

121
2e1.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS
MOTIVACIONALES UTILIZADAS EN EL
AMBITO LABORAL.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N

CARMEN LILIA GOMEZ RODRIGUEZ

ANA LILIA OCHOA RAMIREZ

DIRECTOR DE TESIS: LIC. MA. DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS

DIRECTOR DE LA FACULTAD: DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A LOS SINODALES POR SUS VALIOSOS COMENTARIOS Y SUGERENCIAS PARA
LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA
LIC. MA. DEL SOCORRO ESCANDON G.
LIC. MA. ISABEL DELSORDO LOPEZ
LIC. MA. ELENA ORTIZ SALINAS
LIC. ARTURO ALLENDE FRAUSTO

EN ESPECIAL A COCO, POR SU APÒYO Y ORIENTACION QUE NOS AYUDO A
CULMINAR UNA DE NUESTRAS PRINCIPALES METAS.

A LILIA RUBI POR SU INVALUABLE AMISTAD Y APOYO INCONDICIONAL QUE
SIEMPRE NOS HA BRINDADO.

Y A TODAS LAS PERSONAS QUE DE ALGUNA MANERA CONTRIBUYERON AL
DESARROLLO DE ESTA INVESTIGACION.

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

Página

CAPITULO I. MOTIVACION

1.1 Definiciones	7
1.2 Modelos a través de la historia	9
1.2.1 Modelo Tradicional	10
1.2.2 Modelo de Relaciones Humanas	12
1.2.3 Modelo de Recursos Humanos	15
1.3 Teorías de la Motivación Laboral	19
1.3.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades	19
1.3.2 Teoría de las Necesidades Secundarias	23
1.3.3 Teoría Bifactorial	25
1.3.4 Teoría de las expectativas	28
1.3.5 Teoría de la Equidad	30
1.3.6 Teoría de la Fijación de Metas	31
1.3.7 Teoría del Reforzamiento	32

CAPITULO II. EL ELEMENTO HUMANO Y EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES

2.1 La Organización	37
2.1.1 Importancia de la Organización	39
2.1.2 Elementos de la Organización	39
2.1.3 Tipos de Organización	40
2.2 El Individuo en la Organización	41
2.2.1 Diferencias y semejanzas individuales	44
2.2.2 Sistema personal	47
2.3 Los Grupos en la Organización	48
2.3.1 Definición de Grupo	48
2.3.2 Tipos de Grupos en las Organizaciones	49
2.3.3 Componentes estructurales de los Grupos	51
2.3.4 Desarrollo del Grupo	55
2.3.5 Funciones de los Grupos	57
2.4 Las Motivaciones del Mexicano en el Trabajo	58
2.4.1 Características generales del Mexicano	60
2.4.2 Motivaciones Laborales	63

CAPITULO III. ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

3.1 Introducción	68
3.2 Enriquecimiento del Puesto	69

3.3	Círculos de calidad	84
3.4	Administración por objetivos	97
3.5	Horario flexible	108
3.6	Semana reducida	114
3.7	Establecimiento de metas	119
3.8	Modificación de conducta Organizacional	122

**CAPITULO IV. ANALISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS
MOTIVACIONALES**

4.1	Análisis de las Estrategias por sus características	133
4.2	Análisis de las Estrategias en relación con la motivación del empleado	139

CONCLUSIONES	147
---------------------------	------------

GLOSARIO	159
-----------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	163
---------------------------	------------

RESUMEN

Se describen los Modelos Motivacionales a través de la historia, así como algunas de las teorías de la Motivación Laboral. Se resalta la importancia de la Organización; el individuo y los grupos en la misma. Se mencionan las motivaciones del mexicano en el trabajo. Se presentan siete Estrategias Motivacionales, señalando ventajas y desventajas. Se realiza un análisis comparativo de las Estrategias Motivacionales.

INTRODUCCION

"En la actualidad, el trabajo es un problema social y económico, por eso cada día se estudia con mayor intensidad y profundidad" (Mankeliunas 1991, p. 246).

Se estima que alrededor del 80% de los problemas que aquejan a las Organizaciones modernas se refieren al factor humano. Por otra parte, las ciencias tecnológicas, se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas, ocasionando un grave desequilibrio entre ambas.

En los países de América Latina, con sus problemas de marginación, corrupción y subdesarrollo, la necesidad de atender el aspecto humano es aún más apremiante. México por ejemplo cuenta con inmensos recursos naturales y sin embargo se ubica entre los países subdesarrollados. En los últimos años la sociedad mexicana se ha preocupado por desarrollar el capital humano en forma racional y a todos los niveles. (Rodríguez, 1988).

La motivación ha sido siempre un elemento importante en todos los aspectos de la vida del hombre, incluyendo el ámbito laboral, en el cual los trabajadores buscan su realización,

trabajos que resulten interesantes y que ofrezcan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Estos aspectos fueron los que suscitaron el interés para la elaboración de esta tesis, ya que para estimular de manera eficaz con incentivos no monetarios, es necesario que se conozcan las estrategias motivacionales que se utilizan en el ámbito laboral, dado que en la actualidad la mayoría de las empresas se ven imposibilitadas para brindar aumentos salariales o incentivos económicos a sus empleados y no se debe permitir que pase inadvertido el esfuerzo de cada uno de ellos.

En relación con lo anterior se establecen los siguientes objetivos para la realización de esta investigación:

1. Identificar las estrategias motivacionales.
2. Describir los aspectos técnicos y los procedimientos de cada estrategia.
3. Reconocer las ventajas y desventajas en relación con los procedimientos de cada estrategia.
4. Comparar las estrategias descritas señalando diferencias y similitudes.

Con base a esto se establece como propósito final, realizar un análisis comparativo de las estrategias motivacionales utilizadas en el ámbito laboral.

También se pretende proporcionar al psicólogo laboral un conocimiento amplio y actual, que contribuya en su desarrollo profesional; ya que por su formación multidisciplinaria es el indicado para participar activamente en el diseño y desarrollo de las Estrategias Motivacionales.

Para llevar a cabo esta investigación se siguió la siguiente metodología: se realizó una revisión bibliográfica extensa sobre el tema, acudiendo a la Biblioteca, Centro de Documentación y Banco de Datos de la Facultad de Psicología de la UNAM; Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM; Biblioteca de la UIA; Biblioteca de la U. Anáhuac; Biblioteca de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); U. del Valle de México; Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM); IPN (ESCA); revistas especializadas así como al CICH.

La categorización utilizada se organizó bajo el siguiente esquema de contenido:

- La motivación, conceptos, modelos y teorías.
- La Organización laboral, importancia del elemento humano.
- Estrategias Motivacionales, descripción, ventajas y limitaciones.

Una vez clasificada la información se realizó el análisis comparativo de las Estrategias Motivacionales, a través del cual se establecieron diferencias y coincidencias entre las mismas.

Con el estudio de esta información se integró el contenido de los capítulos para su desarrollo presentándolos de la siguiente manera:

Capítulo uno: se proporcionan las definiciones de Motivación y Motivación Laboral, se describen los Modelos Motivacionales a través de la historia, así como las principales teorías de la Motivación Laboral.

En el segundo capítulo, se describe lo que es la Organización, su importancia, elementos y tipos de Organización. El papel del individuo y los grupos en la Organización. También se incluyen las motivaciones del mexicano en el trabajo.

El tercer capítulo está integrado por la descripción de las Estrategias Motivacionales, mencionando ventajas y desventajas de cada una de ellas.

En el capítulo cuatro se lleva a cabo el análisis comparativo de las Estrategias Motivacionales, se incluyen dos cuadros comparativos de ellas.

Finalmente, se presentan las conclusiones de esta investigación, así como un glosario.

C A P I T U L O I

MOTIVACION

CAPITULO I

MOTIVACION

1.1 Definiciones

El tratar de comprender la conducta humana resulta algo complejo y el querer conocer los motivos que orientan esa conducta lo es aún más.

A lo largo de su historia el ser humano se ha preocupado por dar una explicación a su forma de actuar, desarrollando con ello una diversidad de teorías y definiciones.

Entre las definiciones más comunes se encuentran las de los siguientes autores:

Para Davidoff (1984, p. 379) es "un estado interno que resulta de una necesidad y que activa una conducta que se orienta usualmente a satisfacer la necesidad activante".

Baron, Byrne y Kantowitz (1985, p. 194) la definen como "un proceso interno hipotético, que le da energía a la conducta y la orienta hacia una meta específica".

Para Prokopenko, White, Bittel y Eckles (1985, p. 7) motivación significa "la creación de una fuerza o impulso que induzca a alguien a una actividad deseada".

Arias (1987, p. 65) señala que la motivación "son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo."

Rodríguez (1988, p. 16) entiende por motivación "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o bien, "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa".

Koontz y Weihrich (1990, p. 466) consideran que la motivación es un "término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares".

De acuerdo con las definiciones expuestas, se puede concluir que los autores coinciden en definir la motivación como un proceso interno que resulta de una necesidad y que impulsa, orienta y mantiene la conducta hacia una meta específica.

Así mismo, en la organización laboral se manejan conceptos de motivación relacionados con ésta.

Por ejemplo, Sverdlick, Williams, Dubrin y Susk (1991, p. 377) definen la motivación en el trabajo como "el proceso por el cual se moviliza la conducta y se sostiene en el interés de

satisfacer las necesidades individuales y lograr los objetivos organizacionales".

La motivación en el trabajo para Megginson, Mosley y Pietri (1992, p. 92) es "inducir a una persona o grupo de personas, cada una con sus propias necesidades distintivas y personalidad, a trabajar para realizar los objetivos de la organización en tanto también se procura la realización de los objetivos propios".

1.2 Modelos a través de la historia

A mediados del siglo XVIII se da inicio a la Revolución Industrial, precipitada por una nueva doctrina económica fundada sobre el concepto de la libertad económica y por la invención y uso de nuevas herramientas, procesos y máquinas que dió por resultado la verdadera producción en gran escala.

La Revolución Industrial desplazó la producción de los hogares de los empleados a las fabricas. Los maestros artesanos y los comerciantes se convirtieron en empleados del naciente grupo de capitalistas, y la habilidad de los empleados fue transferida a las herramientas y máquinas recién creadas.

Estos cambios produjeron modificaciones en el desempeño de las actividades y funciones administrativas. Además resultaron algunos problemas psicológicos de las excesivas horas de trabajo, monotonía, fatiga, ruido, tensión y el peligro latente de los accidentes (Megginson, 1992).

A partir de esos problemas se manifiesta un interés por dar mejor atención a los aspectos humanos en la industria, la Administración Científica o Modelo Tradicional fue el precursor de ello, seguido por los modelos de Relaciones Humanas y de Recursos Humanos.

1.2.1 Modelo Tradicional

La idea principal de este modelo era que el trabajo general y el de los obreros se podía estudiar científicamente. Frederick W. Taylor en 1912 (citado por Brown, 1987) fue el primero en exponer estas ideas, se interesaba en los trabajadores que realizaban tareas rutinarias; observando que sus movimientos eran semejantes a los de una máquina a tal grado que los consideraba como un componente más del proceso de producción. Estos movimientos podían ser planeados de manera tal que implicaran el uso eficiente de energía y reducción de la fatiga; de esto se

derivaron los estudios de tiempos y movimientos que buscaban describir "la mejor forma" de ejecutar un trabajo o puesto.

Sobre la base de su filosofía y de sus estudios, Taylor propuso tres principios básicos:

1. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.

2. Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.

3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores (Brown, 1987).

Hodgetts (1989), realizó un análisis de estos principios, llegando a las siguientes conclusiones:

- a) Los trabajadores se contemplaban como simples apéndices de las máquinas y por ello se podía obtener una gran eficiencia y altos beneficios mediante el diseño cuidadoso de cada trabajo.

- b) El dinero se consideraba como la motivación suprema. Sin embargo, no permitían margen

alguno para aquellas personas que no buscaban maximizar sus ganancias financieras.

c) El hecho de que estos planes de incentivos estuvieran encaminados más a los individuos que a los grupos revela que existía falta de comprensión respecto al comportamiento grupal.

d) Por último, se percibía al trabajador como una persona completamente racional.

Posteriormente estos principios comenzaron a ser aparentes, ya que el hombre es un ser complejo en todos los aspectos de la vida y no puede estar motivado en el trabajo únicamente por el salario y un medio ambiente adecuado; lo cual hizo necesario buscar otras alternativas que permitieran conocer mejor las motivaciones del trabajador.

1.2.2. Modelo de Relaciones Humanas

Elton Mayo y Colaboradores, realizaron investigaciones en una fábrica textil de Filadelfia en 1923 para ver si podían terminar con la ola de descontento en el trabajo. Detectaron la existencia de monotonía por el exceso de actividades repetitivas;

sugirieron que los empleados tomaran periodos de descanso de acuerdo con un horario fijado por ellos mismos, lo cual disminuyó la rotación e incrementó la productividad. Con lo anterior se descartaron las nociones mecanicistas acerca del hombre y sus motivaciones (Dunnette y Kirchner, 1976 y Pérez, 1978).

En un estudio posterior realizado en la planta Hawthorne de la General Electric Company se intentó encontrar los factores que incrementaban la producción sin tomar en cuenta los cambios en las condiciones físicas.

Los resultados de esta investigación llevó a Mayo y a sus colaboradores a establecer el llamado "efecto Hawthorne", es decir la productividad y actitudes hacia el trabajo cambian artificialmente debido tan sólo a que los empleados sienten que se les presta mayor atención al hacer algo nuevo o diferente. (Fleishman y Bass, 1976).

Miller y Form (citado en Vroom y Deci, 1990), resumen las conclusiones de las investigaciones de Mayo en los siguientes puntos:

1. El trabajo es una actividad de grupo.
2. El mundo social del adulto está normado primordialmente alrededor de su actividad laboral.

3. La necesidad de reconocimiento, seguridad y sentimiento de pertenecer es más importante para determinar la moral y la productividad de los trabajadores que las condiciones físicas bajo las que trabaja.

4. Una queja no es necesariamente una recitación objetiva de los hechos: es un síntoma común que manifiesta que se está perturbando la posición social de un individuo.

5. El trabajador es una persona cuyas actitudes y eficiencia están condicionadas por las demandas sociales tanto dentro, como fuera del trabajo.

6. Los grupos informales dentro de la planta ejercen un fuerte control social sobre los hábitos y actitudes del individuo en el trabajo.

7. El cambio de una sociedad establecida a una adaptable, comunmente tiende a quebrantar la organización de una planta y de la industria en general.

8. La colaboración del grupo no ocurre accidentalmente; debe planearse y desarrollarse. Si se logra la colaboración del grupo, las relaciones de trabajo dentro de una planta pueden

alcanzar una unión que resista los efectos quebrantadores de una sociedad adaptable.

1.2.3 Modelo de Recursos Humanos

Este modelo tiene participantes como McGregor quien opinaba que: la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de la Organización existen en todas las personas; Argyris por su parte analizó muchos de los factores situacionales, tales como el diseño del trabajo y los controles administrativos que influyen en el desempeño; y Likert quien señalaba que los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones (Fleishman y Bass, 1976; Dessler, 1991).

Otras aportaciones importantes mencionadas por Hodgetts (1989) son:

1. Concede mayor importancia a los datos de *investigación empírica*. Al hacerse referencia a la conducta humana, debe ser con base en la investigación científica formal y no en una filosofía personal respecto a cómo y porqué las personas actúan como lo hacen.

2. Se preocupa por reunir esta información en marco *conceptual-analítico*.

3. La organización sólo puede ser estudiada a través de la *teoría de sistemas*, la cual indica que las estructuras sociales constan de cinco partes básicas: el individuo, la organización formal, la organización informal, un proceso de fusión que se desarrolla entre los tres elementos antes citados, mediante el cual cada uno modifica y conforma al otro. Y por último el lugar físico en donde se desarrolla el trabajo.

4. La organización es vista como un *ecosistema*, que continuamente tiene que adaptarse a su medio.

5. Las organizaciones son *sistemas probabilísticos*, es decir se pueden hacer predicciones respecto al resultado, pero nunca se está seguro.

6. Procesos tales como la toma de decisiones, la comunicación y evaluación del desempeño deben continuar utilizándose si se quiere que la organización sobreviva.

7. Los trabajadores pueden estar *motivados* en una multitud de maneras.

8. Trata de describir las características de la organización y administración, en lugar de decir cómo se debe manejar al personal.

9. Este modelo es *multidisciplinario*.

En el cuadro 1 se compara este modelo y los dos mencionados anteriormente.

Cuadro 1. MODELOS MOTIVACIONALES

SUPOSICIONES	NORMAS	EXPECTATIVAS
MODELO CLASICO		
<p>1. La persona tiene una estructura de incentivos en el trabajo.</p> <p>2. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>3. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p>	<p>1. El trabajo debe ser interesante y desafiantes.</p> <p>2. La persona debe ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>3. La persona debe ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p>	<p>1. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>2. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>3. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p>
MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS		
<p>1. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>2. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>3. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p>	<p>1. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>2. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>3. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p>	<p>1. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>2. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>3. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p>
MODELO DE RECURSOS HUMANOS		
<p>1. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>2. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>3. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p>	<p>1. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>2. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>3. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p>	<p>1. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>2. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p> <p>3. La persona puede ser motivada por recompensas físicas que más impactan sobre él que los incentivos.</p>

Adaptado de Hodgetts y Altman, Comportamiento en las Organizaciones (México: McGraw-Hill, 1989)

1.3 Teorías de motivación laboral

Los estudios de los modelos anteriores sentaron las bases para el desarrollo de teorías que intentan explicar el por qué o los motivos de los empleados al trabajo.

1.3.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Maslow en 1954 (citado por Rosenbaum, 1986 y Hicks, 1987) desarrolló una teoría de la motivación en la que señala tres aspectos importantes de la conducta humana:

1. Los seres humanos son seres deseosos, siempre quieren cosas y cada vez quieren más, por lo tanto, la conducta se determina por las necesidades no satisfechas; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento.
2. Las necesidades humanas se agrupan según una jerarquía de importancia que van de las más simples a las más complejas.
3. Las necesidades superiores difieren de las inferiores en que nunca se satisfacen completamente.

En la figura 1 se presenta gráficamente la jerarquía de necesidades de Maslow.



Figura 1 Jerarquía de Necesidades de Maslow

Necesidades fisiológicas. Son las de nivel más bajo en la jerarquía. También se les conoce como primarias y son indispensables para la conservación de la vida: alimento, oxígeno, sueño, descanso, agua, sexo.

Estas necesidades tienen las siguientes características en común:

1. son relativamente independientes unas de las otras.
2. En muchos casos, pueden identificarse en un lugar específico del cuerpo (por ejemplo, el hambre con el estómago).

3. Dentro de culturas económicamente estables éstas necesidades son poco comunes como motivadores.

4. Deben ser satisfechas continuamente.

Necesidades de seguridad. Son las referentes a la protección tanto física como psicológica contra el peligro y amenazas del medio ambiente. Dentro de las organizaciones, éstas se satisfacen con frecuencia por medio de seguros médicos, programas de jubilación, prestaciones y el suministro de equipos de seguridad para los empleados que trabajan en zonas de peligro. Por otro lado la arbitrariedad, incertidumbre, discriminación o favoritismo por parte de los superiores son percibidas como amenazas a la seguridad de los trabajadores.

Necesidades de afiliación. Es el deseo de establecer relaciones afectivas: dar y recibir afecto. El hombre es un ser social por naturaleza, por lo cual necesita pertenecer a un grupo determinado y ser aceptado por los miembros de ese grupo, sean familiares, amigos o compañeros de trabajo. Por ejemplo, en las organizaciones laborales los grupos informales, pueden cubrir esta necesidad, sin embargo, algunos administradores los perciben como amenazas para la organización, ante esta situación los

empleados reaccionan con resistencia, oposición y poca disponibilidad a la cooperación.

Necesidad de estima. Tiene una naturaleza dual: los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimiento que respalde esos sentimientos. Incluyen el respeto a si mismo, prestigio, independencia, libertad, alcanzar metas, una buena imagen y el ser querido. Algunos de los medios por los cuales pueden satisfacerse estas necesidades, son la alabanza por parte de los superiores, publicidad dentro de las publicaciones de la compañía, recompensas especiales y aumentos salariales si se relacionan con resultados.

Las necesidades de estima nunca se satisfacen por completo. Una vez que son consideradas como importantes por parte del individuo, hará lo posible por satisfacerlas en forma indefinida. La mayoría de las organizaciones ofrecen pocas oportunidades a los empleados de menor jerarquía, de satisfacer este tipo de necesidades.

Necesidades de autorrealización. Ocupan el nivel máximo de la jerarquía. Son las que alcanzan un total desarrollo del potencial de uno mismo. Los individuos tratan de satisfacerlas dominando su ambiente al aprender lo que son y no son capaces de hacer, y a luchar por lograr metas moderadamente difíciles pero alcanzables.

Finalmente, Maslow ejemplifica que "del mismo modo que todos los árboles necesitan sal, agua y sustancias nutritivas procedentes de su medio ambiente, todas las personas necesitan seguridad, amor y respeto provenientes de su medio ambiente, sin embargo, es aquí donde puede empezar el verdadero desarrollo de la individualidad, puesto que, una vez saciadas estas necesidades específicas y elementales, cada árbol y cada persona se aprestan a desarrollarse a su propio aire, de forma exclusiva, utilizando dichas necesidades para sus propios fines particulares. En un sentido muy real, el desarrollo se ve entonces más determinado desde el interior que desde el exterior." (1988, p. 66)

Aún con lo polémico de esta teoría, es difícil someterla a prueba y hay pocos estudios científicos que la apoyen o que la refuten.

