de veces (Stoner, 1989).

A la vez, afecta también a la motivación y la tecnología utilizada en una organización. En algunos casos, la actividad humana tiene el ritmo que le establece la maquinaria de una línea de ensamble; en otros, las herramientas, el equipo y los procedimientos son solo ayudas al esfuerzo humano que es la clave para el desempeño. Las relaciones estructurales, descripciones del puesto y expectativas también tienen un papel muy importante en la determinación de la calidad y enfoque del desempeño humano. La tecnología y la estructura son determinantes primarios respecto de cómo se divide e integra el trabajo. Los papeles resultantes vendedor, técnico, supervisor o gerente general, proporcionan una indicación acerca de cuánto y qué tipo de esfuerzo se necesitan para satisfacer las expectativas que tienen los miembros de la organización para los diversos puestos.

Los procesos administrativos también afectan la motivación. El estilo de liderazgo, por ejemplo, afecta --en términos de grado de participación en la toma de decisiones-- el compromiso de cada quien, y su esfuerzo subsecuente. La forma en que se establecen las metas, se toman las decisiones o se efectúa la comunicación, frecuentemente son tan importantes como lo que son las metas, las opciones que se toman o el contenido de los mensajes. Según sea la situación, los enfoques extremadamente autocráticos o vagos pueden ser desmotivadores. Es importante un estilo administrativo adecuado para crear un ambiente de organización en el cual pueda ocurrir la motivación individual. Esto incluye proporcionar a los trabajadores la oportunidad de dedicar esfuerzos a tareas que sean significativas personalmente y para la organización. El término esfuerzo en este contexto abarca la actividad tanto física como mental; implica trabajar más inteligentemente y también con mayor intensidad para mejorar el desempeño y la satisfacción.

Se observa con lo anteriormente expuesto, que para que el hombre se encuentre motivado necesita varios factores, dependiendo la necesidad que en ese momento requiera; además de que en ocasiones este no necesita de incentivos para encontrarse motivado a realizar su trabajo, puesto que lo único que requiere es de que, la actividad en la cual se encuentra en su empleo sea satisfactoria en función de las aspiraciones que tiene y si estas se cubren, en ocasiones y a pesar de no ser bien remunerados, siempre estarán dispuestos a colaborar en todo momento para una producción con calidad.

Por lo que, tanto los premios, castigos, controles o incentivos que da la dirección, para que el trabajador se desenvuelva con una mayor satisfacción dentro de su área de trabajo, no son suficientes para que realmente se realice de esta manera; de tal modo deben ser mas observadores para identificar, que trabajadores son los que se desarrollan eficientemente sin necesidad de Incentivos, y de esta manera tratar de rescatarlos para que den ideas de calidad para una mejor producción del producto.

De tal modo que el trabajador se sienta a gusto en su trabajo y no baje su nivel de calidad, lo cual en ocasiones sucede por el descuido que se les da a este tipo de personas que son necesarias para la empresa en su totalidad.

3.4 LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Antes de la Revolución Industrial de mediados del siglo pasado nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. En general, los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones, era relativamente pequeño. Debido a que las fuentes de capital no se habían introducido en gran escala en el sistema de producción en masa. El mercado no se había desarrollado lo suficiente ni era capaz de manejar una gran producción. - El día de trabajo -era largo, pero los movimientos eran relajados y fáciles, y las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar no eran en particular importantes o significativos.

Esta situación cambió a partir del impacto de la Revolución Industrial. La inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se elevó en espiral; las innovaciones en el mercado no solamente satisficieron la demanda del consumidor sino que empezaron a ampliarla. Y frente a la amenaza de una fuerte competencia, para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad. Por lo que, súbitamente, se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes. En esa época, se consideró al trabajador como otro elemento del proceso de producción (Dunette, 1986).

Pareció que su eficiencia podría incrementarse fácilmente proporcionándole un método mejor para hacer su trabajo y que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el - dinero - como incentivo. El principal exponente de estas ideas fue Frederick Taylor, el padre de la administración científica. Taylor desarrollo sistemas de tiempo y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fue - estandarizado -. Junto con la estandarización, introdujo sistemas de incentivos de sueldos de manera que los trabajadores recibían ingresos adicionales por aumentar la producción (Dunnette, 1986).

A partir de estas suposiciones de la administración científica de Taylor, surgieron las verdaderas complejidades de la motivación humana, y la administración científica llevo a tener un numero creciente de fracasos.

A raíz de estos fracasos, Elton Mayo, penso que se presentaba a causa de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los trabajadores tomar periodos de descanso de acuerdo con un horario formulado por ellos mismo; pues reconoció que los empleados buscaban mas que dinero en sus trabajos: el dinero probablemente solo podía ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto con otras necesidades del hombre y no en oposición a los mismos.

De esta manera, se inicio el movimiento de relaciones humanas en la Industria. Por lo que se empieza a ver al trabajador como parte de la organización de la empresa, para lo cual Likert (cit. en Pigors, 1979) , cree que la motivación del empleado es la clave de la eficiencia total de la organización y su teoría hace hincapié en técnicas y métodos que describen lo que la gente busca en su trabajo y en los medios de organización. Y en su teoría son básicos los diversos resultados de investigación que indican que los subordinados reaccionan de modo favorable a las experiencias que les dan apoyo y los ayudan a aumentar su sentimiento de importancia y valor personal.

Argyris (1960) opina, al igual que Likert y hace hincapié en la conducta humana de las organizaciones. Concretamente, sugiere partir de dos aspectos básicos: la organización formal y el ser humano, determinar que se sabe de cada uno y luego predecir los efectos de las interacciones entre ellos. A partir de estas predicciones se despliega la estructura de la concepción de Argyris de la conducta organizativa. Su modelo formal puede describirse como sigue:

1.- La personalidad humana se desarrolla de ciertas maneras. Puede suponerse que los seres humanos:

a) Van de un estado pasivo de infantes a estados activos de adultos.

b) Se desarrollan de un estado de dependencia de otros como infantes a un estado mas o menos independiente de adultos; esta independencia implica la capacidad de sostenerse sobre sus pies y también la capacidad para reconocer las dependencias que existen.

c) Pasan del comportamiento de un numero limitado de maneras, como infantes, al comportamiento de variadas maneras, como adultos.

d) Tienden a pasar de poseer intereses estrechos, causales y rápidamente cambiantes como infantes, a intereses profundos como adultos -el estado maduro en efecto, y, se caracteriza por enfrentar muchos desafíos diferentes, los cuales, pueden motivar al individuo maduro por medio de deseos de competencia, logro o ambos.

e) Progresan de una posición subordinada en la familia y en la sociedad como infantes, al intentar o aspirar a ocupar iguales o mejores posiciones que sus compañeros, como adultos.

2.- Suceden muchos problemas humanos en las organizaciones porque se pide a la gente que es mas o menos saludable o madura que participe en situaciones de trabajo que la hacen actuar como individuos dependientes, subordinados y sumisos y no le permiten usar mas que unas pocas de sus capacidades, llamadas por Argyris - de la superficie de la piel -.

3.- Los tres grupos principales de variables que provocan la dependencia y la subordinación son: la estructura-organización formal-incluyendo la tecnología-, dirección y controles de la dirección tales como presupuestos y estudios de tiempos y movimientos.

4.- Los seres humanos sanos encuentran la dependencia y la subordinación frustrante y prefieren ser relativamente independientes, emplear muchas de sus capacidades latentes y aspirar a posiciones más altas o iguales que las de sus compañeros. La frustración producida conduce a conductas tales como regresión, agresión y tensión. Esto a su vez lleva al conflicto.

5.- Las personas se adaptarán a la frustración, al conflicto y al fracaso al ocuparse en uno de estos tipos de actividades o en una combinación de ellos:

- a) Abandonar la situación -ausentismo-.
- b) Tratar de ascender en la escala de la organización.
- c) Volverse defensivo por medio de técnicas tales como agravios, sentimientos de inferioridad, sueños, etc.

d) Volverse apáticos e indiferentes a la organización y a su trabajo.

e) Aceptar que estas diferentes conductas son adecuadas para si mismo fuera de la organización.

A partir de lo anterior, en la actualidad, para la psicología del trabajo y las organizaciones su objetivo principal es siempre la conducta; por lo que Katz (1977), destaca que se han de motivar las conductas que son mas relevantes para la organización y las clasifica en tres grandes tipos. En el primero se encuentran las conductas de ingresos y permanencia. Responden a la necesidad de disponer de suficientes miembros que cubran las vacantes que se vayan produciendo, por jubilaciones, enfermedades y despidos voluntarios o forzosos; y las necesidades de nuevo personal. El segundo tipo de conductas es la ejecución adecuada del rol. No es suficiente que los miembros permanezcan en la organización para que funcione correctamente; es necesario, además, que cumplan con las tareas previstas en su puesto de trabajo y lo desempeñen por encima de unos niveles mínimos de cantidad y calidad. El tercer tipo lo componen las conductas espontaneas e innovadoras. Estas conductas están al margen de las obligaciones formalmente establecidas para el puesto, pero contribuyen a facilitar la consecución de los objetivos de la organización.

Las organizaciones cuentan con numerosas técnicas para motivar, con distinta eficacia. Y hay muchas formas para agrupar estos variados mecanismos. Podemos agruparlos en cuatro tipos, según los patrones motivacionales que activan (Katz, 1977): 1) la obediencia legal a las prescripciones del papel y a las ordenes de la autoridad, donde se encontraría el sistema normativo y disciplinario; 2) las recompensas instrumentales para incluir conductas específicas, entre las que destacan los sistemas de pagos e incentivos, los ascensos, la promoción, las oportunidades de aprehender nuevas habilidades mediante programas de entrenamiento; 3) la autodeterminación y expresión del individuo, donde podemos incluir el diseño de puestos, las técnicas de participación como círculos de calidad, etc.; y 4) los valores interiorizados y la internacionalización de los objetivos organizacionales como valores del individuo, por medio de la búsqueda del compromiso, a través de ritos, técnicas de investidura, así como de la cultura y el lenguaje creado y manejado por los líderes, etc. (Mayor, cit. en Stoner, 1989).

A partir de estas características se motivara al personal, para un mejor desempeño laboral, en donde el contexto de nuestro trabajo es el equipo; es decir, la arena de rejuogo de muchos y muy heterogéneos elementos humanos, el campo de las fuerzas psicológicas mas complejas y abigarradas. Por lo que la motivación en semejante contexto, se requiere triple. no solo hacia la tarea y el medio físico, sino también con los colegas:



TRABAJO INDIVIDUAL



TRABAJO EN LA ORGANIZACION (RODRIGUEZ, 1988)

Y no es siempre fácil lograr que se conjuguen airosamente todos estos elementos. De hecho la vida real nos presenta dos cuadros, en un claroscuro: las empresas que fomentan una adecuada motivación y los que no la fomentan; por lo que estas últimas sufren serios y crónicos problemas de manejo interno y de productividad.

Así mismo al trabajador se le debe ver dentro de la organización de la empresa, para determinar las diferentes motivaciones que tiene, pues cada ser humano piensa distinto, al igual de que tiene diferentes necesidades, a partir de que no solo es compleja, sino sumamente, variable. Tiene muchos motivos que se encuentran ordenados en algún tipo de jerarquía de importancia para el, aunque tal jerarquía esta sujeta al cambio de cuando en cuando y de situación en situación; además, esos motivos interactúan y se combinan en complejas pautas (puesto que el dinero puede facilitar la autorrealización, para algunas personas las luchas económicas equivalen a la autorrealización misma).

Además, el hombre es capaz de aprender nuevos motivos mediante sus experiencias organizacionales; de aquí que, en última instancia, su pauta de motivación y el contrato psicológico que establece con la entidad sean resultado de una interacción compleja entre necesidades iniciales y experiencias organizacionales, además de que los motivos del hombre pueden resultar diferentes en organizaciones o en subpartes diferentes de la misma organización. La persona alienada en la organización formal hallara que se satisfacen sus necesidades sociales y de autorrealización en el sindicato o en la organización informal. Si el trabajo en si resulta compleja, como en el caso de un gerente, algunas partes del mismo atraerán unos motivos y otras, otros.

El hombre puede comprometerse productivamente con las organizaciones en base a tipos diferentes de motivos. Su satisfacción y la efectividad finales de su organización solo en parte dependerán de la naturaleza de su motivación.

La naturaleza de la tarea por realizar, las habilidades y la experiencia de la persona encargada del trabajo y la naturaleza de los otros individuos que pertenecen a la organización interactúan para producir cierto esquema de trabajo y ciertos sentimientos; por ejemplo, un trabajador sumamente calificado, pero pobremente motivado, será tan efectivo y se sentirá tan satisfecho como uno muy falto de calificación, pero sumamente motivado.

Para Scott (cit. en Kolb, 1979) también ha sido importante el lado humano de las empresas, pero a la vez menciona que el humanismo industrial está compuesto por una serie de suposiciones acerca de la naturaleza del hombre y la perspectiva de la - condición humana -. Las cuales son:

- 1.- Aceptar la dignidad del hombre y la necesidad de proteger y cultivar la personalidad en una base igualitaria antes que jerárquica.
- 2.- Aceptar que en la ' condición humana ' existe la tendencia estable a buscar la perceptibilidad del hombre.
- 3.- Aceptar que las ganancias organizacionales son básicamente ganancias de las personas que están en la organización y que los beneficios (o satisfacciones) surgidos de esas ganancias deben ser distribuidos lo más rápidamente posible entre quienes los crearon.

