

152
2el.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA



EXAMENES PROFESIONALES
FAC. DE QUIMICA

**MOTIVACION: UN ANALISIS DE SUS
DIFERENTES ENFOQUES
RELACIONADOS CON LA EMPRESA.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERA QUIMICA

P R E S E N T A

MARIA DEL CARMEN / SAÑUDO MAURY



MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO:

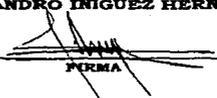
PRESIDENTE: PROF: ROBERT JOHNSON BUNDY
VOCAL: PROF: ERNESTO PEREZ SANTANA
SECRETARIO: PROF: ALEJANDRO IÑIGUEZ HERNANDEZ
1er. SUPLENTE: PROF: LEON CARLOS CORONADO MENDOZA
2do. SUPLENTE: PROF: ANA MARIA ROJAS BRIBIESCA

SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA:

BIBLIOTECAS EN LA U.N.A.M.

ASESOR DEL TEMA:

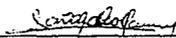
ING. ALEJANDRO IÑIGUEZ HERNANDEZ



FIRMA

SUSTENTANTE:

MARIA DEL CARMEN SAÑUDO MAURY



FIRMA.

**AGRADEZCO A DIOS POR DARME EL DON DE LA VIDA, POR EL AMOR
QUE ME HA PROPORCIONADO Y POR PERMITIRME REALIZARME**

A LA VIDA POR PERMITIRME VIVIRLA

**A MIS PADRES POR SU AMOR, DEDICACION
Y POR ENSEÑARME A MIRAR LA VERDAD
DE FRENTE PARA SEGUIR SIEMPRE ADELANTE**

**A MI PADRE POR EL MEJOR LEGADO QUE ME PUDO DAR:
LLEGAR A SER PROFESIONISTA**

**A MI MADRE POR TODO SU APOYO, CONSEJOS
Y POR TRANSMITIRME SU VALENTIA**

**A BERTHA, PATY Y MALENA POR SU CARINO
Y POR MOTIVARME A SER MEJOR CADA DIA**

A JAIME Y EMILIO POR SUS CONSEJOS Y APRECIO

**A EMILIO, ALEX, CARO Y ANA PATY POR EL CARINO QUE LES
TENGO Y POR LA UNION QUE HAN OBSEQUIADO A ESTA FAMILIA**

**A MIS PROFESORES EN LA UNIVERSIDAD Y PERSONAS EN MI VIDA
PROFESIONAL: POR PERMITIRME APRENDER DE ELLOS**

**A MIS AMIGOS GISELA, ROCIO, LUCY, MAUREEN PONCHO V, JAIME,
CARLOS, ARTURO, CECI, HORACIO, LIVIA, MANUEL D,
PONCHO M, ALEJANDRO A, SILVIA , BETTY: (SI FALTA ALGUIEN FAVOR
DE ANOTARSE)**_____

**POR TODO EL APOYO, PACIENCIA Y CARINO
QUE SIEMPRE ME HAN BRINDADO.**

**Y A TODO AQUEL QUE HA CRUZADO POR MI CAMINO, QUE ME HA
MOTIVADO Y APOYADO EN ALGUN MOMENTO DE MI VIDA**

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES	
1.1 Definición de la motivación.	3
1.2 Significado de la motivación.	5
1.3 Un poco de historia...	5
1.3.1 Dos enfoques en el estudio de motivos humanos.	7
1.4 Necesidades, impulsos y motivaciones.	8
1.5 Satisfacción de las necesidades.	8
1.5.1 Tipos de motivación	9
1.6 Tipos de necesidades.	10
1.6.1 División de las necesidades.	11
CAPITULO II. TEORIAS DE LA MOTIVACION	
2.1. Clasificación de las teorías sobre motivación.	13
2.2 Modelos de Contenido.	13
2.2.1 Las exigencias fundamentales humanas.	13
2.2.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.	14
2.2.1.2 Niveles de necesidad.	15
2.2.2 Teoría de los dos factores o de motivación-conservación.	18
2.2.3 Necesidad de logro, poder y afiliación.	20
2.2.3.1 Necesidad de logro.	20

	2.2.3.2 Necesidad de poder.	20
	2.2.3.3 Necesidad de afiliación.	21
2.3	Modelos de proceso.	22
2.3.1	Teorías del enfoque externo.	22
2.3.2	Modelos de expectativa.	24
2.3.2.1	La Valencia.	24
2.3.2.2	La expectativa.	24
2.3.2.3	La fuerza de la motivación.	25
2.3.2.4	Teoría de preferencia expectativa.	25
2.3.2.5	El modelo híbrido de expectativa.	26
2.3.3	La motivación como reforzamiento.	27
2.3.3.1	La motivación interiorizada.	28
2.4	Motivación por temor.	28
2.4.1	Motivaciones negativas.	29
2.4.2	Las motivaciones morales.	29
2.4.3	Las motivaciones como un estado de tensión.	30
2.5	Otras teorías de motivación.	31
2.5.1	Las personas también tienen una gran necesidad de recibir un trato equitativo.	31
2.5.2	Teoría de la desigualdad.	31
2.5.3	Saul Gellerman y el significado de la motivación.	31
2.5.4	Teoría "X" y "Y" de Mc Gregor.	32
2.5.5	El ser adulto de Argyris.	34
2.5.6	El enfoque humano: Elton Mayo.	35
2.5.7	Rensis Likert.	36
2.5.7.1	Teoría de Likert.	37
2.5.8	Teoría Z	37
2.5.9	La teoría de Maier sobre la frustración.	39
2.6	El dinero como impulso hacia la motivación.	40
2.7	La competencia.	41
2.8	Barreras a la frustración de necesidades.	42
2.8.1	Problemas de motivación.	44

2.9	Frustración-Agresión.	45
2.10	Principales escuelas de motivación en el ámbito de la empresa.	46
2.10.1	El Taylorismo.	46
	2.10.1.1 Objetivos fundamentales del Taylorismo.	46
	2.10.1.2 Postulados básicos del Taylorismo.	47
	2.10.1.3 Esquema normativo.	49
2.10.2	Dirección científica.	50
	2.10.2.1 Principios de la dirección científica.	52
2.10.3	La escuela de las relaciones humanas.	52
	2.10.3.1 Esquema normativo.	53
	2.10.3.2 Factores motivacionales implicados.	56
2.11	El empresario ante la motivación y la responsabilidad.	56
2.11.1	Renunciar a mover por causa eficiente.	57
2.11.2	Como mover la voluntad de otro.	57
2.11.3	Mover por causa dispositiva.	57
2.11.4	Mover por causa objetiva.	58
2.11.5	La motivación como persuasión.	60
2.11.6	El valor motivante de la amistad.	63
2.11.7	Los bienes motivantes.	67
2.12	Motivación al trabajo.	68
2.12.1	La motivación en la organización laboral.	68
2.12.2	El enriquecimiento del trabajo.	70
2.12.3	Otros estudios sobre la motivación en el trabajo.	70

CAPITULO III.

ANALISIS DE DIFERENTES AUTORES SOBRE LA MOTIVACION EN LA EMPRESA

3.1	Integración de las teorías de la motivación.	73
3.2	Necesidad de un nuevo planteamiento.	75
3.3.	Una teoría de la motivación: Algunas proposiciones generales.	78
3.4	Una teoría de la motivación. A. Maslow.	80

3.4.1	¿Qué quieren las personas? Abraham Maslow y la jerarquía de necesidades.	81
3.4.2	Características de las necesidades.	83
3.4.3	Necesidades fisiológicas y de seguridad.	84
3.4.4	Una necesidad satisfecha no es un móvil en cuanto al comportamiento.	84
3.4.5	Necesidades sociales.	85
3.4.6	Necesidades del yo.	85
3.4.7	Necesidades de autorrealización.	86
3.4.8	El individuo y su jerarquía de necesidades.	87
3.4.9	Teoría de la motivación humana.	90
3.4.10	Predisposiciones hacia la necesidad básica de satisfacción.	91
3.5	Frederick Herzberg y la teoría de la motivación de los factores motivadores-higiénicos.	91
3.5.1	Higiénicos y motivadores.	92
3.5.2	Una teoría discutible: La dualidad de la naturaleza humana	92
3.5.3	El empleado motivado de Herzberg.	93
3.5.4	Frustración y estímulo en el trabajo: Consideraciones sobre el enfoque de Herzberg.	94
3.5.5	Criticas de la teoría de Herzberg motivación-higiene.	95
3.6	Atkinson y McClelland Necesidad de logro, poder, y afiliación.	96
3.6.1	Motivación directiva de McClelland.	97
3.7	Un modelo de expectativas del proceso de motivación.	97
3.7.1	Diseño del trabajo y motivación del empleado.	98
3.8	Douglas McGregor.	101
3.8.1	El aspecto humano de las empresas tarea de la administración: Un punto de vista convencional.	102
3.8.2	El enfoque duro o blando	103
3.9	El control de la motivación para trabajar.	104
3.9.1	¿Amenaza a la libertad humana un control creciente?.	105
3.10	La naturaleza y el papel de las actitudes.	106
3.10.1	Las motivaciones, las actitudes y los incentivos en la industria.	106

3.10.2	Naturaleza y función de los incentivos.	107
3.10.3	Las exigencias del empleo definen los incentivos.	108
3.10.4	Actitudes y comportamientos.	109
3.11	Motivos para dirigir de Miner.	110
3.12	Mando y motivación efectiva del personal.	110
3.12.1	¿Que es lo que hace una labor atrayente?.	113
3.13	El dinero como motivador.	114
3.13.1	Por que la gente quiere más dinero.	114
3.13.2	El dinero como reforzador condicional general.	115
3.13.3	El dinero como factor de higiene.	115
3.13.4	El dinero como instrumento para lograr los resultados deseados.	115
3.13.5	Las limitaciones del lucro como motivación.	116
3.13.6	Ineficiencias de los precios.	116
3.13.7	¿Son las ganancias el incentivo básico?.	117
3.13.8	Ventaja competitiva Vs beneficio social.	117
3.14	Variables del trabajo y de la labor.	118
3.14.1	Dando mayor significado al trabajo.	119
3.14.2	Naturaleza de la relación entre motivación y desempeño.	119
3.14.3	Rotación del trabajo.	121
3.14.4	La motivación humana en la esfera laboral.	122
3.14.4.1	La motivación del trabajo.	122
3.14.4.2	Clasificación de los motivos de trabajo.	123
3.15	La supervisión y los recursos humanos.	124
3.15.1	Motivación individual.	124
3.15.2	¿Por qué actúan las personas como lo hacen?.	124
3.15.3	La personalidad de un individuo.	125
3.15.4	La motivación y la eficiencia de la personalidad.	125
3.16	¿Qué desean obtener los trabajadores de la vida y del trabajo?.	127
3.16.1	Las necesidades del hombre satisfechas por el trabajo.	128
3.1.6.2	Diferencias de la insatisfacción y de la satisfacción.	129

3.16.3	Insatisfacción y satisfacción en el trabajo.	131
3.16.3.1	Satisfacción del trabajo.	131
3.17	Importancia de los logros.	132 .