1.3.2 Teoría de las Necesidades Secundarias

David C. McClelland y Atkinson, desarrollaron su teoría en la cual sostienen que las personas están motivadas primordialmente por tres factores: poder, afiliación y logro (McClelland y Burnham, 1976; citado en López, 1988).

Necesidad de poder. Es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Las personas buscan posiciones de liderazgo, de hacer sugerencias y proporcionar opiniones. Son buenos conversadores, extrovertidos, firmes, y gozan hablar en público.

Un estudio de la motivación del poder, reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes, si sus ambiciones se encausan hacia el poder institucional más que hacia el personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo.

Necesidad de afiliación. Es un deseo por mantener amistades estrechas y recibir afecto de los demás; tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.

Necesidad de logro. Es un interés por vencer desafíos, avanzar y crecer. Las personas adoptan un papel realista ante los riesgos, difícilmente participan en juegos de azar más bien prefieren analizar los problemas. Desean también recibir retroalimentación rápida y concreta de cómo se desempeñan, tienden a ser incansables, se interesan en situaciones que puedan asumir responsabilidad. Se busca el dinero como una medida del éxito y no solamente debido a su valor de cambio.

McClelland argumenta que esta necesidad puede desarrollarse parcialmente siguiendo tres etapas:

1. El individuo debe esforzarse por recibir retroalimentación de esta manera podrá obtener reforzamiento de los éxitos y vigorizar con ello el deseo de logros más elevados.
2. Debe buscar modelos de realización en personas que desarrollen un buen trabajo, para tratar de emularlos.
3. El individuo debe modificar su imagen personal, viéndose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.

Esta teoría se basa principalmente en la cultura y su influencia en el ser humano. Los estudios de McClelland revelaron que los patrones de motivación de las personas tienden a concordar con el ambiente cultural en el que crecieron y que en los países industrializados la motivación de logro es mayor que en los no industrializados, siendo en éstos la motivación de afiliación la más relevante.

1.3.3 Teoría Bifactorial

En 1959 Frederick Herzberg propuso un modelo dual de la motivación. En una extensa investigación relacionada con las

actitudes de los individuos en lo que se refiere a su trabajo concluyó que la motivación se deriva de dos factores.

A los primeros los llamó *Higiénicos o factores de Mantenimiento*: son los que se dan en el ambiente laboral como métodos administrativos, políticas de la empresa, condiciones de trabajo, salario, supervisión así como relaciones interpersonales. Herzberg y colaboradores determinaron que estos factores son sólo insatisfactores y no motivadores. Es decir, su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; sin embargo, si no existen habrá insatisfacción. Herzberg señala que añadir más de estos factores de higiene (como el salario) al puesto, es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien ya que las necesidades de nivel primario quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona (Mankellunas, 1987 y Rosenzweig, 1988).

El segundo conjunto de factores que denominó *Motivadores*, incluyen elementos que están en relación al contenido del puesto y la satisfacción con el mismo como: la realización, reconocimiento, promoción, responsabilidad y empleos con más retos. Su existencia según Herzberg, producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción, pero no insatisfacción, es decir

pueden motivar al empleado a dar su máximo rendimiento. A diferencias de los factores Higiénicos, los Motivadores nunca quedan completamente satisfechos (Dessler, 1991).

En el cuadro 2 se muestran los factores de Herzberg y sus principales características.

Cuadro 2. CARACTERISTICAS DE LOS FACTORES DE HERZBERG	
Factores de Mantenimiento	Factores Motivadores
- Insatisfactorios	- Satisfactorios
- Factores higiénicos	- Motivadores
- Contexto del trabajo	- Contenido del puesto
- Factores extrínsecos	- Factores intrínsecos

Esta teoría está muy relacionada con la teoría de Maslow: se fundamenta en el postulado que en las sociedades modernas, muchos trabajadores han satisfecho sus necesidades primarias y cuando no se logra se produce el descontento con el trabajo. Pero no sucede lo contrario; el cumplimiento de las necesidades primarias no da la satisfacción al empleado. Solamente las necesidades secundarias (por ejemplo la autorrealización) son las que procuran la satisfacción. Aunque no siempre se produce insatisfacción cuando no se logran las necesidades secundarias en el empleo (Denton, 1988 y Megginson, 1992).

En el cuadro 3 se presenta la relación entre ambas teorías.

Cuadro 3. COMPARACION DE LAS TEORIAS DE MASLOW Y HERZBERG

Jerarquía de Necesidades de Maslow	Teoría Bifactorial de Herzberg
Motivadores	
Autorrealización	Trabajo con retos
	Logros
	Responsabilidad
Estima	Avance
	Reconocimiento
Higiénicos	
Afiliación	Relaciones interpersonales
Seguridad	Calidad de supervisión
	Política de la empresa
Fisiológicas	Condiciones laborales:
	seguridad y salario

1.3.4 Teoría de las Expectativas

Esta teoría desarrollada por Victor H. Vroom señala que los individuos se sienten motivados para realizar un esfuerzo si creen que hay una posibilidad considerable de que su esfuerzo producirá el resultado deseado, y que el resultado será seguido por recompensas que proporcionarán satisfacción. Su interpretación se basa en tres conceptos: valencia, instrumentalidad y expectativa.

Valencia: Es el valor psicológico o importancia que le da una persona a un resultado específico; es decir es el deseo de obtener cierto resultado.

Instrumentalidad: Representa la percepción que un individuo tiene de la relación entre un resultado de primer nivel y un resultado de segundo nivel. Por ejemplo un alto rendimiento puede ser considerado como un resultado de primer nivel, por lo tanto el grado de importancia que un individuo percibe determinará si la obtención del resultado de primer nivel, será instrumental para llegar a obtener el resultado del segundo nivel, por ejemplo una promoción.

Expectativa: Es el grado en que una persona cree que sus esfuerzos lo llevarán al resultado de primer nivel; es decir, es lo que decide el empeño que se hará para alcanzar el resultado de primer nivel.

En un estudio realizado por Galbraith y Cummings en 1967 (citado en Dessler, 1979) con trabajadores de una fábrica, encontraron que la productividad se relacionaba directamente con el grado en que los trabajadores estimaban que una alta productividad era instrumental para satisfacer sus metas importantes.

Koontz y Weihrich (1990) señalan que uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto evita algunas de las características simplistas de los sistemas

de Maslow y Herzberg, además se ajusta a la creencia de que los individuos y la organización tienen metas diferentes, pero pueden armonizarse.

1.3.5 Teoría de la Equidad

La teoría de la equidad, elaborada por J. Stacy Adams, sostiene que los individuos establecen una relación entre lo que perciben como sus contribuciones y lo que obtienen como recompensas en comparación con lo que los demás dan y reciben.

Según Adams, la presencia de inequidad crea tensión y esto motiva al individuo a tratar de reducirla o eliminarla. La intensidad de la motivación es directamente proporcional a la magnitud de la inequidad percibida (Koontz y Weihrich, 1990).

Si el empleado piensa que las recompensas son equitativas, probablemente mantenga su nivel de producción. Si el trabajador siente que la recompensa es inadecuada, podrá sentirse insatisfecho, aumentar o disminuir la producción, dejar el empleo, practicar el ausentismo o influir en otras personas para que reduzcan sus esfuerzos; por el contrario, si considera que las recompensas son mayores, quizás se esfuerce más.

Un aspecto importante que debe ser tomado en cuenta es que la mayoría de las personas tienden a sobreestimar su desempeño y las recompensas que otros reciben, además los grupos de referencia que los empleados eligen para realizar la comparación, depende de los factores de personalidad del mismo empleado (Megginson, 1992).

1.3.6 Teoría de la Fijación de Metas

Esta teoría fue propuesta por Locke, quien ha demostrado el efecto que tiene la fijación de metas sobre el rendimiento individual. Se basa en la premisa de que las intenciones conscientes de una persona regulan sus acciones, dicho de otra manera, un individuo que está conscientemente comprometido con una meta orientará su conducta de tal manera que lo lleve al logro de esa meta (Sverdlick; Williams; Dubrin y Susk, 1991).

Locke sustenta que toda motivación implica la búsqueda de metas; por ejemplo cuando se trata de conseguir un empleo, un grado o un fin importante. Cuando se fijan metas se dice que eso es valioso, que va a satisfacer ciertas necesidades, que se desea y que se está dispuesto a pagar un precio con tal de lograrlo. Mientras más cercana está una meta, más atractiva se hace y más se disfrutan las recompensas; y cuando el logro de una meta es seguro, se fijan otras y el ciclo continúa.

Al analizar la teoría del establecimiento de metas, se encuentra que:

1. Las metas difíciles son el resultado de un desempeño más alto; y motivan más.
2. Con las metas específicas se consiguen mejores resultados.
3. La retroalimentación sobre el desempeño, los incentivos monetarios, la participación en la toma de decisiones, así como la competencia afectan el desempeño sólo en la medida en que se relacionan con las metas de una persona.

Los individuos se fijan metas reciban o no instrucciones para hacerlo, y para el logro de las mismas, los superiores deben involucrarse con ellos (Chrunden y Sherman, 1986).

1.3.7 Teoría del Reforzamiento

Esta teoría fue desarrollada por el psicólogo B.F. Skinner, en la que expone la idea de que la conducta es susceptible de constantes refuerzos, es decir, cuando un buen rendimiento es seguido de recompensas tiende a presentarse continuamente. Cuando las recompensas no dependen del rendimiento éste se deteriorará. De este modo, el tipo de resultados provoca

la reacción del individuo en forma positiva aumentando la frecuencia o negativamente disminuyendo la frecuencia.

Así, dentro del marco de la teoría del reforzamiento los gerentes, no se preocupan por motivar a los empleados; al menos no utilizan este término. En cambio, tratan de modificar la conducta de sus empleados, de tal manera que contribuya a los logros de la organización. No obstante, Skinner sostiene que los individuos pueden ser "motivados" mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño (Sverdlick y Cols., 1991 y Koontz y Weirich, 1990).

Existen algunas dificultades para llevar esta teoría a la práctica ya que por lo general rinde resultados a largo plazo.

Hasta ahora se ha mostrado que cada una de las teorías ofrece un punto de vista para entender el complejo proceso de la motivación laboral. En el cuadro 4 se encuentran reunidos los puntos principales que componen cada teoría.

Cuadro 4. PUNTOS PRINCIPALES DE LAS TEORIAS DE MOTIVACION EN EL TRABAJO

Teoria	Caracteristicas principales
Jerarquia de Necesidades	Los individuos tienen necesidades y actuan para satisfacerlas. Existen prioridades para las diferentes necesidades.
Necesidades Secundarias	Gran parte del rendimiento de un trabajador esta motivado por la necesidad de logro, afiliacion o poder.
Bifactorial	Se refiere a los factores motivadores-higienicos; estos ultimos evitan la insatisfaccion y los primeros apelan a las necesidades de orden superior.
Expectativas	Los empleados se sienten impulsados a comportarse de cierta manera que creen les producira recompensas.
Equidad	Los empleados comparan sus esfuerzos y los resultados que de ellos obtienen, con los de otros compañeros de trabajo.
Fijacion de Metas	Cuando los empleados se proponen metas dirigen su conducta al logro de las mismas.
Reforzamiento	La aplicacion de recompensas y castigos puede dar como resultado un aumento de la conducta esperada y la disminucion de la conducta indeseable.

Cuadro elaborado por las sustentantes.

En el siguiente capítulo se expondrá la importancia del individuo y el grupo en la organización, las características de estos últimos, así como las motivaciones que impulsan al mexicano en el trabajo.

CAPITULO II

EL ELEMENTO HUMANO Y EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES

CAPITULO II

EL ELEMENTO HUMANO Y EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES

2.1 LA ORGANIZACION

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que con acciones individuales no conseguirían. La forma en cómo coordinen sus esfuerzos para el logro de dichos objetivos se conoce como **organización.**

Schein(1982, p. 14) define la Organización como "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".

Para Reyes (1983, p. 212) la organización "es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un

organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Por su parte Romero (1986, p. 54) menciona que la organización es la coordinación de actividades "...de todos los individuos que forman parte de una institución para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, en la realización de los fines que la propia institución persigue".

Hicks y Gullett (1987, p. 71) la definen como "un proceso estructurado en el cual las personas interactúan por objetivos".

La organización es definida de manera muy general como " un sistema de actividades conscientemente coordinadas por dos o más personas" (Chain, 1994; p. 4).

De acuerdo con estos conceptos puede concluirse entonces, que una organización existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse y en continua interacción,
- están dispuestas a contribuir con acción,
- tienen objetivos personales y,
- con miras a cumplir un objetivo común.

2.1.1 Importancia de la organización

Existe una gran variedad de instituciones: empresas industriales, comerciales, de servicio, etc., que pueden enfocar su acción para la producción de bienes o productos así como para la prestación de servicios. Todas ellas son organizaciones sociales complejas, diseñadas para producir algo a través de los esfuerzos concentrados de sus miembros. Sin embargo, no hay dos organizaciones exactamente iguales, difieren en tamaño, en los artículos que producen, en la tecnología que emplean y en los supuestos sociales, psicológicos y administrativos en los que están basados.

Chain (1994) señala que todas las organizaciones ejercen cierto grado de influencia en la vida de los individuos, y que esta influencia es fundamental ya que la manera como las personas vivan, se alimenten, se vistan, definan sus valores, expectativas y convicciones estará influido por las organizaciones; y es a través de ellas como los individuos pueden satisfacer diferentes tipos de necesidades sean éstas económicas, emocionales, intelectuales, etc.

2.1.2 Elementos de la organización

Considerando toda la variedad y complejidad de las

organizaciones, según Hicks y Gullett (1987) existen dos elementos comunes en todas ellas, estos son el elemento clave y los elementos de trabajo.

ELEMENTO CLAVE

Está constituido por las personas cuyas interacciones integran la organización. El éxito o fracaso de una organización dependerá de la calidad de las interacciones entre sus miembros, es decir, el elemento clave. Sin embargo, éste elemento clave no existe en el vacío; tan pronto surge una organización, el elemento clave se verá afectado por los elementos de trabajo, los cuales determinarán la calidad de las interacciones.

ELEMENTOS DE TRABAJO

Estos se refieren a los recursos que determinan la eficiencia de la organización y pueden agruparse en dos categorías: No humanos y humanos, incluyen todas las cosas, personas (considerados también como el elemento clave), conceptos y condiciones dentro de las cuales la organización debe trabajar.

2.1.3 Tipos de organización

Reyes (1983) y Romero (1986) coinciden en señalar que generalmente en los medios laborales pueden encontrarse tres tipos o sistemas de organización:

1. Sistema lineal simple. Se caracteriza por establecer una línea de mando directa y de responsabilidad. En este tipo de organización la línea de mando es siempre descendente y la línea de responsabilidad ascendente.

2. Sistema funcional o de Taylor. Consiste en dividir el trabajo de un empleado en varias operaciones simples, para que cada una sea ejecutada por un individuo.

3. Sistema lineal y de estados mayores (staff). Aprovecha las ventajas del sistema lineal utilizando cuerpos técnicos de asesoramiento y de servicio. Con ello se logra una estructura lineal más flexible, evitando sobrecargas de trabajo a los jefes. Este sistema está basado en una especialización de funciones debidamente planeada.

2.2 EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION

Todos los individuos pertenecen a varias organizaciones, a las cuales llegan con un cúmulo de conocimientos, hábitos, experiencias, propósitos y expectativas mutuas; los cuales están dispuestos para influir en la organización. Así mismo las organizaciones contribuyen con un sinnúmero de elementos que

moldean a los individuos en mayor o menor grado a través del tiempo.

El individuo y la organización tienen un interés mutuo, puesto que las organizaciones necesitan personas y éstas necesitan a las organizaciones. Las personas consideran a las organizaciones como medios para satisfacer sus necesidades y alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que las ayuden para lograr sus objetivos organizacionales. Es así como las organizaciones más eficientes lucharán por desarrollar condiciones en que las metas personales sean congruentes con las de la organización.

La forma en que se trata a un hombre en el trabajo y el medio ambiente de éste, es lo que satisface sus necesidades psicológicas; las cuales según McQuaig (1979) son las siguientes:

1. Seguridad. La sensación de que gusta y se le entiende.
2. Reconocimiento. El ser apreciado, sentirse importante, y que se le de crédito por el buen desempeño de su trabajo.
3. Sensación de pertenencia. Ser necesario y sentirse que ayuda a alcanzar las metas de la empresa.
4. Ser tratado con respeto y dignidad. La gente desea sentir que se le respeta.

5. Oportunidad. La posibilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño de su trabajo.
6. Satisfacción con la realización. Tener un trabajo que se es capaz de realizar y cuya buena realización produce satisfacción, un trabajo que constituye un desafío para él, y para sus destrezas y capacidad.
7. Propósito. La sensación de que contribuye a una causa que vale la pena.
8. Competencia. Desafío y oportunidad para una competencia sana con otras personas dentro de la organización, harán que tenga más interés en su trabajo.

La organización debe proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de cada trabajador, de tal manera que esto sirva de estímulo para que trabajen productivamente en pro de la organización (Wynne-Roberts, 1987).

Es precisamente en este punto donde los procesos motivacionales juegan un papel fundamental. Primeramente se determinan las metas organizacionales que se persiguen. Posteriormente, dicho proceso de motivación se personaliza al analizar los deseos, metas y necesidades de los individuos. Finalmente, trata de identificar a qué motivos personales se puede recurrir para estimular las energías individuales para usos productivos (Harris, 1992).

Por otro lado, aún cuando las organizaciones se valgan de tecnología altamente sofisticada, en determinados momentos del proceso de trabajo siempre interviene el hombre, ya que es él quien diseña, desarrolla y decide la forma de utilizar dicha tecnología.

Así pues, un proceso adecuado de productividad o de eficiencia en las actividades de la organización, es imposible sin el compromiso ni la participación de los empleados de todo nivel. Si presta poca atención a las aportaciones potenciales de la fuerza laboral y si se minimiza su participación en lo referente a la organización o a su propio puesto, los resultados pueden ser previsibles: apatía, desconfianza y resistencia (Belcher, 1987).

2.2.1 Diferencias y semejanzas individuales

La perspectiva histórica de la conducta del hombre dentro de las organizaciones nos revela que el comportamiento es una de las preocupaciones imperantes de hoy en día. Para poder entender este comportamiento es importante estudiar al hombre como **persona**, dotado de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; sin perder el punto de vista del hombre

como **recurso** dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional (Chain, 1994).

Existen varios factores que influyen en el comportamiento del hombre dentro y fuera de cualquier organización; para Chain estos factores pueden ser externos o internos, agrega que los factores externos pueden incluir las presiones del jefe, influencia de los compañeros, los cambios de la tecnología, las demandas y las presiones de la familia, los programas de capacitación, etc.; siendo susceptibles de modificación. En cambio, los factores internos difícilmente pueden modificarse ya que son consecuencia de las características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción de los ambientes, actitudes, emociones, etc.

Las personas son en extremo complejas distinguiéndose unos de otros por sus cualidades físicas, herencia genética y experiencias de aprendizaje. Sin embargo, las personas también poseen características que comparten con los demás. Según Hicks (1987) éstas similitudes proporcionan la base de un conocimiento predictivo acerca de la manera como las personas se comportan tanto solas como en asociación con otros dentro de las organizaciones. Para este autor dichas características son:

INTELIGENCIA

Las personas utilizan la inteligencia para adaptarse a una gran variedad de situaciones; quienes puedan determinar relaciones de causa y efecto, harán diferencias, deducciones y generalizaciones de sus conocimientos. Pueden crear objetivos o ideas nuevas.

AUTORREFLEXION

Esta característica es exclusiva de los seres humanos. La gente no sólo conoce demasiado; también está consciente de que conoce. La autorreflexión le brinda a las personas la posibilidad de elegir, de establecer un objetivo y determinar cómo llegar a él.

FABRICACION DE HERRAMIENTAS

Las personas incrementan en gran medida su eficiencia fabricando las herramientas que se consideran esenciales para niveles más elevados de producción, así como para los sistemas complejos de especialización.

LENGUAJE

"El lenguaje es el material de construcción de las organizaciones complejas debido a que una cooperación efectiva

requiere de una buena comunicación" (Hicks, 19987, p. 177).

AVANCES EXTERNAMENTE REGISTRADOS

Las personas poseen la habilidad de registrar y transmitir no sólo su genética sino también todos sus avances. Por tanto pueden transmitir a las nuevas generaciones toda una civilización.

OTRAS CARACTERISTICAS ESPECIALES

Las personas poseen los sistemas familiares y sociales más complejos. Controlan el cambio, pueden enlazar o unir el tiempo, pensar no sólo en el presente sino también en el pasado y futuro.

2.2.2 Sistema personal

El sistema personal conforma y encauza de un modo interno nuestra conducta; la esencia de este sistema es el autoconcepto o concepto personal, el cual Hodgetts (1989) define como la manera en que nos consideramos a nosotros mismos. Los conceptos que las personas tengan sobre sí mismas influirán en sus relaciones con otros y en el desempeño laboral. Quienes tienen una pobre opinión de sí mismos tienden a menospreciarse, o temen aceptar cierto tipo de responsabilidades. Aquellos que abrigan firmes conceptos

de sí mismos tienden a buscar posiciones de liderazgo. El sistema personal se compone de los valores, metas, habilidad, pericia, experiencias y la manera en que el individuo responde a las tensiones.

2.3 LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACION

Las relaciones humanas en las actividades laborales deben considerarse como un enfoque de la psicología del trabajo, pero ésta no puede entenderse bien sin un previo conocimiento de la psicología social, por ello, según Chain (1994) debemos partir del principio de que la conducta del hombre es diferente cuando se encuentra aislado o cuando forma parte de un grupo.