4.- Aceptar que quienes están en las organizaciones deberán ser, en un último análisis, fuentes de consenso para quienes elaboran las políticas y establecen controles.

5.- Aceptar que todo cambio en la organización debe ser resultado de que los participantes conozcan a fondo las alternativas y el consenso.

Estos son los imperativos humanistas, que concuerdan con el correspondiente punto de vista de que el hombre es por naturaleza antiautocrático, antijerárquico y antitotalitario. Si el hombre no es bueno se debe a que lo corrompieron las instituciones dañinas, lo oprimió el poder y se le mantuvo en un estado de insatisfacción.

Los planes de cambio organizacional preparados por el humanismo industrial tienen como base suposiciones sobre la naturaleza del hombre, la dirección que toma el movimiento de las fuerzas sociales y los ideales de liberalismo. Es necesario rehacer hombres y organizaciones para que se amolden a esas suposiciones. Desde el punto de vista de las organizaciones el imperativo subyacente es que la burocracia debe ceder su puesto a la democracia como forma prevalecte de gobierno; este es el punto donde aparecen los modelos funcionales del humanismo industrial.

Para lo cual, las Industrias se han ocupado de dar a los trabajadores diversos Incentivos o Prestaciones, para ayudar a un mejor desempeño de este, y así obtener resultados de Calidad en el Producto que trabajan para que el Cliente se sienta satisfecho y de esta forma hacer que las ganancias aumenten. Por lo que, a continuación enlistamos y explicamos algunos que implementan en las empresas, puesto que dependiendo el director de cada empresa, dan los incentivos, los cuales han dado éxito en la motivación del trabajador, así como pondremos algunos ejemplos de empresas que los han implementado.

PRESTACIONES - AUTO : En la que el empleado debe tener una antigüedad no menor a un año a cinco años, dependiendo la empresa en la cual labore.

PRESTACIONES - CASA: El empleado debe tener una Antigüedad no menor a un año a cinco años, dependiendo la empresa en la cual labore.

FESTEJOS: Estos son en ocasiones como cumpleaños, santos, etc.

ANTIGÜEDAD: Al tener no menos de cinco años, se le da al empleado estímulos económicos.

RECONOCIMIENTOS: Cuando el empleado ha durante no menos de 6 meses

de estar laborando, haya tenido responsabilidad del trabajo que realiza.

ESTÍMULOS ECONÓMICOS: Cuando el empleado haya obtenido puntualidad en por lo menos un mes.

DESCUENTOS: Estos se dan principalmente en tiendas de autoservicio (Sears, Suburbia, etc.).

BONOS PUNTUALIDAD: Estos se dan cuando la persona en un mes no tiene ni un solo retardo.

GASTOS MÉDICOS MAYORES: Se da a las personas que ocupan puestos de gerencia y que son importantes para la empresa.

PAGO-ESCUELAS: Es cuando las personas de gerencia llegan a ser importantes para la dirección, por lo tanto les pagan las escuelas a sus hijos para reternerlos dentro de la empresa.

EMPRESAS CON SIN INCENTIVOS

INCENTIVOS	PRESTACIONES	PRESTACIONES	FESTEJOS	ANTIGUEDAD	RECONOCIMIENTOS	ESTIMULOS
	AUTOMOVIL	CASA				ECONOMICOS
EMPRESAS						
CONASUPO	SI	SI	SI	NO	SI	SI
SEARS	NO	NO	SI	NO	SI	SI
CHYSLER	SI	SI	NO	NO	NO	SI
AURRERA	NO	NO	SI	NO	NO	SI
VIPS	SI	SI	SI	SI	SI	NO
SANBORS	NO	NO	SI	NO	NO	SI
MEX. DE AVIACION	NO	NO	NO	NO	SI	SI
AEROMEXICO	NO	NO	NO	SI	NO	SI
FORD	SI	SI	NO	SI	SI	SI
BANPAIS	SI	SI	SI	NO	NO	SI
BANCOMER	SI	SI	NO	NO	NO	NO
PRINTER	SI	SI	SI	NO	NO	SI
ESTRELLA BLANCA	NO	NO	NO	NO	NO	NO
ROCHE	NO	NO	SI	SI	NO	SI
PERLA	NO	NO	NO	NO	NO	NO
A.D.O.	NO	NO	SI	NO	NO	NO
U.P.S.	SI	NO	NO	SI	SI	SI
VIANA	NO	NO	SI	NO	SI	NO
BANAMEX	SI	SI	NO	SI	NO	NO
PANAMERICANA	SI	NO	NO	SI	SI	SI

CUADRO 3.1

MOTIVACION A LOS TRABAJADORES

EMPREAS CON SIN INCENTIVOS

INCENTIVOS	DESCUENTOS	BONOS	GASTOS MEDICOS	PAGO
		PUNTUALIDAD	MAYORES	ESCUELAS
EMPRESAS				
CONASUPO	NO	NO	NO	SI
SEARS	SI	NO	NO	NO
CHYSLER	NO	SI	SI	NO
AURRERA	SI	NO	NO	NO
YIPS	NO	NO	NO	NO
SANBORS	NO	NO	NO	NO
MEX. DE AVIACION	SI	SI	SI	NO
AEROMEXICO	SI	SI	NO	NO
FORD	NO	SI	NO	NO
BANPAIS	NO	SI	SI	NO
BANCOMER	NO	SI	SI	NO
PRINTER	NO	SI	NO	NO
ESTRELLA BLANCA	NO	NO	NO	NO
ROCHE	SI	NO	SI	NO
PERLA	NO	NO	NO	NO
A.D.O.	NO	SI	NO	NO
U.P.S.	NO	NO	SI	NO
VIANA	SI	NO	NO	NO
BANAMEX	SI	SI	SI	SI
PANAMERICANA	SI	NO	NO	NO

CONTINUACIÓN CUADRO 3.1

MOTIVACION A LOS TRABAJADORES

Se observa en el cuadro anterior, que no en todas las empresas utilizan incentivos para el personal que labora en estas, un ejemplo de ello son en Estrella Blanca (esta en proyecto) y Perla, las cuales no utilizan o implementan ningún tipo de incentivo. Mientras que en las empresas Conasupo, Sears, Vips, Sanborns, Banpais, Roche, Aurrera, Viana y A.D.O., implementan solo algunos, como se observa en el cuadro 3.1; por último las empresas Chrysler, Mexicana de aviación, Aeromexico, Ford, Bancomer, U.P.S. y Banamex, son las que implementan el mayor numero de Incentivos, por lo que se observo al preguntarle a algunos empleados de estas empresas, se mostraban mas contentos que los de las empresas anteriores, claro esta que no quita que tienen otras necesidades, las cuales siempre surgirán en cuanto se cubran unas surgirán otras y así sucesivamente.

Pero hay que estar también conscientes, que en las empresas nunca van a llegar a cubrir todas las necesidades de los empleados, sin embargo, se pueden implementar incentivos que ayuden a estimular al empleado y de esta forma, este busque satisfacer las necesidades que todavía no cubren. Dando lugar, a nuevas expectativas del personal que labora en las empresas para su superación tanto personal como de trabajo.

Por lo que hay que tener cuidado en como se maneja al personal dentro de su área laboral, por que en ocasiones en lugar de ayudar al alza de la venta del producto, por su calidad, va disminuyendo sin percatarse de ello y en ocasiones lo que afecta es que no han encontrado hasta el momento una forma de llevar a cabo una implementacion de incentivos, los cuales deberán de conducir al resultado máximo de lo que la dirección desea, para la razón social a la cual se dedican.

Este cuadro nos sirve principalmente, para darnos una idea general de como vive la empresa Mexicana, en relación a los incentivos que se dan dentro de estas y ver mas realistamente que no en todas se preocupan por ver el lado humano de la empresa; sino que solo quieren elevar la venta de su producto, sin percatarse que para que esto vaya en aumento deben de percatarse, que los empleados son parte fundamental para este resultado optimo.

En este capitulo se observa que no todas las empresas dan Incentivos a sus empleados, por lo que no hay ningún tipo de motivación para mejorar el desempeño de este, y en algunas empresas (como Estrella Blanca) van a iniciar a implementarlos, pues se han dado cuenta que es una parte esencial para mejorar la calidad del empleado, así como empezar a darles un valor a cada persona.

Después de haber revisado algunas de las teorías sobre la motivación y viendo como ha influido en el desempeño laboral del trabajador; analizaremos en el siguiente capitulo las ventajas y desventajas de la motivación, así como la comparación entre estas, para observar como han venido afectando dentro de las empresas mexicanas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN EN EL ÁREA DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

4.1. COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW

Maslow destaca las necesidades tanto psicológicas como biológicas son parte fundamental para la motivación del hombre, por lo que determina cinco necesidades como esenciales para este proceso y si bien todos estos niveles de la jerarquía de necesidades pueden separarse con fines de análisis y comprensión, probablemente todos están activos en los patrones reales de comportamiento.

Nos menciona además que las cinco necesidades se distinguen en niveles superiores e inferiores. En donde, las necesidades fisiológicas y de seguridad se describen como de orden inferior; el amor, la estima y la autorrealización se clasifican como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos ordenes se trazo suponiendo que las necesidades de orden superior se satisfacen en el interior del sujeto; en cambio, las de orden inferior se satisfacen en el exterior (por cosas como sueldos, contratos del sindicato y antigüedad). En efecto, la conclusión natural es que, en época de auge económico casi todos los trabajadores con empleo permanente tienen satisfechas substancialmente sus necesidades de orden inferior.

Para lo cual, menciona que las personas suelen estar en promedio satisfechas en un 85% en lo que se refiere a sus necesidades fisiológicas; 70% en sus necesidades de seguridad; 50% en sus necesidades sociales; 40% en sus necesidades de auto estima, y 10% en sus necesidades de autorrealización. Además, la combinación relativa de necesidades varía durante el desarrollo psicológico de un individuo: las necesidades de autoseguridad son dominantes en los primeros años de vida, en tanto que las necesidades social, de estima y de autorrealización se tornan relativamente más importantes a medida que una persona madura.

Un trabajador de campo está carente de todo, por lo que su mayor preocupación para sentirse realizado es la de tener para comer y vestirse, al lograrlo se encuentra seguro de sí mismo, así como adquiere un respeto y un mayor deseo de seguir adelante para ir cumpliendo todas sus aspiraciones.

Un obrero puede cubrir sus necesidades fisiológicas, por lo cual, se preocupa de tener una seguridad en cuanto a su trabajo, como en su desarrollo personal, esto lo realiza porque le gusta vivir en circunstancias estables, en donde haya responsabilidad y que a pesar de haber cambios constantes siempre haya una estabilidad. Y además de cubrir esta necesidad, tiene la de pertenencia y amor, en donde se siente que está dentro de su grupo de trabajo, en el cual puede dar sus opiniones y son tomadas en cuenta. Y a partir de que se siente a gusto con estas necesidades cubiertas, se va a sentir realizado como persona, claro está que siempre buscando nuevas metas para su superación.

Ahora bien, también hay personas que tratan de salir adelante para realizarse como personas un ejemplo de ello es cuando una señora que se encuentra laborando, lo realiza principalmente para sacar a sus hijos adelante, por lo que cuando lo logra se siente satisfecha, puesto que su mayor preocupación ha sido el de que sus hijos tengan una carrera.

Para Maslow la motivación se presenta por etapas, esto es de que deben dar primero las necesidades fisiológicas, enseguida las de seguridad, después las de pertenencia y las de estima y por último las de autorrealización, con lo cual no estoy muy de acuerdo puesto que se pueden dar combinadas o se pueden dar primero las de estima o las de pertenencia o cualquiera, lo que importa es que al obtenerlas la persona se sienta satisfecha con sí misma sin importar el orden en el cual se dan.

Esta teoría tiene dos desventajas, la primera es que Maslow nunca escribió sobre motivación en el trabajo, si no que se basó en sus experiencias en el área Clínica, pues él era psicólogo clínico, por lo que la segunda desventaja es que, por basarse en sus experiencias clínicas estas no han tenido un sustento que las pueda respaldar. Y las personas que han trabajado con esta teoría se han dado cuenta que las necesidades no se dan escalonadas (fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización), sino que estas se dan según las necesidades que tenga el ser humano.

TEORÍA MOTIVACION-HIGIENE SEGÚN HERZBERG

Para Herzberg las condiciones laborales son las que satisfacen las necesidades del empleado. Además, propone que en la sociedad moderna muchos trabajadores han satisfecho ya sus necesidades de orden inferior, por lo que ahora se sienten motivados principalmente por necesidades de orden superior. Y las necesidades de orden inferior ya no tienen esa fuerza impulsora para el empleado, sino que simplemente aseguran el mantenimiento del nivel actual de progreso.

Un ejemplo en teoría sería el siguiente:

Un compañero de trabajo se mostraba contento y entusiasta para la elaboración de un programa de capacitación, lo cual se debía principalmente a que su jefe inmediato le pedía que diera su opinión, esto era un aliciente para ser aun más responsable en su trabajo y lo que le va a ayudar para tener mayores posibilidades de crecimiento y posibles ascensos en un futuro.