CAPITULO IV. DIRECCIÓN DE PERSONAL, ALGUNAS FORMAS DE MOTIVAR AL EMPLEADO EN LA EMPRESA.

4.1	Los recursos humanos de la empresa moderna.	134
4.1.1	Concepto de motivación.	135
4.1.2	Motivación: Un elemento central.	135
4.1.2.1	Motivar-sencillo pero complejo.	136
4.1.3	Importancia de las relaciones humanas.	136
4.1.3.1	La motivación.	136
4.1.4	Motivaciones de la dirección.	137
4.2	Organización y dirección del personal.	138
4.2.1	La motivación del personal.	138
4.2.2	La motivación y la moral: Un poner a prueba a la dirección.	139
4.2.2.1	La motivación y la jerarquía necesaria.	139
4.2.2.2	Motivación de los empleados.	139
4.3	Partes fundamentales de toda motivación.	140
4.3.1	Naturaleza de las necesidades humanas.	141
4.3.2	Necesidades, deseos y objetivos.	143
4.4	Anhelos de los empleados.	145
4.4.1	Los factores que influyen sobre la motivación.	147
4.4.1.1	Factores que determinan la respuesta a la motivación.	149
4.5	Dirección de la administración.	150
4.5.1	Modelo de motivación de la administración de personal.	150
4.5.2	Mantenimiento humano: Un nuevo concepto de la motivación.	151

4.5.2.1	Importancia del mantenimiento humano preventivo.	151
4.5.2.2	Estar alerta a los síntomas.	152
4.5.2.3	Personas y máquinas.	152
4.5.2.4	Ingeniería humana.	153
4.5.3	Como estudiar al personal y aprender a entenderlo.	154
4.5.3.1	Como iniciar el estudio del personal.	154
4.5.3.2	La motivación y sus efectos sobre la labor supervisora.	154
4.5.3.3	Propuestas para una acción de motivación.	156
4.5.3.4	Formas en que todas las actividades de administración de personal afectan la motivación.	159
4.5.4	El arte de la motivación.	161
4.5.4.1	La empatía es necesaria.	161
4.5.4.2	Es necesario tener un espíritu abierto.	162
4.5.4.3	Hay que ser sensitivos.	162
4.5.5	Guía para el uso eficaz de la motivación.	163
4.5.5.1	Poniendo en práctica la motivación.	164
4.6	Dependencia e independencia en las organizaciones.	165
4.6.1	Dependencia en las organizaciones.	166
4.6.2	Independencia de las organizaciones.	167
4.6.3	Actitud realista.	169
4.7	Las necesidades y la situación de trabajo.	170
4.7.1	Motivar es contribuir más al trabajo.	171
4.7.2	Interés en el trabajo y motivación.	171
4.7.2.1	El interés por el trabajo.	174
4.7.3	La actitud hacia el trabajo y la producción.	175
4.7.3.1	Efectos de las actitudes en la producción.	175
4.7.4	¿Qué cosa esperan los trabajadores de un jefe?.	176
4.7.5	El enriquecimiento del puesto.	176
4.8	Los incentivos monetarios y no monetarios.	178

4.8.1	Uso de las recompensas para motivar a los empleados.	179
4.8.1.1	Uso de otras recompensas.	181
4.8.2	Necesidades de hacer evaluaciones justas.	181
4.8.2.1	Como utilizar el elogio.	181
4.8.2.2	Adaptar el elogio a lo realizado.	182
4.8.2.3	Relacionar el elogio con el reconocimiento.	182
4.8.2.4	Dar más importancia al trabajador, al mismo tiempo que se le elogia.	182
4.8.3	Críticas constructivas.	183
4.8.3.1	Represiones en privado.	183
4.8.3.2	Establecer los hechos.	183
4.8.3.3	No hacer juicios prematuros.	184
4.8.4	Uso de programas de recompensa para motivar a los empleados.	184
4.9	Motivación y eficiencia.	185
4.10	Prevención de la frustración.	186
4.10.1	Al individuo le gusta realizar algo.	187
4.11	Expectativas y reforzamiento del empleado.	188
4.12	La participación.	189
4.12.1	Motivación: la decisión de participar.	189
4.12.2	Diseño del trabajo para que participen los empleados.	190
4.12.2.1	Sistemas de sugerencias.	191
4.12.2.2	Sistema de reparto de ganancias por sugerencias.	191
4.12.2.3	Grupos de participación de los empleados.	191
4.12.3	Aumento de la participación en el trabajo.	194
4.12.3.1	Rediseño del puesto.	194
4.12.3.2	Equipos de trabajo.	194
4.13	Bases motivadoras del comportamiento organizacional.	195

4.13.1	Requisitos del comportamiento.	195
4.13.1.1	Atraer y conservar a la gente en un sistema.	195
4.13.1.2	Desempeño confiable.	196
4.13.1.3	Comportamiento innovador y espontaneo.	196
4.13.2	Técnicas de la administración para la innovación y la iniciativa.	196
4.13.2.1	Permitir las fallas pero penalizar por no intentar.	197
4.13.2.2	Retribuir el éxito.	197
4.13.2.3	Flexibilidad en los parámetros del trabajo.	197
4.13.2.4	Promover la colaboración y la integración de funciones.	198
4.13.3	Que debe hacerse para conseguir una colaboración plena del personal..	198
4.13.3.1	Cooperación.	198
4.13.3.2	Protección.	199
4.13.3.3	Ideas constructivas.	199
4.13.3.4	Mostrarse tolerante de vez en cuando.	199
4.13.3.5	Autoentrenamiento.	200
4.13.3.6	Actitud favorable.	200
4.14	Tipos de patrones motivacionales.	201
4.14.1	Cumplimiento de las reglas o acatamiento de las normas del sistema.	201
4.14.2	Adecuación de sistemas de recompensas globales.	202
4.14.2.1	Recompensas instrumentales aunadas al esfuerzo o desempeño individual.	202
4.14.3	Satisfacciones intrínsecas por el desempeño de un papel específico.	202
4.14.4	Valores internos del individuo que abarcan las metas de la organización.	202
4.14.4.1	A toda persona le gusta progresar.	203
4.14.4.2	El personal desea que se le comprenda.	203

4.14.5	Satisfacciones sociales derivadas de las relaciones primordiales del grupo.	204
4.14.6	El sistema de reglas.	204
4.14.7	Disciplina efectiva.	205
4.14.8	Comunicación.	206
4.14.9	Sentido de la oportunidad.	206
4.14.10	La importancia de la motivación.	207
4.15	Garantizar la equidad para motivar a los empleados.	208
4.15.1	Desigualdad percibida.	208
4.15.1.1	Reacciones ante la desigualdad.	208
4.15.1.2	El trabajador pide imparcialidad en el trato.	209
4.15.2	Administración de la equidad.	210
4.16	Motivación de los empleados a través de un liderazgo efectivo.	211
4.16.1	Hay que compartir el liderazgo.	211
4.17	Creación de un compromiso de los empleados.	211
4.18	Motivación: Un reto a la creatividad	212
4.18.1	Socialización.	213
4.18.2	Identificación.	214
4.18.3	Arraigo.	214
4.18.4	Trascendencia.	214
4.19	Automotivación.	214
4.20	Los beneficios y los objetivos sociales en la industria.	215
CAPITULO V.	CONCLUSIONES	217
BIBLIOGRAFIA		221

INTRODUCCION

Varios factores influyen en la acción y reacción humana. La personas responden a las necesidades de alimento, abrigo, aire, autoconservación, defensa frente al dolor, etc.; tratan de obtener bienestar físico y amor; de satisfacer su instinto paternal y sus impulsos sociales y de cubrir sus deseos de seguridad, belleza y felicidad. La mayor parte de estos impulsos, están relacionados con la comodidad y la satisfacción de las necesidades físicas, aun cuando también responden a otro tipo de voluntades y necesidades, tales como una oportunidad para el desarrollo personal y el ascenso, la compensación monetaria, la obtención de un trabajo agradable en un ambiente adecuado, la oportunidad de prestar un servicio, el merecer el respeto de los demás, la elevación del nivel social, etc. Los conceptos anteriores forman el núcleo de los deseos relacionados con el trabajo y se convierten en los umbrales a través de los cuales el supervisor puede encauzar sus esfuerzos en pro de la motivación.

Muchas veces nos preguntamos: ¿Qué sucede con los seres humanos?: ¿Qué es lo que los impulsa a trabajar y llegar a ser lo que algún día soñaron ser?: ¿De donde proviene el motor que los impulsa?: ¿Qué necesita cada uno de nosotros para obtener y satisfacer lo que necesitamos?. Estas respuestas y más las podemos obtener a través de las teorías sobre la motivación y ellas son aplicables en las empresas; ya que a veces olvidamos el factor humano, y sin este las empresas no podrían llegar a una mejor organización y funcionamiento.

La motivación de los seres humanos, se puede entender como el atender a las necesidades que se tienen en común e individual y los diferentes medios por los cuales se satisfacen estas necesidades; el ser humano desarrolla impulsos para alcanzar las metas u objetivos que lo llevarán a satisfacer sus aspiraciones y expectativas a lo largo de su vida.

En un lugar de trabajo los empleados tienen expectativas sobre si mismos que son diferentes en cada persona, algunos se exigen un lugar destacado, otros se sienten cómodos realizando el menor trabajo; la idea de que las necesidades constituyen un conjunto de normas de las cuales el individuo se evalúa si se están satisfaciendo o no tales necesidades y como conducirlas a realizar las metas prefijadas para cubrir esas expectativas. Así se realizan las necesidades como normas.

Para que una empresa funcione eficazmente, debe encontrar maneras de incluir al personal en sus objetivos, debe inducir un tipo de compromiso

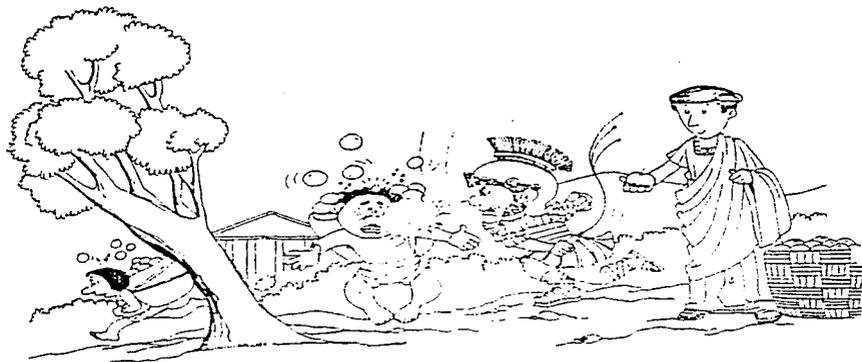
individual que asegure un esfuerzo máximo con un mínimo de supervisión y control externo inspirando así un esfuerzo cooperativo para llegar a las metas de la empresa; la Motivación se enfrenta a este tipo de exigencias.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues á través de ella se logra la ejecución del trabajo concerniente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con lo esperado, en resumen la oportunidad de influir sobre el propio futuro.