Ningún ser humano se encuentra completamente aislado, en todo lugar es miembro de una familia, mantiene relaciones con otros, en los pueblos civilizados es ciudadano de una nación y en el mundo industrial forma parte de un equipo laboral.

2.3.1 Definición de grupo

Los grupos constituyen y son un elemento importante en la organización, sin embargo, no existe una definición de los mismos que haya encontrado aceptación universal aunque sí bien, la mayoría de ellas poseen características muy similares:

Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987, p. 219) definen al grupo como "...un conjunto de individuos que regularmente interactúan entre sí, regularmente durante un periodo determinado y que se consideran interdependientes en relación con el logro de una o más metas".

Para Hodgetts (1989, p. 151) es "un conjunto de dos o más personas interdependientes e interactivos que buscan alcanzar objetivos comunes".

Stewart (1992,p. 93) afirma que "un grupo es cualquier conjunto de personas que se perciben a si mismos como un grupo" y que consta de tres características inherentes: 1. los individuos se advierten entre si; 2. existe cierto nivel de interacción social entre los miembros y; 3. el grupo tiene un objetivo común.

2.3.2 Tipos de grupos en las organizaciones

Dentro de las organizaciones los grupos pueden manifestarse en distintas formas:

GRUPOS FORMALES: son los conformados deliberadamente por un gerente para realizar una tarea específica, claramente

relacionada con las metas organizacionales. Estos grupos pueden ser de dos clases, según el tiempo que duren estructurados:

1. Permanentes, como los que forman un equipo de altos ejecutivos, una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización, etc.

2. Temporales, como los que configuran los comités o comisiones especiales, creadas para llevar a cabo una misión muy especial. No obstante, estos grupos pueden existir durante mucho tiempo, lo que les da el carácter de temporal es el hecho de que la organización misma así los define y que sus miembros se sientan parte de un grupo que puede dejar de existir en cualquier momento.

GRUPOS INFORMALES: se refiere a los grupos no planeados, de amigos y conocidos que se desarrollan inevitablemente cuando la gente se coloca en una proximidad regular entre sí.

Las personas aún cuando ingresan a una organización tienen necesidades que trascienden las del trabajo y es natural esperar que quieran satisfacerlas estableciendo una variedad de relaciones con otros integrantes de la organización.

Los grupos informales casi siempre surgen si las oportunidades existen y se pueden convertir en grupos con mucho poder y tratar de cambiar los fines de la organización. Un gerente que teme el impacto de este tipo de grupos, diseña los

cargos o el ambiente físico de trabajo de tal manera que se elimine la posibilidad de que se de una interacción significativa entre los empleados y se prevenga así la conformación de estos grupos.

Dalton (citado en Schein, 1982) señala que los grupos informales se pueden clasificar en:

1. Grupos horizontales, en los que los miembros tienen más o menos el mismo rango y trabajan en áreas similares.
2. Grupos verticales, estos se forman por individuos de un mismo departamento pero ubicados en niveles diferentes.
3. Grupos mixtos, se integran al azar y está compuesto por miembros ubicados a niveles diferentes, pertenecientes a diferentes departamentos y a diferente localización física. Estos grupos pueden surgir por intereses diferentes o para cubrir necesidades funcionales que la organización formal no alcanza a suplir. Por ejemplo, el jefe de producción de pronto decide cultivar buenas relaciones con uno de los mejores trabajadores en mantenimiento para no tener que seguir el proceso regular cuando una máquina se daña y necesite servicio de mantenimiento inmediato.

2.3.3 Componentes estructurales de los grupos

La conducta de un grupo puede comprenderse ampliamente si

también se analizan sus elementos estructurales; Hodgetts (1989) los clasifica de la siguiente manera:

a). Composición: los individuos que forman parte de un grupo determinan la conducta del mismo. De acuerdo a las características de sus miembros los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos.

- *Grupos homogéneos.* Están formados con necesidades, motivaciones, valores y actitudes similares. Según Hodgetts estos grupos son eficaces para realizar tareas simples y rutinarias; además, debido a la compatibilidad de los miembros la cooperación y comunicación son excelentes. Por su parte, Schermerhorn (1987) opina que la homogeneidad del grupo eleva la posibilidad de que las relaciones de trabajo sean armoniosas.

- *Grupos heterogéneos.* Son los grupos en los cuales las necesidades, motivaciones, valores y actitudes de sus miembros varían considerablemente. Este tipo de grupos son útiles para manejar tareas complejas e innovadoras; sin embargo, en cuanto a las relaciones interpersonales, éstas poseen un elevado potencial de conflictos.

b). Normas: son las reglas de conducta que han sido establecidas por los miembros del grupo. Las normas le proporcionan a los integrantes una base para predecir el comportamiento de los

demás; por lo tanto las normas definen la forma en la cual los integrantes del grupo deben actuar.

c). Papeles: dentro de los grupos se espera que sus miembros actúen en formas específicas. Estas conductas constituyen un papel que puede ser de tres tipos. El primero es el papel esperado, que se refiere a las funciones del puesto que ocupa el individuo. El segundo es el papel percibido, que consiste en las conductas que el individuo cree son necesarias para desempeñar el papel esperado. Por último, basándose en el papel percibido surge el papel actuado, es decir, la forma real en que se comporta la persona.

d). Estatus: Schermerhorn (1987) conceptualiza el estatus como el nivel jerárquico relativo, valor o posición de prestigio y estima que ocupa un individuo dentro de un grupo u organización. La posición jerárquica proporciona estabilidad y predictibilidad en las relaciones interpersonales; sin embargo, también origina algunos conflictos:

- *Incongruencia de categorías:* se da cuando existe algún desacuerdo entre los miembros del grupo respecto a la posición de un individuo, lo cual puede provocar estrés, insatisfacción y frustración.

- **Discrepancia de estatus:** se manifiesta cuando las personas realizan conductas que no son afines con su clasificación jerárquica dentro del grupo.

e). Cohesión: este término ~~expresa~~ la intimidad o las atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un grupo, es decir, las fuerzas que hacen que el grupo se conserve unido. Se ha observado que la cohesión es un factor importante en la productividad y la interacción del grupo; en grupos con alto grado de cohesividad tiende a producirse un elevado intercambio verbal, sus miembros son más cooperativos y amistosos, y por lo general trabajan para alcanzar las metas que se han propuesto logrando una gran productividad. Sin embargo, en ocasiones el grupo también puede fijarse bajos niveles de rendimiento, originando por lo tanto baja productividad. Los grupos con miembros poco cohesivos se comportan de forma independiente con poca preocupación por los otros integrantes. Hampton, Summer y Webber (1990) afirman que la homogeneidad de los miembros del grupo, la comunicación, tamaño del grupo y el aislamiento físico de otros grupos tienden a aumentar la cohesión.

f). Liderazgo: con frecuencia, el liderazgo es considerado como una de las características más importantes de los grupos, ya que un líder debe ser fuerte y dinámico para activar el interés y

compromiso de los participantes, además, es su responsabilidad reunir a los participantes y encaminarlos hacia las obligaciones del grupo (Harris, 1992).

Hodgetts (1989) sostiene que existen dos tipos de líderes:

El líder formal es aquel que se nombra por la administración como autoridad sobre el grupo y tiene el derecho de recompensar y castigar. Este tipo de líder se mantiene en su posición de manera casi indefinida.

El líder informal es el elegido por los integrantes del grupo porque refleja sus valores, puede ayudarles a alcanzar metas mutuas, resuelve problemas del grupo y actúa como representante cuando interactúa con otros grupos o con la administración de la organización. El papel del líder informal cambia con frecuencia, según la situación.

2.3.4 Desarrollo del grupo

Conforme los grupos se desarrollan y crecen, atraviesan por cuatro fases (Hodgetts, 1989 y Stewart, 1992).

1. Aceptación mutua: en esta etapa los individuos se reúnen por primera vez; es considerada como una etapa de "tanteo", ya que comienzan a establecerse los patrones iniciales de comunicación,

ha desarrollarse interdependencia de los miembros y familiarización con la estructura, además de expresarse las metas del grupo y las expectativas individuales.

2. Comunicación y toma de decisiones: durante esta fase se aclaran las reglas, metas y relaciones que estarán vigentes entre los miembros del grupo. Existe una inquietud por llegar a organizarse y tratar el trabajo del grupo, focalizando la atención en el liderazgo y poder.

3. Crecimiento y productividad: en esta etapa el grupo ha establecido una identidad que lo separa de los demás, existe cohesión y un gran intercambio de ideas e información, junto con exploración mutua de opciones y decisiones sobre la acción, los esfuerzos dirigidos a lograr el objetivo son con frecuencia muy satisfactorios.

4. Control y organización: en esta fase hay un alto grado de confianza e interdependencia entre los miembros, se ha definido bien el trabajo. El grupo es altamente eficiente en la solución de problemas y por tanto puede manejar cualquier cambio que se requiera. En general hay una alta orientación hacia la tarea y se ha desarrollado la competencia formal.

2.3.5 Funciones de los grupos

De acuerdo con Schein (1982) los grupos pueden tener funciones organizacionales y funciones psicológicas.

FUNCIONES ORGANIZACIONALES

El grupo puede servir para realizar una tarea compleja e interdependiente; para generar nuevas ideas o soluciones creativas; para desempeñar funciones de coordinación o servir de vínculo entre departamentos; como mecanismo de resolución de problemas; para facilitar la implementación de decisiones complejas; y como un medio de socialización o entrenamiento:

FUNCIONES PSICOLOGICAS

Los grupos pueden satisfacer necesidades de afiliación; son como un medio para desarrollar, incrementar y confirmar el sentido de identidad y mantener la estima de sí mismo; permite establecer y comprobar la realidad social; sirve también para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia; y finalmente, un grupo se puede convertir en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar las tareas del grupo pero no las de la organización.

En resumen tenemos que el individuo emplea gran parte de su tiempo en diferentes tipos de contextos laborales, por lo tanto, no debe sorprender que los grupos se conviertan en parte integral de los mismos. Ya que además de ser comunes e importantes suplen muchas de las necesidades psicológicas de sus integrantes.

Como se puede observar los grupos son influenciados por diversas situaciones; los trabajadores, como elementos de una sociedad, de alguna manera son impactados por su historia, cultura y medio social; todo ello los hace poseer características muy particulares que los distingue de otros empleados en el mundo. En el siguiente punto se hará una breve exposición de las características de los trabajadores mexicanos.

2.4 LAS MOTIVACIONES DEL MEXICANO EN EL TRABAJO

Para conocer y comprender al trabajador mexicano, es necesario comprender la cultura mexicana en sus aspectos más básicos. Ya que el trabajo es una función de la personalidad y el hombre se proyecta en su oficio o profesión.

El origen de la sociedad mexicana se compone por tres grandes grupos: el primer grupo es el indígena; se puede considerar como plural, ya que se integraba por varias tribus,

pero se caracteriza por la cultura dominante, los aztecas. En la estructura familiar del indigena, el niño desde la infancia tenía que vivir y ser como el adulto; contando con un breve período de dependencia a las figuras significativas (Ramírez, 1977).

Esta cultura se centraba en la religión ceremonial, la guerra, la agricultura y el comercio; su mentalidad era simbólica, mágica, poética y mística; su sociedad estaba jerarquizada por nobles, guerreros y sacerdotes; era un pueblo sometido con una actitud fatalista, dependiente y resignada (Rodríguez y Ramírez, 1992).

Otro grupo fué el de los mestizos, quienes eran producto de la unión de mujeres indígenas con varones españoles; a esto no se le puede llamar conquista o encuentro sino choque violento, mala mezcla, guerra despiadada. En esta situación, los mestizos nacieron bajo el agravio del desamparo y abandono paterno y como tal era devaluado, rechazado y despreciado; no obstante, equipararon con un fuerte signo masculino todo aquello que representara fuerza, capacidad de conquista, predominio social y fijación ajena al suelo. La debilidad, sometimiento y devaluación social fueron percibidos como rasgos femeninos e indígenas.

El tercer grupo fué el formado por los criollos. En donde el padre español tenía delante de su hijo una actitud acogedora,

cordial y de fortaleza, muy distinta a la que tenía con sus hijos mestizos. El criollo tenía ante sí una figura que lo impulsaba a identificarse con ella y con los privilegios derivados de la misma. En estas condiciones el criollo manifestará una serie de conflictos ya que sus identificaciones primarias le llevarán a querer competir y participar con lo nativo, pero por otra parte sus padres tratarán de enaltecer un pasado con el cual no tuvo contacto (Ramírez, 1977).

El mexicano se encuentra en un conflicto de identidades y de lealtades, víctima de contradicciones que necesariamente dejará insatisfecha una parte de su ser. Ataca un objeto externo proyectado para no agredir a un objeto interno; dividido internamente tiene que colocar sus objetivos malos en el exterior para no sentirse destruido; en ocasiones es antimexicano y otras nacionalista; a través de ambas actitudes propositivamente se estructura.

2.4.1 Características generales del mexicano

La gente es diferente en cada país, a pesar de que todos formamos parte de la naturaleza humana y de la misma especie *homo sapiens*; así los mexicanos tienen ciertas características que lo hacen peculiar, o sea forman su idiosincrasia.

Varios autores han estudiado al mexicano en diferentes aspectos, como son sus actitudes, valores, creencias y costumbres; a continuación se mencionarán las características más relevantes.

México es un país independiente desde 1910, pero los mexicanos manifiestan fuertes dependencias a: la familia, donde se encuentra padres sobreprotectores o dominantes; a la religión caracterizada por el ritualismo mágico, la superstición y el fanatismo entre otros; también es dependiente de las tradiciones y del gobierno.

"El mexicano no es responsable de nada: si de sus fracasos, el culpable será Dios, el gobierno, la iglesia o hasta las malditas transnacionales; si de sus éxitos, será su manager, sea local o extranjero, y la Virgen de Guadalupe" (Mota, 1978, citado en Rodríguez y Ramírez, 1992, p. 52).

El mexicano tiene baja autoestima y su necesidad de propia estima es tan grande, que el mexicano tiende a negar su existencia, esto como resultado de una "excesiva y mal entendida humildad que se autoimpone a fin de destacar el valor y la grandeza de los simbolos en los que creen: Dios, la Virgen, los santos, la iglesia; y los de las personas e instituciones que son

su razón de ser: la madre, el padre, la familia, el hermano mayor, los compadres, los amigos" (Rodríguez y Ramírez, 1992, p. 103).

Otra característica es la autodevaluación del mexicano la cual se disimula sutilmente, bajo actitudes como el malinchismo (preferir lo extranjero a lo nacional); la impuntualidad como reflejo de no valorarse a sí mismos y a los demás; el lenguaje, el cual incluye el abuso de los diminutivos, en el que se rebajan las cosas y las personas; las analogías que expresan inhibición o escasa autoafirmación; los chistes autodevaluativos en los cuales los protagonistas (mexicanos), hacen todo mal o son los héroes de la situación.

Por otra parte, la cultura mexicana tiene aspectos que deben mencionarse: como son sus costumbres y tradiciones que los llevan a valorar a la familia ya que le brinda apoyo y protección, así mismo lo orientan a la cooperación, afecto y lealtad; siempre y cuando no se le lleven al extremo. Su actitud de servicio, de cooperación y de solidaridad le proporcionan comprensión en su familia, de sus compañeros y de la sociedad en general.

Alan Riding en 1985 (citado en Castellanos y Sánchez, 1993, p. 122) dice que los mexicanos son "cálidos, ocurrentes y sentimentales; en ocasiones son violentos y crueles; son

inmensamente creativos e imaginativos y, sin embargo resulta imposible organizarlos porque en lo interno tienen ideas definidas y en lo externo son anárquicos".

Los valores importantes de los mexicanos que deben tomarse en cuenta y reforzarse son los referentes a la familia, la patria y la religión. "Los mexicanos consideran que la libertad es un valor muy importante, más que la igualdad, y se colocan en contra de la violencia como medio para apoyar el cambio social o político" (Rodríguez y Ramírez, 1992, p. 105).

2.4.2 Motivaciones laborales

Los mexicanos manejan algunas expresiones en lo referente al trabajo, las cuales no son esencialmente optimistas en cuanto a la motivación laboral: "el trabajo embrutece", en contradicción de la expresión original de "el trabajo ennoblece"; "la ociosidad es la madre de una vida padre" en lugar de "la ociosidad es la madre de todos los vicios"; "el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo" y "los patrones hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo"; por otro lado se conoce el gran sentido del humor y el chiste que caracteriza al mexicano, lo cual le permite superar adversidades; por lo tanto es imposible que las anteriores expresiones se refieran a los aspectos más difíciles del trabajo, puesto que raras veces es comprendido en él.

Cuando las motivaciones del mexicano en el trabajo no se comprenden es posible que se sienta: molesto, desesperanzado, tal vez humillado; y por consiguiente no tiene mucho que ofrecer en el trabajo. (Díaz-Guerrero, 1991).

Alducin en 1991 (citado en Castellanos, 1993, p. 123) "considera que en el medio laboral, las actitudes del mexicano que deben reforzarse son: la creatividad, la calidez y la ocurrencia, y modificar sus actitudes de individualismo, anarquía y desconfianza; para que adquiriera un mayor compromiso e identificación con su quehacer cotidiano".

Así mismo su ingenio y flexibilidad se podrían aprovechar para mejorar la calidad de su trabajo.

Otra característica es la actitud servicial, la cual se inclina a la colaboración; siempre y cuando se sienta aceptado y valioso. Aunque algunas veces se abusa de esta actitud es por eso que en la cultura mexicana se trata de quedar bien con el de arriba.

En el perfil del mexicano, para comprender sus motivaciones al trabajo, el Dr. Díaz-Guerrero resalta la necesidad de la propia estima, en la cual al mexicano no le es

fácil sentirse lo suficientemente seguro, valorarse altamente en relación con otros y a sí mismo.

La dependencia, individualismo y autodevaluación son otros elementos presentes en las relaciones laborales, los cuales también contribuyen en el perfil del mexicano.

El trabajo en equipo se da muy pocas veces en la cultura mexicana y la actitud de desconfianza, inseguridad y dependencia ayudan a que así sean, por la falta de compromiso de sus integrantes. Por ejemplo cuando una persona es elegida como líder en una organización; se le dificultará asumir ese papel por las siguientes características: temor al rechazo, capacitación inadecuada, baja autoestima, dependencia (mayor responsabilidad) y desconfianza (Único en trabajar).

Cuando se obtiene el liderazgo se muestra una actitud autoritaria; surge un deseo de poder más que de logro. "El trabajador sometido a la autoridad y a la fuerza del directivo interioriza el papel de la autoridad e inconscientemente está expuesto a repetirlo" (Rodríguez y Ramírez, 1992, p. 83).

Las características que promueven la integración a los grupos de trabajo son: respeto, obediencia, facilidad de establecer relaciones, la extroversión de sentimientos, así como

la alta valoración de amigos; las cuales en un momento determinado crean un ambiente cordial y armonioso, permitiendo la satisfacción de necesidades sociales, así como la seguridad emocional.

"El mexicano tiene una alta necesidad de hacerse valer y de afirmar su posición; por lo que tiene una alta motivación constante para buscar su afirmación, en condiciones favorables puede ser un excelente trabajador dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita ser valorado, sentirse útil e importante" (Carrión y Espinosa, 1993, p. 104).

Le corresponde a la psicología industrial investigar y encontrar soluciones al delicado problema de la propia estima del mexicano, ya que es a través de este aspecto y no a través de mejoras irreales de salarios, como el mexicano puede llegar a ser mejor trabajador; en beneficio propio, de su familia, de México y de los seres humanos en general (Díaz-Guerrero, 1991).

CAPITULO III

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

CAPITULO III ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

3.1 Introducción

Después de haber expuesto las principales teorías motivacionales en el trabajo, y de haber explicado el papel del individuo y los grupos en las organizaciones, así como las principales motivaciones del mexicano en el trabajo, surge la siguiente pregunta: ¿De qué manera se puede motivar a los empleados?.

Se dice que la meta principal en toda organización es aumentar la eficiencia, calidad y productividad al menor costo posible. En este aspecto los gerentes valorarán toda conducta de los trabajadores que provoque el incremento de estas características; ya que, un Gerente necesita de los esfuerzos y colaboración de los subordinados, y lo que ha de hacer es inducirlos para que cooperen en la realización de la tarea en cuestión, siendo éste el reto de la motivación. En ese sentido la administración establece distintas estrategias para motivar a los empleados.

El propósito de esta investigación es analizar aquellas estrategias que no contemplan los aspectos comunes y particulares de cada empresa como pueden ser las prestaciones, los servicios y en un momento dado el sueldo. Estas

estrategias podrían denominarse como no financieras; en las cuales se pretende resaltar las características personales del trabajador que le permitan desarrollarse en diferentes aspectos e integrarse adecuadamente a grupos de trabajo, con el fin de mantener una armonía entre los trabajadores y los objetivos de la organización.

3.2 Enriquecimiento del Puesto

Este término tiene su origen en el experimento que realizó la International Business Machines (IBM) en 1943 con trabajadores de un negocio de máquinas para escribir, en la cual existía una excesiva especialización, que contribuyó a la ineficiencia; posteriormente se realizaron grandes esfuerzos para extender las tareas de cada trabajador. Obteniéndose como resultado el aumento de la calidad, la productividad y la satisfacción del trabajo (López, 1988).