Mientras que otro compañero, se mostraba renuente en su trabajo, esto sucedía a pesar de tener pago de horas extras y vales-despensa, pero no lo dejan desarrollarse profesionalmente, para cubrir sus objetivos.

Para Herzberg, las necesidades de motivación son fundamentales para el buen desempeño del trabajador, mas que las de higiene, pues con estas llega un momento en el cual no se sienten a gusto con lo que ganan y quieren ganar mas o en un momento dado sienten que es obligación de la empresa el dar este tipo de incentivos. Mientras que los factores motivacionales ayudan a que la persona se desarrolle a gusto en su puesto, puesto que si los trabajadores se sienten en libertad de desenvolverse con sus propias ideas y objetivos, van a sentirse con la necesidad de realizar mejor su trabajo. Esta teoría dejo de ser un foco significativo de trabajos, debido a que las teorías que posteriormente se realizaron, no tuvieron ningún interés en seguir con esta teoría (Landy, 1983), esto es, porque observaron que habia limitaciones para su aplicación, en cuanto a que tiene un campo de acción cerrado, puesto que no deja un cambio abierto para seguir implementando más datos al modelo.

Esta teoría, tiene razón en el sentido de que para un empleado o trabajador es muy importante desenvolverse con sus propias ideas y objetivos, y de esta forma sentirse a gusto y sabiendo que tienen una mayor responsabilidad. Por otra parte, los factores higiénicos si son importantes para la motivación de la persona, pero llega un momento y que los trabajadores se acostumbran y piensan que es obligación de la empresa de darles ese tipo de incentivos, por lo que deben ser complementarios tanto los factores motivantes como los higiénicos.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN McCLELLAND

En la teoría de McClelland sobresale principalmente la necesidad de logro (nLog), la cual lleva a diversos países hacia un crecimiento económico. Además, encontró que los hombres de negocios, y particularmente los gerentes -empresarios, tienen relativamente más motivación por el logro que otros grupos identificables en la sociedad-. Sugiere que los que tienden a buscar logros cuentan con las siguientes cualidades:

- 1.- Les agrada las situaciones en las que toman una iniciativa personal para encontrar solución a los problemas.
- 2.- Tienden a establecer metas moderadas de logro y corren riesgos calculados.
- 3.- Desean tener una retroalimentación concreta acerca de que tan bien están actuando.

Más sin embargo, hasta el momento y a pesar de las investigaciones realizadas por McClelland, no han retomado las necesidades de Poder (nPod) y Afiliación (nAf).

Un ejemplo en la teoría de McClelland sería el siguiente:

Un supervisor, tenía grandes deseos de sobresalir en su trabajo, por lo que estuvo esforzándose en realizar eficientemente sus actividades (llegando puntualmente, llevando al día sus reportes, cumpliendo las ordenes de su jefe inmediato y dándole ideas si le parecía que era conveniente), este esfuerzo se vio recompensado casi al año de haberlo iniciado, puesto que tuvo un reconocimiento especial por parte del Gerente, además de que logro ganarse su confianza y de esta forma actualmente le han dado libertad para resolver algunos de los problemas que se puedan presentar en su área.

El anhelo que siempre ha tenido uno de los empleados de una paquetería, es el de tener a su cargo un área de trabajo para así causar impacto entre sus compañeros, pues lo que le interesa es estar en competencia, así como ganar influencia sobre otros, se denota con esto, que tiene un alto grado de necesidad de poder, por lo que siempre que ve que alguno de sus compañeros realiza trabajos con eficiencia, se esfuerza por hacerlo mejor y sobresalir dentro de su grupo de trabajo. Esta constante lucha siempre se dará entre las personas que se encuentran con deseos de obtener el poder casi absoluto en su área de trabajo.

Otro trabajador de esta empresa, está constantemente en busca de personas que convivan con él y puedan entablar una relación estrecha, (tiene un alto grado de necesidad de afiliación), para de esta forma lograr un buen ambiente de trabajo y poder desenvolverse con seguridad dentro de su grupo.

Además de que siempre los ayuda cuando se les presenta alguna dificultad y esta dispuesto a cooperar en cualquier área de trabajo en la cual se encuentre. De esta manera, el se ha podido desenvolver con gusto y ha dado lo mejor de si.

McClelland menciona que la necesidad de logro es la principal fuente para el empleado, debido a que lo primero que quiere la persona para sobresalir en la empresa es dar sus propias ideas y de esta manera establecer la necesidad de afiliación con su grupo de trabajo, claro esta que esta necesidad al igual que la de poder no han sido estudiadas profundamente, esto observado en los estudios que se han realizado en función de su teoría.

Es conveniente fijarse en las tres necesidades que menciona McClelland, puesto que dos de ellas van relacionadas, en el sentido de que para que haya la necesidad de logro se debe tener también la de afiliación, para sentirse a gusto en su área laboral y poder sobresalir. Mientras que la necesidad de poder va desligada de estas dos debido a que la persona que la tiene, siempre busca la manera de sobresalir sin preocuparse a costa de que o quien lo pueda lograr.

Claro esta que tiene limitaciones, en cuanto a que McClelland maneja solo tres tipos de necesidades, de las cuales no todas las personas las tienen, esto es que esta teoría solo maneja una pequeña parte de todas las posibles necesidades que puede tener una persona tanto en su vida cotidiana como en su vida laboral.

TEORÍA DE LA ERG. SEGÚN ALDELFER

En relación a esta teoría, Aldelfer difiere de la de Maslow, por demostrar: 1) que es posible que al mismo tiempo este en operación mas de una necesidad y 2) que si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior.

Esta teoría (ERG) es mas compatible con nuestro conocimiento de las diferencias individuales. Las variables como escolaridad, antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar la importancia o fuerza impulsora que un grupo de necesidades tiene para determinado individuo. La evidencia que demuestra que los miembros de otras culturas clasifican de modo diferente las categorías de necesidades (por ejemplo, los japoneses y españoles anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas) concuerda con la teoría ERG (Cummings, 1991).

Algunos ejemplo para esta teoría serian los siguientes:

Un obrero se preocupa principalmente por sus necesidades de existencia, esto es las cosas materiales (ropa, útiles escolares, etc.) y fisiológicas (sed y hambre) debido a que el poco dinero que ganan no les alcanza para comprarse lujos (carro, muebles caros, etc.), por lo que siempre viven al día sin preocuparse en ese momento de otra cosa.

Un empleado de una paquetería, se preocupa principalmente por tener un constante contacto con las personas que lo rodean, pues al tener cubierta sus necesidades de existencia, su interés principal es la de ser participativo con la gente que lo rodea, para sentirse parte de este y tener su necesidad de relación cubierta. Para dar su mejor capacidad en su área laboral en la cual se desenvuelve.

Un Jefe de área ha logrado con esfuerzo llegar a este puesto, esto lo ha realizado por su deseo de crecimiento a nivel profesional, y se siente satisfecho de haberlo logrado, pero su afán es de llegar aun mas lejos, por lo que constantemente esta implementando nuevas ideas que le permitan un mayor grado de confianza en su ambiente laboral, puesto que si hubiera tensión no se sentiría a gusto para realizarlo, claro esta que esto lo logro con esfuerzo y dedicación, dando ademas lo mejor de si mismo.

Para Aldelfer, las necesidades de existencia, relación y crecimiento, se dan en cualquier cultura por igual, puesto que todas las personas tienen las mismas necesidades de existencia (esto es comer, beber, vestirse, etc.); al igual que la relación, pues es cada cultura hay una relación afectiva tanto familiar, como de noviazgo, amigos, etc., y toda persona que tenga deseos de salir adelante y ser alguien en la vida tendrá la necesidad de crecimiento.

Por lo tanto, la teoría de Aldelfer tiene razón, en cuanto a que no importa la cultura de las personas, puesto que a pesar de esta diferencia toda persona tiene tanto necesidades como de existencia, como de afectividad y crecimiento, pues ante todo son seres humanos con diversas maneras de comportarse y de hablar, pero al final siempre tendrán el deseo de ser alguien en la vida.

Esta teoría es muy general, lo cual afecta para tener una mayor cobertura dentro del área laboral, pues no se detienen a pensar en que el ser humano es un ser cambiante, el cual constantemente tiene actitudes diferentes; lo cual afecta para tener una mayor aplicación en su trabajo.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MURRAY

Para el autor, las necesidades primarias y secundarias, son las mas importantes, en cuanto a la motivación del ser humano. Además menciona que estas se dividen en ciclos, los cuales son: en un periodo refractario; en un periodo inducible y en un periodo activo. y divide en aproximadamente 27 necesidades a las secundarias.

Un empleado al ir cubriendo sus necesidades primarias, esto es la sed, el hambre, el frío y el calor, etc., inicio a buscar nuevas necesidades tanto materiales como psicológicas, en donde lo que principalmente le intereso fue sobresalir por sus cualidades y habilidades dentro de su área de trabajo, lo cual consiguió exponiendo sus objetivos e inquietudes y a pesar de que en un principio no lo tomaban en cuenta, su insistencia y perseverancia lograron que se le tomara en cuenta, a partir de este momento se sintió seguro de su trabajo, y hasta ahora sigue luchando por obtener un mayor reconocimiento, a pesar de que constantemente tiene nuevas necesidades, las trata de cubrir y sigue luchando para mejorar el como persona y en su posición social.

Murray engloba las diversas necesidades solo en dos partes, las cuales son las Primarias y las Secundarias, en donde para el se dan las dos juntas para que la persona se sienta a gusto consigo mismo, y pueda de esta manera desenvolverse con sus propias ideas dentro de su área de trabajo.

Con lo cual, por una parte estoy de acuerdo con Murray puesto que las personas deben tener las diversas necesidades combinadas, para sentirse a gusto en su área laboral y personal.

Pero esta teoría no tuvo la importancia que Murray le hubiera querido dar, por lo fue perdiendo interés en su teoría y fue así como perdió fuerza para los otros autores la tomaran en cuenta.

TEORÍA DE MCGREGOR

En el análisis de McGregor, en cuanto a su teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo. Y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior predominan. EL propio McGregor sostuvo que las suposiciones de la teoría Y son mas validas que las de la teoría X. Por tanto, propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, los trabajos interesantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como medios de maximizar la motivación del trabajador.

Por lo que la teoría Y supone que las necesidades de los trabajadores están organizadas en una serie de niveles y le permite participar en el establecimiento de metas. Le da la oportunidad de enterarse de lo que están haciendo otros y de mejorar tanto su relación con ellos como su comprensión de la organización en su conjunto. El poder ya no esta tan intensamente concentrado en manos de unos pocos individuos que se encuentran en la cúspide de la empresa; sino que esta también en los trabajadores.

Un empleado de una paquetería, se muestra siempre renuente para realizar trabajos que sean de otra área a la suya, y por lo regular se le tiene que obligar a trabajar, para de esta forma controlarlo y que no se distraiga de sus actividades. Se encuentra dominado por la teoría X, en donde solo piensa por su seguridad personal, sin preocuparse de su trabajo.

Mientras que un compañero suyo, esta al pendiente de cumplir con los objetivos de la empresa, además de que cuando es necesario toma iniciativas propias, para dar un mejor trabajo en su área, es responsable en todo momento y es seguro de sí mismo en su desenvolvimiento como persona, por lo que ha recibido premios, los cuales han sido motivo para seguir dando lo mejor de él.

Para McGregor en un principio la teoría X era la parte fundamental para que el trabajador realizara sus actividades laborales en su área de trabajo, pero al analizar más profundamente las expectativas de estos, llegó a la conclusión que no era así realmente, sino que las personas también pueden tener ideas propias para desenvolverse en su trabajo o en su vida familiar, por lo cual, incluyó la teoría Y, en donde dice que se le debe dar libertad al trabajador, para desarrollarse en su trabajo y no tenerlo presionado.

Al respecto, McGregor tiene razón, puesto que para que un trabajador pueda sentirse a gusto debe tener libertad, en cuanto a dar sus propias ideas así como de implementar sus objetivos en proyectos que tengan en su área laboral.

Pero su teoría deja por fuera otros aspectos que pueden ser importantes para el trabajador, esto es que se preocupa por que el ser humano se desarrolle con sus propios objetivos e ideas, pero no se percata que además de tener

aspiraciones de crecimiento, también desea tener incentivos tales como: filiación, palabras alentadoras, lo cual está relacionado con procesos organizacionales.

Se observa con estas teorías, primero que mientras Alderfer ha atraído poca atención recientemente (probablemente porque su teoría parece no ofrecer nada distintivo o nuevo), ha habido un nuevo interés en el trabajo de Murray, un psicólogo que trabajó en los años 30 sugería que la gente tiene un conjunto de necesidades, muchas de las cuales están latentes hasta que son estimuladas por el medio; y cuatro de estas que tienen implicaciones potencialmente importantes en el marco del trabajo son las necesidades de logro, poder, afiliación y autonomía. McClelland, entre otros ha llevado a cabo investigaciones extensivas en las tres primeras. Desafortunadamente el problema de encontrar medidas aceptables de estas necesidades aun debe ser resuelto satisfactoriamente, llevándonos a precaución en la interpretación de la investigación. Pero a pesar de todo, están emergiendo descubrimientos interesantes acerca de las prioridades apropiadas entre estas necesidades para diferentes niveles en la jerarquía de la administración.