Para explicar el porqué la gente se comporta de cierta manera, es necesaria la teoría de la motivación; esta teoría trata de explicar "cómo comienza el comportamiento, cómo recibe energía, cómo la conserva, cómo la dirige y qué tipo de reacción interior se presenta en el organismo".

CAPITULO I.

ANTECEDENTES



CAPITULO I.

1.1 DEFINICION DE MOTIVACION.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua; << motivo es la causa o razón de ser que mueve para una cosa >>. ¹

Según el Diccionario Enciclopédico Grand Larousse, <<se puede llamar motivo a toda causa de orden intelectual que produce o tiende a producir una acción voluntaria>>. En otro significado del mismo Diccionario, se dice que <<motivo es una experiencia consciente o estado subconsciente que sirve para determinar la conducta social o comportamiento de un individuo en una situación determinada>>. ²

Motivación viene de "motivo", y motivo viene del verbo latino moveré, motum. La palabra designa una fuerza motriz; se ha definido como "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". ²

En la motivación se mueven los incentivos e intereses. ²

El incentivo se define como un estímulo que desde fuera mueve al sujeto a desear o hacer determinada acción. ²

El interés es la inclinación del sujeto hacia determinados valores y/u objetivos; los intereses vienen a ser la manifestación más patente y sensible de la motivación. ²

James Drever diccionario de psicología :

Motivación: Término empleado generalmente para designar los fenómenos involucrados en la acción de incentivos e impulsos.

Motivo: Factor que opera en la determinación de la dirección de la conducta de un individuo hacia un fin o meta, aprendido consciente o inconsciente.

Motivar: Proveer un incentivo, actuar como incentivo."

P.T.Young: <<el concepto de motivación es sumamente amplio; tan amplio, que los psicólogos han intentado reducirlo, seleccionando este o aquel aspecto... Los dos aspectos más importantes son el energético... y el de regulación y dirección...>>³

P.T.Young: <<la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.>>³

P.T.Young : La motivación es el proceso:

- a) Que suscita o inicia una conducta
- b) De sostén de una actividad que progresa.
- c) De canalización de la actividad en un curso dado.

En sentido amplio, el análisis de la motivación debe tener en cuenta todos los factores que suscitan, sostienen y dirigen la conducta."

D.O.Hebb: <<...El problema principal al que se enfrenta el psicólogo cuando habla de motivación no es el de despertar la actividad, sino darle un patrón y dirigirla...>>

J.W.Atkinson: <<El término motivación se refiere a la activación de una tendencia de actuar para producir uno o más efectos. El término motivación, que la persona subraya una fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como yo quiero...>>

Por esto la mayoría de las definiciones del término motivación incluyen los aspectos de activación y direccionalidad del comportamiento.

Es un hecho evidente, comúnmente aceptado por los psicólogos, que los motivos activos en una persona y sus respectivas intensidades determinan en parte la dirección de su comportamiento y el esfuerzo que está dispuesto a poner en el mismo, es decir, determinan su motivación.³

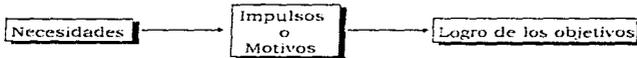
El *motivo* es el componente teleológico (estudio de las causas finales) del comportamiento, es decir, la finalidad que con el mismo se persigue o su razón de ser. Evidentemente, los motivos potencialmente activos en el ser humano pueden ser de muy diversas índole:

- 1- Tener más dinero.
- 2- Satisfacer la sed o hambre.
- 3- Lograr un determinado status social.
- 4- Crecer y desarrollarse psicológicamente, etc. "

1.2 SIGNIFICADO DE LA MOTIVACION

Se han dado varias definiciones de "motivación": las cuales entran en los conceptos de objeto, deseo, impulso, intención, objetivo, propósito, etc.

El proceso de motivación se puede ilustrar de la siguiente secuencia de causas:



En el proceso de motivación, las necesidades producen motivos que conducen a la realización de objetivos causadas por deficiencias físicas o psicológicas.

El motivo es un estímulo que conduce a una actividad que satisfice la necesidad; es decir, los motivos producen acciones. Por ejemplo la falta de sueño (la necesidad) activa la condición física de fatiga (el motivo) que produce sueño (la acción).²

En el proceso de motivación, el alcanzar la meta satisfice la necesidad y reduce el motivo. Cuando se alcanza la meta, se restablece el equilibrio; pero se originan otras necesidades que pueden satisfacerse por la misma secuencia de los sucesos.¹⁸

1.3 UN POCO DE HISTORIA...

Antes de 1900 ya se había hablado sobre la motivación.

Aristóteles y otros filósofos de la antigüedad describieron el "deseo" o los "impulsos como una de las "fuerzas mentales" o "facultades", aquí lo que llaman "facultad" es ubicada en el mismo nivel de la percepción, la imaginación y el sentimiento; también Aristóteles presenta una vertiente causal del motivo o razón de nuestras acciones; señalándola como causa motora, que se refiere tanto al bien práctico que suscita nuestras apetencias, siendo así causa de ellas.⁶

La causa o motivo no sería por tanto solo externa sin también y sobre el interior, de manera que en nuestras apetencias somos movidos por el bien; pero sólo en el grado en que a la par nosotros nos movemos.

La motivación se refiere a mover la voluntad del otro en su sentido activo o ser movido por otro en mi propia voluntad en su sentido pasivo.

El motivo, no es causa eficiente de la conducta, y esto vale tanto para el motivo propio el motivo que yo me propongo intelectualmente para que yo actúe, o el que yo propongo a otro para que él actúe, el motivo ajeno no será aliciente para mi voluntad más que en medida en que lo haga propio; si el motivo propio no basta para mover mi voluntad, menos suficiente será el motivo ajeno.⁴

En la edad media, Tomás de Aquino y otros distinguieron el "deseo sensual" de la "voluntad racional"; también distingue entre el mover como causa aliciente a objetiva -proponer un objeto- y el mover como causa eficiente; empujar, inclinar, es decir lo que entendemos por "mover". La voluntad puede moverse de dos modos:

- 1) Por medio del objeto.
- 2) Como aquello que inclina internamente a la voluntad a querer.⁴

También agregó Tomás de Aquino que para conocer a otro se presentan tres pasos:

- 1) Renunciar a mover eficientemente la voluntad de otro.
- 2) Indagar cómo podemos presentar alicientes a la voluntad de otro, conservando su condición de ser libre.
- 3) Buscar cuáles alicientes pueden presentarse a la voluntad para moverla en su grado máximo.⁴

“Para los filósofos de una época más moderna como Descartes, Hobbes y Spinoza, los “impulsos” (deseos o esfuerzos) eran todavía una clase importante de variables psicológicas, comparable a la de los procesos afectivos e intelectuales.

En los siglos XVIII y XIX, con el Hedonismo surgió la teoría de la motivación, que fue ampliamente difundida; la cual entendía que el hombre siempre actúa para lograr placer o evitar displacer.

Para Sartre la relación del término motivar; “mover a otro para que ejerza una determinada conducta”; esto no se refiere al acto de explicar, o a la fundamentación moral de los propios actos, ni tampoco significa justificar una conducta; No se refiere a la explicación, fundamentación o justificación, sino a la “originación”; al acto de causar determinado comportamiento. Se trata de una acción transitiva: Motivar la voluntad de otro para que quiera algo.

Para los empiristas ingleses como Locke, Berkeley y Hume; las variables intelectuales prevalían considerablemente sobre los otros tipos de variables psicológicas.

Más tarde Kant colocó la "cognición", la "emoción" y la "voluntad" en el mismo nivel de la clasificación psicológica; esta "tripartición" prevaleció en la psicología hasta comienzos de siglo. En esta clasificación las variables motivacionales se dividen en dos grupos: "emoción y voluntad".

Según la teoría de W. Wundt es una serie especial de emociones que concluye con un sentimiento de determinación que espontáneamente se traduce en acción.

Influídos por el enfoque biológico de la psicología, que inició la teoría de Darwin, hacia fines del siglo XIX los psicólogos comenzaron a ver en los "instintos" los motivos primarios de la conducta, tanto en el hombre como en los animales.

El filósofo danés H. Höffding consideró la voluntad como la función psicológica fundamental, como la energía psíquica que determina la síntesis de las otras funciones (biológicas).⁶

Hacia fines del siglo XIX Williams James indicó la importancia de la motivación; descubrió que los obreros a quienes pagaba un salario por hora podían conservar sus trabajos usando aproximadamente del 20 al 30% de su capacidad. También descubrió que los empleados muy motivados trabajaban de 80 a 90% de su capacidad. Por lo tanto una motivación alta puede producir un desempeño mejor, y menos problemas por parte de los empleados, como ausentismo excesivo, rotación, impuntualidad, huelgas y quejas.¹⁸

A principios de siglo, N. Ach llevó a cabo un análisis experimental de algunas variables motivacionales, las llamadas "tendencias determinantes" inspirando así una teoría psicológica (la teoría del campo de K. Lewin).⁶

Para S. Freud fundaba el psicoanálisis, según el cual los motivos primitivos, innatos (instintos o impulsos) tienen una importancia fundamental en la conducta del individuo, particularmente para su desarrollo (adaptación o inadaptación).⁶

1.3.1 DOS ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LOS MOTIVOS HUMANOS

El hedonismo ha tenido una extraordinaria vigencia en la historia del pensamiento (Aristipo, Epicuro, Thomas Hobbes y Jeremy Bentham), y aún hoy tiene un papel fundamental en la teoría de la motivación: La concepción

hedonística establece que el motivo último, razón de ser o finalidad del comportamiento humano es la búsqueda del placer, alcanzar satisfacción o evitar el dolor. El hombre consigue este estado de felicidad cuando logra alcanzar los objetivos que se ha propuesto o satisfacer las necesidades que siente.³

1.4 NECESIDADES, IMPULSOS Y MOTIVACIONES.

A los mecanismos dinámicos se les designa con los términos de "*necesidades*", "*impulsos*" y "*motivaciones*": la base del término "*necesidad*" se encuentra, por lo general, en el hecho de que los organismos no son sistemas cerrados, completamente independientes de su medio ambiente. Los organismos gastan energía, y para sobrevivir deben mantener en sus cuerpos una provisión de las materias de las que obtienen dicha energía; los factores más decisivos en el mantenimiento de la vida de un organismo, son las múltiples características físicas y químicas de los tejidos, características que deben ser mantenidas dentro de límites muy estrechos, por ejemplo, el grado de acidez de la sangre, la temperatura del cuerpo, el contenido de agua en la sangre, la provisión de oxígeno de la sangre, etc. Cuando a un organismo en un momento dado le falta cualquiera de las sustancias necesarias para el mantenimiento de la vida, se dice que se encuentra en un estado de necesidad.