La propuesta de la teoría de Herzberg "Motivación-Higiene" guió al desarrollo del enriquecimiento del trabajo como la estrategia para establecer sus conceptos. Si la teoría es válida, la forma de motivar a los empleados consiste en asegurarse que tengan trabajos que les den la oportunidad de alcanzar niveles más elevados de satisfacción, ayudados al mismo tiempo por los motivadores. Abarcándose dos enfoques;

primero, examinar los puestos, para conocer si pueden ser modificados y; dos, dentro del diseño de nuevos empleos, introducir los motivadores dentro del concepto inicial.

Tannehill (1980, p.87), define el enriquecimiento del trabajo como: "el proceso de analizar el contenido del trabajo a fin de determinar si los empleos pueden ser modificados de forma que los individuos a cargo de ellos tengan tareas más interesantes, de mayor desafío y responsabilidad, también más oportunidades de alcanzar logros, reconocimiento, desarrollo y ascenso a mejores puestos".

Koontz (1990) y Davis y Newstrom (1991) señalan que el enriquecimiento del trabajo significa que se suman motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante. Orientándose a satisfacer necesidades de más alto orden.

El enriquecimiento del trabajo también puede ser contemplado como una estrategia para el cambio de actitudes y conductas. Por ejemplo; para que los trabajadores tengan una actitud positiva hacia el trabajo, se les debe hablar de la importancia de éste, de su valor en la sociedad y en la cultura. Aunque los resultados en la mayoría de los casos no son efectivos, el enriquecimiento del trabajo intenta modificar la conducta mediante el siguiente enfoque:

Un cambio de conducta necesario para el trabajo	→	Finalmente lleva a cambios de <u>actitud</u>	Que puede conducir a modificar valores y creencias
---	---	---	--

Así una vez que se ha redimensionado el trabajo se espera que el trabajador demuestre nuevas conductas; tal vez no esté de acuerdo con las nuevas pautas y muestre resistencia, pero solamente que adopte una postura totalmente negativa, los cambios de conducta en el trabajo le demandarán una nueva conducta en su puesto; y en la medida que las manifieste y tenga la estimulación necesaria, desarrollará gradualmente más actitudes positivas, permitiéndole un cambio fundamental en sus valores y creencias.

Esta estrategia de cambio no es simple, y sus resultados no son predecibles. Sin embargo hay dos aspectos esenciales en el enriquecimiento del trabajo; es un método para analizar y redelinear las tareas de los empleados y es un proceso mediante el cual se producen cambios que necesitan de nuevas pautas de conducta las cuales pueden ser seguidas por actitudes diferentes y más positivas.

A continuación se describen algunos ejemplos de cómo utilizar los motivadores para producir cambios en las

actividades con el fin de enriquecerlas, y hacerlas más significativas y satisfactorias para el empleado. (Tannehill, 1980).

Trabajos interesantes y que constituyan un desafío.

- Permitir a un supervisor desarrollar un programa de compra de materias primas a tres nuevos proveedores.
- Autorizar a un Ingeniero Eléctrico diseñar el plano de construcción para una nueva planta generadora de energía.
- Permitir que un Chef participe en el trazado de una nueva cocina para un restaurant.

Responsabilidad.

- Tolerar que un supervisor decida por si mismo manejar una situación de emergencia en su departamento.
- Otorgar a una secretaria una cantidad de dinero para ser usada en la compra de todo el equipamiento de la oficina durante un año.
- Autorizar que el operador de una máquina elija y compre una nueva versión de su máquina.

Logros.

- Permitir que un supervisor establezca un sistema de control de inventarios para sus operaciones de manufactura.

- Dar incentivos a los choferes de camiones de volteo según se cumpla con los objetivos de producción del día.
- Dar a un operario la oportunidad de armar por sí solo una unidad completa.

Reconocimiento.

- Enviar un reconocimiento a un vendedor que logró cobrar una cuenta que la empresa reclamaba desde hacía diez años.
- Informar a una enfermera que cumplió una excelente labor al manejar una emergencia la noche anterior.
- Publicar en el periódico de la organización el que un Chef y su equipo manejaron con éxito la mayor cena jamás servida en un hotel.

Crecimiento.

- Facultar a un vendedor para dar pláticas al personal de fábrica explicando las estrategias de comercialización usadas en su área.
- Permitir que los empleados del departamento de personal realicen tareas básicas de reclutamiento y entrevistas.
- Animar a las secretarías para que se afilien a la Sociedad Nacional de Secretarías y se califiquen para el nivel profesional.

Avance.

- Dejar que el subgerente de un hotel asista a una convención con la comisión de desarrollar a su regreso, las recomendaciones necesarias para mejorar la forma de operar del hotel.
- Permitir a los corresponsales de ventas efectuar dos giras anuales con los agentes locales.
- Dar a un supervisor la oportunidad de idear un programa de seguridad para quince áreas.

El proceso de enriquecimiento involucra la comprensión de los motivadores de la teoría de Herzberg Motivación-Higiene, así como la elaboración creativa de la propia situación del interesado y la contradicción de introducir cambios como los antes mencionados.

Diversos autores (Davis, 1981; Rosenzweig, 1988; y Tosi, 1990) identifican cinco dimensiones o características claves del puesto que contribuyen a su enriquecimiento:

Variedad. ES aquella que le permite al empleado ejecutar diferentes operaciones que a menudo requieren distintas habilidades. Los trabajos con variedad son percibidos como más

interesantes, menos aburridos y menos cansados, además de darles a los empleados un mejor sentido de competencia.

Identificación con la tarea. Es la que permite a los empleados realizar un trabajo completo, de principio a fin. Esta dimensión tiene una importancia especial, ya que en el movimiento de administración científica se tenía una especialización excesiva y rutinaria. Los empleados trabajaban en partes tan específicas del producto total que eran incapaces de identificarlo y de desarrollar un sentido de responsabilidad en cuanto al producto completo.

Significado de la tarea. Es el grado de impacto sustancial y perceptible que tiene el trabajo en la vida de otras personas, en la organización o en la sociedad. El punto clave aquí, es que los trabajadores creen que están haciendo algo importante en su empresa y/o comunidad.

Autonomía. Esta característica del puesto proporciona a los empleados cierto control sobre sus propios asuntos, es decir, es el grado de libertad, independencia y albedrío que pueden tener en la programación de su trabajo y la determinación de cómo lo llevarán a cabo. Las personas con

trabajos altamente autónomos saben que son responsables de éxitos o fracasos en los mismos.

Retroalimentación. Esta última característica indica el grado de información que un trabajador obtiene acerca de la efectividad de sus esfuerzos, al llevar a cabo sus actividades. Esta información puede provenir tanto del trabajo en sí mismo como de la Administración, resultando más poderosa si proviene directamente del primero. Es importante que el empleado reciba de manera equilibrada retroalimentación positiva y negativa, si recibe sólo la negativa puede no ser motivante.

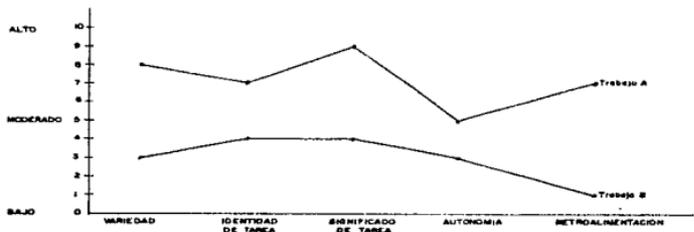
Es recomendable que cada trabajo incluya estas cinco dimensiones, porque si alguna de ellas falta los empleados se sentirán psicológicamente marginados y la motivación tenderá a decaer (Davis y Newstrom, 1991).

Antes de emprender el enriquecimiento del puesto las organizaciones pueden estudiar los puestos para determinar que tan altos están en cada una de las cinco características descritas. Esto puede lograrse a través de los llamados "cuadros de perfil" o "calificación del potencial de motivación", en ellos se puede determinar una escala para cada

dimensión, y entonces valuar cada puesto de acuerdo en donde se ajusten sus características. Por ejemplo, en una escala de 1 a 10, la "variedad de habilidades" puede tener un puntaje de 6 y "autonomía" un puntaje de 4. En esta forma las dimensiones débiles del puesto pueden ser determinadas de modo que permitan precisar las necesidades de enriquecimiento.

Una vez que el perfil del puesto es especificado, éste se estudia en detalle para determinar cómo las dimensiones débiles pueden mejorarse. No todos los puestos obtienen altos puntajes en todas las dimensiones, pero la mayoría de ellos pueden tener alguna necesidad de enriquecimiento. Comparados con trabajos de bajo nivel en las dimensiones, los empleos que tienen altos niveles tienden a tener trabajadores más motivados y satisfechos, mayor desarrollo y menos ausentismo.

Un perfil comparativo de dos empleos es mostrado en la siguiente gráfica.



Puede observarse que el puesto A es alto en todas las dimensiones y por lo tanto tiene menor necesidad de enriquecimiento que el puesto B.

Además del cuadro de perfiles mencionado; Hackman, Oldhan, Janson y Purdue (Citado en Tosi, 1990) proponen otros procedimientos para ser utilizados por empleados, supervisores y observadores externos en la valoración de los puestos y la reacción de los empleados en ellos. Estos procedimientos son:

1. Los niveles actuales de motivación, satisfacción y desarrollo laboral de los empleados en sus puestos. En adición a la satisfacción con el trabajo en sí, se toman medidas de cómo la gente se siente en relación a otros aspectos del medio laboral como el salario, supervisión y relaciones con compañeros.
2. El nivel de fortaleza de las necesidades de desarrollo de los empleados. Los empleados con fuertes necesidades de desarrollo son más responsivos al enriquecimiento del puesto que los empleados con débil necesidad de desarrollo. Por ello es importante conocer desde el principio qué clase de satisfacciones la gente está motivada a buscar de sus empleos. Esto permitirá identificar cuáles trabajadores son los más

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

adecuados para iniciar los cambios y cuáles pueden necesitar ayuda para adaptarse al trabajo recién enriquecido.

Ya explicados los procedimientos para la valoración del potencial motivacional del puesto y las características del medio laboral y del empleado ¿cómo se lleva esto a la práctica? ¿cómo iniciar? ¿qué hacer?. Si bien, cualquier aproximación depende de las características particulares de la situación laboral, las preguntas a continuación listadas ofrecen una guía imparcial (Tosi, 1990).

1. ¿Son la motivación y satisfacción el problema central?

Algunas organizaciones establecen el enriquecimiento del puesto para mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados cuando de hecho el problema real se haya en otra parte.

2. ¿Es el puesto bajo en potencial motivacional?

Para responder a esta pregunta podría examinarse el cuadro del perfil y compararlo con otros para determinar si el puesto en sí mismo es la probable causa de los problemas motivacionales. Si el puesto tiende a estar bajo en potencial motivacional, se continúa con el siguiente punto; si el puntaje del puesto es

alto podría deberse a otras razones (como el sistema de pago, la naturaleza de la supervisión y otros).

3. ¿Qué aspectos específicos del puesto provocan la dificultad?

Este punto incluye examinar el puesto en cada una de las cinco dimensiones para precisar la fortaleza o debilidad de las mismas.

4. ¿Qué tan preparados están los empleados para el cambio?

Un factor importante es el nivel de necesidades de desarrollo de los empleados, como ya se mencionó si éstos cuentan con un alto grado de necesidades de desarrollo responderán más fácilmente al enriquecimiento del puesto. Este indicador puede ser muy útil también al planear cómo introducir los cambios (por ejemplo, cautelosamente o rápidamente) y para decidir quienes serán los primeros en tener cambios.

Finalmente, las conclusiones obtenidas son trasladadas a cambios en puestos específicos.

Ventajas del enriquecimiento del trabajo.

Davis y Newstrom (1991) señalan las siguientes ventajas:

- Se enriquece el puesto; ya que se estimula el crecimiento y la autorrealización.
- El trabajo es creado con la finalidad de impulsar la motivación interna.
- El desempeño tiende a mejorarse, facilitando un trabajo más humano y más productivo.

Koontz y Wehrich (1990) indican que el enriquecimiento del trabajo puede reducir el ausentismo y la rotación de personal, así como elevar la moral del trabajador.

Por otro lado, Werther y Davis (1991) sostienen que esta estrategia tiende a incrementar los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

Para Rosenzweig (1988) si el puesto enriquecido es algo que nos recompensa o nos satisface no hay necesidad de depender del control coercitivo (amenaza de despido) o de complejos sistemas de recompensas extrínsecas (salarios o elogios) para inducir el esfuerzo individual.

Limitaciones del enriquecimiento del trabajo.

Aun cuando el enriquecimiento del trabajo resulta una idea atractiva como respuesta a factores motivacionales,

diversos autores reconocen que existen limitaciones para su aplicación.

Para Koontz y Weihrich (1990) una de ellas es la tecnología; mencionan que con la maquinaria especializada podría no ser posible hacer que todos los trabajos fueran significativos. Otra limitación son los costos que implica esta estrategia y que pueden estar estrechamente relacionados con la tecnología.

Para estos autores la administración frecuentemente supone que las recompensas intrínsecas del trabajo enriquecido son suficientes. Los empleados, sin embargo, pueden llegar a sentirse infelices al no encontrar una relación entre la paga y el incremento de sus obligaciones.

Por su parte Sverdlick (1991) considera que una limitación que debe ser tomada en cuenta es que no todos los puestos pueden ser intrínsecamente más satisfactorios sin eliminar la satisfacción que se deriva de una alta productividad y del goce de las recompensas extrínsecas de tal productividad. En su opinión los cambios no siempre generan satisfacción, además de que tampoco se puede esperar una relación positiva entre la satisfacción y la productividad.

Hay también algunas interrogantes sobre si los trabajadores realmente desean el enriquecimiento del puesto. Estudios realizados al respecto revelaron que un porcentaje elevado de trabajadores desean la seguridad del empleo y el sueldo; se resisten al enriquecimiento prefiriendo en cambio la rutina que les permite sonar despiertos y/o socializar con los compañeros de trabajo. Algunos trabajadores no quieren incrementar su responsabilidad, otros no se adaptan a la interacción del grupo que algunas veces es requerido.

En otras palabras, el enriquecimiento está relacionado a las actitudes de los empleados y su capacidad de manejar tareas enriquecidas (Koontz, 1990; y Sverdlick, 1991).

En años recientes se han realizado estudios en organizaciones que aplican el enriquecimiento del puesto, con el fin de evaluar los resultados obtenidos. En 1991, Wong y Champion llevaron a cabo una investigación con 188 empleados de una Universidad en Estados Unidos, a quienes les aplicaron un cuestionario y algunos de los mismos también se les entrevistó. Los resultados sugirieron que al enriquecer los puestos, el valor de las tareas puede aumentar; sin embargo, si se incrementa la similitud en interdependencia de las tareas más allá de un punto moderado, esto puede llevar a sobre-especializar los puestos, lo cual los hace menos motivantes.

Por otro lado, Evans y Ondrack (1991) intentaron probar la relación del enriquecimiento del puesto y las necesidades de crecimiento en 1193 empleados de la industria petroquímica, a través de cuestionarios que medían la percepción de los individuos sobre las características de sus puestos, las necesidades de crecimiento y la satisfacción en el trabajo. Los resultados de esta investigación concluyeron que los empleados con altas necesidades de crecimiento con mayor probabilidad las cubrieron en puestos enriquecidos, los que por sí mismos resultaban gratificantes.

3.3 Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad se originaron en Japón después de la segunda guerra mundial, época en que ese país se encontraba devastado, carente de casi todo tipo de recursos, lo cual originó una imperiosa necesidad de exportar y así poder comprar los alimentos y materias primas que necesitaba.

No obstante, la demanda de productos japoneses comenzó a decaer por ser copias de productos europeos y norteamericanos de menor calidad y precios más altos, con la cual no se competía en el mercado interno ni en el externo.

Bajo estas circunstancias los japoneses empezaron a promover el control de calidad como un sistema que les permitiera aproximarse a los estándares de productividad para poder competir en el mercado mundial.

Hacia 1960 se empezó a gestar en Japón el concepto de Círculos de Calidad (antiguamente conocidos como Talleres de Estudio de Control de Calidad) que revolucionó los mercados de todo el mundo. Los principales representantes de la calidad total son Joseph M. Juran, Edward Deming y Kaoru Ishikawa. Por decisión de la junta editorial de la revista FQC (Quality Control for Foreman) se le cambió el nombre de Talleres a Círculos de Calidad (CC) en 1962; emitiendo las siguientes declaraciones:

"En los talleres y lugares de trabajo se organizarán grupos de trabajo dirigidos por sus propios supervisores. Estos grupos se llamarán Círculos de Control de Calidad. Los Círculos de Control de Calidad usarán la revista como texto de estudio y se esforzarán por resolver los problemas que se presenten en su lugar de trabajo. Los Círculos de Control de Calidad vendrán a ser el núcleo de actividades del control de calidad en sus respectivos talleres y lugares de trabajo" (Ishikawa, 1991; p. 133).

En 1963 se creó el Centro de Círculos de Control de Calidad, con la finalidad de promover el autodesarrollo entre los participantes de los círculos de manera eficiente y adecuada.

De esta manera surge una nueva cultura de trabajo:

- Hecha de experiencia reflexiva.
- Constituida por cada hombre, por cada empresa, por cada país con sus elementos propios y,
- Sobre todo formada con intención, con decisión, con atención firme y cotidiana, como un proceso de aprendizaje continuo (Díaz Sendra, 1988).

A principios de la década de 1970 los programas de CC se empezaron a extender al occidente industrializado y posteriormente a Iberoamérica (Werther, 1991).

En la actualidad la mayor parte de las industrias japonesas cuentan con un sistema de CC.

Un CC comunmente es definido como un grupo pequeño que varía de 5 a 10 personas, pertenecientes a la misma área de trabajo, en el que todos participan al máximo de manera voluntaria y continua, como parte de las actividades de control de calidad de la empresa. Este grupo se reúne periódicamente para identificar, analizar y mejorar la

calidad, el autodesarrollo, así como el control y mejoramiento del desarrollo mutuo dentro de la organización.

Los objetivos de los CC para Ishikawa (1991) son:

- Hacer crecer a la gente.
- Colaborar en el desarrollo y mejoramiento de la empresa
- Respeto a la humanidad, crear un lugar de trabajo amable y digno; y,
- Ejercer las capacidades humanas plenamente y posteriormente aprovecharlas.

Para Ogliastri (citado en Carrión y Espinosa, 1993) los objetivos son:

- Conseguir que los trabajadores participen en la solución de sus propios problemas.
- Desarrollar en los trabajadores una actitud positiva.
- Incrementar la eficiencia y mejorar la calidad.

De acuerdo con Werther (1991) los CC poseen ciertas características que los hacen ser diferentes a otros programas. En primer lugar los miembros pertenecen a él de manera voluntaria, normalmente trabajan en una misma área lo cual da identidad al círculo.

Otra importante característica es que antes de la formación del círculo, se da capacitación a los líderes o supervisores sobre la dinámica de grupos pequeños, habilidades de liderazgo, explicación de los planteamientos teóricos en que se basan los CC, así como técnicas de solución de problemas; también los participantes son capacitados en relación a los diferentes enfoques que existen para la solución de problemas y sobre el papel que cumple el supervisor como conductor de las discusiones del grupo.

Una tercera característica de gran relevancia, es que el grupo selecciona los problemas que desea solucionar. Los dirigentes de la organización pueden sugerir que se conceda atención a determinados problemas, pero el grupo tiene la opción de decidir. Según Werther (1991) cuando se permite a los empleados que seleccionen los problemas que más desean resolver, tienden a estar más motivados para continuar participando en el círculo y para resolver otros problemas en el futuro.

Para el establecimiento y dirección de un CC es necesario seguir cuatro fases: Planeación, capacitación, iniciación y operación (Dessler, 1991).

Planeación. La fase de planeación inicia cuando un alto ejecutivo de la organización decide aplicar la técnica de CC, lo cual lleva a la formación de un comité directivo que se encargará de dirigir las actividades de los CC en la organización, también establecerá los objetivos para los círculos en términos de los tipos de mejoras en rendimiento que les gustaría ver, por ejemplo: menos errores y aumento en la calidad, desarrollo más eficaz del trabajo en equipo, mayor participación en el puesto, incremento en la motivación y una mejor actitud hacia la prevención de problemas.

Otra tarea importante que debe realizar el comité directivo es la elección de un facilitador interno quién será el responsable de coordinar las actividades de los CC, capacitar a los líderes de los mismos, ofrecer asesoría experta y llevar registros que reflejen los logros obtenidos.

Durante esta primera fase el comité directivo, conjuntamente con los facilitadores, seleccionan a los líderes para los CC.

Capacitación inicial. En esta segunda fase se capacita tanto a líderes como a facilitadores sobre la filosofía básica de los CC, su aplicación y operación. Esta fase de capacitación por lo general dura 4 días e incluye diversas actividades que van

desde analizar la naturaleza y objetivos de los CC hasta utilizar casos de estudio para aprender las técnicas de liderazgo.

Iniciación de los Círculos. La tercera fase comprende la realización de juntas informativas preliminares con el fin de que los empleados se familiaricen con los CC, los facilitadores y los líderes. Se informa a los empleados que posteriormente se establecerá contacto con ellos para conocer su decisión respecto a si desean o no ingresar a un Círculo. Los líderes hablan con cada empleado para determinar quienes serán miembros y se constituyen los círculos. En este punto, el facilitador distribuye manuales para cada líder, los cuales contienen una perspectiva de la idea de CC, así como una explicación de las técnicas de obtención de datos y solución de problemas; estas técnicas se aprenden por lo general en unas 6 semanas.

El círculo en operación. Después de completar las fases anteriores, los empleados y su líder comienzan a reunirse en forma regular; por lo común una vez a la semana durante una hora, para avocarse a su tarea real: la solución y análisis de problemas. En este punto Dessler (1991) y Werther (1991), autores contemporáneos, coinciden en que esta fase de operación requiere de cinco pasos: identificación del

problema, selección del problema, análisis del problema, recomendaciones de solución y revisión de la solución por parte de la gerencia.