En términos generales, se argumenta que una alta necesidad de logros es particularmente importante para tener éxito en muchos trabajos de administración a bajo y mediano nivel, en los que es posible sentir directamente la responsabilidad de completar tareas, pero en posiciones administrativas de

En términos generales, se argumenta que una alta necesidad de logros es particularmente importante para tener éxito en muchos trabajos de administración a bajo y mediano nivel, en los que es posible sentir directamente la responsabilidad de completar tareas, pero en posiciones administrativas de alto nivel, una preocupación por poder institucionalizado (en oposición a poder - personal) es más importante. Una necesidad fuerte de afiliación no es útil en ningún nivel.

La idea de que diferentes tipos de motivantes pueden ser importantes en diferentes niveles de la jerarquía administrativa, y la necesidad implícita de flexibilidad, son características útiles con implicaciones para la selección, cambio de puestos y decisiones de desarrollo de carreras (Landy, 1983).

4.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MOTIVACIÓN EN EL ÁREA DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Algunas de las ventajas del uso de la motivación dentro del área empresarial, es que a partir de dar variados incentivos o motivadores al trabajador, este se desenvolverá con mayor gusto en su área laboral y se encontrara dispuesto a colaborar en proyectos que se vayan implementando.

También tiene como ventaja, el que la motivación aumentara los niveles y ámbitos de responsabilidad de los individuos en su trabajo. Se aumentara la creatividad, así como tendrán una mayor seguridad para participar en decisiones complejas, en donde el empleado visualice sus propias aportaciones.

El dar idea de que se trabaja en grupos cooperativos, ayudara a contribuir a una buena relación entre compañeros, lo cual es otra ventaja para el buen desempeño laboral de la persona y de que esta forma tenga una satisfacción tanto personal como laboral.

La implementacion de programas de motivación en la empresa ayudara a tener tareas nuevas y arduas en las cuales, el trabajador se sentirá a gusto y no se abrumara por realizar diario una misma actividad.

Si se abarcan dentro del programa de motivación no solo los factores extrínsecos, sino que también se ubican en los intrínsecos, se tendrá un personal mas satisfecho con su trabajo, lo cual hará que aumente el apoyo del trabajador para con las personas con quienes laboran a su alrededor. También el implementar programa de motivación, pueden ayudar a incrementar el deseo del empleado para ascender de puesto y así tener una superación tanto personal como dentro de su organización. De esta forma se lograra una estabilidad emocional y habrá un crecimiento grupal en el área de trabajo en la cual se pueda encontrar el empleado.

Las desventajas serian que los administradores consideran que identificar metas y unirlas a las responsabilidades de tareas es una actividad que consume tiempo, por lo que el establecimiento de metas participativas lo evitan muchos porque también lo consideran una perdida de tiempo, porque no tienen confianza en sus subordinados.

Otra desventaja seria, que en ocasiones los administradores tienden a centrar su atención y gratificación al esfuerzo, las apariencias y otras actividades que no son parte del desempeño.

Un programa de motivación tiene como desventaja, el que todo ser humano es cambiante en cuanto a su conducta, lo cual afectaría a la realización real del programa. Puesto que el ser humano, siempre se encuentra en constante cambio y al cubrir ciertas necesidades, surgen otras nuevas y así sucesivamente (es un ciclo).

Después de haber evaluado las ventajas y desventajas de la motivación en el área de la psicología del trabajo, así como teniendo una visión mas clara sobre como ha venido evolucionando al paso del tiempo en las empresas, se vera en el capitulo V al trabajador mexicano y la motivación, en donde se pondrán diversos ejemplos en donde se vera como ha sido implementada y por ultimo se pondrá un programa, que podrá ser usado como una alternativa para motivar al trabajador mexicano.

Se puede concluir que implementar un programa de incentivos para la motivación en las empresas, es un factor que ayudaría a tener empleados mas satisfechos con su trabajo y serán mas responsables tanto ellos como personas, así mismo sucederá en su área laboral.

Ahora bien tiene sus desventajas este tipo de programas, pero el primer factor que se encuentra es que las personas tales como: gerentes o el director de la empresa, no tienen el tiempo suficiente (o no se lo dan), para implementar estos programas, ademas de que son costosos.

CAPITULO V

LA MOTIVACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA MEXICANA

5.1. EL TRABAJADOR MEXICANO Y LA MOTIVACIÓN

Se han realizado diversas investigaciones relacionadas con la motivación que se da al trabajador mexicano, un ejemplo de ello son las que se han llevado a cabo en empresas particulares, en la antigua Secretaría de Recursos Hidráulicas y en la Secretaría de Marina, en la burocracia del gobierno de un Estado, en el Instituto Mexicano del Seguro Social, en Bancos y mediante la comparación de resultados entre nuestro país y los de Estados Unidos de Norteamérica o sea a través de dos culturas. En estas investigaciones, se han conocido las actitudes de los trabajadores en las organizaciones en las que laboran y de los sujetos a quienes prestan sus servicios empresas o instituciones de otra índole; enfocados desde los puntos de vista: técnicos, profesionales, de condiciones materiales, etc. A continuación mencionaremos los resultados de dichas investigaciones:

Empresas Particulares

Arias en 1964 y 1966 (Pérez, op. cit.) observó que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica sus propias ideas en el trabajo.

En el estudio realizado por este autor "con empleadas de oficina y obreras, el interés máximo de la muestra estudiada fue tener un jefe comprensivo y justo para las primeras, mientras que las segundas acentuaron la seguridad de contar con el empleo".

Arias en 1969 (Pérez, op. cit.) " en una muestra con gerentes vio que se sentía insatisfechos en cuanto al factor seguridad en el empleo".

Jaime Hermann en 1973 (Pérez, op. cit.) evaluó " la efectividad de un procedimiento de incentivos diseñado para incrementar la puntualidad de seis trabajadores, quienes crónicamente llegaban tarde a su trabajo en la compañía manufacturera Ideal Standard, S.A. de C.V. "

Los seis obreros en el experimento recibieron bonificaciones de 2.00 pesos, moneda nacional, por cada día que llegaban a tiempo y fueron comparados con un grupo control. Los autores, por los resultados obtenidos, sugirieron que " el uso de gratificaciones diarias servía para modificar el ausentismo entre trabajadores industriales ".

En dos empresas particulares, se realizó un estudio sobre motivación, partiendo de la relación que hay entre las necesidades de una persona y su comportamiento en el trabajo, orientado a lograr su satisfacción, la cual puede ser un reflejo de la salud de la organización. En particular se evaluó el impacto de algunos factores que son considerados como extrínsecos e intrínsecos de acuerdo a la teoría propuesta por Herzberg. De esta manera se estudió la percepción medida en términos de excelente, bueno, regular y malo, de los trabajadores con respecto a las prestaciones, salario e incentivos proporcionados por la empresa en la que trabajan.

La muestra evaluada estuvo constituida por 36 empleados que contestaron un cuestionario de 21 preguntas; la opinión se dividió en el siguiente orden de importancia para los trabajadores: en primer lugar incentivos, en segundo prestaciones y por último el salario. Así se concluyó que en este caso, se otorga más valor a aquellos factores que son contingentes al comportamiento del trabajador con respecto a aquellos que no guardan relación con éste. También se resaltó la importancia de observar un mínimo de criterios metodológicos en la planeación de programas aplicados en las organizaciones (Ramírez, 1993).

Burocracia del Gobierno del Estado

Enciso Gracida en 1976 (Pérez, op. cit.) estudio el motivo de logro en 1,500 empleados con nombramientos de: jefes, subjefes, técnicos, agentes de policía, especialistas, trabajadores de oficina, personal de limpieza y mantenimiento del gobierno de un Estado a los que les aplico la lamina I. del T.A.T. y tres historias de McClelland las que califico con el sistema de McClelland.

Los resultados que obtuvo fueron los siguientes: " presentaron mayor motivación al logro los sujetos jóvenes, del sexo masculino, solteros, con alta escolaridad, jefes ", los evaluados por la psicóloga con trayectoria laboral buena y los que ascendieron por méritos. Las personas con bajos puntajes en la motivación al logro fueron " los trabajadores viejos, las mujeres, los casados, los que tenían mínima escolaridad, los subalternos, los evaluados en su trayectoria laboral como estancados e inestables y los que ascendieron por escalafón.

En cuanto a la antigüedad y profesión no existieron diferencias significativas en los puntajes obtenidos en el motivo del logro aunque en el último parámetro los puntajes mas altos los alcanzaron los arquitectos e ingenieros civiles y los mas bajos los ingenieros agrónomos".

Instituto Mexicano del Seguro Social

En esta Institución, Tayabas en 1971 (cit. en Pérez, 1978) hizo una investigación sobre ausentismo en el personal de enfermería de un hospital.

En uno de los hospitales del Instituto Mexicano del Seguro Social, Pérez Uribe estudio la motivación laboral del personal a través de las actitudes hacia el trabajo. Tomo una muestra al azar estadísticamente representativa de cada uno de los grupos: del personal medico 50 personas, de enfermería 175, de trabajo social 37 y de intendencia 118 denomino bajo el nombre de empleados de confianza a aquellos médicos, enfermeras y personal de intendencia que dirigían las actividades de sus grupos, omitiendo trabajo social por tener solamente una jefa. Bajo el nombre de empleados de base, designo a los médicos especialistas, muchos de ellos con certificados expedidos por los consejos nacionales respectivos, como miembros de dichos consejos, a las enfermeras especialistas, enfermeras generales, auxiliares de enfermería, trabajadoras sociales, asistentes sociales y personal de intendencia; bajo el nombre de becarios incluyo a los médicos de 1o, 2o y 3er. grados que cursaban estudios de especialidad.

Les aplico entrevistas en forma dirigida y preguntando a cada uno de ellos ¿Cual factor considera usted como el mas importante en su trabajo? En esta forma el personal jerárquico las respuestas y el material que obtuvo lo clasificó de acuerdo con el siguiente orden, para las áreas propuestas de Herzberg:

- a) Aspectos intrínsecos (altruismo, reconocimiento, fama, servicio a la institución, libertad e independencia de investigación y acción, dignidad en la ejecución y en la elaboración, etc.);
- b) Mando (equidad, cortesía, información del estado o situación del hospital y los de orden personal en el propio hospital, progreso, habilidad para tratar con subordinados, estimulación, etc.);
- c) Condiciones de trabajo (locales y equipos necesarios para la ejecución de la labor, limpieza, confortabilidad, etc.);
- d) Remuneración (paga, participación en las prestaciones, frecuencia de incrementos, etc.);
- e) Progreso (Profesional, por méritos, por antigüedad, etc.);
- f) Seguridad (Estabilidad en el empleo, perspectivas de trabajo continuo, oportunidad de aprender un oficio, trabajo, destreza o profesión);
- g) Institución y Directivos (administración, procedimientos, políticas y prestigio de la institución, interés de esta hacia el trabajador, etc.) y
- h) Relación interpersonal con los compañeros de trabajo (prestigio en pertenecer a un equipo y en las realizaciones de este, cooperación con el grupo, relaciones intercategoriales, etc.).

Estudios en Bancos

En X Banco, López Navarrete en 1967 (Pérez, op. cit.) pidió a un grupo de supervisores que calificaran a sus empleados como altos y bajos en rendimiento. Por otra parte los empleados "relataron historias sobre laminas con escenas de trabajo", las que califico con una escala. En sus resultados no encontró que los empleados mas altos en la motivación de logro eran los mas altos en rendimiento, estos datos estuvieron en desacuerdo con la teoría de McClelland, que la autora de esta investigación trataba de verificar.

En el Banco Nacional Agropecuario, S.A., Pérez Uribe en 1971 (Pérez, op. cit.) encuestó a los empleados del Departamento Administrativo y estos jerarquizaron de mayor a menor orden de importancia los factores intrínsecos del trabajo tal como sigue:

- 1) Responsabilidad (cumplir, dedicación, puntualidad, honradez, etc.);
- 2) Interesante;
- 3) Desarrollo, creatividad, realización de si mismo;
- 4) Preparación y conocimientos necesarios;
- 5) Iniciativa;
- 6) Libertad para trabajar, sin presión ni vigilancia;
- 7) Trabajo atractivo;
- 8) Sentirse a gusto;
- 9) Organizar las labores;
- 10) Posibilidad de desenvolverse y
- 11) Buena disposición "

Encontró que la remuneración era importante en el 100 por ciento para el personal entre 31 y 50 años y que la Institución Bancaria y su prestigio les interesaba más a las personas del sexo femenino que a las del sexo masculino.

Estudios a través de dos culturas

En una investigación entre obreros de una firma productora de vidrio, realizada por Slocum en 1971 (Pérez, op. cit.) cuya matriz está en los Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización mientras los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia que los norteamericanos a todas sus necesidades.

Zurcher en 1968 (Pérez, op. cit.) encontró en un estudio realizado en tres Bancos, uno en México y dos en Estados Unidos que los empleados y funcionarios mexicanos consideraron como más valiosa la amistad que los norteamericanos.

Por lo que en la actualidad se han vuelto a interesar las empresas por aumentar su nivel de Calidad, para lo cual deben iniciar con la participación de los trabajadores y por tal motivo la organización está en la actualidad en una permanente búsqueda de la EXCELENCIA para un mejoramiento a sí misma.