El término "*necesidad*" se usa, en su significación más exacta, con un sentido fisiológico, para designar los estados de "*déficit*" corporal, o bien, el acercamiento de las condiciones físicas y químicas a aquellos límites más allá de los cuales la vida es imposible, también es posible concebir tales privaciones, reales o imaginarias, dentro de un contexto puramente fisiológico, reciben también el nombre de "*necesidades*".³⁵

1.5 SATISFACCION DE LAS NECESIDADES.

El hombre es, por naturaleza motivado. Es un sistema *orgánico*, no mecánico. Las entradas de energía (luz solar, alimentos, agua, etc.) se transforman para él en salidas de comportamiento (incluyendo las actividades intelectuales y las reacciones emocionales, así como los actos observables). Su comportamiento se halla influido por las relaciones entre sus características como sistema orgánico y el ambiente. El crear estas relaciones constituye

cuestión de *dejar en libertad* su energía de una forma dada y no de otra. No lo motivamos porque es él quien se motiva, y cuando ello no ocurre así es porque está muerto. Este es el sentido en que se distingue entre una teoría orgánica y otra puramente mecánica de la naturaleza humana.⁴²

La motivación de los seres humanos se puede entender mejor como las necesidades que se tienen en común y los diferentes medios por los cuales se satisfacen estas.

Cuando se despierta una necesidad (privación física o psicológica) el individuo desarrolla un impulso hacia una meta o incentivo, es decir satisfacer tal necesidad o remover la privación para alentar la vida misma. Este proceso por el cual se energiza la conducta se llama MOTIVACION.¹

1.5.1 TIPOS DE MOTIVACION

Existen varios tipos de motivación los cuales son:

- 1) Intrínsecas y extrínsecas; Estas pueden motivar directamente la actividad que se va hacer, o algo relacionado con ello.
- 2) De contenido y de contexto; Aquí lo que motiva puede ser la actividad que se va a hacer, o bien la situación o marco en que sucede.
- 3) Inmediatas y a largo plazo; según que los satisfactores se obtengan al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.
- 4) Positivas y negativas; Estas pueden motivar a buscar algo, o a evitar algo.
- 5) De deficiencia y de crecimiento; Estas buscan llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso.
- 6) Materiales y espirituales; Estas son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien, a realizar valores trascendentales.
- 7) Conscientes e inconscientes; Estas se derivan de que el sujeto se dé cuenta o no de ellas
- 8) Motivaciones básicas de la personalidad y motivaciones de determinados actos de la persona.

9) Individuales y colectivas; Estas dependen de que se ubiquen en una persona o en un grupo o equipo.

10) La costumbre es una poderosa creadora de motivaciones.²

La habilidad de entender el porqué las personas se comportan de cierta manera y la habilidad de motivarlas a comportarse de una manera específica son dos cualidades relacionadas e importantes para la eficacia administrativa; un administrador aplica su comprensión de la Teoría de la Motivación de dos maneras:

1) Es altamente intuitiva, es decir la sensibilidad de percepción en la forma que reaccionará un individuo al ser tratado de una manera específica , a las necesidades y motivos que se tienen ya sea individual o en grupo.

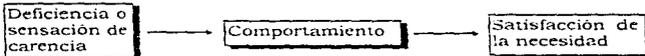
2) Es cognoscitiva y objetiva, es decir comprende los motivos que originan conductas específicas, usando modelos de motivación que le proveen de un mayor entendimiento del comportamiento de los demás.¹

1.6 TIPOS DE NECESIDADES.

El campo de la motivación lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.

El estudio de los motivos humanos pueden plantearse desde dos puntos de vista:

a) El primero centra su atención en las necesidades de la persona. Este enfoque que surge de la teoría evolucionista, establece que el comportamiento humano se materializa en acciones tendientes a satisfacer las necesidades sentidas por el organismo. Por tanto, la finalidad del comportamiento es la satisfacción de las necesidades. Así pues, las necesidades constituyen los motivos en los que se basa la acción, pudiéndose originar así el proceso motivacional:



El sentimiento de insatisfacción de una necesidad dirige el comportamiento y lo activa hacia su satisfacción; pueden referirse tanto a aspectos fisiológicos (sed, hambre...) como psicológicos (falta de amistades, de desarrollo personal...). De esta manera se presenta una motivación por deficiencia.

b) El segundo centra su atención en los objetivos de las personas. En este caso, será el deseo de alcanzar un determinado objetivo o meta el motivo o finalidad del comportamiento. Se supone que la persona se sentirá satisfecha cuando lo logre.³

Por tal existen dos tipos de necesidades las fisiológicas y las psicológicas.

Las necesidades fisiológicas son aquellas que tratan de preservar la vida tales como el comer, respirar, descansar, etc. Las cuales para satisfacerlas nos lleva a una motivación.

Existen varios puntos de vista acerca de las necesidades psicológicas; los freudianos vinculan tales necesidades con impulsos biológicos primitivos de naturaleza sexual. Los partidarios de la teoría del comportamiento lo enfoca a la manera en que el medio ambiente refuerza la conducta.

El tercer punto de vista es el de la psicología organísmica-holista, en la cual el individuo funciona como un todo y está influido por varios factores simultáneamente en los que se encuentran las necesidades fisiológicas, la necesidad de mantener y mejorar su concepto de sí mismo y su percepción de una situación determinada, desde este punto de vista todos estamos motivados a la conservación y mejoramiento personal, para considerar este hecho se dice que "el yo incluye todo lo que uno es", siendo esto el cuerpo físico y todo con lo que se identifica una persona, ya sean cosas o personas.¹

1.6.1 DIVISION DE LAS NECESIDADES.

Generalmente los psicólogos coinciden al clasificar a las motivaciones considerándolas por su carácter como "*primarias*" o "*secundarias*".²

Las motivaciones "*primarias*" son aquellas que satisfacen alguna función biológica de los organismos o de las especies; estas incluyen normalmente todo que se refieren a la obtención del alimento y a la reproducción, incluyen las necesidades fisiológicas y las necesidades psicológicas básicas de amor propio, respeto y aceptación para sí mismo; las cuales describen las necesidades de conservar y mejorar el "yo sociopsicológico".^{1,2,3}

Las necesidades secundarias se derivan de las necesidades primarias y contribuyen a su satisfacción, son normas aprendidas que una persona ha incorporado dentro de sí y un conjunto de expectativas sobre sí mismo; en un sentido son deseos y metas que llegan a ser determinantes para los valores que se poseen.¹

Las motivaciones "*secundarias*" son principalmente de naturaleza social. Se citan frecuentemente como pertenecientes a esta clase las motivaciones para conseguir un status; relacionarse con otros individuos o grupos y para conseguir un cierto grado de autoestimación.

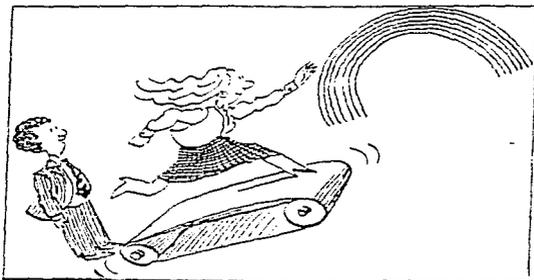
Se han subdividido las motivaciones secundarias, de modo que han dado lugar a una tercera clase destinada a las motivaciones personales. Las motivaciones personales son generalmente consideradas como sociales se les distingue de la motivaciones comunes a todos los miembros de un grupo, en tanto cuanto se refieren a la búsqueda y mantenimiento de unos lemas y unos ideales que son privados y peculiares de cada individuo, y que no son compartidos con la mayoría de los restantes miembros del grupo.

Las clasificaciones de las motivaciones humanas se caracterizan generalmente por la importancia que dan al papel de las motivaciones secundarias o "*sociales*" en el comportamiento del individuo, de las motivaciones que surgen de, o están estructuradas por, la identificación del individuo con uno u otro grupo.

En algunos casos, el grado de intensidad se considera como algo independiente de la clasificación de las motivaciones primarias o secundarias. En otros, la clasificación de las "*necesidades*" hecha por Maslow, se dice que éstas ordenan por sí solas "*en una jerarquía de preponderancia*", desde las más elementales, a las necesidades que fundamentan el desarrollo superior del individuo. Según Maslow las necesidades menos predominantes se minimizan, llegando incluso a ser olvidadas o rechazadas. Pero cuando una necesidad está completamente satisfecha, la que le sigue en primacía (más elevada) surge, para dominar la vida consciente y para ocupar el centro de la organización del comportamiento, ya que las necesidades satisfechas no son motivadores activos.²⁵

CAPITULO II.

TEORIAS DE LA MOTIVACION



CAPITULO II.

TEORIAS DE LA MOTIVACION.

2.1 CLASIFICACION DE LAS TEORIAS SOBRE MOTIVACION.

Existen varias teorías relacionadas con la motivación, las cuales pueden agruparse en dos tendencias:

Estas teorías se pueden clasificar como

- a) Modelos de contenido.
- b) Modelos de proceso o de aprendizaje.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, puesto que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan datos para mejorar dicha conducta.

Modelos de contenido: Son aquellos en los cuales describen y analizan las necesidades que intervienen en el proceso de motivar al individuo. Bajo esta clasificación se encuentran, la "Teoría de la jerarquía de necesidades" de A. Maslow; la "Teoría de los dos factores" (motivación-higiene) de F. Herzberg y la "Teoría de la motivación por poder, logro y afiliación" de Mc Clelland, Atkinson y otros.

Modelos de proceso: Son aquellos que se interesan por explicar como se da el proceso motivacional; la manera en que el individuo pasa del estado inactivo al motivado y como se satisface la necesidad que desencadena este proceso, sin detallar que es lo que motiva al individuo, en este grupo se encuentran, la "Teoría de la motivación, la equidad y el intercambio", los "Modelos de expectativa" y los "Modelos de reforzamiento".

2.2 MODELOS DE CONTENIDO.

2.2.1 LAS EXIGENCIAS FUNDAMENTALES HUMANAS.

En la base de las motivaciones existen como necesidades llamadas "exigencias fundamentales humanas".

Según la concepción tradicional, el hombre es un animal racional motivado por el deseo de aumentar el propio beneficio. El trabajador, por lo tanto, está impulsado a producir más por la promesa de una retribución.