A continuación se explica cada paso:

Identificación del problema. Se refiere al estudio de las técnicas de solución de problemas las cuales son sencillas pero eficaces y pueden ser numéricas, gráficas o dinámicas como la tormenta de ideas. Estas técnicas por lo general son enseñadas por un facilitador de la empresa, el supervisor, el líder del círculo o un experto de afuera y se aplican con el fin de establecer una lista de problemas que es conveniente resolver; es de suma importancia que los problemas identificados sólo interesen al área de trabajo del círculo, es decir no se tratarán problemas ajenos a él, sino sólo aquellos que para el grupo representen obstáculos en sus actividades diarias y que por la experiencia que tienen pueden ser capaces de resolver.

Selección del problema. A continuación los miembros seleccionan el problema que consideren de mayor prioridad para su solución.

Análisis del problema. Se procede a obtener datos sobre el problema y se analizan mediante técnicas de recolección de

datos, análisis y solución de problemas, para identificar la posible existencia de una pauta que permita concluir cuáles son las relaciones causa-efecto.

Recomendaciones para la solución. Cuando se identifica la causa que provoca el problema el grupo desarrolla una solución para presentarla oralmente a la gerencia, apoyándose en cuadros y gráficas. De esta manera los integrantes del círculo desarrollan habilidad al hacer presentaciones orales para recomendar una solución que resuelva un problema, además de que también representa un reto el vender sus ideas.

Revisión de la solución y decisión por parte de la gerencia.

Una vez que se presenta una idea la administración de la organización tiene la responsabilidad de conceder al círculo una autorización oportuna, para poner en práctica la solución o para explicar con detalles las razones que existan para rechazar la iniciativa. Durante este lapso el círculo analiza otro problema, repitiendo el ciclo. Es importante llevar a cabo una evaluación del éxito de la solución por parte de la organización y del círculo.

Fukuda (citado en Carrión, 1993) propone que antes de implantar los CC, se tienen que satisfacer cuatro condiciones:

1. Actitud positiva de la dirección de alto nivel hacia el esfuerzo que se va a realizar.

2. Los gerentes intermedios y los ingenieros deben estar cerca del taller, para que estén enterados de la situación real.
3. Cooperación de los Sindicatos Laborales, para lograr la calidad.
4. Reconocer que el verdadero reto que representa aumentar la calidad y la productividad, no es un reto técnico, sino humano.

Implementar un programa de CC en una empresa requiere de tiempo y esfuerzo, pues lo que se persigue es integrarlos de forma estable y permanente. El ciclo completo de un programa de CC comprende un mínimo de cinco años, y para alcanzar la madurez pueden ser hasta siete u ocho años.

A continuación se describirán las principales ventajas obtenidas de los CC.

Para Werther (1991) los beneficios de los CC se traducen en los bajos costos que originan, señala que básicamente los costos se relacionan con la capacitación, la preparación de materiales de enseñanza y de proporcionar cursos a los coordinadores, a los supervisores y a los participantes en general. Sin embargo, los ahorros monetarios obtenidos no son el elemento más importante, Werther menciona que en muchas compañías se han informado avances notables en la calidad de la vida laboral, la comunicación entre los

empleados mejora gracias a un estilo menos autocrático de dirección, los supervisores y participantes se habitúan a resolver sus problemas en forma sistemática y a justificar el costo de sus recomendaciones.

En investigaciones realizadas por Garza y Gómez Maganda (1987); López (1988) y Díaz Sendra (1988) coinciden en reportar los siguientes beneficios:

- Los CC contribuyen a incrementar la productividad de la organización y mejorar la calidad del producto o servicio.
- Fomenta la lealtad a la empresa.
- Creación del espíritu de trabajo y responsabilidad mediante la motivación.
- Conjunción de ideas.
- Genera competencia positiva entre los participantes.
- Superación de las capacidades y cualidades personales.
- Satisface necesidades de autoestima y pertenencia.

Limitaciones de los Círculos de Calidad

- No son considerados como parte del departamento.
- Círculos no entrenados adecuadamente.
- No disponer de tiempo para conocer y promover los círculos.
- No estar conscientes del mejoramiento.
- No evaluar los resultados adecuadamente.
- Incentivos inapropiados.

Es prioritario tomar en cuenta estas limitaciones al realizar un programa de implantación de CC, con la finalidad de prevenir su aparición (Díaz Sendra, 1988).

Los Círculos de Calidad son una estrategia de interés permanente, siendo objeto de estudio en diversas investigaciones.

En 1987, Garza y Gómez Maganda realizaron una evaluación de un programa de CC en una empresa automotriz, reportando que después de la implantación de los CC se fortaleció y estimuló la participación de los miembros de los mismos, pues obtuvieron reconocimiento inmediato de la gerencia. También observaron un incremento de la producción y mejoría de la calidad, además, los trabajadores desarrollaron una actitud positiva y espíritu de grupo.

Otro estudio hecho en 1994, O'Brien y Walley entrevistaron a los integrantes de 19 CC de una empresa de la rama computacional y encontraron que los empleados se unían a los círculos tanto por los beneficios como por el reconocimiento dado por la administración. También mencionaron que adquirieron mejores habilidades debido al entrenamiento recibido, trabajaron bien como grupo, tuvieron un alto nivel de

entusiasmo y fueron capaces de identificar con claridad sus contribuciones a la organización.

A finales de 1994, Karen Bemowski escribió un artículo en el que habla de un evento a nivel nacional que se lleva a cabo cada año en los E.U., cuyo objetivo es reconocer y recompensar a los CC de diversas organizaciones que se han destacado en la solución de problemas, mejorando la calidad y productividad, o en la reducción de costos. Entrevistando a algunos participantes encontró que éstos se sentían satisfechos tanto por los resultados de su trabajo como por el reconocimiento que la empresa les daba por ello, lo cual les hacía sentir ganadores y con entusiasmo para enfrentar nuevos retos.

Otra investigación realizada en julio y agosto de 1994 por una organización llamada ASQC/Gallup Survey Report, a través de encuestas a Directores; 403 de hospitales, 352 de primarias y secundarias, 316 de departamentos de motores vehiculares y 301 de manufactura de servicios; a todos ellos se les hizo la siguiente pregunta: ¿Qué organización tiene un programa de calidad y cómo ha sido establecido?. Los resultados indican amplias variaciones rangos que van del 28% (departamentos de motores vehiculares) a un 94% (hospitales) en el establecimiento de un programa formal de calidad. Las

variaciones se deben al tiempo de implantación así como a la difusión de los programas (4 años en hospitales y 7.5 en el departamento de motores vehiculares). También se encontró una correlación entre la satisfacción y la participación del empleado en los programas.

3.4 Administración por Objetivos

La Administración por Objetivos (APO) no debe considerarse como un sistema distinto a los hasta ahora empleados; sino más bien como una orientación o criterio especial, que en los últimos años se esfuerza por dirigir toda la administración tradicional.

La APO fue desarrollada en 1954 por Peter Drucker, también se le conoce como "Administración por resultados" y "Fijación conjunta de objetivos" (Megginson, Mosley y Pietri; 1992).

La APO existe en tantas formas diferentes que es difícil definirla, describirla y evaluarla. No obstante, Mark McConkie (citado en Sverdlick, 1991; p. 97) la define como: "Un proceso general por el cual los propósitos organizacionales son diagnosticados y alcanzados uniendo a los supervisores y subordinados en la obtención de metas y objetivos mutuamente acordados, los cuales son específicos, medibles, limitados en tiempo y unidos a un plan de acción; el

proceso y logro de las metas son medidos y verificados en sesiones de evaluación que se centralizan en estándares, objetivos de desempeño mutuamente determinados".

George L. Morrisey señala que la APO "divide el trabajo del administrador en sus funciones y, actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración efectiva, y diseñar un proceso que, si es seguido, conducirá inevitablemente a una mayor productividad y mayor satisfacción en el trabajo" (citado en Reyes, 1992; p. 54).

Otra definición la da Megginson (1992, p. 209) quien arguye que la APO implica "que los gerentes superiores y subordinados de una organización, fijen conjuntamente sus objetivos comunes, definan cada área principal de responsabilidad en términos de los resultados esperados, y usen estas medidas como guías para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros".

En las anteriores definiciones, se observan elementos comunes e importantes de la APO, como: la participación, en la cual los jefes y sus subordinados inmediatos, fijan las metas que en cada área han de lograrse en un tiempo determinado; y, la cuantificación máxima, que se refiere a la mayor precisión al fijar los objetivos que se pretenden alcanzar.

Como se puede apreciar la fijación de los objetivos, tiene una importancia trascendental; y para implantarlos adecuadamente, deben seguirse varios pasos:

1. Fijación de las áreas en las que se han de señalar objetivos. En este punto se escogen las áreas en las que, en ese momento, para ese departamento, sección o grupo, es conveniente fijar ciertos objetivos. En forma general y teórica no es posible determinar cuáles son las áreas que deben escogerse; esto se decide en cada departamento, cada empresa y cada periodo. Aquí es donde con mayor razón deben colaborar el jefe superior y su subordinado, para ponerse de acuerdo respecto a los medios generales.

2. Fijación de prioridades. Se refiere a la jerarquización de los diversos objetivos que dentro de cada área han de alcanzarse. Dichas prioridades se escogen de la misma manera como se escogieron las áreas; de lo que se trata es de encontrar sub-áreas más concretas para fijar los objetivos.

3. Cuantificación. Se trata de fijar en cada prioridad, cuál es la cantidad, o por lo menos, la resolución más precisa posible para su establecimiento.

4. Cuantificación de objetivos generales. Los objetivos generales de la empresa, están de tal manera vinculados con los objetivos de cada una de las funciones que se realizan dentro de cada departamento, que es difícil separarlos totalmente de ellas. Por lo tanto, se seleccionan aquellas áreas que constituyan el factor limitante en la empresa, es decir, aquellos aspectos en los cuales su necesidad de mejoramiento sea mayor.

5. Revisiones del desempeño: medir los resultados. Es importante para los programas de APO, establecer objetivos específicos y medibles. Los objetivos bien enunciados facilitan el proceso de evaluación, donde los jefes departamentales comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

6. Ofrecer retroalimentación. Los jefes departamentales realizan juntas periódicas de revisión del desempeño con los subordinados para analizar y evaluar los progresos de éstos en la consecución de los resultados esperados.

A continuación se describirán algunas reglas que sirven de apoyo para que al fijar los objetivos se confirme que se han establecido en forma adecuada:

1. *Los objetivos deben fijarse por escrito.* De esta manera se facilita su precisión se pueden realizar correcciones, complementar o cambiar el orden de sus elementos. Así mismo se pretende que todos los participantes entiendan lo mismo.

2. *Deben fijarse los objetivos en forma separada.* Se debe tener cuidado que cada objetivo sólo comprenda una de las cosas que se pretenda realizar, y que las demás queden establecidas en forma separada.

3. *Siempre debe fijarse la fecha en la que los objetivos se deberán lograr.* En general la APO se realiza por años o por semestres; por lo tanto la mayor parte de los objetivos se logran el fin de año o del semestre.

4. *Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en su realización.* Se deben cumplir estos requisitos para que los interesados puedan alcanzarlos.

5. *Deben ser pocos en número, sobre todo en los primeros periodos de aplicación de la APO.* Con la finalidad de favorecer su control.

6. *Deben ser objetivos posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulantes para el jefe.* Cuando los objetivos se encuentran por encima de las posibilidades reales de una empresa se corre el riesgo de abandonarlos, a la vez que decepciona a los participantes cuando se dan cuenta que no pueden alcanzarlos.

7. *Debe revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de una empresa.* De no ser así, se tendría que considerar el cambiar las normas y políticas de la empresa.

8. *Debe revisarse si los jefes encargados de lograr los objetivos, cuentan con la autoridad necesaria, en los diversos aspectos de autoridad formal, operativa o técnica.* Con el propósito de que tomen las decisiones de manera efectiva.

9. *Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado, más o menos amplio de decisión, a los jefes inferiores.*

De cualquier manera "la efectividad de cualquier enfoque o de un programa dado de APO será determinado, en parte por el grado en que el programa ha sido diseñado según las características de la organización y de sus líderes" (Sverdlick, 1991; p. 98).

La APO está basada en los siguientes fundamentos psicológicos que en definitiva contribuyen a la efectividad de dichos programas: uno de ellos es la fijación de metas, si los empleados tienen metas claras tienden a desempeñarse mejor que quienes no las tienen. Las metas claras y alcanzables guían la conducta de los subordinados en direcciones específicas, permitiéndoles conocer la base sobre la que serán recompensados. La retroalimentación específica, relevante y a tiempo, desarrolla mayor motivación en las personas al saber cuál es su posición. Y por último, el que los empleados participen en la fijación de sus propias metas puede aumentar su compromiso hacia estas y por consiguiente su desempeño.

Por otro lado, los programas de APO se caracterizan por su diversidad; por lo tanto sus cualidades son únicas, y no son compatibles entre sí.

Beneficios de la Administración por Objetivos.

Reyes Ponce (1992), clasifica los beneficios de la APO de la siguiente manera:

PARA EL SUBORDINADO.

- Conocer exactamente qué es lo que se espera de él.
- Tiene mayor libertad de acción.
- Sus logros se registran objetivamente.

- Puede demostrar objetivamente porqué no se pudo lograr algún resultado.

- Se concentra en áreas concretas.

- Conoce su situación frente al trabajo y ante la empresa.

- Está convencido de la justicia en las promociones o ascensos.

- "Las metas no se le van a imponer, sino que por el contrario, quizá él va a escoger el área en la que se han de lograr mejoras; tal vez, él mismo será el que se haya fijado dichas metas; se han tomado en cuenta sus criterios u opiniones; se han consultado, en el último de los casos, sus puntos de vista" (pág. 141).

PARA EL JEFE QUE LA APLICA.

- Une a todos en la responsabilidad de lograr los objetivos.

- Objetiva e indiscutible, es la calificación de sus subordinados.

- Concentra la supervisión en pocas áreas; las principales.

- Motiva para que se cumpla mejor (de manera más fácil y efectiva).

- La APO le pide mayor comunicación con sus subordinados.

- "Obliga a cada jefe a asumir su función vital: es decir, a hacer que sus subordinados logren resultados, y lleva a cada uno a lo que es propio de él; la coordinación" (Pág.144).

PARA LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA.

- Exige y facilita una mayor delegación.

- Determina responsabilidades personales.

- Paga sueldos y salarios por eficiencia, eliminando o reduciendo las discusiones.
- Se motiva y facilita la formación de grupos de trabajo y,
- La APO es una base para el desarrollo de funcionarios.

Otros beneficios importantes que según Dessler (1991) se pueden esperar de la APO son:

La APO obliga y ayuda en la planeación y el control. La gerencia de alto nivel se ve comprometida a establecer un plan general y metas para toda la organización. Estas metas ofrecen estándares claros para el control y evaluación de cada empleado.

La APO identifica mejor los problemas. Al existir sesiones frecuentes de revisión del desempeño surge mayor interacción entre gerentes y subordinados, lo cual puede facilitar la pronta identificación de los problemas.

Limitaciones de la Administración por Objetivos.

Con frecuencia, muchas organizaciones tienden a considerar a la APO como la solución a sus problemas, sin tomar en cuenta que esto requiere de una planeación profunda y una práctica cuidadosa para su éxito. Son diversos los problemas que pueden encontrarse al aplicar programas de APO, entre los principales se encuentran los enunciados por Megginson (1992) y Dessler (1991); ambos coinciden en señalar que la APO consume mucho tiempo, particularmente durante su

primer ciclo. El tiempo que se dedica a fijar objetivos, a las evaluaciones periódicas y a ofrecer retroalimentación puede llevarse varias horas por cada empleado anualmente.

Además del problema anterior Dessler (1991) identifica otras dos limitantes de la APO, uno de ellos es la dificultad para fijar objetivos claros y mensurables. El segundo, es que según Dessler, al intentar establecer objetivos entre administradores y subordinados se crea una situación de lucha en donde cada parte busca su propio beneficio.

Por su parte Megginson (1992) menciona otros cinco problemas; *primero* sostiene que la APO aumenta el papeleo, esto debido a que al existir mayor libertad para que los subordinados determinen cómo alcanzar sus objetivos muchos gerentes desean mantenerse informados de lo que sucede exigiéndoles reportes, datos e indicadores de desempeño.

Segundo, la APO puede pasar por alto objetivos cualitativos ya que al existir la necesidad de fijar objetivos específicos y medibles se da mayor énfasis a áreas tales como las ventas, utilidades, costos y objetivos que fácilmente pueden transformarse a números, en cambio factores tales como las actitudes de los empleados y satisfacción en el trabajo son más difíciles de medir, pero es necesario que también se incluyan al establecer objetivos.

Tercero, puede haber poco o inadecuado apoyo de la alta dirección. En ocasiones la alta administración no fija objetivos delegando la responsabilidad a otras áreas, según Megginson si se desea que un programa de APO sea exitoso debe contar con el apoyo total de la administración, la cual, mediante sus acciones, deberá poner el ejemplo a toda la organización.

Cuarto, está mal encaminada y es mal entendida. Cuando se introduce por primera vez un programa de APO, por lo general tiende a ser visto con recelo, ya que muchos pueden percibirlo como una amenaza a su autoridad.

Quinto, no es congruente con las filosofías administrativas. La APO significa un cambio importante en las formas de pensamiento y actuación de los gerentes, antes de la APO, estaban acostumbrados a definir los objetivos para sus subordinados; con la APO éstos se establecen de manera conjunta.

Como se ha visto la APO es una estrategia compleja que requiere de la participación total de la organización si se desea que tenga éxito. Debe planearse tomando en cuenta los problemas que implica llevarla a la práctica, los cuales si son superados, redundarán en beneficio de la organización.

Entre los estudios reciente que han llevado a la práctica la utilidad de la APO está el realizado por Poister y Streib en 1995. En su investigación aplicaron cuestionarios a 520

administradores de diversas organizaciones públicas con el fin de explorar el uso de la APO en ese sector. El análisis de la información reveló que con la APO se consiguió una fuerte coordinación de metas y objetivos, además se reportaron mejoras en la comunicación y en el flujo de la información. También se fortalecieron la cooperación y la formación de equipos de trabajo. Así mismo, se encontró que los subordinados obtenían una considerable autonomía en el establecimiento de sus propios objetivos.

3.5 Horario Flexible

Se sabe, por diversos estudios al respecto, que los seres humanos experimentan diferentes curvas de actividad durante sus periodos de vigilia, existiendo entoces quienes prefieran iniciar sus labores en la mañana, otros quizá por la tarde e incluso habrá quienes se inclinen por las horas nocturnas. Como un intento de adaptar el trabajo al ritmo de vida del empleado y de que constituya un medio para realizarse, y no una obligación externa impuesta, surge el horario flexible (HF) en 1967 en Ottobrunn, República Federal de Alemania, introducido por la empresa Bölkow.

Los primeros conceptos de HF se formularon de manera pragmática, lo que trajo como consecuencia una diversificación de conceptos. Uno de los autores que intentó dar una definición precisa del HF es Heinz Allenspach (1975, p. 8) quien dice "se

trata de un sistema con arreglo al cual el trabajador está facultado en principio para disponer su tiempo de trabajo diario como le parezca y para fijarlo cada día por sí mismo. Dicho de otro modo, el HF se caracteriza por la libertad de distribuir cada día las horas que han de trabajarse".

El HF le permite al trabajador programar sus horas de trabajo dentro de ciertos límites.

"Los regímenes de HF suelen comprender un núcleo horario fijo, esto es, periodos de presencia obligatoria durante la jornada. En muchos casos se establecen dos periodos de presencia obligatoria, uno por la mañana y otro por la tarde, por lo general de dos horas cada uno. Sin embargo, la duración y la distribución de los periodos de presencia obligatoria se establecen con base a las necesidades del trabajo, las cuales pueden variar según el establecimiento, la categoría de trabajadores y el tipo de trabajo. Son menos frecuentes los regímenes de HF carentes de periodos de presencia obligatoria" (Proyecto Organización Internacional del Trabajo; 1993, p. 11).

En un HF, el trabajador puede elegir entre una jornada corta (mínimo dos periodos de presencia obligatoria) y una larga (se fija por el tiempo transcurrido entre la hora de llegada más temprana que se autoriza y la de salida más tardía autorizada).

En esta modalidad se requiere que se trabaje en promedio el número de horas normales. Así mismo puede acumularse un saldo acreedor de horas; y a la inversa cabe acumularse un déficit de horas. Cuando se tiene un saldo acreedor de horas se le puede ofrecer al trabajador uno o más días o medias jornadas de descanso al final de un periodo; el trabajador también tiene derecho a que las horas acumuladas le sean remuneradas como horas extraordinarias.

A continuación se presentan tres modelos de HF que se utilizan en industrias y oficinas según el Proyecto de la Organización Internacional del Trabajo (1993). En cada uno de los modelos es importante tomar en cuenta todas las características principales como: el número normal de horas semanales de trabajo, el periodo contable, los días de descanso autorizados por periodo contable así como el saldo de horas que puede trasladarse.

Modelo de Horario Flexible limitado.

Se establecen breves periodos flexibles de media hora al comienzo de la jornada y de una hora al final. El tiempo de la comida es un periodo fijo de una hora. Siendo la jornada máxima de trabajo de ocho horas y cuarenta y cinco minutos y la mínima de siete hrs. y quince min., por lo tanto para obtener un saldo acreedor o deudor de horas sólo puede lograrse lentamente. Este modelo se utiliza en la industria.