Pero para que ello ocurra es imprescindible que cada componente de la misma se sienta bien con ella, de lo contrario difícilmente nazca de cada uno, en forma espontanea, alguna fuerza que lo lleve a prestar su aporte "extra" a la misma. Para lo cual, cada componente de la organización debe sentirse motivado para hacerlo naturalmente, sin que sea necesario pedirselo, o prometerle incentivos especiales para movilizarlo.

Puesto que si cada integrante de la organización se siente realmente motivado, el clima laboral reinante es el ideal para que las expectativas de la EXCELENCIA se cumplan. En un clima laboral adverso, no se puede pensar en lograr la EXCELENCIA.

Por lo que Díaz Guerrero (1980), nos menciona que las necesidades que explican la conducta humana son varias, las cuales son: a) Hay un ordenamiento jerárquico en relación con la intensidad de las necesidades. Las mas intensas son las fisiológicas. b) Cuando un grupo de necesidades se satisface, no cuenta ya en la motivación de la conducta. El siguiente grupo de necesidades, en el orden jerárquico que hemos enunciado, es el preponderante, y a su vez motivar la conducta hasta estar satisfecho. c) Así, cuando varios grupos básicos de necesidades humanas se cumplen, aparecen necesidades de mayor sutileza y se desarrollan en todo su esplendor.

Se observa con lo anterior expuesto, que la motivación en México ha venido retomándose en la Industria para elevar así la Calidad del Producto, esto es realizando investigaciones, claro esta que de las fechas en que se realizaron estas a la actualidad hay bastante separación y pocos avances para retomar en serio a la motivación que debe tener un trabajador, puesto que a partir de esta se verán resultados mas satisfactorias para el aumento de la productividad.

Estas necesidades que se desarrollan en el trabajador serían específicas según Díaz Guerrero (1980), quien elaboró un pequeño perfil hipotético de la motivación de este. Y con perfil se refiere a enumerar una serie de necesidades que cree pueden tener importancia para comprender mejor la motivación del trabajador mexicana, y darles valoración cuantitativa. Todo esto es tentativo, pero necesitamos hacerlo así para comprender mejor este problema. A cada necesidad hipotética del trabajador le voy a dar una intensidad variable del 1 al 10. Es decir, que casi nada de intensidad se cuantificara con 1 y la intensidad más extrema se cuantificara con 10.

1) El Hambre: El trabajador mexicano tiene algo que ver con el hambre; además de haber tenido la oportunidad de saber lo que es el hambre aguda en algunos casos. En otros muchos, ha sufrido hambre parcial. Su alimentación, sabemos, es incompleta. Algunos han llegado a afirmar que lo fundamental de la conducta del mexicano se explica por el hecho de que no está bien alimentado. Maynes Puente lo sostiene, y recuerda que Pito Pérez se refería, al decir que "el hombre es hambre", a estratos de la sociedad con los cuales solo tenemos un contacto indirecto. Ustedes en realidad tienen contacto más cercano. Por todas estas consideraciones, doy al hambre, como necesidad del trabajador mexicano, una valoración de 5, justamente a la mitad entre la intensidad mínima y máxima.

2) Necesidad de salud física: En relación a esta necesidad se había pensado que el mexicano es un poquito hipocondriaco, que le encanta tomar píldoras, acudir al médico o al herbolario y al merolico para obtener fórmulas que mejoren su salud.

Por lo que, al aplicar la Prueba multifasica de la personalidad de Minnesota a un grupo de mexicanos, encontró que, cuando menos para este grupo, la escala de la hipocondriasis daba resultado mucho mas alto que el obtenido en norteamericanos. Pero al respecto, un estudiante menciona: " No estoy de acuerdo; creo que al mexicano le importa un bledo la salud; tan es así que, por ejemplo, dice: Hoy me voy de parranda y mañana ya veremos; tan es así, que y he visto muchas veces, que estando con fiebre dice: Vamos a salir de vacilada y ya veremos que pasa, a mí poco me importa ". En otra ocasión una mujer, menciona: "Yo, en cambio, si estoy de acuerdo en que el mexicano es un hipocondríaco que se interesa demasiado por su salud ".

Entonces, salió a colación que, en efecto, las mujeres mexicanas a menudo dicen a los varones mexicanos: " Cuidate, ponte la bufanda ", o cuando el niño sale: " No le vaya a dar un catarro ", etc. Las mujeres mexicanas resultarian muy preocupadas al respecto de la salud y el varón mexicano seria el descuidado. Por lo que la valoración en cuanto a la salud física es de 5.

3) Necesidad sexual: Esta necesidad esta muy altamente intensificada en el mexicano. También se observa que esta intensificación se explica socioculturalmente, es decir, que por un motivo o por otro se ha aislado a esta de todas las necesidades en nuestro medio, y se le ha dado una importancia enorme que desgraciadamente puede opacar otras potencialidades del mexicano y que, en efecto, nosotros creemos que así sucede.

Así pues la valoración asignada fue 10 de intensidad a la sexualidad, subrayamos que la intensísima necesidad esta presente, pero al mismo tiempo explicamos que tal total de intensidad es una combinación de pura necesidad sexual, mas la satisfacción vicaria de otras necesidades insatisfechas.

4) Temor al desempleo: Tal temor se podría decir que debiera ser bastante alto por la simple cuestión de la motivación del hambre en el trabajador mexicano. Pero, por otra parte, es un hecho que preocupa bastante a ejecutivos y patronos el alto porcentaje de cambios de empleo que se observa en los trabajadores mexicanos hasta ahora. Claro que este temor no está en el hecho de enfrentarse a una situación en donde no fuese posible satisfacer las necesidades fisiológicas básicas, sino que, muy por el contrario, todo parece indicar que este alto temor al desempleo puede fundamentalmente explicarse por temor a perderla propia estima. Por lo que la valoración, para el temor al desempleo es 5.

5) Motivación económica: El dinero es otro aspecto muy interesante en el mexicano. En realidad, es un símbolo y también compensación de muchas otras cosas; por eso, tanto por su valor real como por su valor simbólico, la valoración de este es de 10. Pues el obrero mexicano valoriza altamente el dinero, pero no como tal, sino porque cree encontrar la solución de todos sus problemas. Aclarar al obrero mexicano hasta donde logra el dinero y hasta donde no, podría ser de gran importancia en relación a aminorar la presente desusada impresión de valor del mismo.

Tiene razón al pensar que con dinero generalmente no hay hambre y hay salud, pero se equivoca cuando cree que puede satisfacer su necesidad sexual ni siquiera como ella define, y mucho menos en los aspectos que escapan a su definición.

6) Necesidad de seguridad personal: Se ha dicho que dado lo que pudiéramos llamar " el complejo de torero del mexicano ", este no parece tener una gran necesidad de seguridad personal en su trabajo o fuera de el. No creo, por tanto, que puedan agradecer mucho que los patronos se interesen por medidas de seguridad personal en el trabajo. Es mas, dada la actitud del mexicano, resulta un tanto difícil hacerles aceptar y llevar al cabo consistentemente las medidas de seguridad que se planteen en una fabrica determinada. A la seguridad personal en el trabajo, como motivación en el trabajador mexicano, se le da la valoración de 2.

7) Necesidad de la propia estima: Esta estima es tan tremendamente intensa, que el mexicano pudiera aun tender a negar su existencia. Para clarificar mas, digamos que es posible que le duela tanto no tener una adecuada propia estima, que se ve forzado a negar por completo la existencia de esta necesidad. En este sentido, la conducta del mexicano en general es en verdad fascinante; parece que no encuentra manera, algunas veces por razones reales y otras por razones ficticias, de sentirse suficientemente seguro de si mismo.

Al respecto se tiene la impresión, que el trabajador mexicano esta hambriento, profundamente hambriento de desarrollar su propia estima, pero que, por otra parte, habiendo llegado a un estado profundo de humillación respecto a esa necesidad, en lo que se refiere a esfuerzos externos por el desarrollo de su propia estima, puede tener reacciones excesivamente sensitivas. Pero en la actualidad, podemos decir, que estamos en el momento histórico apropiado, porque en varios aspectos el mexicano ha empezado a salir de su sentimiento de inseguridad y empieza, en forma titubeante, a darse cuenta de que posee muchos valores reales, con lo cuales podría iniciar el desarrollo de un

merecido orgullo de si mismo y de pertenecer a este grupo socio cultural de México. Por tanto, daremos a esta necesidad de desarrollo integral en el mexicano apenas una calificación intermedia de 5, ya que, en muchas formas y siempre que ha podido expresarlo, el mexicano ha sido creativo (Díaz G., 1980).

8) Amor y ternura: El mexicano en general parece no tener necesidad de amor y ternura, es mas, no se da cuenta de que estos aspectos pudiesen ser objetivos de una intensa y descarnada necesidad de parte de algunos seres humanos. Con esto no queremos decir que el mexicano repudie el amor y la ternura, sino que, por así decirlo, esta a la mesa del amor, no con hambre, sino con apetito. Es mas, en buen numero de casos, la madre mexicana llega a sofocar con su ternura a los infantes, no es raro oír la expresión de: " Ya, ya, ya, no me des lata ", cuando se trata de expresar afecto, amor o ternura a un mexicano. Y en consecuencia, como necesidad en el trabajador mexicano, se le da la calificación de 1.

9) Necesidad del desarrollo integral: dada la circunstancia del variado grado de satisfacción de muchas necesidades fisiológicas y psicológicas del mexicano, encontramos el problema de que la necesidad de crear, de desarrollar las potencialidades individuales, no llega a menudo a hacerse motivante. A la vez, aun en medio de la privación de otras necesidades, la necesidad crepitaba en ciertos casos puede ser suficientemente intensa para desarrollarse, pero no tanto por su propia fuerza, sino, sobre todo, a partir de la compensación de otras muchas necesidades.

Por lo tanto, la calificación que se le da es intermedia 5, ya que, en muchas formas y siempre que ha podido expresarlo, el mexicano ha sido creativo, en efecto, cada uno llevamos cuando menos, nuestra novelita romántica y fantástica.

10) Necesidad de mejorar el ambiente físico de la fábrica: el trabajador mexicano puede muy bien reconocer las mejoras de ambiente físico, no tanto por lo que signifiquen en términos de salud, etc., o de eficiencia, sino como una especie de reconocimiento de su valor, es decir, que en una forma o en otra puede interpretar tales mejoras como afirmaciones de que los patronos lo tienen en cuenta, que le dan cierta importancia, que le dedican cierta atención. Si el trabajador mexicano percibe así tales mejoras, pueden resultar una arma no solo para mejorar su propia estima, sino también, para mejorar su eficiencia en el trabajo.

Por lo que, a la específica necesidad del trabajador mexicano de que se mejore el ambiente físico de la fábrica, se le da la calificación de 1.

11) Mejoría técnica del trabajador: Se le da la calificación de 6, a pesar de que, dadas sus circunstancias generales, el mexicano debiera tener una necesidad de 10 por tal mejoría técnica. Esta le permitiría obtener muchas cosas que cree desear y otras que en realidad desea. Pero es que todavía estamos tocando un aspecto de la necesidad de la propia estima. En efecto, cuando el mexicano fanfarronea, no es simplemente mejor, sino perfecto., por tanto, si se le indican las formas de mejorar, es decir, que en el fondo reconoce que necesita mejorar sus conocimientos técnicos, se porta de una manera hostil y defensiva hacia la persona.

12) Necesidad de pertenencia: la necesidad de amor no es tan importante para el mexicano, porque la tiene suficientemente satisfecha, y opinamos que no necesita buscar la socialización en una fábrica., diremos también que, en general, tampoco la soledad es para el mexicano una desgracia. Pues, la mayoría de los trabajadores mexicanos se sentirían tremendamente asustados si tuvieran que pertenecer y departir en medio de una de esas cerradas comunidades de trabajadores. Por lo tanto, se le da 1 de intensidad en el perfil a la necesidad de socialización dentro de la fábrica.

13) Necesidad de diversión: por las colas para entrar a los cines, por la multiplicidad de los deportes que atraen público en gran número, por la prevalencia de los días de fiesta y de las fiestas ceremoniales, etc., parece que el mexicano tiene gran necesidad de diversión. Divertirse y distraerse son muy importantes para el trabajador mexicano. Primero, por que quiere distraerse de si mismo por lo que respecta a su propia estima., por otra, quiere olvidar gran número de factores de la realidad externa en que vive. En este aspecto, incluso, encontramos la combinación de varias necesidades insatisfechas del trabajador mexicano. Por lo que, la calificación, para esta, es de 10.

Se realizó una encuesta en relación a las necesidades mencionadas por Díaz Guerrero, para comparar los resultados anteriores, (efectuados en 1973), y así observar como han variado estas necesidades en relación a los trabajadores y sus ideas en la actualidad, los resultados obtenidos se sacaron de personas que trabajan con personal dentro de una organización y estos son los siguientes:

1) El hambre: A esta necesidad le dieron una calificación de 9, puesto que se han podido percatar que el trabajador mexicano, entra a laborar principalmente para obtener una satisfacción en su alimentación.

2) Salud física: La calificación obtenida fue de 7, pues consideran que en ocasiones no todas las personas se preocupan de mantenerse en forma para laborar mas eficientemente, y solo están pendientes de obtener dinero para su manutención inmediata (hambre, ropa, etc.).

3) Necesidad sexual: Obtuvo una calificación de 6, en donde nos mencionan que a las trabajadores no les preocupa obtener una satisfacción sexual, para sentirse motivados en su área laboral.