Para comprender el comportamiento humano aparece la teoría psicológica de las motivaciones avanzada por primera vez en 1954 por el americano Abraham H. Maslow; la cual se basa en:

- a) El hombre es un animal que "desea".
- b) Lo que el hombre desea depende estrechamente de los que posee. Por consiguiente su comportamiento está motivado no por las exigencias satisfechas sino por aquellas todavía no apagadas.
- c) Las exigencias y los deseos del hombre ocupan un lugar según un orden de importancia en el cual los de contenido más elevado afloran a la superficie y exigen satisfacción solamente después que han sido satisfechos los de carácter inferior.²⁴

2.2.1.1 TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES.

En la teoría de la jerarquía de necesidades, se supone que los trabajadores están motivados a satisfacer cierto número de necesidades, y que el dinero puede satisfacer, directa o indirectamente, sólo algunas de ellas.¹⁶

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, sus principales aspectos son:

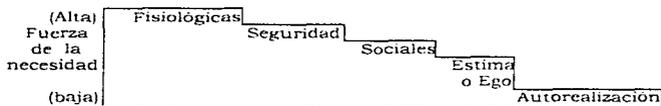
- 1) Dentro de un individuo determinado hay grandes diferencias en la fuerza motivacional de las diferentes necesidades, lo que motiva en un momento determinado puede no hacerlo en otro momento determinado esto se deriva por:
 - a) Ciertas necesidades se desarrollan únicamente después de que otras están satisfechas.
 - b) Una necesidad satisfecha no motiva.
- 2) Las necesidades humanas se pueden clasificar dentro de una escala definida de prioridades que constituyen una jerarquía de necesidades. Primero se satisfacen las necesidades de nivel más bajo; las de nivel más alto se desarrollan cuando las de nivel más bajo quedan razonablemente satisfechas.¹

2.2.1.2 NIVELES DE NECESIDAD.

Maslow vio las necesidades e impulsos del hombre como buenos, más bien que como malos. Sintió que cada hombre tiene un impulso natural hacia la salud, la felicidad y el éxito, más bien que hacia el pesimismo, el deseo negativo para el fracaso y la propia destrucción.

Creía que existen varios tipos de necesidades en los sujetos, y que estas necesidades guardan relación una con la otra en forma de jerarquía.

Maslow consideró las siguientes necesidades como aplicables a los individuos en general pasando del nivel más bajo al más alto las cuales se describen como:¹⁶



Jerarquía de las necesidades de Maslow

1) Necesidades fisiológicas.- Son aquellas que buscan la preservación de la vida.¹

Las necesidades fisiológicas aparecen como las más fuertes; tienden a dominar todas las demás hasta que se han satisfecho a un grado importante. Una vez que han cumplido las necesidades fisiológicas, las de seguridad se hacen dominantes en la estructura. Este proceso continúa a medida que se satisface el nivel anterior.¹⁶

2) Necesidades de seguridad.- Son las que tienen que ver con la protección de los seres humanos. El impulso por lograr una seguridad económica y laboral, aquí Maslow sugirió que el deseo de mantener cuentas de ahorro y formas de seguros entran en este nivel.¹

Las necesidades de seguridad se ven afectadas debido al favoritismo, la discriminación y la administración arbitraria de las normas de la organización, las cuales son actividades que despiertan la incertidumbre en los empleados.

Las recompensas tangibles, como los salarios y las recompensas marginales,

proporcionadas por las organizaciones actuales suelen usarse para satisfacer las necesidades fisiológicas y los requerimientos de seguridad.¹⁸

3) Necesidades sociales o de aceptación.- Son aquellas en las cuales existe una necesidad de ser aceptados por los demás y la necesidad de amor, afecto y amistad.¹

Las necesidades sociales son el tercer nivel de la jerarquía. Este nivel y los dos siguientes se llaman de orden superior. Suelen incluirse en el tercer nivel las necesidades de amor, afecto, y pertenencia, las cuales guardan relación con respecto a los demás.

Las necesidades sociales se pueden ejemplificar por la formación de relaciones personales significativas y de aceptación dentro de los grupos. La creación de un sentimiento de pertenencia, a una entidad y la identificación con los grupos de trabajo son medios para satisfacer estas necesidades en las organizaciones.¹⁸

4) Necesidades de estimación.- Aquí se pasa más allá de la necesidad de ser aceptado, pasando a la necesidad de ser considerado importante por los demás y por uno mismo. Maslow habla de la necesidad de "un amor propio de base firme", en el cual el aprecio de uno se basa en los logros, el respeto, de uno y de los demás.¹

Las necesidades de estima forman el cuarto nivel; se trata del impulso de valorarse a sí mismo y de inspirar estima en los demás. Maslow afirmaba que todas las personas desean una evaluación estable, de base firme y elevada de sí mismo, esto es, autorespeto y autoestima, y que desean también el respeto de los demás. Estas necesidades se cumplen al formar varias relaciones basadas en el desempeño adecuado, la independencia, el dar y/o recibir aprecio y la aceptación.¹⁸

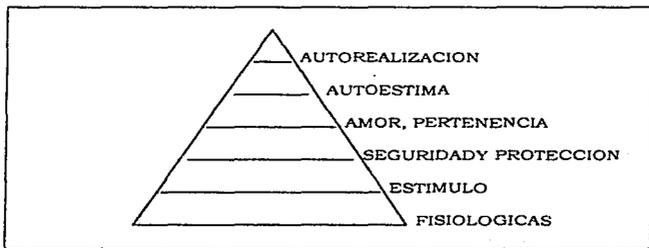
5) Autorealización.- Cuando las necesidades de niveles más bajos ya han quedado razonablemente satisfechas surge un nuevo descontento esto se expresa como la necesidad de llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser; es decir sin temor a equivocarse, las necesidades humanas que llegan a este nivel son insaciables.¹

El quinto nivel esta dado por la autorealización o autocumplimiento; el cual se logra por el uso de las habilidades e intereses de la persona al grado más completo funcionando en su medio. Al procurar alcanzar su mayor potencial, las personas buscan las recompensas que son las consecuencias de ese logro. Estas pueden ser no solo económicas y sociales, sino también psicológicas. Según palabras de Maslow " lo que el hombre puede ser, eso debe ser ". La necesidad de autorealización o autocumplimiento nunca se satisface por

completo; siempre se puede llegar a un paso más alto.¹⁴

Maslow encontró las siguientes características de las personas autorealizadas:

- 1) Pueden captar las cosas como realmente son.
- 2) No tienen miedo de acercarse a otros.
- 3) Son eficientes jueces de situaciones.
- 4) Son creativos y apreciativos.
- 5) Marchan a ritmos diferentes.
- 6) Están dispuestas a aprender de cualquier otra persona.



PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW

Las necesidades fisiológicas y de seguridad, son llamadas también de orden bajo, se satisfacen con mayor facilidad y por tanto más comúnmente satisfechas que las demás. Maslow calculó que el porcentaje de satisfacción de las cinco necesidades era la siguiente:

- a) Para las fisiológicas un 85%.
- b) Para las de seguridad un 70%.
- c) Para las sociales un 50%.
- d) Para las del ego un 40%.
- e) Para las de autorealización un 10%.¹⁵

2.2.2 TEORIA DE LOS DOS FACTORES.

O

TEORIA DE MOTIVACION-CONSERVACION

Frederick Herzberg creó una teoría de motivación de trabajo que ha sido ampliamente aceptada en los círculos gerenciales. Su hipótesis se ha llamado de varias formas: motivación-conservación; factor doble o teoría de motivación-higiene. La formulación de esta teoría se produjo a través de extensas entrevistas con aproximadamente 200 ingenieros y contadores de 11 industrias en Pittsburg.

Al llevar acabo las entrevistas Herzberg uso lo que se llama el método de incidentes criticos; pidieron a los empleados que recordaran situaciones de trabajo en las que habian experimentado periodos de altas y bajas en su estado de ánimo.

Se hicieron preguntas específicas sobre la situación y el efecto de las experiencias después de un tiempo. Por el análisis, se descubrió que diferentes factores se asociaban con sentimientos buenos y malos. Estas condiciones se clasificaron en dos categorías principales. Los factores que se mencionaron con mayor frecuencia en asociación con un incidente que se consideraba favorablemente guardaban relación con el trabajo mismo; se trataba del logro, reconocimiento, responsabilidad adelantos y las características del trabajo. Sin embargo, cuando los sujetos mencionaron sentimientos negativos sobre un incidente laboral habia mayores probabilidades que mencionaran factores asociados con el medio laboral. Algunos ejemplos fueron el status; las relaciones con los supervisores; compañeros y subordinados; aspectos técnicos de supervisión; política y administración de la compañía; seguridad en el trabajo condiciones de trabajo; salario, y aspectos de la vida personal que se vieron afectados por la situación laboral. Herzberg llama a esta última categoría factores de higiene o conservación. Se considero que estos factores no producen motivación, pero pueden impedir que ocurra. Así pues, la atención apropiada a los factores de higiene es una condición necesaria pero no suficiente por la motivación.¹⁸

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg ha servido para que el trabajo por si mismo sea más provechoso. En esta teoría Herzberg consideró que los factores de motivación se pueden dividir en dos grupos: uno consisten en factores de motivación reales, los cuales llamó "Satisfactorios"; y el otro comprende los factores que solamente reducen la insatisfacción y los llamó "factores higiénicos o de mantenimiento".¹

El primer conjunto de factores se llaman motivadores. Herzberg afirmaba

que estas condiciones, cuando existen junto con los factores de higiene, permiten que ocurra una verdadera motivación. Herzberg afirmaba que la motivación proviene del interior del sujeto, y no del gerente. La conservación de los factores de higiene impedirá que el sujeto se encuentre muy insatisfecho, pero no hará que esté motivado. Deben existir factores de higiene y motivadores para que ocurra una verdadera motivación.¹⁸

Los factores que motivan o satisfactorios son factores intrínsecos o del propio contenido del trabajo, sobrevienen durante la realización del trabajo, lo que lo hace gratificante, llamados también factores de satisfacción.

Los factores higiénicos son factores extrínsecos o del contexto del trabajo, son parte del medio ambiente del trabajo pero no del trabajo mismo, llamados también factores insatisfactorios.

Herzberg se refirió a su teoría como la Teoría de Higiene-Motivación.

TEORIA DE LOS DOS FACTORES (TEORIA DE HIGIENE-MOTIVACION)

<p>Factores de Motivación Factores de contenido del trabajo (intrínsecos) Factores de satisfacción.</p>	<p>Factores de Higiene Factores de contexto del trabajo (extrínsecos) Factores de insatisfacción</p>
<p>Ejemplos:</p> <p>El logro. El ascenso. La responsabilidad. El trabajo en sí. El reconocimiento. Las posibilidades de mejorar.</p>	<p>Ejemplos:</p> <p>El pago La política y la administración de la empresa. La supervisión Las relaciones con los compañeros y subordinados El prestigio del trabajo La seguridad en el trabajo</p>

Desde el punto de vista de Herzberg la presencia de los factores de contenido del trabajo satisfacen y motivan, pero su ausencia no es causa de descontento; en cambio los factores de contexto del trabajo no motivan pero su ausencia causa descontento.

Esta teoría ha servido para llamar la atención sobre la importancia de los factores de contenido del trabajo por su relación con el enriquecimiento y la

satisfacción con el trabajo; por otro lado se sabe que un alto nivel de satisfacción con el trabajo no resulta necesariamente en una alta productividad; el hecho que un factor de contexto del trabajo motive o no, depende de varias condiciones psicológicas y del medio ambiente.¹

2.2.3 NECESIDAD DE LOGRO, PODER Y AFILIACION.

Esta teoría fue realizada por David McClelland, David H. Burnham, J.S. Atkinson y T.N. Feather en la cual indican que estas necesidades se encuentran ya sea en mayor o en menor extensión, en todas las sociedades del mundo.¹

2.2.3.1 NECESIDAD DE LOGRO.

Los individuos que pasan su tiempo pensando acerca de como realizar su trabajo de una mejor manera, de la obtención de algo poco usual e importante y de la manera de avanzar en sus carreras, poseen la necesidad de logro teniendo ciertas características en su comportamiento las cuales pueden ser:

- a) Gustan de situaciones en las cuales puedan tomar responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas que se les presentan.
- b) Tienden a establecer metas moderadas de logro y a involucrarse solamente en riesgos calculados.
- c) Requieren retroalimentación concreta respecto a los resultados que se obtienen con sus esfuerzos.