Modelo de Horario Flexible típico.

Se marcan dos periodos de dos horas de presencia obligatoria y tres periodos de dos horas de presencia facultativa. El tiempo de la comida es de media hora como mínimo y puede darse un margen de dos horas para que dentro de éste rango se lleve a cabo. La duración máxima de la jornada es de nueve horas y treinta minutos y la duración mínima de cuatro horas; por consiguiente los saldos acreedores o deudores de horas se acumulan rápidamente. Este modelo es común en oficinas.

Modelo de Horario muy Flexible.

El trabajo comienza más temprano y termina más tarde que en los modelos anteriores. Los periodos de presencia obligatoria son limitados. La pausa para la comida varía entre media hora mínimo y dos horas y media como máximo, a partir de cualquier momento entre las doce y las dos y media. De esta forma pueden trabajarse diez horas en un día como máximo y tres horas y media como mínimo.

Algunas recomendaciones comunes para la aplicación de los modelos anteriores son:

- Es conveniente estudiarse la posibilidad de modificar la organización del trabajo, con la finalidad de que más trabajadores se beneficien.

- En la medida de lo posible, al establecer un regimen de HF, se debe contemplar que todos los trabajadores tengan derecho al mismo.
- "Los periodos flexibles tienen que ser lo bastante largos como para que haya verdaderas opciones en materia de horarios, pero no deberian autorizar jornadas o semanas laborales excesivamente largas, habida cuenta de la carga fisica y mental que el trabajo suponga para cada interesado." (Proyecto OIT, 1993; p. 15).
- Los periodos contables no deben ser inferiores a una semana ni superiores a un mes.
- La teneduria de los registros de las horas trabajadas debe ser sencilla y precisa, para que el trabajador las consulte con facilidad.

Ventajas del Horario Flexible.

- Horarios de trabajo que pueden adaptarse a las responsabilidades familiares del trabajador, a su vida social y a sus necesidades y preferencias personales.
- Mayor actividad de la empresa sin gastos salariales adicionales.
- Mejor organización del trabajo; el trabajo se ordena en función de las tareas siendo más eficaz y dando una mayor autonomía a los trabajadores.

- Se reducen las ausencias, las demoras y el tiempo perdido en el lugar de trabajo; por lo tanto la necesidad de perdidas disciplinarias también se reduce.
- "Mejora general de la satisfacción y motivación del trabajador en el empleo y, por ende, de la productividad, la calidad, la facilidad de la contratación y la estabilidad de la mano de obra". (Proyecto CIT, 1993; p.13).

También con el HF, de acuerdo con Allenspach (1975), hay una eliminación de los servicios gratuitos ya que al registrarse solamente las horas efectivas de presencia, y no la duración teórica del trabajo, los minutos que el trabajador regalaba a la empresa al llegar más temprano o irse más tarde, quedan comprendidos en el tiempo de trabajo remunerado.

Desventajas del Horario Flexible.

- Problemas de comunicación (entre trabajadores y supervisores con diferentes horarios).
- Dificultades de supervisión.
- Personal insuficiente durante los periodos que no son de presencia obligatoria. Así como riesgos de abuso por parte de los trabajadores respecto a las horas realmente trabajadas.
- Gastos adicionales por el incremento de horas de actividad de la empresa (gastos como alumbrado, seguridad, y calefacción, entre otros).

Allenspach (1975) señala que con el HF, la dirección deberá pagar o compensar esos minutos que antes le "regalaba" el empleado y con el tiempo sumaban horas.

Con base a todo lo mencionado, puede llegarse a la conclusión de que el HF no se adapta a toda clase de empresas ni a todos los puestos, pero hacerlo a un lado por esta única razón sería un error. Antes de pronunciarse a favor o en contra de su utilización debe analizarse con detenimiento las realidades y las posibilidades en materia de organización, de interdependencia de las funciones y los puestos.

3.6 Semana Reducida

Algunos factores como los sociales, económicos, tecnológicos y jurídicos son los que influyen en la elaboración de programas de semanas reducidas o semanas de trabajo comprimidas, y varían según la situación de cada país, localidad, rama de actividad, ocupación o establecimiento.

Algunos de los principios generales de la semana reducida son expuestos en un proyecto de la Organización Internacional del Trabajo (1993), y se refieren a:

- Ajustarse a las leyes y reglamentos nacionales así como a las disposiciones de los convenios colectivos.

- Tomar en cuenta el rendimiento económico de la empresa y el bienestar de los trabajadores.
- Ser compatible con las normas apropiadas en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Tener presente la naturaleza del trabajo que se realiza, el esfuerzo mental que éste exige, las condiciones ambientales y el grado de supervisión.
- Los trabajadores y representantes deberán participar en la elaboración, aplicación y revisión de la semana reducida.

La semana de trabajo reducida se obtiene al concentrar la duración normal de la semana laboral en un número más reducido de días. A la vez se aumenta el número de días hábiles de cada semana, de manera que el total de horas laborales de la empresa es más elevado.

Una aplicación común de semana de trabajo comprimida consiste en distribuir las horas normales de trabajo semanales en cuatro jornadas, en lugar de cinco; por ejemplo: semana laboral de cuarenta horas, la semana de trabajo comprimida sería de diez horas en cuatro días, en lugar de ocho horas en cinco días.

Otra alternativa es que las horas normales de trabajo semanales de dos semanas se distribuyan en nueve jornadas; por

ejemplo: dos semanas de cuarenta horas se podrían distribuir en ocho jornadas de nueve horas y una de ocho, lo que permitiría a los trabajadores un periodo de tres días de descanso cada dos semanas.

"En el caso del trabajo por turnos, las semanas de trabajo comprimidas suelen establecerse cuando sólo se trabajan dos turnos diarios. Ello permite prolongar la jornada laboral (por ejemplo: dieciocho horas distribuidas en dos turnos de nueve horas), sin que sea necesario trabajar durante las horas más penosas de la noche" (Proyecto OIT; 1993, p. 11).

La opción de establecer semanas de trabajo comprimidas se debe considerar sólo cuando exista la posibilidad de reducir el número de jornadas laborales por semana, sin que las jornadas resulten muy largas, tomando en cuenta la carga de trabajo física y mental, los riesgos, y otras características de los trabajadores como la edad.

Se les debe ofrecer a los trabajadores, en la medida de lo posible, la alternativa de elegir un horario de trabajo no comprimido.

Por otra parte el número de pausas deberá adecuarse a la mayor duración de la jornada laboral. No obstante, las pausas para

comer deben ser relativamente breves con la finalidad de que la duración de la jornada sea más corta.

La Organización Internacional del Trabajo en un proyecto acerca de la Organización del Tiempo de Trabajo menciona las siguientes ventajas y desventajas de la semana reducida.

Ventajas.

- Horario de funcionamiento más prolongado de la empresa sin que tenga un aumento de gastos por horas extraordinarias.
- Para la empresa sus gastos son proporcionalmente inferiores por no tener que detener y poner en marcha nuevamente las máquinas, al ser más largas las jornadas laborales.
- Reducción de gastos de transporte y tiempo por trayectos entre el domicilio y el lugar de trabajo, ya que se trabajan menos días.
- Los trabajadores tienen tiempo libre más aprovechable, por el aumento de días no laborables.

Desventajas.

- Se crea fatiga, estrés y descuidos, más marcados en el caso de trabajadores de edad, por prolongarse las jornadas laborales; afectando la productividad y la calidad, así como los riesgos de accidentes.

- Problemas para los trabajadores en sus relaciones familiares por lo largo de su jornada laboral.
- Gastos extras por la prolongación de los horarios de funcionamiento de la empresa como calefacción, alumbrado y seguridad.

En un estudio realizado por Wouter van GINNEKEN en 1984 encontró que la mayor parte de los sindicatos de Europa están luchando por obtener la semana de 35 horas y la disminución del número de horas extraordinarias. Este estudio se limitó a analizar los efectos de la reducción de la semana de trabajo en el empleo. Los Sindicatos defendieron en principio de que la reducción del tiempo de trabajo sólo puede aceptarse si se mantienen los salarios reales por semana normal de trabajo. Por otro lado, si los trabajadores aceptan un sistema de turnos o de rotación, podrá mantenerse la capacidad de producción inicial sin un aumento de los costos.

Se encontró que los siete modelos macroeconómicos llegan a estimaciones muy distintas del empleo. Una de las razones principales es que las empresas más importantes no hacen frente a la reducción del tiempo de trabajo de la misma manera que las pequeñas. También se encontró que 65% de la reducción servirá a la creación de empleos.

3.7 Establecimiento de Metas

Al hablar del establecimiento de metas se habla de un proceso fundamental, que por lo general, se reconoce en todas las principales teorías sobre la motivación en el trabajo.

Así mismo se encuentra una estrecha relación entre las metas y las necesidades. "Generalmente tendemos a pensar en las metas como los fines en los cuales un individuo está comprometido a fin de satisfacer necesidades. Pero en realidad las metas profundamente interiorizadas operan como necesidades aprendidas o secundarias" (Sverdlick, 1991; p. 385).

En catorce años de investigación Latham y Locke en 1979 (citado en Tosi, 1990) encontraron que el establecimiento de metas, no tiene que ser necesariamente parte de un extenso sistema de administración para motivar el desempeño eficiente, también puede ser utilizada como una técnica en sí misma.

Para poder llevar a cabo un eficaz establecimiento de metas Rosenbaum (1986); así como Latham y Locke coinciden al recomendar los siguientes puntos:

- 1. Medida.** Se refiere a la forma de cómo se va a medir el desempeño.
- 2. Criterio.** Establece las pautas sobre las cuales se determinará si se alcanzó o no el nivel de desempeño.
- 3. Nivel de dificultad.** Deben formularse metas difíciles pero alcanzables para incrementar el reto del empleo.

4. Formulación de la meta. La meta debe tener dos principales características. Primero, deberá ser muy específica, y si es posible, estableciendo un tiempo límite para su logro. Segundo, la meta debe ser desafiante y con posibilidad de logro.

5. Metas individuales y grupales. Un aspecto que debe ser tomado en cuenta es si las metas se diseñarán para un grupo o un individuo. Se ha observado que las metas grupales promueven la cooperación y el espíritu de equipo. Por su parte las metas individuales impulsan la responsabilidad personal y facilita valorar el desempeño de cada trabajador.

6. Punto básico. Es importante establecer el grado de desempeño del individuo y/o grupo antes de fijar la meta. La evaluación del acercamiento al objetivo respecto a un punto de referencia, es motivante.

7. Obtención de las metas comprometidas. El administrador debe asegurarse que los empleados aceptarán y persistirán en el alcance de las metas. Una simple instrucción apoyada por un soporte positivo y una ausencia de amenazas o intimidación son suficientes para asegurar la aceptación de las metas. Los subordinados deben percibir las metas como adecuadas y razonables, además, es importante que confíen en la administración, ya que si sienten que las metas no son más que medios de explotación, las rechazarán.

Estos autores concluyen que el empleado obtiene un sentimiento de orgullo y satisfacción de la experiencia de haber

logrado metas desafiadas, y que la posibilidad de seguir alcanzándolas tiende a reforzar la aceptación de futuras metas. Una vez que el establecimiento de metas es introducido, la competencia informal frecuentemente surge entre los empleados.

8. Proporcionar elementos de apoyo. Cuando se introduce el establecimiento de metas debe tenerse la seguridad de contar con los elementos de apoyo necesarios. Esto es, que los empleados tengan los recursos necesarios (dinero, equipo, tiempo y ayuda) y la libertad de utilizarlos para la obtención de las metas, sin que las políticas de la compañía constituyan un bloque para dicho fin.

9. Retroalimentación. El supervisor debe asegurarse que el empleado sea provisto de retroalimentación precisa de modo que conozca en qué grado está alcanzando o fallando en el logro de las metas y sobre esto ajustar su nivel de esfuerzo o estrategia adecuadamente.

Ventajas del establecimiento de metas.

Apyándose en las investigaciones realizadas por Latham y Locke en 1979, Rosenbaum (1986) considera que el establecimiento de metas y su seguimiento incrementan de forma significativa la producción, reduce el ausentismo, aumentan el reto de un empleo, aclara a todos los trabajadores lo que se espera de ellos y fomenta el sentimiento de orgullo y logro.

Limitaciones del establecimiento de metas.

Por otro lado, uno de los principales problemas que debe

enfrentarse, según Rosenbaum (1986), al implantar el establecimiento de metas es la resistencia de los gerentes por considerarlo un método sencillo y directo que todo el mundo, inclusive ellos mismos, conocen y utilizan de alguna manera.

El aspecto empírico en toda investigación suele ser un punto fundamental, ya que de este modo es como se puede verificar si lo que se dice en teoría o las hipótesis que se tienen son válidas. El establecimiento de metas, como otras estrategias también ha sido llevada a la práctica de manera experimental, tal es el caso de la investigación hecha por Tubbs, Boehne y Dahl en 1993 con 60 estudiantes de bachillerato a quienes se les pidió identificar errores ortográficos de un texto, preguntándoles con anterioridad cuántos errores creerían identificar. Dichos autores concluyeron que los individuos tienden a desempeñarse mejor cuando las metas son moderadamente difíciles y que en situaciones complejas tienden a establecer metas que maximicen sus esfuerzos.

3.8 Modificación de Conducta Organizacional

Otro método importante para crear un ambiente laboral productivo se encuentra en los principios de la modificación de la conducta de B. F. Skinner (1938-1974). Dicho método se conoce como modificación de conducta organizacional (MCO) el cual sostiene que el comportamiento depende de sus consecuencias; por consiguiente,

es probable controlar el comportamiento de los empleados manipulando sus consecuencias.

La MCO se refiere "a la manipulación de las estructuras de recompensa con el fin de conformar, moldear o alterar la conducta" (Sverdlick, 1991; p. 391).

Varios autores coinciden en describir los términos clave que se aplican a la MCO:

Condicionamiento operante: "Es un proceso a través del cual la persona maneja de manera eficiente el ambiente nuevo... a través del proceso de condicionamiento operante, el comportamiento que tiene ésta clase de consecuencia llega a tener mayor probabilidad de ocurrencia. Se dice que el comportamiento se fortalece por sus consecuencias y por esa razón a las mismas consecuencias se las llama [reforzadores]". (Skinner, 1977; p. 44).

Ley del efecto: Explica la idea del condicionamiento operante. Esta ley establece que una persona tiende a repetir una conducta que es acompañada de consecuencias favorables (reforzamiento) y a no repetir la conducta que es acompañada por consecuencias desfavorables.

Refuerzo positivo: Consiste en añadir algo agradable a un desempeño deseable, como consecuencia la conducta tiende a

repetirse por la razón simple de que es recompensada.

Refuerzo negativo: Es aquel en que se suprime algo desagradable con el fin de fortalecer una respuesta. Es importante notar que se refuerza negativamente una acción para fomentarla no para reprimirla. Aunque el refuerzo negativo se confunde muchas veces con el castigo, éstas dos técnicas son totalmente diferentes y tienen propósitos opuestos.

Castigo: Busca reducir la posibilidad de que una conducta se repita, acompañando a la acción indeseable con una consecuencia desfavorable. Aunque se recurre en gran medida al castigo como consecuencia de una conducta indeseable, su uso no estimula ningún comportamiento deseable; siendo esto una importante limitación para el castigo.

Extinción: Con la extinción la conducta indeseable no recibe premios ni castigos, simplemente se ignora. Los comportamientos inadvertidos tienden a disminuir, ya que el comportamiento aprendido necesita ser reforzado para que ocurra nuevamente en el futuro, y si no hay reforzamiento, la conducta tiende a extinguirse por la ausencia del reforzamiento.

Modelamiento: El hombre tiende a modelar su comportamiento de acuerdo con el de los demás, cuando desconoce la manera adecuada

de reaccionar o cuando está cerca de alguien por quien siente admiración. El modelamiento ocurre cuando los reforzadores son sucesivamente presentados al tener acercamientos a la conducta deseada. Aún cuando el desempeño esperado no se dé, se estimula si va en la dirección correcta.

(Davis, 1981).

Programas de reforzamiento: Ya se ha mencionado que los refuerzos (negativos y positivos) son condicionamientos que aumentan la posibilidad de que se repitan conductas específicas. La manera en que se aplican estos refuerzos puede ser continua o parcial.

Reforzamiento continuo: Ocurre cada vez que se produce la reacción esperada. En algunos casos, este nivel de reforzamiento puede ser deseable para alentar el rápido aprendizaje, sin embargo en la típica situación laboral usualmente no es posible recompensar a un empleado por cada conducta correcta.

Reforzamiento parcial: Se da cuando solamente se refuerzan algunas conductas correctas. Una de sus características es que el aprendizaje tiende a permanecer por más tiempo.

Hay cuatro tipos de reforzamiento parcial, los cuales se clasifican en dos grupos:

a) Intervalo de tiempo.

- Intervalos fijos: Es el que proporciona un reforzamiento después de un cierto periodo.
- Intervalos variables: Son los que proporcionan reforzamiento después de periodos variables. Regularmente, las variaciones se agrupan alrededor de un periodo meta o promedio de reforzamiento.

b) Razón.

- Razón fija: Sucede cuando existe un reforzamiento después de cierto número de respuestas correctas.
- Razón variable: El reforzamiento se da después de un número variable de respuestas correctas. Este programa tiende a ser el más poderoso de todos.

Después de haber desarrollado los distintos conceptos empleados en la aplicación de la MCO, se presentará una alternativa para su establecimiento:

Primeramente se identifica la conducta que se necesita modificar, después se determina qué la motivó y la manera de reforzarse en el presente.

Posteriormente debe estudiarse el ambiente de trabajo para desarrollar una estrategia realista de intervención para estimular o desanimar las conductas (Davis y Newstrom, 1991).

Sverdlick (1991) señala que no hay un método único de establecer un programa de modificación de la conducta; pero sí algunas guías que por medio de investigaciones y experiencias han demostrado que proporcionan beneficios:

1. El refuerzo positivo es más seguro que los negativos.
2. Las recompensas deben darse cuanto antes, una vez que se manifieste la conducta deseada.
3. Los empleados deben conocer que conductas serán premiadas.
4. Los objetivos de conducta deben manifestarse en términos claros y medibles.
5. Los empleados deben tener retroalimentación sobre su desempeño.
6. No se debe confundir la necesidad de reforzar con la necesidad de capacitación.
7. El objetivo de las recompensas es impulsar el movimiento hacia una meta; no se otorga solamente para el logro de la meta final de la conducta.

A continuación se presentan algunos lineamientos generales para la MCO.

- Identificar la conducta exacta que se quiere modificar.
- Emplear el reforzamiento positivo siempre que sea posible.
- Emplear el castigo solamente en circunstancias poco usuales y en conductas específicas.
- Ignorar la conducta indeseable menor para permitir su extinción.

- Emplear los procedimientos de modelaje para desarrollar una conducta compleja correcta.
- Minimizar el tiempo entre la respuesta correcta y el reforzamiento.
- Ofrecer el reforzamiento frecuentemente. (Davis y Newstrom, 1991).

Ventajas de la Modificación de la Conducta Organizacional.

Para muchos autores el mayor beneficio de la MCO es que permite un análisis científico de la conducta, porque se centra en las consecuencias específicas de la misma y no en los aspectos intangibles e internos de las necesidades humanas (Sverdlick, 1991 y Davis, 1981).

Por su parte Denton (1988) afirma que con la MCO se puede dar solución al problema de lograr cambios conductuales de manera sistemática y organizada.

Sverdlick (1991) reporta que la MCO mejora notablemente el desempeño y la productividad.

Desventajas de la Modificación de la Conducta Organizacional.

Las críticas a la estrategia de MCO son numerosas, Sverdlick (1991) argumenta que las consecuencias conductuales se controlan de tal manera que hace necesario que la gente modifique su

comportamiento, así mismo fomenta dependencia más que la auto-determinación y madurez.

Para Davis (1981) el refuerzo puede ser una forma de soborno en la que se apela al desempeño sólo para adquirir recompensas externas en vez de hacer una contribución que satisfaga necesidades personales de un orden más elevado, sostiene que la teoría del refuerzo no apela al sentido de dignidad y auto-valoración de la persona, ni contribuye al desarrollo de éstas cualidades.

Los teóricos de la conducta se defienden, manifestando que el hacer explícitas las consecuencias del comportamiento es con el fin de ofrecer al empleado una elección clara; por lo tanto no es manipuladora.

En el cuadro 5 se presentan las principales características de las estrategias motivacionales revisadas en este capítulo.

Cuadro 5. ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

AUTOR Y AÑO	DEFINICION	TIPO DE MOTIVACION	ESTUDIOS
ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO			
McGregor (1961)	El trabajo en sí mismo es el estímulo más poderoso para el desempeño humano. El trabajo debe ser diseñado para que sea intrínsecamente satisfactorio.	Intrínseca	McGregor, D. M. (1961). "The Human Side of Enterprise". McGraw-Hill, Nueva York.
CIRCULOS DE CALIDAD			
Deming (1986)	Grupos de trabajo que se reúnen regularmente para discutir y resolver problemas de calidad en el trabajo.	Intrínseca	Deming, W. E. (1986). "Out of the Mouth of the Fool". MIT Press, Cambridge, MA.
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS			
Locke y Latham (1990)	Proceso de establecimiento de objetivos claros y específicos, y de monitoreo del progreso hacia su logro.	Extrínseca	Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). "Building a Theory of Goal Setting and Motivation". American Psychologist, 45(6), 583-590.
HORARIO FLEXIBLE			
Kanter y Mirvis (1985)	Permisión de que los empleados trabajen en horarios que se ajusten a sus necesidades personales y familiares.	Extrínseca	Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1985). "The Work-Family Interface: A Review of Research on the Effects of Work on Family and Family on Work". Journal of Applied Social Psychology, 15(1), 1-40.
SEMANA REDUCIDA			
Kanter y Mirvis (1985)	Reducción de la duración de la semana laboral para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.	Extrínseca	Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1985). "The Work-Family Interface: A Review of Research on the Effects of Work on Family and Family on Work". Journal of Applied Social Psychology, 15(1), 1-40.
ESTABLECIMIENTO DE METAS			
Locke y Latham (1990)	Proceso de establecimiento de metas específicas y desafiantes que sirven como guía para el desempeño.	Extrínseca	Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). "Building a Theory of Goal Setting and Motivation". American Psychologist, 45(6), 583-590.
MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL			
B. F. Skinner (1953)	Uso de técnicas de modificación de conducta para cambiar las actitudes y comportamientos de los empleados.	Extrínseca	Skinner, B. F. (1953). "Science and Human Behavior". Knopf Press, Nueva York.