4) Temor al desempleo: Su calificación fue de 8, y nos mencionan que no todos los empleados lo tienen como un factor primordial para motivarse en su trabajo, ya que están conscientes de que tienen la capacidad para desarrollarse en cualquier otro trabajo, claro esta que a pesar de esto siempre hay un cierto temor.

5) Motivación económica: La calificación fue de 8, debido a que es un factor en ocasiones simbólica para algunos trabajadores, sin embargo, y como se dijo en el capítulo anterior, en ocasiones el hombre trabaja por que su labor dentro de la empresa le agrada y es lo que le interesa, para la satisfacción de el como persona.

6) Seguridad personal: Su calificación es 7, debido a que los trabajadores no están conscientes de que deben tener cuidado en su área laboral para de esta forma rendir mejor y son pocos los que lo llegan a realizar.

7) Propia estima: La calificación para esta necesidad fue de 8, puesto que los trabajadores ante un insulto reaccionan espontáneamente, pero también se ha dado cuenta que esta manera de reaccionar no lo llevara a ningún lado y se da cuenta que tiene un valor dentro de la sociedad en la cual vive y que merece respeto, pues cualquier trabajo en el cual se desenvuelva es honrado.

8) Amor y ternura: Obtuvo una calificación de 6, debido a que el mexicano en muy pocas ocasiones se interesa por que las personas que están a su alrededor le den amor y ternura, pues hay otros objetivos que les interesa mas, un ejemplo sería lo económico, lo cual es un factor importante para ellos.

9) Desarrollo integral: Su calificación es 5, se observa se obtuvo un mismo porcentaje tanto en el estudio que realizó Díaz Guerrero, con el actual, esto es debido a que hasta el momento no han dejado al trabajador mexicano a desenvolverse para dar ideas dentro de su área laboral, por lo que todavía han estado muy limitados en esta necesidad.

10) Mejor ambiente físico: La calificación de esta necesidad fue de 8, en la cual para el trabajador mexicano opina que si es importante desenvolverse en un área donde se encuentre bien iluminada y con un espacio amplio, pero que también hay influencia en el ambiente el en cual se desenvuelva, esto es con sus compañeros de trabajo.

11) Mejoría técnica: Su calificación fue de 7, en donde se piensa que a los trabajadores no les interesa el obtener conocimientos en función del área en la que trabajan.

12) Pertenecer a un grupo: La calificación de esta necesidad fue de 9, en donde se observa que al trabajador mexicano, le interesa pertenecer al grupo con el cual labora, para de esta manera poderse desenvolver con gusto.

13) Necesidad de diversión: Para esta necesidad su calificación fue de 8, en donde se opina que el trabajador mexicano se siente a gusto al tener distracciones y poderse relajar de las tensiones que le ocasiona su trabajo y de esta manera poder desarrollar este con mayor gusto.

Nos podemos dar cuenta, que si bien es que el hombre necesita de ciertos tipos de necesidades para sentirse motivado dentro de su área laboral, también es verdad que no todos los trabajadores son iguales, pues como se menciona

en el capítulo anterior hay personas que solo requieren de sentirse a gusto en su trabajo para realizarlo con eficiencia y que lo único que desea es realizar los objetivos que tiene planeado. Para de esta forma sentirse dentro de la organización en la cual labora, puesto que el desempeño, se lleva a cabo en un contexto organizacional. De hecho, es la organización la que define la naturaleza del desempeño. Además, cuando un individuo se une a una organización debe hacer a un lado sus propias metas, por lo menos en parte, para luchar por las metas colectivas de la organización. El individuo puede apoyar sinceramente las metas colectivas, puede aun ayudar a establecerlas si se encuentra en un nivel directivo, pero siempre que este se encuentre motivado en cierta medida por la misma empresa (se menciona que no se anotaron los rangos de los grupos que utilizaron los autores, por estar una parte privada de la empresa que no puede salir al exterior).

Con respecto a estas necesidades, se han aplicado ciertos incentivos que en un momento dado se podrían aplicar dentro de la empresa para dar motivación a estas, por lo que estos incentivos se pueden clasificar bajo tres rótulos, los cuales son:

1) Los incentivos económicos o monetarios

2) Los incentivos materiales

3) Los incentivos sociales

En lo cual, los incentivos económicos o monetarios, fue el primer método que se implemento durante mucho tiempo, pero es bueno recordar que la clase patronal creia que no era conveniente pagar bien a los obreros, porque ganando mucho perderían el gusto por el trabajo y se volverían indolentes. Era mejor, entonces, mantenerlos en estado precario para obligarlos, de este modo, a trabajar a la fuerza.

Pero con el desarrollo de la industria, y gracias a la creciente mecanización del trabajo, este prejuicio fue perdiendo validez porque se vio la enorme importancia del factor humano en la producción, pues es precisamente el hombre quien maneja la maquina y el resultado depende de su habilidad y de su interés.

Hay que mencionar aquí dos nombres que contribuyeron con sus trabajos a la transformación de las concepciones mentales de los dirigentes de empresas: Taylor y Fayol. El primero comenzó la reforma por abajo, es decir, estudiando al obrero en su capacidad para el trabajo, y el segundo partió desde arriba, esto es, tratando de reformar la estructura de la parte directiva, lo que hoy se llama la gerencia.

Los diversos tipos que hay en relación a los Incentivos Económicos son: Las primas, el trabajo a destajo, y, la participación en las ganancias.

En relación a los Incentivos Materiales, Frank Gilbreth y su esposa; observaron que con el adelanto de la luminotecnia, el local de trabajo resulta mas claro y alegre para el trabajador. Pues cuando, la iluminación es suficientemente intensa y pareja es mas fácil la ubicación de las máquinas y de las herramientas en los sitios adecuados, y el movimiento del personal puede efectuarse sin tropiezos, con lo cual se evitan los accidentes.

También se ha estudiado el efecto de los colores. En muchos establecimientos, tanto industriales como comerciales, los colores grises y opacos, que son deprimentes, han sido reemplazados por otros claros y vivos, dado el valor "dinamognico" de los colores excitantes, especialmente los de la gama del rojo. Se ha estudiado en algunas empresas no solo la influencia del color del local, sino también se ha visto el color de las herramientas y en los instrumentos de trabajo que maneja el operario. A todo esto se ha agregado últimamente la música, mediante la instalación de aparatos de radio. Han sido instalados también aparatos de ventilación y dispositivos para la eliminación de gases tóxicos, y otros para la regulación de la temperatura y del estado higrométrico del aire, así como para la eliminación de ciertos ruidos que afectan al sistema nervioso.

De todas estas medidas, se ocupa hoy en forma amplia y sistemática una nueva disciplina científica que lleva el nombre de medicina e higiene del trabajo.

El último tipo de incentivos es el social, el cual abarca los siguientes aspectos: a) Los servicios sociales; b) Servicios sanitarios; c) Los seguros; d) La vivienda; e) Esparcimientos (campos de deportes, bibliotecas, cursos nocturnos para adultos, etc.); y, f) Guarderías infantiles.

Todas estas mejoras materiales, con los servicios sociales que se han enumerado, tienen indudable una loable finalidad humanitaria, pues tienden a que los obreros se sientan satisfechos con su trabajo.

Un último Incentivo dado por Elton Mayo, es el psicológico, en donde se dio cuenta que la industria es un fenómeno tanto social como económico y que una empresa industrial no es solo una organización humana en la cual las esperanzas y aspiraciones de los individuos tratan de expresarse. La empresa tiene, por lo tanto, dos funciones: en primer lugar debe producir y distribuir un producto con determinado beneficio, y en segundo ha de tratar de que los individuos y los grupos de estos trabajen con eficacia, conjunta y solidariamente.

Con el propósito de llevar a la práctica estas ideas y elevar la producción que había decaído, comenzaron por aplicar los principios de la Organización Científica del trabajo, preconizados por Taylor y su escuela., las conclusiones fueron las siguientes:

Los experimentos se realizaron entre los años 1929 y 1937, y estuvieron a cargo del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, bajo la dirección del profesor George Elton Mayo. Uno de sus experimentos más interesantes fue el estudio de los efectos de la iluminación sobre el trabajo, porque suponía que, mejorando la luz, mejoraría también este. Para tal fin se escogieron dos grupos de operarios. Uno de estos grupos, que servía de testigo, tenía una iluminación invariable durante todo el experimento. Al otro grupo le fue aumentada gradualmente. De acuerdo con lo que se esperaba, la producción aumentó en este segundo grupo, pero causó grave sorpresa comprobar que también había aumentado la producción del grupo que servía de testigo, con su luz invariable.

Se procedió entonces a reducir la luz del grupo experimental y se vio que esto tampoco afectaba la producción, sino que por el contrario volvía a aumentar. Ante este resultado contradictorio se pensó que debía haber otros factores causales que producían esos efectos. Con el propósito de descubrir algún factor oculto se acudió al siguiente procedimiento: los investigadores eligieron dos jóvenes, a las cuales se pidió que, a su vez, eligieran otras cuatro compañeras para formar equipo. El trabajo consistía en armar pequeñas piezas para aparatos telefónicos. El experimento se hizo durante cinco años. Se comenzó por introducir diversos cambios en el horario de trabajo, en las pausas y en los descansos, en las salidas anticipadas, etc., y a pesar de ello la producción seguía en aumento.

El análisis de esta investigación permitió comprobar que había cambiado la actitud de las operarias hacia su trabajo y hacia su propio grupo. Las operarias se sentían más fuertes y más importantes porque los experimentadores les pedían consejos, ayuda y cooperación. Ahora ya no eran elementos sueltos ni números anónimos, sino que se sentían identificadas con la compañía a la cual trataban de ayudar. Trabajaban con rapidez y con eficacia porque ponían entusiasmo en su labor. A que se ve claramente la influencia del factor afectivo.

El primer resultado que arrojó la investigación fue comprobar que el aumento de la producción se debía, ante todo, a factores psicológicos y que la solidaridad entre el grupo y los mandos desempeñaba un papel sumamente importante, puesto que se había operado un cambio de actitud de las operarias con respecto a su trabajo.

Se incluyó esta clasificación de incentivos para tener más claramente como han venido manejando la motivación, y de esta manera no tener confuso que dentro de las necesidades que el hombre tiene, se pueden clasificar dentro de estos rótulos y tener así una base para iniciar una nueva búsqueda de más necesidades que el hombre pueda tener y no solo aventurarse.

5.2 COMO MOTIVAR AL TRABAJADOR MEXICANO

Hasta ahora se ha hablado del concepto de motivación y del manejo que se le ha dentro del área industrial, pero no se ha dicho como implementarla para dar una mayor motivación al trabajador, por lo que a continuación se pondrá un

programa de motivación, en el cual se hablara sobre diversas técnicas, como son: satisfacción en los aspectos de selección en el trabajo, así supervisión democrática, mando humanizado, participación en las decisiones, autogestión, condiciones de trabajo adecuadas, etc.

Esto es debido a que numerosos organismos administrativos han aplicado y desarrollado diversos aspectos, con éxito, de lo que representa un programa general de motivación. Sin embargo, muy pocos organismos han resuelto el problema desde un punto de vista integral. En el programa propuesto por Pérez Uribe (1978) , vendrán integrados los factores a satisfacer en el trabajo y en las técnicas o medios que emplea la administración de personal para su cumplimiento, . Los cuales son:

Planeación: Como toda actividad administrativa, cualquier programa de motivación debe ser planeado adecuadamente, fijando los objetivos y metas que se pretende lograr, estableciendo las políticas o normas para la acción, y determinando los procedimientos y técnicas a desarrollar para cada aspecto.

El programa de motivación debe constar de varios sub-programas específicos, de acuerdo a las diversas categorías de personal que existen en el organismo. En cada subprograma se seleccionaran las técnicas motivacionales mas adecuadas, en base a los diagnósticos de las actitudes previamente elaborados.

Organización: Las actividades del programa de motivación deben ser definidas claramente y asignadas a los órganos menores encargados de ejecutarlas. Asimismo se deben establecer los canales de comunicación adecuados, a fin de que exista coordinación en el desarrollo del programa.

Integración: Los recursos humanos, materiales y financieros deben ser integrados de una manera racional, a fin de estar en posibilidad de llevar a cabo la ejecución del programa. En este sentido, el programa de motivación debe ser considerado en forma integral, dentro de las actividades básicas y de apoyo de la institución, y en especial, dentro de las actividades de la administración de personal.

Ejecución y Dirección: En la ejecución del programa deberá participar todo el personal que integra la organización. Cada persona o ejecutivo deberá estar comprometido con las metas concretas que señale el subprograma a su cargo. El programa en general deberá apoyarse en el personal directivo o de "mando intermedio", ya que este representa un instrumento para la transmisión e interpretación de las políticas del programa.

Control: El desarrollo del programa deberá ser controlado en cada una de sus fases. De esta manera se podrá realizar periódicamente una evaluación, a fin de corregir las desviaciones que se presenten al mismo, o replantear las políticas previamente señaladas.

A continuación se presentan las actividades a desarrollar dentro de un programa de Incentivos (motivación), de acuerdo a los factores que intervienen en la motivación laboral, como son: la selección de personal, mando, condiciones de trabajo, remuneración, progreso, seguridad, institución y directivos, relaciones interpersonales y prestaciones. Asimismo, se señalan las técnicas más comunes y su descripción, en que se apoya la administración de personal para la atención de cada uno de los factores señalados.