Estos individuos se desempeñan mejor en funciones empresariales y en posiciones ejecutivas de gran exigencia. Disfrutan con la actividad y a menudo se convierten en vendedores, gerentes de ventas, consultores o promotores.¹

2.2.3.2 NECESIDAD DE PODER.

Los individuos que pasan su tiempo pensando acerca de la influencia y el control que poseen sobre otros y como pueden usar dicha influencia para ganar una discusión o adquirir una posición de autoridad y prestigio, exhiben las siguientes características en su comportamiento:

- a) Tienden a influenciar a otros de manera directa.
- b) Buscan la manera de alcanzar o mantener los medios de influencia.

Estos individuos prefieren posiciones donde pueden desempeñar el papel de persuasión, tales como maestros, oradores, altos ejecutivos, en grandes organizaciones u empresas ; o posiciones políticas de importancia.

Mc Clelland y algunos de sus colegas llegaron a la conclusión de que la necesidad de poder puede ser la motivación principal en los gerentes exitosos, siempre y cuando la necesidad no se canalice a través del engrandecimiento personal, sino a través de los beneficios para la organización en la que dichos ejecutivos prestan sus servicios, estos gerentes crean un clima de trabajo eficiente y bien organizado.¹

2.2.3.3 NECESIDAD DE AFILIACION.

Esta necesidad se manifiesta en individuos que pasan su tiempo pensando en las relaciones interpersonales cálidas y afectuosas que poseen, sus características son:

- a) Se interesan por establecer, mantener o restaurar una relación emocional positiva con otras personas.
- b) Gustan de consolar y ayudar a otros.
- c) Buscan de participar en actividades cuyo propósito sea la compañía amistosa.

Estos individuos tienden a obtener trabajos donde la relación amistosa sea más importante que la toma de decisiones en el mismo, como trabajos de supervisión, relacionados con la salud, consejería o en la educación. Esta necesidad no es importante para el área gerencial, ya que puede llegar a resultar perjudicial en su comportamiento, pero una proporción adecuada de capacidad afiliativa es necesaria para crear buenas relaciones entre superiores y subordinados.

Las personas con una gran necesidad de afiliación puede lograr aumentar más que disminuir sus sentimientos de ser aceptado, el logro y el poder son necesidades compatibles, aunque la presencia de una no necesariamente indica la presencia del otro.¹

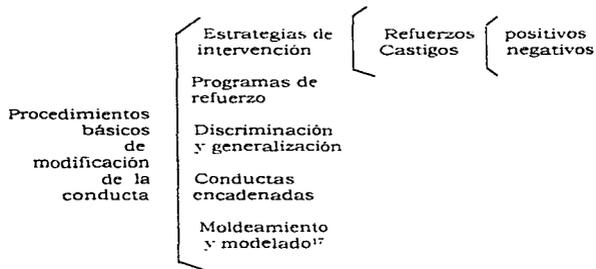
2.3 MODELOS DE PROCESO.

2.3.1 TEORÍAS DEL ENFOQUE EXTERNO.

Estas teorías son también llamadas de aprendizaje de modificación de la conducta organizacional; esta parte de que la conducta observable en las organizaciones; así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el medio ambiente sobre la conducta de los individuos.

En esta teoría los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas. Los principales creadores de esta escuela son : Watson, Skinner y, Luthans y Kreitner.

Las técnicas y procedimientos básicos de modificación de la conducta más importantes son los que se presentan a continuación:



La motivación puede conceptualizarse y organizarse en un modelo que trate directamente sobre las relaciones del empleado con la empresa; interpretándose de esta manera a la motivación como un sistema de intercambio.

Al contratar a un empleado se hacen dos suposiciones, primero que el empleado y la empresa tienen algo que ofrecer tanto el uno como el otro para cubrir sus necesidades, manteniendo así un intercambio equitativo; en algunas situaciones, el más poderoso no satisface por completo las necesidades de la otra parte llámese empleado, la motivación queda en un nivel bajo para ambas partes, pudiendo ser que la negociación empresa-empleado no sean del todo satisfactorias como sueldo, seguridad, comunicación, rendimiento bajo, etc. En otros casos la comunicación abierta y la consideración mutua producen un alto nivel de motivación quedando satisfechas las necesidades para ambos.

Si la empresa y el empleado consideran únicamente sus propias necesidades e intentan obtener lo más posible a cambio de dar lo mínimo se llega a un intercambio No-equitativo, creando una situación adversa. Por otra parte cuando cualquiera de los dos es capaz de romper tal situación y se compromete a servir a las necesidades del otro como a sus intereses, lo llevan a una satisfacción "óptima de las necesidades elevando el nivel de motivación para ambas partes.

Algunas empresas proveen de seguridad, buenas relaciones sociales, un trabajo reparador y agradable, oportunidades de expresión individual y creativa, trato justo, pago justo; al mantener relaciones efectivas con los subordinados la empresa puede llegar a lograr que se asuman las responsabilidades de cada uno de los empleados, cubriendo de tal forma las necesidades psicológicas y básicas, aparte de las que se logran a través de la compensación financiera, a su vez el empleado puede ofrecer a la empresa lealtad, creatividad, cooperación, capacidad para resolver problemas reflejando así una identificación con los propósitos y metas de la empresa. De esta manera se evita caer en un ambiente hostil, impersonal, mecánico y egoísta.¹

Algunas contribuciones de la organización al intercambio	Algunas contribuciones del empleado al intercambio
La compensación financiera	La lealtad
La seguridad	La cooperación
Las relaciones sociales	La conducta que conduce al poder resolver problemas
El trato justo	El apoyo a las metas de la organización
La responsabilidad	La iniciativa
Oportunidades de desarrollo personal	La creatividad
Estado y poder	La productividad
Condiciones laborales seguras	

ALGUNOS FACTORES DEL INTERCAMBIO ENTRE EL EMPLEADO Y LA ORGANIZACIÓN¹

2.3.2 MODELOS DE EXPECTATIVA.

La teoría de la expectativa se conoce también como Teoría cognoscitiva de expectativa; Teoría de instrumentalidad y Teoría de instrumentalidad-valor-expectativa.

Esta teoría de la expectativa se asocia con las investigaciones realizadas por V.H.Vroom y con las de L.W.Porter y E.E.Lawler; aunque esta teoría se desarrolla inicialmente en la década de los treinta con trabajos de E.C.Tolman y Kurt Lewin; recientemente John P. Campbell y colaboradores propusieron una teoría híbrida de expectación.¹

2.3.2.1 VALENCIA.

La idea de valencia se refiere al valor que otorga una persona a un resultado dado como consecuencia de una acción; la valencia varía de -1.00 a +1.00 dependiendo de la fuerza y dirección de la preferencia de cada persona; cuanto más alta sea la valencia de un resultado dado, más fuerte será la motivación para lograrlo; dependiendo del grado de interés de las personas para obtener un resultado favorable según sean sus necesidades.

Teóricamente una valencia de signo negativo, sirve de factor motivacional tanto como una valencia positiva. Por ejemplo el deseo de no ser despedido, tomando una valencia de -.90, tendría el mismo impacto como impulso, que el deseo de recibir un aumento de sueldo expresándose con una valencia de +.90. Sin embargo, existen efectos secundarios a largo plazo, derivados de los resultados cargados de valencia negativa, los cuales hacen su impacto motivacional distinto de aquellos cargados con una valencia positiva; la incapacidad de considerar tales variables puede ser un punto débil en la teoría de la expectativa.¹

2.3.2.2 LA EXPECTATIVA.

La expectativa se refiere a un juicio personal, acerca de la probabilidad de que un resultado dado siguiendo un curso de acción específico. Por ejemplo una expectativa pudiera expresar el juicio de un empleado de que un aumento de sueldo sea el resultado de un aumento en la productividad.

La expectativa es una estimación subjetiva de probabilidades, la cual puede variar, dependiendo que el incentivo motive o no al individuo; Siendo la expectativa una probabilidad, se clasifica fluctuando de 0.0 a 1.0; el cero

representaría la total credulidad de que un resultado sea la consecuencia de una acción dada; el uno representa la creencia absoluta de un resultado específico seguirá a la acción.¹

2.3.2.3 LA FUERZA DE LA MOTIVACION.

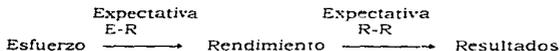
Una alta valencia o expectativa por si sola no sirve como motivación; tanto la alta expectativa como la alta valencia son necesarias para la motivación, uniéndose de esta forma la expectativa y la valencia para lograr la fuerza de la motivación expresándose de la siguiente manera:

La fuerza de la motivación(FM) = La expectativa(E) x La valencia(V)

De esta manera cuando la expectativa o valencia tengan un valor de cero la fuerza de la motivación ser también de cero, a su vez si ambos son 1.0 la fuerza de la motivación también será de 1.0. El rango de valores de 0.0 a 1.0 representa los grados intermedios de la motivación.¹

2.3.2.4 TEORIA DE PREFERENCIA-EXPECTATIVA

Victor H. Vroom creó una teoría adicional de la motivación. Se le llamó la teoría de la Preferencia-Expectativa, puede analizarse con el siguiente diagrama:



Desde el punto de vista teórico, aparece una probabilidad consciente o inconscientemente sobre la expectativa que el aumento del esfuerzo conducirá al incremento del rendimiento (Expectativa E-R). Por ejemplo, existe cierta probabilidad de que mayores visitas de ventas (esfuerzo) por parte de un vendedor incrementarán las ventas totales (rendimiento). Además, cada sujeto espera que el incremento del rendimiento produzca ciertos resultados (Expectativa R-R).

El componente preferencial es el valor que el sujeto asigna a un resultado en particular. Esto puede variar de +1.0 a -1.0. Así, si la persona desea un puesto superior, le daría un alto valor positivo o preferencia a este resultado; por otra parte, si la misma persona no le interesa ninguna promoción, le dará un valor bajo o incluso negativo al resultado.

Bajo el modelo de preferencia-expectativa, el nivel de motivación del sujeto se determina al multiplicar sus expectativas totales por su preferencia (el número cerca a +1.0 indica una motivación muy alta).