Cuadro elaborado por las sustentantes.

Con esto se concluye la descripción de las estrategias motivacionales comunmente utilizadas en el ámbito laboral, en el siguiente capítulo se realizará el análisis comparativo de las mismas.

CAPITULO IV

ANALISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

CAPITULO IV

ANALISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

La finalidad de este estudio es realizar un análisis comparativo de las estrategias motivacionales utilizadas en el ámbito laboral. Dicho análisis se basa en la información desarrollada en el capítulo anterior. Para llevarlo a cabo se elaboraron dos cuadros: en el primero, se tomaron las principales características de cada estrategia; en el segundo, se consideraron aquellos elementos relacionados con la motivación del empleado.

4.1 Análisis de las estrategias por sus características

TIEMPO DE IMPLANTACION: Referente a los plazos o periodos de tiempo en los cuales se lleva a cabo un objetivo o una meta. En la mayoría de las Organizaciones un año se considera de corto plazo, de 1 a 5 años intermedio y de 5 años o más se considera a largo plazo. Megginson y Dessler.

GASTOS GENERADOS: Inversión económica que hace la organización para llevar a cabo la estrategia. Koontz y Wehrich; Werther; Bemowski; Proyecto OIT.

NECESIDAD DE ACTUALIZAR TECNOLOGIA: Contar con la maquinaria más moderna con el fin de facilitar y mejorar el trabajo.
Koontz y Weihrich.

CONTROL POR PARTE DE LA ADMINISTRACION: Grado de verificación por parte de la Administración con la finalidad de saber si se está implementando adecuadamente la estrategia y sus resultados.
Werther y Davis; Dessler; Proyecto OIT.

REQUIERE UN COORDINADOR O SUPERVISOR: Necesidad de contar con una persona que coordine o supervise las actividades de un empleado o grupo de empleados. Dessler; Proyecto OIT.

FORMA DE APLICACIÓN: Se refiere a la forma de llevar a cabo la estrategia, puede ser de manera personal o grupal.

OBTENCION DE RESULTADOS: Es el logro de los objetivos.

MEJOR ORGANIZACION DEL TRABAJO: Lograr un aumento en cuanto a la coordinación de las actividades de un grupo y se logra dividiendo la tarea entre sus miembros con base a sus talentos o habilidades.
Proyecto OIT.

ROTACION DE PERSONAL: Porcentaje de personal reemplazado, durante un período de tiempo, en una empresa.

Koontz y Weihrich.

AUSENTISMO: Fenómeno que está directamente vinculado con las políticas de personal de una Organización y que ilustra, entre otros indicadores, la calidad del entorno laboral.

Koontz y Weihrich; Proyecto OIT; Rosenbaum.

INCREMENTA PRODUCTIVIDAD: Es el aumento de la relación entre los frutos tangibles que logra la Organización en bienes o servicios y los recursos que emplea.

Davis y Newstrom; Fukuda (citado en Carrión); López; Díaz Sendra; Garza y Gómez Maganda; Bemowski, Morrisey (citado en Reyes); Proyecto OIT; Rosenbaum; Sverdlick.

MEJORA O FOMENTA LA CALIDAD: Hace que se mejoren las cualidades que constiuyen la manera de ser de una persona o cosa.

Ogliastri (citado en Carrión y Espinosa); Fukuda (citado en Carrión); López; Díaz Sendra; Garza y Gómez Maganda; Bemowski; Proyecto OIT.

De las estrategias descritas los Círculos de Calidad (CC) reportan un tiempo de implantación largo, ya que un ciclo completo comprende un mínimo de 5 años. Por otra parte en la Administración por Objetivos (APO) se puede considerar el tiempo de implantación tanto corto como largo, puesto que los objetivos se fijan generalmente por semestres o años. En el resto de las estrategias el tiempo va a depender de las propias características de la organización y de lo que se pretenda lograr.

Respecto a los gastos generados, son elevados en el Enriquecimiento del Trabajo (ET), esta característica se encuentra vinculada con la necesidad de actualizar la tecnología. En los Círculos de Calidad los gastos generados son mínimos ya que solamente se invierte en la preparación de materiales de enseñanza para capacitación. En el Horario Flexible (HF) y en la Semana Reducida (SR) los gastos se pueden considerar bajos en algunos aspectos (reducción de pago de horas extras; para los trabajadores ahorro en transporte) y elevados en otros para la empresa por el incremento de las horas de actividad y lo que esto implica. La Administración por Objetivos (APO), el Establecimiento de Metas (EM) y la Modificación de Conducta Organizacional (MCO) no reportan datos al respecto.

Se tiene un control más estricto por parte de la administración en el Enriquecimiento del Trabajo (ET), en la

Administración Por Objetivos, en el Establecimiento de Metas (EM) y en la Modificación de Conducta Organizacional (MCO), debido a que se definen los objetivos y metas a seguir, cada trabajador sabe lo que se espera de él y en qué plazos debe de lograrlo, así como las consecuencias de no lograr dichos objetivos. A veces este control puede ser mínimo como en los Círculos de Calidad, donde los grupos de trabajo se vuelven más autónomos y responsables. El Horario Flexible es la estrategia que reporta dificultad en la supervisión por las diferencias de horarios. En la Semana Reducida no se encontró información de esta característica.

Por otro lado algunas de las estrategias requieren que exista un coordinador o supervisor que maneje y organice las actividades a realizar; tal es el caso del Enriquecimiento del trabajo, los Círculos de Calidad, la Administración por Objetivos, el Horario Flexible y el Establecimiento de Metas. La Semana Reducida y la Modificación de Conducta Organizacional no proporcionan información sobre este punto.

La forma de aplicación puede ser tanto individual como grupal en el Enriquecimiento del Trabajo, en el Establecimiento de Metas y la Modificación de Conducta Organizacional; grupal solamente en los Círculos de Calidad y en la Administración Por Objetivos; e individual en el Horario Flexible y en la Semana Reducida, aunque también pueden ser grupal solamente en la

propuesta de las estrategia, pero en la práctica se lleva a cabo de manera individual.

En cuanto a la obtención de resultados se reporta a largo plazo en los Círculos de Calidad, manifestándose como una desventaja (ya que a veces no se tiene un seguimiento adecuado). En la Administración Por Objetivos se consideran a largo y corto plazo dependiendo del tiempo a que se fijan. Esta característica se encuentra estrechamente relacionada con el tiempo de implantación. El resto de las estrategias no aporta información.

Gracias a la coordinación de actividades, en todas las estrategias se obtiene una mejor organización del trabajo.

En lo referente a la rotación y/o ausentismo de personal; puede observarse que el Enriquecimiento del Trabajo tiende a disminuir ambos aspectos, ya que al estimular el crecimiento y la autorrealización los empleados se comprometen voluntariamente con sus actividades. El Horario Flexible también disminuye la rotación y el ausentismo, debido a lo adaptable de la jornada laboral. En el Establecimiento de Metas se encontró reducción del ausentismo gracias a que se genera en los participantes un sentimiento de pertenencia, orgullo y logro. El resto de las estrategias no reportan información al respecto.

Todas las estrategias reportan como una ventaja el incremento de la productividad, sin embargo en la Semana Reducida se puede afectar si no se tiene una buena planeación. Así mismo el Enriquecimiento del Trabajo, los Circulos de Calidad, la Administración Por Objetivos, el Horario Flexible y en la Semana Reducida mejoran o fomentan la calidad de sus servicios y/o productos. En el caso del establecimiento de Metas y de la Modificación de la Conducta Organizacional se mejora notablemente el desempeño de los empleados lo cual podría repercutir en la calidad de su trabajo. (ver Tabla No. 1).

4.2 Análisis de las estrategias en relación con la motivación del empleado

TIPO DE MOTIVACION: La motivación es un proceso interno que resulta de una necesidad y que impulsa, orienta y mantiene la conducta hacia una meta específica.

EXTRINSECA: Es la que se basa en elementos externos que integran el medio laboral del individuo.

INTRINSECA: Es la desarrollada internamente por el empleado en su interacción inmediata con su medio laboral.

Davis y Newstrom; Rosenzweig; Werther; Reyes; Proyecto OIT; Latham y Locke (citado en Tosi).

REQUIERE DE CAPACITACION: Necesidad de dotar a un empleado de conocimientos y habilidades que le permitan desarrollar su puesto de manera eficiente. Werther; Dessler.

FOMENTA LA COLABORACION Y LA PARTICIPACION: Es la promoción para lograr cierto grado de interacción y de ayuda mutua entre los miembros de un grupo. Ogliastri (citado en Carrión); Werther; Bemowski; ASQC/Callup Survey Report; Poister; Rosenbaum; Latham y Locke.

PROMUEVE LA COMUNICACION: Da origen a un conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. Reyes; Poister.

GENERA COMPETENCIA ENTRE LOS EMPLEADOS: Hace contender a dos o más empleados para lograr la misma meta. López; Díaz Sendra; Garza y Gómez Maganda.

PROVOCA SENTIMIENTOS DE PERTENENCIA, LEALTAD O IDENTIDAD: Hace sentir cierta identificación hacia un grupo u Organización, sintiendo que forma parte de la misma y aceptando las normas que establezca. Koontz y Weihrich; Werther; López; Díaz Sendra; Garza y Gómez Maganda; Rosenbaum.

ORIGINA CAMBIOS DE ACTITUD: Modifica la disposición para actuar a favor de una situación determinada. Ogliastri (citado en Carrión); Davis.

SUSCITA CAMBIOS DE CONDUCTA: produce cambios en la manera de conducirse de un individuo. Denton; Davis.

PROMUEVE LA OBTENCIÓN DE LOGROS: Es el impulso que se le da al empleado para alcanzar objetivos o metas. Tanennhill; Rosenbaum.

MEJORA EL DESEMPEÑO (EFICIENCIA): Hace que se mejore el nivel de rendimiento de un empleado. Ogliastri (citado en Carrión); Latham y Locke (citado en Tosi), Rosenbaum; Sverdlick.

INCREMENTA LA RESPONSABILIDAD: Aumento del grado en que un empleado se compromete con las actividades que emprende. Tanennhill; Werther y Davis; López; Díaz Sendra; Garza y Gómez Maganda; Rosenbaum; Latham y Locke (citado en Tosi).

PROPORCIONA RECONOCIMIENTO: Da un estímulo, aceptando y admitiendo los logros y aportaciones del trabajador. Tannehill.

POSIBILIDAD DE DESARROLLO (AUTODESARROLLO, AUTORREALIZACIÓN): Hace probable que se sumen experiencias, acciones propias y

oportunidades del trabajador para lograr sus objetivos profesionales. Tannehill; Davis y Newstrom; Koontz.

PROPORCIONA AUTONOMIA: Dar al empleado independencia y libertad para programar sus labores. Davis; Rosenzweig; Tosi; Werther y Davis; Poister; Proyecto OIT.

PROPORCIONA RETROALIMENTACION: Es el grado en que el empleado recibe información clara sobre su actuación de parte de supervisores o de sus compañeros de trabajo. Davis; Rosenzweig; Tosi.

Como primer punto encontramos que todas las estrategias tienen como finalidad proporcionar al empleado un tipo de motivación intrínseca, excepto la Modificación de Conducta Organizacional la cual motiva de manera extrínseca. Así mismo tenemos que la Administración Por Objetivos lo hace de las dos formas.

El Enriquecimiento del Trabajo, los Circulos de Calidad y la Administración por Objetivos proporcionan capacitación a los empleados que se encuentran participando en ellas (se capacitan empleados, supervisores y/o coordinadores). La Modificación de Conducta Organizacional capacita en cierta forma moldeando la conducta de los trabajadores, lo cual facilita el aprendizaje de tareas complejas. El Horario Flexible, Semana Reducida y

Establecimiento de Metas, no dan capacitación como tal, pero si información sobre la aplicación de la estrategia.

Buscan fomentar la colaboración y la participación los Círculos de Calidad, la Administración Por Objetivos, la Semana Reducida y el Establecimiento de Metas; esto generalmente con el fin de solucionar problemas. En el Enriquecimiento del Trabajo y el Horario Flexible se da la participación ya que el empleado se compromete voluntariamente con sus actividades. En la Modificación de Conducta Organizacional no se reportan dichas características.

Se promueve la comunicación en los Círculos de Calidad, en la Administración Por Objetivos y en el Establecimiento de Metas; por el contrario en el Horario Flexible la comunicación tiende a disminuir o se dificulta, ya que por la variedad de horarios, algunas veces supervisores y empleados no coinciden en ellos. En el Enriquecimiento del Puesto, Semana Reducida y la Modificación de conducta Organizacional no se reporta información al respecto.

Generan competencia entre los empleados el Enriquecimiento del Trabajo, los Círculos de Calidad y la Administración por Objetivos; el objetivo principal de esta característica es el beneficio común, en el Establecimiento de Metas la competencia es de tipo informal, ya que al lograr metas desafiantes, se motivan para alcanzar otras. La Semana Reducida, el Horario Flexible y la

Modificación de Conducta Organizacional no proporcionan información.

Satisface necesidades de pertenencia, lealtad o identidad en el Enriquecimiento del Trabajo, los Círculos de Calidad, la administración por Objetivos y el Establecimiento de Metas; esto se da tanto al grupo como a la organización. Las restantes no dan información sobre este punto.

Los empleados que participan en el Enriquecimiento del Trabajo y en la Administración Por Objetivos manifiestan cambios tanto de actitud como de conducta. Los Círculos de Calidad originan cambios de actitud; y la Modificación de Conducta Organizacional cambios de conducta. En el Horario Flexible, Semana Reducida y Establecimiento de Metas, puede considerarse cualquiera de ambos aspectos, ya que el trabajador se integra a ellos de manera voluntaria y con la idea de que será un beneficio tanto para él como para la Organización.

Las estrategias que promueven la obtención de logros son el Enriquecimiento del Trabajo, los Círculos de Calidad, la Administración Por Objetivos y el Establecimiento de Metas. Esta característica se relaciona con las posibilidades de desarrollo que tiene el empleado (ya que le proporcionan autorrealización, autodesarrollo o crecimiento). En el Enriquecimiento del Trabajo

los logros pueden ser como un ascenso a mejores puestos; en los Círculos de Calidad los logros son su finalidad y en el Establecimiento de Metas los logros se observan como un reto. El Horario Flexible, la Semana Reducida y la Modificación de Conducta Organizacional no hacen referencia a este punto.

Todas las estrategias mejoran el desempeño o la eficiencia de los empleados, excepto la Semana Reducida de la que no se encontro información. Así mismo se observa que los empleados incrementan su responsabilidad en la mayoría de las estrategias, menos en la Modificación de Conducta Organizacional, de la cual no se encontró información.

Las estrategias que proporcionan reconocimiento son el Enriquecimiento del Trabajo, los Círculos de Calidad, la Administración por Objetivos, la Modificación de conducta Organizacional y el Establecimiento de metas. Las dos restantes no proporcionan información al respecto.

Todas las estrategias excepto la Modificación de Conducta Organizacional, de la cual no se reporta esta información, tienden a estimular el desarrollo profesional, laboral y personal, puesto que están dirigidos a ofrecer a los empleados una oportunidad para satisfacer sus necesidades superiores.

El Enriquecimiento del Trabajo, la Administración por Objetivos, el Horario Flexible y el Establecimiento de Metas son estrategias que proporcionan un trabajo autónomo, puesto que los empleados tienen libertad para sus actividades. En los Circulos de Calidad la autonomía se da como grupo. El resto de las estrategias no mencionan este apartado.

Por último se puede observar que el Enriquecimiento del Trabajo, los Circulos de Calidad, la Administración por objetivos, el Establecimiento de Metas y la Modificación de Conducta Organizacional proporcionan retroalimentación a los participantes, con ella se pretende que el trabajador reciba información de cómo está realizando sus actividades y que resultados propician para hacer los ajustes necesarios en caso de requerirlos. El Horario Flexible y la semana Reducida no hacen referencia sobre este rubro, además de que la retroalimentación se dificulta por lo variable de los horarios. (ver Tabla No. 2).

Con esto concluimos el objetivo de esta investigación; a continuación se expondrán las conclusiones.

TABLA No. 2

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN RELACION CON LA MOTIVACION DEL EMPLEADO

tipo de motivación	Requiere de intrínseca	Requiere de extrín.	Requiere de capacitación	Fomenta la colab. y la participación	Promueve la comunicación	Genera competencia entre empleados	provoca sentimientos de pertenencia, lealtad o identidad	Origina cambios de conducta	Suscita cambios de conducta	Promueve la obtención de logros	Mejora el desempeño (eficiencia)	Incrementa la responsabilidad	Proporciona reconocimiento	Posibilidad de desarrollo (auto desarrollo)	Proporciona autonomía	proporciona retroalimentación
Enriquecimiento del trabajo	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Círculos de calidad	X		X	X		X	X	X	0	X	X	X	X	X	X	X
Administración por Objetivos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Horario Flexible	X			0	X			0	0		X	X		X	X	
Semana Reducida	X			X				0	0			X		X		
Establecimiento de Metas	X			X	X	X	X	0	0	X	X	X	X	X	X	X
Mod. de Conducta Organizacional		X	X						X		X		X			X
X Información reportada en cada estrategia																
0 Consideraciones de las susentantes, con base al contenido de las estrategias																
Cuadro Vacío: no reporta información al respecto																

CONCLUSIONES

Las empresas muestran continua preocupación por motivar a sus trabajadores, ya que los consideran el elemento clave dentro de las mismas; por lo tanto buscan fomentar su educación, su aprecio y su desarrollo.

Resulta difícil identificar los elementos que son motivantes para cada trabajador y más aún manejarlos para que impulsen la conducta del individuo hacia los objetivos de la organización y que a su vez logren satisfacción e interés en sus labores.

Se puede pensar que los empleados que alcanzan un nivel de salario suficiente, no superarán su desempeño sino están satisfechos en otros niveles del ámbito laboral, como son la participación y los reconocimientos entre otros.

En esta investigación se revisaron las siguientes estrategias motivacionales: Enriquecimiento del Trabajo, Círculos de Calidad, Administración por Objetivos, Semana Reducida, Horario Flexible, Establecimiento de Metas y Modificación de Conducta Organizacional; las cuales consideramos como nuevos planes de incentivos no monetarios que las empresas pueden utilizar.

Estas estrategias tienen sus antecedentes en los Modelos motivacionales (Tradicional, Relaciones Humanas y Recursos humanos) que han surgido a través de la historia, los cuales se han presentado conforme a los cambios sociales, económicos, organizacionales y por supuesto psicológicos. Consideramos que el Modelo de Recursos Humanos es el que en un momento dado aporta los supuestos, normas y expectativas que sirven de base a las estrategias estudiadas, a excepción de la Modificación de Conducta Organizacional, la cual dada sus características, ubicamos en el modelo tradicional.

Así mismo en el aspecto teórico algunas de las estrategias tienen claramente definida la teoría de la cual proceden; por ejemplo, el Enriquecimiento del Trabajo de la Teoría Bifactorial de Herzberg; la Modificación de Conducta Organizacional de la Teoría del Reforzamiento de Skinner y el Establecimiento de Metas de la Teoría de Fijación de Metas de Locke; el resto de las estrategias no tienen una vinculación directa con alguna teoría. No obstante, analizando el proceso de cada estrategia se pueden ubicar con alguna teoría; por ejemplo la Administración Por Objetivos en la Teoría de Fijación de Metas, ya que de acuerdo con esta teoría, la motivación implica la búsqueda de metas que van a satisfacer ciertas necesidades y que cuanto mas cerca se esta de una meta, mas atractiva se hace y se disfrutan en mayor medida las recompensas;

la esencia de la Administración por Objetivos es el establecimiento y obtención de metas que conjuntamente se definen por superiores y subordinados, esto tiende a aumentar el compromiso y desempeño de ambos, así como su motivación al tener preciso como deben conducirse, cual es su posición respecto a la meta y como serán recompensados en caso de lograrla.

Los Círculos de Calidad pueden relacionarse con la necesidad de logro de la Teoría de las Necesidades Secundarias puesto que en ambos el interés por avanzar, identificar, analizar y solucionar problemas, así como el autodesarrollo es estimulado.

Por su parte podemos ubicar la Semana Reducida y Horario Flexible dentro de la Teoría de Maslow, esto con base a que ambas estrategias fueron creadas con el fin de adaptar el trabajo al ritmo de vida del empleado y que a su vez constituyan un medio para realizarse y no una obligación externa impuesta, en este sentido alcanzan el nivel más alto en la jerarquía de Maslow; y por otra, al tener el empleado más tiempo libre puede dedicarse a actividades acordes a sus preferencias personales que pueden englobarse dentro de las necesidades de afiliación de Maslow.