Se inicia desde la Selección de Personal, por que es el primer contacto que tiene los empleados con la empresa a la cual van a pertenecer y es donde, se percata la gente si realmente les gustara el trabajo o no.

Se observará además que este programa esta estructurado en función de la organización de la empresa, esto es por que para iniciar a dar una motivación a los trabajadores se debe observar primero, cual es la reacción de estos ante situaciones diferentes a las que se han ido acostumbrando; además que este programa lo adaptará cada Director de empresa de acuerdo a sus necesidades en cuanto al trato con las personas.

Y se puede ver que no solo se puede aplicar en México, sino se puede implementar en cualquier país, según las necesidades de cada empresa en cuanto al personal con el cual laboran.

PROGRAMA DE INCENTIVOS (PARA LA MOTIVACION)		
FACTORES	TECNICAS	DESCRIPCION
1. <u>Selección de personal.</u>	Realizar equipos de trabajo.	A través de pruebas psicológicas, de inteligencia y personalidad se seleccionará a la persona idónea para el puesto adecuado.
1.1 Reconocimiento público y privado, aprecio fama, creación y expresión propia, logro de éxitos.	Fomentar éxitos intelectuales y laborales. Hacer ceremonias trimestrales, semestrales y anuales en donde se reconocan públicamente las actividades y méritos laborales.	Incrementar la competencia intelectual y laboral. Al reconocer públicamente los méritos se elevará la autoestima.
1.2 Libertad e independencia de investigación, acción y planificación; participación en las decisiones.	Promover la investigación y la participación en las decisiones organizativas de la empresa o institución a través de reuniones, mesas de trabajo, comités, etc.	Otorgar libertad en el trabajo y fomentar la participación.
1.3 Aptitud para el ejercicio, preparación y capacidad.	Cursos de capacitación, de preparación para un oficio, etc.	Promover cursos en la organización labora.
1.4 Oportunidad para adquirir conocimientos y experiencia.	Becas y cursos en el extranjero y en el país. Calificar el trabajo.	Incrementar becas y cursos. Establecer un sistema de puntaje para el trabajo que califique la preparación, desarrollo y participación.
1.5 Iniciativa	Promover la iniciativa	Se impulsará la iniciativa.

1.6 En la realización de operaciones detalladas que tienden a quitarle al trabajador su significado.	Aumentar la responsabilidad.	Se asignarán responsabilidades en cuanto a tareas y a materiales.
1.7 En las actividades repetitivas, monótonas que reducen la iniciativa, aumentan la tensión, favorecen los efectos hipnóticos del ritmo, y en la fatiga principalmente la	<p>Completar tareas</p> <p>Instalar música</p> <p>Alternación de los periodos de labor o introducción de pausas.</p> <p>Rotación de labores.</p> <p>Revisión de métodos de trabajo, procedimientos, herramientas y equipos.</p>	<p>Al completar tareas se sienten más integrados con el producto final.</p> <p>En aquellas áreas donde sea posible hacerlo.</p> <p>Con la rotación se conoce una extensa gama de actividades y todas y cada una de las operaciones.</p>
2. <u>Mando</u>	<p>Los jefes deben:</p> <p>Mostrar interés en los subordinados e individualizar el trato.</p> <p>Respetar a los subordinados.</p> <p>Delegar responsabilidades.</p> <p>Otorgar libertad en la forma de realizar su trabajo.</p> <p>Promover la participación en las decisiones.</p> <p>Fomentar la cohesión de grupo.</p>	<p>Humanizar el trato.</p> <p>Relaciones de respeto entre el personal subordinado y el de las demás categorías.</p>

	<p>Informar del estado y progreso de la empresa o institución.</p> <p>Establecer una autoridad democrática.</p> <p>Consistencia en la disciplina y en el orden.</p> <p>Hacer que se cumplan los mandatos.</p> <p>Valorar el trabajo.</p> <p>Estimular.</p> <p>Reconocer y elogiar públicamente el trabajo.</p> <p>Establecer un sistema de quejas y sugerencias.</p> <p>Establecer los objetivos del grupo de trabajo, con los subordinados.</p>	<p>En juntas periódicas con el personal.</p> <p>Fomentar la participación del grupo y poner en práctica sus opiniones, no ostentar autoridad, buscar la superación de los subordinados e interesarse en ellos.</p> <p>Utilizar técnicas de reforzamiento de conductas, amonestar en privado, ordenar hasta que se esté seguro de la decisión, asegurarse de la comprensión del subordinado.</p> <p>Verificar la ejecución de las órdenes.</p> <p>En forma individual.</p> <p>Este sistema es útil para prevenir y evitar conflictos y para eliminar la frustración ya que tiene por objeto deshechar posibles fuentes de injusticia. Las quejas corrigen defectos en la administración.</p> <p>En juntas periódicas con el personal.</p>
<p>3. Condiciones de trabajo</p> <p>3.1 Lugar limpio, seguro y ordenado.</p>	<p>Medidas de higiene y seguridad.</p>	<p>Iluminación, temperatura y ventilación adecuadas, ausencia de humo, ruido, calor, olores, etc.</p>

3.2 Adecuación y condición del equipo, suministros y medios.	Proveer equipo, instrumentos, materiales, sustancias, maquinaria, etc. que estén en buenas condiciones de seguridad y efectividad.	Elementos necesarios para la ejecución del trabajo.
3.3 Ambiente atractivo.	Música, clima acondicionado, colores óptimos para el tipo de trabajo que se requiera, etc.	
3.4 Horario.	Regido por las leyes constitucionales.	Horario racional que proteja al trabajador.
3.5 Facilidades.	Facilidades en la comida, médicas, de estacionamiento de vehículos, etc.	
4. Remuneración		
4.1 Satisfacción e insatisfacción con la paga.	<p>Análisis y evaluación de puestos.</p> <p>Encuesta regional de salarios.</p> <p>Calificación del desempeño.</p>	<p>Técnica administrativa que analiza y valora las diversas labores que tiene un puesto a fin de asignar la remuneración de acuerdo a las responsabilidades que tenga.</p> <p>Técnica administrativa que investiga los salarios de diversas empresas o instituciones y regiones a fin de compararlos con los establecidos por la organización laboral.</p> <p>Técnica administrativa que se utiliza para medir el desempeño de la persona en el puesto.</p>
4.2 Participación en las utilidades.		
4.3 Frecuencia de incrementos.	Programas de ascensos.	
4.4 Compensaciones.	Anuales, semestrales, etc.	

5. Progreso		
5.1 Por méritos.	Evaluación de méritos.	Técnica administrativa que se utiliza para medir el desempeño en el puesto.
5.2 Por antigüedad.	Sistema por antigüedad.	
5.3 Profesional.	Asistencia a cursos. Promover la competencia.	Incrementar el progreso intelectual y profesional.
5.4 Jerárquico	Establecer niveles jerárquicos intermedios.	A fin de que al trabajador le motive ascender jerárquicamente..
5.5 Económico.	Programas de ascensos económicos.	
6. Seguridad		
6.1 Necesidad de integridad física, conservación, seguridad personal.	Promover la higiene y seguridad industrial con servicio médico farmacéutico, instalaciones adecuadas y medidas preventivas de accidentes y enfermedades. Seguro de vida. Planes de jubilación. Cajas de ahorro. Políticas sanas de despido.	Al cumplirse estas condiciones el trabajador estará libre de accidentes en el trabajo y de enfermedades laborales.
6.2 Estabilidad en el empleo, perspectivas de trabajo continuo	Conocer sus derechos y obligaciones a través de los contratos y reglamentos de la organización laboral.	Al cumplir estas indicaciones lograrán estabilidad en el puesto y evitarán rescisiones de contrato.
6.3 Oportunidad de aprender un oficio, un trabajo, destreza o profesión.	Aplicar las técnicas modernas para la enseñanza.	Enseñanza por objetivos, talleres, etc.
7. Empresa o Institución y Directivos.		
7.1 Identificación	Conocer los Contratos y Reglamentos de la organización laboral	Proporcionar dichos instrumentos.

	<p>Ayudas audiovisuales y películas de la empresa o institución.</p> <p>A través de las indicaciones señaladas en los factores anteriores (Intrínsecos, mando, etc).</p> <p>Definir los objetivos del trabajo.</p> <p>Establecer "espíritu de equipo".</p>	<p>Ayudas especiales destinadas a favorecer la identificación con la empresa.</p>
7.2 Equidad, buen sentido de los directivos, interés de la empresa hacia el trabajador individual.	Administración equilibrada, cooperación y asistencia de los directivos a los trabajadores.	
7.3 Estructura y dimensión de la organización, procedimientos y políticas de la empresa, previsión de los directivos.	Manejar las fases del proceso administrativo: planear, organizar, integrar, controlar y dirigir.	Indispensables para que la empresa o institución funcionen adecuadamente.
8. <u>Relaciones interpersonales</u>	Introducción al puesto.	Utilizar el "Manual de la bienvenida" y además dar información sobre la empresa o institución, su historia, objetivos, políticas, etc.

<p>Congresos, convenciones, reuniones de trabajo, celebración de los aniversarios, de la fundación de la organización laboral.</p>	<p>Establecer este tipo de eventos en el D.F., o en algún lugar turístico.</p>
<p>Fomentar las relaciones de respeto.</p>	<p>Se hará énfasis en este aspecto entre todas las categorías de personal existentes en la empresa o institución.</p>
<p>Publicaciones internas.</p>	<p>Se establecerá una carta mensual del Director a su personal del tipo del boletín informativo, además de un periódico o revista de la organización laboral.</p>
<p>Grupos de trabajo.</p>	<p>Establecer grupos de trabajo con temas científicos, profesionales y ocupacionales enfocados a mejorar el trabajo, las normas de acción, los procedimientos, etc.</p>
<p>Prestigio de la organización formal.</p>	<p>Se logrará a través del inciso anterior, fomentando la identificación y pertenencia a la empresa.</p>
<p>Manejo de grupos informales.</p>	<p>Se establecerá amistad con los líderes de los grupos informales.</p>
<p>Grupos para intercambiar ideas sobre arte, historia, política, etc.</p>	<p>Se establecerá amistad con los líderes de los grupos de arte, historia, etc. y se promoverá su creación.</p>
<p>Difusión de actividades. Dentro de las cuales quedarán incluidas las conferencias, mesas redondas, comunicaciones a la radio, T.V., periódicos, cine, etc.</p>	<p>A través de la difusión se dará información al personal y a las personas que reciban beneficios de la empresa sin ser trabajadores de la misma.</p>

<p>9. <u>Beneficios</u></p> <p>9.1 Prestaciones</p>	<p>Actividades deportivas.</p> <p>Ayudas audiovisuales y películas de la empresa o institución.</p> <p>Dinámica de grupos.</p> <p>Planes de jubilación.</p> <p>Seguros de vida y accidentes.</p> <p>Política sana de despido.</p> <p>Vacaciones.</p> <p>Días feriados por festividades.</p> <p>Despensas familiares.</p> <p>Programas de vivienda.</p> <p>Descuentos en comestibles, ropa, automóviles, etc.</p> <p>Gratificación: de fin de año, por puntualidad, méritos, etc.</p> <p>Servicio médico.</p> <p>Productos farmacéuticos.</p> <p>Y otros más.</p>	<p>Se incrementarán los deportes competitivos y la gimnasia.</p> <p>Ayudas especiales destinadas a favorecer las relaciones humanas.</p> <p>Técnica para mejorar las relaciones humanas.</p>
---	--	--

(Pérez, 1978)

CONCLUSIONES

Concluyendo, se puede mencionar que la motivación y el comportamiento individual son partes fundamentales del sistema psicosocial de las organizaciones.

Si bien los individuos son similares en cuanto a su comportamiento el cual, por un lado es causado, motivado y orientado hacia un objetivo; las metas individuales varían para cada quien, al igual que las causas que las motivan.

Por lo tanto, las teorías de la motivación de contenido y proceso, están interesadas en cómo se dirige y sostiene el comportamiento dentro del trabajo en el cual labora cada persona, pues según sea este, es como se dan las motivaciones. Por ejemplo, cada director de empresa, tiene diferentes incentivos para motivar al personal y cada persona puede responder diferente.

Por ello se presenta un programa de motivación el cual pretende, por una parte: reconocer las diferencias individuales, en donde las teorías motivacionales expuestas reconocen que los empleados no son homogéneos: tienen necesidades diferentes. A la vez que difieren de términos de actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes. También se pretende escoger a la gente idónea para los puestos y dar diferentes metas, en donde los administradores deberían asegurar que los empleados tengan metas firmes y específicas, y que estas, sean percibidas como alcanzables, puesto que si el empleado las ve como inalcanzables, reducirán su esfuerzo laboral.

Ademas que los premios que se dan se individualicen, debido a que cada empleado tiene distintas necesidades, y lo que actúa como un refuerzo para uno puede no serlo para otro. Y que estas gratificaciones vayan unidas al desempeño laboral del individuo. Pues si se premian otros factores que no sean el desempeño solo servirá para reforzar aquellos otros factores, los cuales podrían perjudicar el trabajo.