Motivación = (Expectativa E-R) x (Expectativa R-R) x Preferencia

(0 a 1)

(0 a 1)

(+1 a -1)

De esta forma, si un sujeto tiene altas expectativas que el incremento del esfuerzo conduzca a un resultado deseable, su nivel de motivación será alto. Si la expectativa de lograr el resultado o el valor de éste son bajos, el nivel de motivación será bajo. La teoría de Vroom supone que las expectativas y preferencias del sujeto efectivamente existen, aunque pueden ser inconscientes.^{1*}

2.3.2.5 EL MODELO HIBRIDO DE EXPECTATIVA.

Este modelo fue propuesto por John p. Cambell y colaboradores, en el cual señalan una serie de expectativas, estimaciones subjetivas de la probabilidad, determinan la fuerza de la motivación de un resultado determinado. Para cualquier individuo. Al desarrollar la estimación de la probabilidad de una consecuencia que proviene de una acción; las percepciones que este tenga de una tarea dada, y de sus propias capacidades, lo llevan a una estimación de probabilidades en cuanto si puede o no realizar una tarea determinada, a esto le siguen otras expectativas en cuanto a:

- 1) La probabilidad de recibir una recompensa si la tarea se completa.
- 2) La probabilidad, si se recibe la recompensa, ser satisfactoria a las necesidades del individuo, tales variables complican la teoría de la expectativa.

El modelo híbrido de expectativa hace una distinción significativa entre el resultado de primer nivel (una recompensa externa tal como el dinero, la promoción o el prestigio) y el segundo nivel que sería la satisfacción de las necesidades interiores o la falta de ella, hacia la cual están supuestamente dirigidos los resultados del primer nivel.¹

2.3.3 LA MOTIVACION COMO REFORZAMIENTO.

También llamada teoría de la contingencia; esta teoría es un acercamiento a la comprensión y la modificación de la conducta humana, se basa en los principios del aprendizaje por reforzamiento, este se refiere a las consecuencias positivas o negativas (la recompensa o el castigo) que son efectos de una conducta dada y determinada.¹

¹Esta teoría fue elaborada por B.F. Skinner; la idea general a esta hipótesis es que la conducta reforzada se repetirá, mientras que la que no se refuerza tiene menos probabilidades de repetirse. Por ejemplo, si se le concede a un empleado un incremento de salario cuando el desempeño es satisfactorio, probablemente continúe esforzándose en obtener un rendimiento superior. La teoría del reforzamiento supone que las consecuencias de la conducta de un sujeto determinan su nivel de motivación.

De esta manera, los motivadores del sujeto se consideran relativamente poco importantes en este método. Los reforzadores no son necesariamente recompensas ni por fuerza deben ser positivos.

Generalmente se hace uso de reforzadores positivos; ya que los negativos llegan a formar parte del temor o retirada.¹⁸

Esta teoría tiene similitud con los modelos de expectativa, ya que el uno como el otro subrayan la importancia de la relación entre una conducta dada y sus consecuencias (la recompensa o el castigo consiguiente). Una diferencia entre las dos teorías reside en que la teoría de la expectativa trata con procesos internos, como la percepción, la evaluación y la probabilidad subjetiva, mientras que la teoría de la contingencia (Reforzamiento) intenta evitar cualquier referencia a los procesos psicológicos internos, para tratar únicamente con la conducta.

La teoría del reforzamiento se basa en algunos principios básicos de aprendizaje, los siguientes principios forman parte del modelo de reforzamiento de la motivación:

1) La conducta reforzada tiende a repetirse. Un reforzador es cualquier consecuencia que aumenta la probabilidad de que una conducta específica ocurra en el futuro.

2) La recompensa (esfuerzo positivo) es más efectiva que el castigo para motivar a una persona a actuar de un modo determinado se deben evitar los castigos lo más posible.

3) La retroalimentación en cuanto al rendimiento: estando consciente de un

comportamiento dado se puede reforzar positivamente, si las conductas consideradas como positivas son ignoradas, pueden dejar de ocurrir.

4) Se obtienen mejores resultados, si una recompensa sigue tan pronto sea posible a una conducta que se desea reforzar.

5) Se debe hacer distinción entre la necesidad de instrucción y la necesidad de motivación, ya que las tentativas de motivación pueden llegar a fallar porque un empleado necesita instrucción o viceversa la instrucción fracasa por una motivación débil.

6) El rendimiento deseado debe ser explícito y concreto.

7) El premiar una conducta deseada, provee la certeza de que un individuo continúe moviéndose en la dirección correcta y repita tal acción.¹

2.3.3.1 LA MOTIVACION INTERIORIZADA.

Los empleados que creen en y se sienten identificados con la empresa, sirven tanto a sí mismos como a ella, mejor que aquellos cuya motivación se deriva principalmente de incentivos para producir o por el temor.

Se reconoce que la recompensa y el castigo dejan bastante que desear como factores de motivación. Generalmente se acepta, por quienes entienden la motivación humana; a la necesidad de que los miembros del grupo interioricen, en algún grado, las normas y reglas de la empresa para que esta funcione eficazmente. Si los empleados no creen que una regla o reglamento es apropiado o justo, ningún control externo sea suficiente para producir la conducta deseada.

Al proceso de interiorización se le llama a veces adoctrinamiento, mediante este se induce a las personas de quienes se espera cierto comportamiento, a creer que deben comportarse de esa manera. Cuando se interiorizan las normas y valores de una empresa, se aceptan como propias y se tienen como base para creer que su trabajo es significativo y su contribución es valiosa.¹

2.4 MOTIVACION POR TEMOR.

El subordinado que obedece a causa del temor, puede llegar a guardar hostilidad o algún tipo de resentimiento, puede causar problemas a la empresa y a los trabajadores de más alto rango, cuando el uso de la motivación correctiva (por temor) se aplica excesivamente, se disminuye

considerablemente la iniciativa, la lealtad y el poder de resolver creativamente los problemas.

Cuando el temor es sano; opera como motivo para la mayoría de los empleados en la mayoría de las empresas, siendo el temor una señal de alerta y una defensa contra el descuido en un ambiente peligroso, con frecuencia refleja una consciencia sobre el peligro evitando así tomar riesgos innecesarios; sin embargo hay algunos peligros insospechados que una persona prudente puede evitar, existen actividades en las cuales el empleado forma parte o lo pueden conducir al fracaso, por las cuales a veces es necesario tomar algunas acciones disciplinarias conduciendo a una motivación por temor este como motivación puede producir resultados negativos o positivos; tomándose al temor como el último recurso en el caso que todas las formas positivas hayan fallado.¹

2.4.1 MOTIVACIONES NEGATIVAS

Como motivaciones negativas se encuentran el *dolor* físico y moral, la cólera, el miedo y la ansiedad. Esto se le llama *ley del efecto*, que utiliza el que manda al saber que sus subordinados tiene miedo a perder incentivos a los que dan gran valor o a recibir castigos que temen.

Cuando una necesidad que puede satisfacerse se habla de *frustración*, ésta puede ser debida a *obstáculos o barreras* que se interponen. *Deficiencias* (algo que se niega al sujeto sin verdadera razón). *Conflictos* (el empleo desagradable que, en compensación, da el dinero que se necesita).

Las personas que adoptan esta actitud, ante reales o supuestas frustraciones, no pueden ser eficaces (pero no se ilusionan por realizaciones o planes). Lo probable es que demuestren pasividad, agresividad, descontento, conducta desorganizada o sensación de desplazamiento.

En lo anterior influyen mucho las características temperamentales, morales y la educación de los individuos. La reacción no es la misma para todos, ni siquiera en diferentes niveles o profesiones.²⁰

2.4.2 MOTIVACIONES MORALES

Las motivaciones morales corresponden, en general, a personas con sensibilidad en cierto modo desarrollada y que frecuentemente ocupan cargos

de alguna responsabilidad como pueden ser:

- a) Prestigio de la ocupación.
- b) Prestigio de la compañía.
- c) Situación familiar.
- d) Responsabilidad relativa a la ocupación.
- e) Características de los jefes.
- f) Características del grupo.
- g) Comunicación.

En un segundo grupo actúan ya con más fuerza los siguientes factores:

- a) Seguridad.
- b) Competencia.
- c) Rapidez en la recompensa.
- d) Participación en las decisiones.

La competencia se puede incitar siempre y cuando este bien administrada de ser lo contrario aumentaran los conflictos, decae la calidad y se perjudica la coordinación.²⁰

2.4.3 LAS MOTIVACIONES COMO UN ESTADO DE TENSION.

En el estudio de los problemas de la motivación en la industria se encuentra una aceptación general de la opinión; de que la lucha o la huida están asociadas a la existencia de un "sistema en tensión", o "un estado de desequilibrio", y que el organismo intenta hacer volver a un estado de descanso o de equilibrio.

Los términos "sistema de tensión" y "condiciones de desequilibrio" se refieren a las necesidades, mientras que los términos "motivo" y "motivación" se usan para referirse a los procesos directivos interiores que determinan el movimiento o la conducta hacia los fines u objetivos.²⁵

2.5 OTRAS TEORIAS DE MOTIVACION

2.5.1 LAS PERSONAS TAMBIEN TIENEN UNA GRAN NECESIDAD DE RECIBIR UN TRATO EQUITATIVO.

La Teoría equitativa de la motivación asume que las personas tienen además una gran necesidad de mantener un balance entre lo que perciben como sus insumos o contribuciones y sus recompensas. Si una persona percibe una desigualdad entre su contribución y lo que recibe, surgirá una tensión o impulso en su mente, y esa persona estará motivada por la necesidad de reducir o eliminar la tensión y la desigualdad percibida. Por tal, si una persona piensa que le pagan muy poco, probablemente reducirá su esfuerzo, quizás tomando tiempo libre o trabajando más lentamente. Si piensa que le pagan más de lo debido, es posible que duplique su esfuerzo.²¹

2.5.2 TEORIA DE LA DESIGUALDAD

Un aspecto fundamental de esta teoría es el papel de la percepción en la motivación y el hecho de que las personas hacen comparaciones. Expresa que las personas establecen una relación entre lo que aportan en una situación dada y los resultados que se obtienen de ella. Después comparan el valor de dicha relación con el valor que la razón aporta con el resultado para otras personas en trabajos similares. Si el valor de su relación es igual al valor de otras, perciben que la situación es equitativa y no existe ninguna tensión. Sin embargo, si perciben lo que su razón aporta con el resultado no es equitativa en relación con las de otros, esto crea tensión y los motiva a eliminarla o reducirla. La fuerza de su motivación es proporcional a la magnitud de la desigualdad percibida.²⁰

2.5.3 SAUL GELLERMAN Y EL SIGNIFICADO DE LA MOTIVACION

Saul Gellerman está de acuerdo en que todas las personas tienen necesidad de cosas como dinero, status, logro y reconocimiento,; y coincide que si una de estas necesidades no está satisfecha, entonces la persona estará motivada para

satisfacerla. Sin embargo, señala además que no se busca dinero, status o logro por sí mismos. Sino más bien, éstos son vehículos que utiliza la persona en su búsqueda constante por ser él mismo, o ser la clase de persona que piensa que debería ser.