El hecho de que las Teorías de las Expectativas y de la Equidad no tengan un vínculo directo en alguna estrategia en particular, no significa que no tengan ninguna relación; por el contrario, pensamos que estas teorías tienen elementos que de una u otra forma se interrelacionan en cada estrategia, con cada persona, en cada grupo y en toda Organización.

A continuación se presentan las **características relevantes encontradas en cada una de las Estrategias Motivacionales:**

En el Enriquecimiento del Trabajo se halló que los gastos generados son elevados, esto más que nada debido a la necesidad de actualizar tecnología. Así mismo requiere un coordinador, el control de la administración es mayor lo cual tiende a mejorar la organización del trabajo, su forma de aplicación puede ser individual o grupal; por otro lado la rotación y ausentismo de personal tienden a disminuir y se mejora la calidad y productividad. En cuanto a la motivación del empleado, es de tipo intrínseca, genera competencia entre los empleados y mayor participación de los mismos, origina cambios de actitud y conducta; promueve la obtención de logros, mejora el desempeño y responsabilidad; proporciona reconocimiento, autonomía y posibilidades de desarrollo; el empleado recibe capacitación y retroalimentación.

En los Círculos de Calidad se encontró que su tiempo de implantación es largo, pero sus gastos generados son bajos; el control que ejerce la administración sobre los empleados es menor, requiere un coordinador y su forma de aplicación es grupal. La obtención de resultados son a largo plazo, la organización del trabajo se mejora, se incrementa la productividad y la calidad. En

cuanto al tipo de motivación, ésta es de naturaleza intrínseca; fomenta la colaboración, participación y competencia positiva; promueve la comunicación y el sentimiento de pertenencia al grupo y a la Organización; se originan cambios de actitud y conducta, promueven la obtención de logros; existe posibilidad de desarrollo y la autonomía del grupo, mejorando el desempeño e incrementando la responsabilidad; proporciona reconocimiento, retroalimentación y capacitación al empleado.

En la Administración por Objetivos el tiempo de implantación se considera largo (años) y/o corto (por semestre); el control por parte de la administración es mayor, se requiere de un supervisor, la forma de aplicación es grupal, la obtención de resultados puede ser a largo o corto plazo dependiendo el tiempo en que se establezcan los objetivos. Así mismo, mejora la organización del trabajo, la productividad y la calidad. Su forma de motivar es tanto intrínseca como extrínseca, fomenta la colaboración, comunicación, participación, y la competencia; suscita sentimientos de pertenencia a la empresa; origina cambios de actitud y de conducta; promueve la obtención de logros, reconocimiento y desarrollo; proporciona autonomía, mejorando el desempeño e incrementando la responsabilidad. Al empleado se le da retroalimentación y capacitación.

En el Horario Flexible los gastos generados pueden ser tanto elevados como bajos, el control por parte de la administración es menor ocasionando dificultad de supervisión, sin embargo la organización del trabajo puede mejorar; su forma de aplicación es individual; se disminuye la rotación y el ausentismo de personal; la productividad y la calidad tienden a aumentar. La motivación es de forma intrínseca, la participación de los empleados es de manera voluntaria; por la variedad de horarios la comunicación puede disminuir, así mismo se originan cambios de actitud y conducta; por otro lado la responsabilidad se incrementa; proporciona autonomía, posibilidad de desarrollo y se mejora el desempeño.

En la Semana Reducida los gastos que genera se consideran tanto elevados como bajos, su forma de aplicación puede ser individual o grupal; dependiendo de la adaptación que se haga de esta estrategia la calidad y productividad pueden aumentar o disminuir. La motivación que proporciona es de tipo intrínseca, fomenta la colaboración y se incrementa la responsabilidad. Como en las anteriores estrategias la Semana Reducida fomenta el desarrollo del empleado, cambios de actitud y conducta del mismo.

En el Establecimiento de Metas el control que se tiene por parte de la administración es mayor, requiere de un coordinador, se mejora la organización del trabajo, su forma de aplicación puede

ser tanto individual como grupal, el ausentismo tiende a disminuir, la calidad y la productividad a incrementarse. Motiva de manera intrínseca, fomenta la participación y la comunicación; genera sentimiento de pertenencia al grupo y a la Organización, así como competencia positiva entre los empleados. Promueve la obtención de logros y de desarrollo, busca dar reconocimiento, incrementa la responsabilidad y mejora el desempeño, se originan cambios de actitud y conducta, también proporciona retroalimentación a los empleados.

En la Modificación de Conducta Organizacional el control por parte de la organización es mayor, su forma de aplicación puede ser tanto individual como grupal, mejora la organización del trabajo, la productividad y la calidad. Su forma de motivación es extrínseca, genera cambios de conducta y mejora el desempeño; otorga reconocimiento, proporciona retroalimentación y permite el aprendizaje de tareas complejas.

A pesar que el objetivo de estas estrategias es el de incrementar el sentimiento de valor personal, desarrollar las capacidades y mejorar la actitud de los gerentes o supervisores, así como de los empleados hacia la empresa, al trabajo y hacia su vida en general; se debe tomar en cuenta que las estrategias analizadas en esta investigación no se pueden aplicar a todas las empresas ni para todos los empleados. En las empresas, se debe

considerar sus características, los recursos disponibles así como lo que se pretenda lograr.

En cuanto a los empleados que participan en alguna de las estrategias lo hacen de manera voluntaria, la empresa por medio de los gerentes o supervisores tiene la obligación de informar a los empleados en que consiste la estrategia a implantar, con el fin de que decidan participar o no; así mismo se debe tomar en cuenta las características personales de cada uno de ellos.

Se deben tomar en cuenta las sugerencias del empleado para mejorar el trabajo; ya que resaltan la necesidad a la capacitación, el mejor aprovechamiento del elemento humano, la convivencia informal de supervisores y empleados, y lo más importante el tener oportunidades de autodesarrollo.

Los cambios de actitud son fundamentales dentro de las estrategias, frecuentemente se cree que los cambios de conducta van de la mano con cambios de actitud, sin embargo, puede haber cambios conductuales sin estar convecidos de ellos, por esta razón las estrategias motivacionales inicialmente fomentan cambios en las actitudes para que de este modo sean más aceptadas y más evidentes sus beneficios.

Otro elemento básico para las estrategias es el desarrollo y establecimiento de objetivos claros y medibles, ya que esto ofrece un sentido de orden y propósito para toda la empresa, lo cual va a permitir a los gerentes y a los empleados tener un panorama más amplio de las metas de la empresa. En general, es un proceso que logra que los gerentes y los empleados trabajen en forma continua para alcanzar un mejor nivel, y una vez que los objetivos empiezan a lograrse, la confianza de ambos aumenta.

Cuando se establecen los objetivos se debe contemplar que sean: específicos; ya que cuando no son claros, la motivación tiende a disminuir. Se deben acordar en forma mutua, puesto que si dos personas tienen una meta en común, tendrán más confianza en que se logren. Deben ser realistas, así como difíciles pero alcanzables. Al establecer objetivos con todas las características anteriores, se facilita el reconocimiento de los logros de los empleados.

La comunicación y retroalimentación juegan un papel vital en el desarrollo de las estrategias analizadas. La comunicación es un factor motivacional importante ya sea para premiar, criticar o informar; además de promover el entendimiento, la productividad y la identidad como equipo. Por otro lado, la organización debe ofrecer retroalimentación consistente y constante a sus empleados, para que puedan actuar con eficiencia, desarrollar sus habilidades

y así crecer con la empresa; ya que no hay nada más frustrante para los empleados que ignorar cómo contribuye su trabajo al funcionamiento total de la empresa.

El reconocimiento es una forma muy efectiva y accesible para motivar a los empleados. La participación es otra clave esencial para la motivación ya que permite que la empresa comparta la toma de decisiones, por lo tanto los trabajadores se responsabilizan de manera directa en las tareas que realizan.

Por otro lado, entendemos que por la situación social, económica y política que se vive en nuestro país, se dificulta el desarrollo de las estrategias motivacionales; consideramos que pueden ser varios los factores que lo originan, entre ellos el atraso tecnológico, la falta de capacitación en los empleados, así como la desconfianza e ignorancia que se tiene sobre los beneficios o ventajas que se pueden obtener si se hace una aplicación adecuada a las necesidades motivacionales del mexicano, así como a su idiosincracia. A pesar de esto, encontramos que los Círculos de Calidad son una estrategia muy flexible y adaptable que muchas organizaciones en México están adoptando.

En general se puede concluir que las estrategias motivacionales no son una panacea y no siempre pueden ser efectivas para todas las organizaciones; no obstante, se consideran como

medios efectivos para motivar a los trabajadores y así conservar un recurso valioso para la empresa: los empleados.

En esta investigación se obtuvieron datos teóricos importantes sobre algunas de las alternativas para proporcionar motivación a los empleados; pero aún falta conocer en qué medida éstas estrategias son aplicadas, o el nivel de aceptación por parte de los empleados, así como las adaptaciones que hacen las empresas para su aplicación.

Finalmente, cabe destacar que las estrategias motivacionales en su mayoría han sido diseñadas y aplicadas por profesionales ajenos a la psicología; sin embargo, consideramos que le corresponde al psicólogo laboral contribuir de manera directa en el diseño y aplicación de dichas estrategias; ya que por su misma formación académica y carácter multidisciplinario cuenta con los elementos que le facilitan comprender la naturaleza humana y su conducta.

Es necesario resaltar que a pesar de que la motivación laboral es un tema muy importante, no se encontraron investigaciones que contemplaran y analizaran conjuntamente estas estrategias, con ello consideramos que le proporcionamos al psicólogo laboral una herramienta que contribuya en su desarrollo profesional.

Algunas limitaciones que se presentaron en la elaboración de esta investigación documental fué la escasa información sobre algunas de las estrategias analizadas. Por otro lado el material a revisar fué difícil de encontrar en Universidades o Instituciones, lo cual implicaba una gran inversión de tiempo y dinero. Como investigación documental, conlleva las limitaciones propias de un trabajo de este tipo, ya que no se llevaron a cabo situaciones empíricas que pudieran probar, confirmar o refutar algo en particular sobre las estrategias (por ejem. una más "efectiva" que otra), no obstante, la información teórica y el análisis realizado puede ser importante al ser utilizada como base para investigaciones empíricas; por lo que se sugiere se lleven a cabo posteriores investigaciones sobre este tema, pero analizando de manera individual cada estrategia, principalmente, en el aspecto práctico, visualizando sus alcances y aplicaciones en empresas mexicanas.

GLOSARIO

ACTITUD

Predisposición para actuar a favor o en contra respecto a una situación determinada.

AMBITO LABORAL

Espacio comprendido dentro de límites sociales y físicos, en el cual el trabajador lleva a cabo sus actividades.

ANALISIS

Estudio realizado para separar las distintas partes de un todo.

AUSENTISMO

Fenómeno que está directamente vinculado con las políticas de personal de una organización y que ilustra, entre otros indicadores, la calidad del entorno laboral.

AUTONOMIA

La medida en que el trabajo le da al empleado independencia y libertad para programar sus labores.

CALIDAD

Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa.

CAPACITACION

Dotar a una persona de conocimientos y habilidades que le permitan desarrollar su puesto de manera eficiente.

COLABORACION

Grado de interacción y ayuda mutua que existe entre los miembros de

un grupo y que puede facilitar u obstaculizar las actividades del mismo.

COMPETENCIA

Contender dos o más personas para lograr la misma meta.

COMUNICACION

Conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

CONDUCTA

Manera de proceder de un individuo.

DESARROLLO PROFESIONAL

Suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales.

EFICIENCIA

Nivel de rendimiento conforme a las capacidades personales.

ESTRATEGIA

Conjunto de procedimientos sistematizados empleados para el logro de un objetivo específico.

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

Conjunto sistematico de acciones especificas que buscan inducir la conducta del trabajador hacia los objetivos organizacionales y que a su vez le proporcione una sensación de bienestar.

MOTIVACION

Proceso interno que resulta de una necesidad y que impulsa, orienta y mantiene la conducta hacia una meta específica.

MOTIVACION EXTRINSECA

Es aquella basada en elementos externos que integran el medio laboral del individuo.

MOTIVACION INTRINSECA

Es la desarrollada internamente por el empleado en su interacción inmediata en su trabajo.

MOTIVACION EN EL TRABAJO

Es inducir a una persona o grupos de personas cada una con sus propias necesidades distintivas y personalidad, a trabajar para realizar los objetivos de la organización en tanto también se procura la realización de los objetivos propios.

ORGANIZACION DEL TRABAJO

Coordinación de las actividades de un grupo de personas, a través de dividir las tareas entre sus miembros con base a sus talentos o habilidades.

PRODUCTIVIDAD

Es la relación entre los frutos tangibles que logra la organización en bienes o servicios y los recursos que emplea.

RECOMPENSA

Premio que se otorga por algún mérito.

RECONOCIMIENTO

Estímulo consistente en aceptar y admitir los logros y aportaciones del trabajador.

RESPONSABILIDAD

Grado en que un individuo se compromete con las actividades que

emprende.

RETROALIMENTACION

Es el grado en que el empleado recibe información clara sobre su actuación de parte de supervisores o de sus compañeros de trabajo.

ROTACION DE PERSONAL

Porcentaje de personal reemplazado, durante un periodo de tiempo, en una empresa.

SALARIO

Remuneración del trabajo efectuado por una persona por cuenta de otra, en virtud de un contrato de trabajo.

SATISFACCION

Complacer o realizar una necesidad o deseo.

SENTIMIENTO DE PERTENENCIA

Nivel de identificación de un individuo hacia un grupo u organización, sintiendo que forma parte de ella y aceptando las normas que establezca.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, de la P., Arriola, G. y Gómez, A. (1993)** La satisfacción en una empresa Gubernamental. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México
- Allenspach, H. (1975)** El Horario Flexible. OIT, Suiza
- Arias, F. (1987)** Administración de Recursos Humanos. Trillas, México
- ASQC/Gallup Survey Report (1994).** Alternate Routes on the Quality Journey. Quality Progress. 27, No. 12, 37-39
- Banda, A. (1986)** Taller de técnicas motivacionales para Gerentes de sucursal Bancaria. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México
- Baron, R.; Byrne, D. y Kantowitz, B. (1985)** Psicología: Un enfoque conceptual. Interamericana, México
- Belcher, J. (1987)** Productividad Total. Granica, Argentina

- Bemowski, K.** (1994) Putting Employees in the Spotlight. Quality Progress. 27, No. 12, 25-28
- Bolles, R.** (1985) Teoría de la Motivación. Trillas, México
- Brown, J.** (1987) La Psicología Social en la Industria. Fondo de Cultura Económica, México
- Camacho, J.** (1991) Análisis de los conceptos comportamiento organizacional en cinco enfoques de Administración. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México
- Carrión, M. C. y Espinosa De Los Monteros, C. M.** (1993) Programas de Calidad: actitudes hacia el trabajo del mexicano. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México
- Castellanos, C. y Sánchez, M.** (1993) Propuesta de un Modelo de Calidad acorde a la Psicología del Mexicano en el ámbito laboral. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México
- Chain, M.** (1994) El impacto de las Organizaciones en el medio ambiente. Contaduría Pública. No. 263, 4-12
- Chrunden, H. Y Sherman, A.** (1986) Administración de Personal: Desarrollo de los Recursos Humanos. Iberoamericana, México

Davidoff, L. (1984) Introducción a la Psicología. McGraw-Hill, México

Davis, K. (1981) Human Behavior at work. Organizational Behavior. McGraw-Hill, USA

Davis, K. y Newstrom, J. (1991) El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill, México

Dessler, G. (1979) Organización y Administración. Enfoque situacional. Prentice/Hall Internacional, México

Dessler, G. (1991) Administración de personal. Prentice/Hall, México

Díaz Guerrero, R. (1991) Psicología del Mexicano. Trillas, México

Díaz Sendra, M. (1988) "Análisis de los Círculos de Calidad para su aplicación futura y repercusión en la productividad de las Empresas Mexicanas" Caso práctico: Organización RIMBO, S. A. Tesis de Licenciatura, Escuela de Administración, U. Anáhuac, México

Dunnette, M. y Kirchner, W. (1976) Psicología Industrial. Trillas, México

- Evans, M. y Ondrack, D. (1991) The Motivational Potential of Jobs: is a Multiplicative Model Necessary? Psychological Reports. No. 69, 659-672
- Fleishman, E. Y Bass, A. (1976) Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Trillas, México
- Garza, J. y Gómez Maganda, L. (1987) Evaluación de un programa de Círculos de Calidad en la Industria Automotriz. Tesis de Licenciatura en Psicología, U. Anáhuac, México
- Ginneken, W. (1984) El empleo y la reducción de la semana de trabajo: comparación de siete modelos macroeconómicos de Europa. Revista Internacional del Trabajo, 103, No. 2, 181-199
- Hampton, D.; Sumner, C. y Webber, R. (1990) Manual de desarrollo de Recursos Humanos. Trillas, México
- Harris, J. (1992) Administración de Recursos Humanos. Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. Limusa, México
- Hicks, H. y Gullett, C. (1987) Administración. CECSA, México
- Hodgetts, M. y Altman, S. (1989) Comportamiento en las Organizaciones. McGraw-Hill, México

- Ishikawa, K. (1991) ¿Qué es el Control de Calidad? Norma, Colombia
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1990) Administración. Mc.Graw - Hill, México
- López B. (1988) El Enriquecimiento del Trabajo. Un análisis de sus principales técnicas. Tesis de Licenciatura, UIA, México
- Maccoby, M. (1989) Porqué y para qué trabajar. Granica, Argentina
- Mankeliunas, V. (1991) Psicología de la Motivación. Trillas, México
- Maslow, A. (1980) La Personalidad Creadora. Kairós, Barcelona
- Maslow, A. (1988) El hombre autorrealizado: hacia una Psicología del ser. Kairós, México
- McQuaig, H.J. (1979) Cómo motivar a la gente. Problemas y procedimientos. Logos, México
- Megginson, L.; Mosley, D. y Pietri, P. (1992) Administración, conceptos y aplicaciones. CECSA, México

Mora, A. y Negrete, L. (1990) Satisfacción laboral. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México

Olalde, H. (1986) Las motivaciones del mexicano hacia el trabajo. Tesina de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México

Pérez, G. (1978) La motivación en las Organizaciones laborales. Méndez Oteo, México

Poister, T. y Streib, G. (1995) MBO in Municipal Government: Variations on a Traditional Management Tool. Public Administration Review. 55, No. 1, 48 - 56

Prokopenko, J.; White, J.; Bittel, L. y Eckles, R. (1985) Cómo motivar a los trabajadores. Programa de perfeccionamiento y actualización a distancia para directivos de la formación profesional. Cinterfor/OIT, Montevideo

Proyecto (1993) Repertorio de recomendaciones prácticas sobre el tiempo de trabajo. OIT, Suiza

Ramírez, S. (1977) El mexicano, psicología de sus motivaciones. Grijalbo, México

- Reigle, M.** (1986) La motivación y los incentivos en el area laboral. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México
- Reyes, A.** (1983) Administración de empresas. Limusa, México
- Reyes, A.** (1992) Administración por objetivos. Limusa, México
- Rodríguez, M.** (1987) Psicología de la organización. (Manual de seminarios vivenciales) Trillas, México
- Rodríguez, M. y Ramírez, P.** (1992) Psicología del mexicano en el trabajo. McGraw - Hill, México
- Rodríguez, M.** (1991) Motivación al Trabajo. (Serie capacitación integral) Manual Moderno, México
- Romero, S.** (1986) Principios fundamentales de la Administración de Empresas. Limusa, México
- Rosenbaum, B.** (1986) Cómo motivar a los empleados de hoy. McGraw-Hill, México
- Rosenzweig, K.** (1988) Administración en las Organizaciones. McGraw-Hill, México

- Schein, E. (1982) Psicología de la Organización. Prentice-Hall, México
- Schermerhorn, R.; Hunt, G. y Osborn, N. (1987) Comportamiento en las Organizaciones. Interamericana, México
- Schultz, D. (1985) Psicología Industrial. Interamericana, México
- Skinner, B. F. (1977) Sobre el Conductismo. Fontanella, Barcelona
- Smith, H. y Wakeley, J. (1988) Psicología de la Conducta Industrial. McGraw-Hill, México
- Stewart, J. (1992) Gerencia para el Cambio Organizacional. Planeación-Entrenamiento y Desarrollo. Legis Fondo Editorial, México
- Sverdlick, M.; Williams, C.; Dubrin, A. y Susk, C. (1991) Administración y Organización. Harper Collins Publishers, Florida
- Tannehill, R. (1980) Enriquecimiento del Trabajo. Grupo Editorial Expansión, México

Tannenbaum, A. (1981) Psicología de la Organización Laboral. CECSA, México

Tosi, H. (1990) Organizational Behavior and Management. PWS-KENT, USA

Tyson, S. y York, A. (1989) Administración de Personal. Trillas, México

Tubbs, M.; Boehne, D. y Dahl, J. (1993). Expectancy, Valence, and Motivational Force functions in Goal-Setting Research: an Empirical Test. Journal of Applied Psychology. 78, No. 3, 361-373

Vidrio, L. (1991) Motivación de Logro en un grupo de mujeres profesionistas activas y del hogar. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México

Vroom, V. y Deci, L. (1990) Motivación y alta Dirección. Trillas, México

Werther, H. y Davis, K. (1991) Administración de personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, México

Wong, C. y Campion, M. (1991) Development and test of a Task Level Model of Motivational Job Desing. Journal of Applied Psychology, 76, No. 6, 825-837

Wynne-Roberts, y Coperman, G. (1987) La Empresa y los factores que influyen en su funcionamiento. OIT, R.D.A.