Ya que como se plático en ocasiones los diferentes Incentivos que dan las empresas, como son bonos, pagos de horas extras, etc.; tienden a desarrollar una costumbre en los empleados, los cuales sienten que es una obligación por parte de la empresa en la cual laboral, y ya no funcionan como motivación para el desarrollo de ellos en su área de trabajo.

En cambio, al dejar a la gente desenvolverse según los objetivos que tengan dentro de su área laboral, se sentirán motivados a seguir superándose constantemente y nunca caerán en la mediocridad de trabajar mecánicamente y siendo este un factor importante dentro de la empresa, se vera un aumento considerable en la producción.

Lo anterior viene a comprobar el hecho de que hay que aplicar diferentes Incentivos (psicológicos como materiales) en las personas, debido a que no todos responden por igual.

Sin embargo, no hay que olvidar la cuestión económica, pues es básica para la mayoría de la gente que trabaja. Así, no se debe dejar a un lado los aumentos salariales basados en el desempeño, por ejemplo, el trabajar por destajo es un determinante para la motivación del trabajador mexicano.

Esto se debe retomar y no dejarlo al abandono como se ha hecho hasta ahora aquí en México, en donde uno se puede percatar que los directivos de las diversas empresas, se ubican en darles incentivos al personal administrativo o de confianza, sin percatarse que también cuentan las personas que laboran como obreros, y que sin su ayuda no habría una calidad Excelente en el producto que elaboran. Por lo que hago hincapié en este factor, que no ha sido considerado como un factor determinante para el buen desempeño del trabajador mexicano. Además deben proporcionar incentivos (psicológicos) que logren cubrir, sino en su totalidad, por lo menos en parte las expectativas que tienen, pues los pocos incentivos (psicológicos y materiales) que les dan, posiblemente no cubran las necesidades que tiene cada uno, pues como se menciono en el transcurso de la tesis, todos los individuos sin excepción, tienen diferentes necesidades, lo cual depende de su núcleo social en el cual han vivido hasta el momento.

Un factor que es importante y que se observo en el desarrollo de la tesis, fue que hay empresas que no se preocupan por la motivación, lo cual sucede en la gran mayoría.

Y las empresas que lo hacen son aquellas que ya pasaron por la justificación presupuestal y de esta manera su estructura esta garantizada, a partir de este momento surge su preocupación por el área de los recursos humanos, claro esta que antes hubo que preocuparse por los materiales y el tipo de tecnología que se estaba empleando, dependiendo el giro, pues si era una empresa de transformación o de producción, tenían que preocuparse principalmente por tener buenos equipos y maquinas, ya que esto significaba un ahorro en la mano de obra.

Mientras que si era una empresa comercializadora, su preocupación era el de comprar barato y tener productos novedosos y de esta manera poder vender barato y a grandes volúmenes, debido a que no tenía el problema de la competencia; a partir de este momento es cuando se empieza a dar importancia a la motivación dentro de la empresa. La cual va a interesar en función de la forma en que pueda afectar a la productividad en la organización.

En la medida en que la gente se encuentre motivada, se verán mejores resultados en la producción o para mejorar el ambiente laboral, según sea el caso.

Ahora bien, como se planteó al inicio de la presente tesis que una de nuestras preocupaciones fue ver cuales han sido las ventajas y desventajas de diferentes teorías de la motivación en el área laboral, así como en que estudios se han realizado en México y como la han retomado.

Como resultado de esto se pueden identificar tres grandes tendencias que han sido consideradas para saber porque el tema de la motivación de los empleados ha retomado fuerza en el área laboral. Primero, porque ha habido un alejamiento de la creación de nuevas teorías que podrían ser mas simplificadas, estrechas y menos válidas, y se han dejado llevar por teorías que ya sean establecido en el área laboral. La segunda tendencia ha sido a favor de la consolidación para el mejoramiento de métodos para probar las teorías en los ambientes de trabajo.

Por último la tercera tendencia es en cuanto a que inicia a dar cambios que alejan a las teorías generales de motivación en el área del trabajo y hace que haya aproximaciones más exactas en donde involucra al diseño de trabajo, el liderazgo, la participación y las metas de contexto que pueden ser propuestas de diferentes maneras de acuerdo a la teoría de motivación que se retoma.

Por tanto, para la administración, el desarrollo más interesante radica, en las estrategias diseñadas para sobreponerse a problemas organizacionales por la utilización de una teoría de motivación.

Con lo anterior, nos damos cuenta que algunas teorías se siguen empleando aun cuando no se sabe si funcionan o no, mientras que otras se han consolidado y otras se han desechado.

Por último, se tiene interés especial en que la presente tesis sea un apoyo para aquellas personas, que al igual que la autora, deseen retomar a la motivación dentro el ámbito laboral, la cual es esencial para un buen desempeño laboral por parte de los obreros y empleados, los cuales se encuentran en constante lucha, para que se les tome en cuenta y así se puedan desenvolver en toda su capacidad para mejorar los productos y servicios, y así darlos con una mayor Calidad.

Por lo que el objetivo de la presente tesis, se cumplió en cuanto a que se puede ver que la motivación ha venido evolucionando al paso del tiempo, de diferentes maneras, pero al final se ha iniciado su implementación en México, y se ha observado que en algunos casos ha dado buenos resultados, esto se ve en el cuadro 3.1; además de haber visto que como todo tiene sus ventajas y desventajas, para poderla dar en el área laboral; por lo que al poner el programa de motivación se dejó abierto para que la persona que desee, entrar en este campo pueda tener una idea de como iniciar a trabajar en una empresa, sin llegar en blanco.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, C. (1979); "El individuo dentro de la organización", Herber, Barcelona.
- BLUM, M.I. & NAYLOR, J.C. (1985); "Psicología Industrial", Trillas, México.
- BOLLES, R.C. (1978); "Teoría de la motivación", Trillas, México.
- BRAUNSTEIN, N.A. (1987); "Psicología, ideología y ciencia", Siglo XXI, México.
- CAPARROS, A. (1990); "Historia de la psicología", CEAC, España.
- CROMBIE, A.C. (1985) "Historia de la ciencia: de San Agustín a Galileo", Alianza Universidad, México.
- CUMMINGS, L.L. & DONALD, P.S. (1991); "Recursos humanos; desempeño y evaluación", Trillas, México.
- DAVIS, K.P.H.D. (1983); "El comportamiento humano en el trabajo", McGraw-Hill, México.
- DE PRADO, R. (1978); " Psicología del trabajo "; Facultad de Psicología; Universidad de la Habana.

DIAZ, G.R. (1979); " Estudios de psicología del Mexicano "; Trillas, México.

DUNNETTE, D.M. & KIRCHNER (1986); "Psicología industrial"; Trillas,
México.

FLEISHMAN, E.A. & BASS, A.R. (1979); "Estudios de psicología industrial y
del personal "; Trillas, México.

FONSECA, A.M. & DE NOVA, O.M.C. (1992); " Detección de necesidades
de capacitación y aplicación de un programa en relaciones humanas
en una empresa "; México, (Tesis).

FRENCH, L.W. (1983); " Administración de personal "; Limusa, México.

FINGERMANN, G. (1982); " Relaciones humanas "; Ateneo, S.A.; México.

GUERRERO, T.A. & PICHARDO, S.R. (1992); " Psicología del trabajo ";
V.(1); CIDET, México.

HOWELL, W.C. (1979); " Psicología industrial y organizacional; Manual
Moderno, México.

KATZ, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. (1988); " Administración de las
organizaciones "; McGrawHill; México.

- KOLB, D.A.; RUBIN, I.M. & MCLNTYRE, J.M. (1979); " Psicología de las organizaciones "; Prentice Hall, México.
- LANDY, F.J. (1983);" Readings in industrial and organizational psychology"; The Dorsey Press; Chicago, Illinois.
- MADSEN, K.B. (1972); " Teorías de la motivación "; Paidós, México.
- McTEER, W. (1979); "El ambito de la motivacion"; Manual Moderno; Mexico.
- McGREGOR (1986); " Mando y motivación "; Diana; México.
- MAYOR, M.L. & TORTOSA, G.L.F. (1990)L "Ambitos de la psicología motivacional"; Pesclee de Brouwer, S.A.; España.
- NEFF, W.S. (1976); " El trabajo, el hombre y la sociedad "; Paidós, México.
- PEREZ, U.R.G. (1978); " La motivación en las organizaciones laborales "; Francisco Méndez Oteo; México.
- PIGORS, J. (1979); " Administración de personal "; Compañía Editorial Continental; México.
- RAMIREZ, P.J.A. (1993); " La motivación y la psicología del trabajo ".

ROBBINS, S.P. (1987); " Administración: teoría y práctica "; Prentice Hall;
México.

RODRIGUEZ, E.M. (1988); " Motivación al trabajo "; Manual Moderno,
México.

STONER, A.F.J. & WANKEL, CH. (1989); " Administración "; Prentice Hall,
México.

SUPER, D.E. (1985); " Psicología ocupacional "; Continental, México.

TURCOTTE, P.R. (1986); "Calidad de vida en el trabajo"; Trillas, Mexico.

VILADOMAT, A.A. (1987); " La psicología en la administración de
empresas: un modelo de detección de necesidades de capacitación ";
México, (Tesis).

VITELES, M.S. (1970); " Motivación y moral en la industria "; Hispano
Europea; Barcelona-España.

VROOM, V.H. & DECI, E.L. (1980); " Motivación y alta dirección "; Trillas,
México.

ANEXO I

La eficacia de un grupo se mide por su éxito para alcanzar sus metas y para que estas sean comunes en cada una de las personas, se debe motivar a cada integrante, según sean sus necesidades o expectativas a continuación se pone un ejemplo, en donde hay un grupo ineficaz (sin motivación) y un grupo eficaz (con motivación):

Un grupo ensambrador era ineficaz, con frecuencia violaba las reglas de trabajo, falseaba los registros oficiales, se comunicaba lo menos posible con los supervisores y producía mucho menos de lo que era capaz de producir. Por otra parte, el grupo ensamblador era eficaz. Seguía las reglas de la compañía, llevaba registros exactos, se comunicaba en detalle con la gerencia y de continuo aumentaba significativamente su producción. Esta diferencia se debía a que al primer grupo no se le daba ningún tipo de motivación, mientras que al segundo se les motivaba continuamente.

Por lo que la eficacia del grupo se mide no solo por sus metas, sino también por la forma en que las logra, lo cual dependerá siempre del tipo de motivación que de la empresa a cada uno de los trabajadores.

A continuación se expondrá un cuadro en donde se verán las características de un grupo eficaz y de un grupo ineficaz:

GRUPO EFICAZ	GRUPO INEFICAZ
1. La <i>atmósfera</i> tiende a ser informal, cómoda y sin tirantez.	1. La atmósfera es de aburrimiento, indiferencia y tensión.
2. Todos participan en la discusión y la discusión siempre está relacionada con las tareas del grupo.	2. Unos cuantos dominan la discusión y a veces aportan elementos que nada tienen que ver con ella.
3. Los miembros <i>entienden</i> y <i>aceptan</i> las tareas del grupo.	3. Los diversos miembros tienen objetivos diferentes, privados y personales que están en conflicto recíproco y con las tareas del grupo.
4. ¡Los miembros escuchan a los demás! Se escuchan todas las ideas.	4. No se hace caso de las ideas y los miembros sueltan discursillos cuyo fin es impresionar a alguien, no resolver el problema en cuestión.
5. Hay <i>desacuerdo</i> pero "no tiranía de la minoría". Los que disienten no buscan dominar al grupo ni expresan hostilidad.	5. Los desacuerdos se suprimen por un líder que teme al conflicto, o bien degeneran en una guerra abierta, o se "resuelven" mediante votación en la cual una mayoría pequeña se lleva la victoria.
6. La mayoría de las decisiones se toman por <i>consenso</i> en el que queda bien claro que todo el mundo está de acuerdo o al menos <i>conforme en seguir adelante</i> .	6. Es frecuente que las decisiones se tomen prematuramente, antes de examinar o resolver las cuestiones de fondo.
7. La <i>crítica</i> es frecuente, franca, y busca quitar obstáculos.	7. Hay crítica, sí, pero es molesta y produce tensión. Entraña hostilidad personal, con la que los miembros se sienten mal.
8. Los miembros tienen <i>libertad de expresar su sentir</i> . No hay evasivas, ni "agendas escondidas".	8. El sentir personal se oculta, no se abre paso a la luz.
9. Cuando se adoptan medidas, se hacen <i>asignaciones claras</i> , las cuales se <i>aceptan</i> .	9. Es común que las decisiones sean confusas, de modo que nadie sabe quién va a hacer qué cosa.
10. No hay muestras de que se luche por el <i>poder</i> . No se trata de ver quién controla sino de que se haga el trabajo.	10. El presidente formal puede ser débil o fuerte, pero siempre "se sienta a la cabecera de la mesa".

(Super, 1985)

Se observa, por lo tanto, que mientras mas eficaces sean los grupos de trabajo de una compañía, mas a fondo aprovechara esta sus recursos humanos. Pueden crear grupos de trabajo mas eficaces tomando medidas que fomenten las metas del grupo, el crecimiento de las interacciones de apoyo dentro del grupo y el aumento de las responsabilidades del grupo.

Y se dará por lo tanto, un mayor numero de incentivos que ayudaran a este crecimiento de la empresa, así como al personal que labora en estas empresas, las cuales tendrán productos con calidad , aumentando así su nivel de producción.