La motivación final es hacer que el concepto propio sea real: Vivir apropiadamente al papel que se prefiere, ser tratado en una forma que corresponda al rango preferido y ser recompensado de manera que refleje la búsqueda perpetua de lo que consideramos como nuestro papel adecuado tratando de convertir nuestras ideas subjetivas sobre nosotros mismos en verdades objetivas.

Gellerman ha hecho hincapié en un aspecto muy importante de la motivación. Sobre todo, la mayoría de las personas tienen la necesidad de ser tratados como individuos valiosos y convertirse, en términos de Maslow, en la persona que son capaces de ser. Cada uno tiene sus conceptos propios de quien es y qué se merece, y cada uno desea ser tratado en forma tal que se sustente este concepto propio. Todas las personas estarán firmemente motivadas a comportarse en una forma que satisfaga esa necesidad.²¹

2.5.4 TEORIA "X" y "Y" DE MCGREGOR.

La gente parece tener gran capacidad de estimación, simpatía y amor, al mismo tiempo que posee tendencias hacia la crueldad, la indolencia, el odio. Si se está situado dentro de las primeras categorías, necesitamos poca o ninguna regulación. Por el contrario, si se está en las últimas, deben ser controladas para el bien de nosotros mismos y de la sociedad.

McGregor propuso que aquellos estaban operando con un conjunto de hipótesis y presunciones del hombre, las que denominó "Teoría X". Sus elementos más predominantes son:

- 1) El ser humano promedio muestra desagrado hacia el trabajo y lo evita si puede.
- 2) Dada la característica anteriormente mencionada, la mayor parte de las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas, amenazadas con castigos para lograr que desarrollen un esfuerzo hacia la obtención de los objetivos de la organización.

3) El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar las responsabilidades, tiene ambiciones relativamente simples y desea la seguridad sobre cualquier otra cosa.

En contradicción con lo denotado anteriormente en la *Teoría X*, McGregor piensa que la dirección está ciertamente subestimando el interés y las capacidades de los miembros de la organización. Sobre la base de investigaciones psicológicas y sociales, él emite una teoría opuesta, la cual denomina *Teoría Y*, como un esfuerzo por obtener una apreciación más realista de las capacidades de las personas. Sus hipótesis son:

1) El consumo de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como la recreación o el descanso. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y ser ejecutado voluntariamente), o bien, una fuente de castigo (y ser evitado, si es posible).

2) El control externo y el temor al castigo no son los únicos medios para impulsar el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre puede ejercer una autodirección y un autocontrol al servicio de los objetivos a los cuales se ve enfrentado.

3) El cumplimiento de los objetivos es una función de la recompensa asociada con estos alcances. La más importante de tales recompensas, o sea la satisfacción del ego y las necesidades de autorealización, pueden ser producto directo del esfuerzo dirigido a los objetivos de la organización.

4) La generalidad de los seres humanos, aprende bajo condiciones apropiadas, no solamente a aceptar, sino a buscar las responsabilidades.

5) La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de la organización está ampliamente distribuida entre los seres humanos.

6) Las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio, están siendo utilizadas sólo parcialmente.

Es aparente que las personas que sienten necesidades altas, como la autoestima y la autorealización, se comportan de manera similar a como se presume en el modelo de la *"Teoría Y"*. Así, la dirección debe estructurar el ambiente organizacional, de manera que sea posible utilizar el potencial humano. Este modelo sugiere que las personas nacen básicamente buenas, con un potencial de crecimiento; al menos, en el peor de los casos, ellas nacerían de una manera neutral, en la cual pudiera escribir la sociedad.^{23,27}

2.5.5 EL SER ADULTO DE ARGYRIS.

Argyris señala que el desarrollo natural del individuo va en dirección de su madurez, o condición de adulto. El propone varias dimensiones de tal condición, a través de las cuales la persona desarrollará y alcanzará una buena salud mental. El infante inmaduro se caracteriza por siete elementos, los cuales son:

- 1) Ser pasivo.
- 2) Dependiente.
- 3) Inconsciente de sí mismo.
- 4) Subordinado.
- 5) Poseedor de una corta perspectiva en el tiempo.
- 6) Tener intereses de carácter casual y trivial.
- 7) Ser capaz de comportarse como tal en sólo una pocas formas o maneras.

Por otra parte, la tendencia natural hacia la madurez hace que el comportamiento se caracterice, por una actividad creciente por la independencia, la conciencia y control de sí mismo, la aspiración a ocupar una posición igual o superior a la de sus semejantes, por una perspectiva del tiempo a largo plazo, por un profundo interés en su desarrollo, por su capacidad de comportarse de muy diversas maneras con el fin de satisfacer sus necesidades.

Argyris dice que muchas organizaciones están estructuradas y manejadas de tal manera que el comportamiento infantil inmaduro se requiere para su conservación y su éxito. A los empleados se les pide que realicen u obedezcan órdenes, planes, políticas, procedimientos y reglas tales como les dan, en un ambiente donde tienen poco o ningún control de sus vidas; de ellos se espera que sean pasivos y dependientes de una autoridad.

Encarando la incongruencia de las demandas de la organización, respecto de las necesidades del ser humano adulto, se sugiere que los empleados se adaptarán a tal ambiente, mediante el rechazo de los cargos que van contra su integridad o mediante la búsqueda de un avance hacia altas posiciones, donde tengan mayor posibilidad de libertad y autonomía, o mediante la adopción de una actitud de apatía y desinterés.

Argyris sintió que los hombres tenían mucha capacidad para tomar decisiones individuales, y habilidad para la captación de riesgos. Pero en grupos tendía a crear relaciones interpersonales, y políticas de la compañía, que eliminaban la oportunidad de asumir riesgos.

McGregor, consciente de tal situación, expone sus dos Teorías "X" y "Y", dando los elementos para contrastarla. Tanto él como Argyris, sugieren que las organizaciones industriales producen un serio perjuicio a los seres humanos a través de una dirección basada en hipótesis sobre el empleado, a quien se trata como un individuo carente de madurez e irresponsable.

El asunto de si *todos* los empleados son maduros, tal como los define Argyris, o la Teoría "Y" de los tipos definida por McGregor. Muchos dan importancia a estos conceptos cuando tratan con la gente más altamente educada, profesional y técnicamente, y con directivos. Se ha sugerido que las teorías bosquejadas por los conductistas son más indicativas de una estructura de necesidades relativas a los más altamente educados de lo que puede serlo para los empleados rasos en general, como los trabajadores de planta. La seguridad puede significar más para el trabajador industrial que para un profesional altamente educado; el primero puede evaluar y tener libertad de pensamiento permitida para una tarea de carácter estructurado repetitivo y simple, la cual pudiera ser fastidiosa para otro.

No todo el personal está localizado dentro de los argumentos presentados por la "Teoría Y", a pesar de las implicaciones que ella conlleva; la mayoría de las veces no todo el personal está motivado por las necesidades de baja prioridad, establecidas por Maslow; no todas las organizaciones demandan del empleado una obediencia tan estricta, respecto de las operaciones definidas. Pero, ciertamente no todas las organizaciones han reexaminado sus estructuras y enfoques directivos para determinar dónde algunas alteraciones producirían una mejor interrelación entre los valores humanos y los de la organización. En general, se puede ver que la mayoría de los directivos en las organizaciones empresariales han tendido a subestimar la motivación y las capacidades de su personal.²³

2.5.6 EL ENFOQUE HUMANO : ELTON MAYO

A George Elton Mayo se le da frecuentemente el título de "padre de las relaciones humanas". Sus experiencias en Hawthorne, señalaron el punto en la historia de la administración en que los empleados empezaron a tener derechos.

Mayo, convino en participar en un estudio en la planta Hawthorne, de la West Electric, cerca de Chicago. Mayo descubrió lo que posteriormente se llamaría el efecto Hawthorne: el trato especial aún el abuso pude producir

resultados positivos, a causa del factor humano. Había descubierto que la productividad es principalmente una función de las actitudes de los trabajadores. La atención que se dio a estos trabajadores les produjo un estado y un sentimiento de importancia. A través de la demostración Hawthorne, Mayo pudo demostrar que el tratamiento humano y respetuoso al trabajador, a la larga, "paga".

La doctrina del trato razonable al personal está muy aceptada en nuestros días. Cuando a los trabajadores se les tomaba como animales y posteriormente se les elevó al estado de máquinas, los jefes hicieron solamente lo que pensaron que tenía que hacerse para evitar el motín. Cuando las personas se convirtieron en personas la industria añadió algo a sus herramientas de producción que nunca antes había reconocido: El orgullo humano.

Los estudios Hawthorne demostraron que:

- 1) Las necesidades sociales y psicológicas del hombre son igualmente efectivas, como motivadoras; que el dinero.
- 2) La interacción social del grupo de trabajo es tan influyente como la organización de la tarea real del trabajo.
- 3) No puede ignorarse el factor humano en cualquier planeación correcta de la administración.

En sus conclusiones hicieron hincapié en que los trabajadores responden a su situación de trabajo total y que su actitud hacia su trabajo y sus relaciones sociales constituyen una parte importante de este total.

Mayo propuso medir el efecto de los cambios en las condiciones de trabajo sobre la productividad; como cambios de luz, ruido, etc.; lo que resultó ser de importancia y fueron lo suficientemente listos para reconocer su importancia; fueron las relaciones sociales entre los trabajadores y la buena disposición de los mismos para cooperar con la administración. En un grupo, la cooperación de los trabajadores produjo un aumento en el rendimiento, cuando menos temporal, cada vez que se cambiaban las condiciones de trabajo, aun cuando algunos de los cambios empeoraron estas condiciones. En otro grupo, las diferencias en el rendimiento estuvieron estrechamente relacionadas con las diferentes relaciones entre los trabajadores y los supervisores.

2.5.7 RENSIS LIKERT

La mejor explicación de la Teoría de las Relaciones Humanas la dio Rensis

Likert, quien prefiere colocar el énfasis de la motivación en el motivador. Los gerentes se ven alentados a usar muchos factores que motiven a los trabajadores. Esas fuerzas incluyen motivos económicos, motivos de seguridad, motivos de ego, curiosidad y el deseo de creatividad. La diferencia en la teoría de las relaciones humanas es el énfasis sobre el gerente más que sobre el empleado. El dinero y la seguridad se vuelven herramientas del motivador, más que motivaciones en sí mismas.

La gente que se relaciona bien con los demás es la que está más efectivamente motivada hacia las metas deseadas. El método adecuado que pueden usar en la motivación de sus trabajadores es alentar que la participación y el involucramiento amplio en la toma de decisiones hagan del trabajador una parte del esfuerzo de la compañía, con lo que trabajará mejor para lograrlo.

2.5.7.1 TEORIA DE LIKERT

La teoría de Likert está basada específicamente en cuatro conceptos esenciales los cuales son:

- 1) La eficacia del proceso del grupo para maximizar la motivación de los miembros de la organización.
- 2) Canalizar esta motivación hacia las metas del grupo mediante el empleo de familias organizacionales superpuestas.
- 3) Deben tener un papel clave dos miembros, uno de cada familia, en esta función de vinculación.
- 4) Desarrollar cortos ciclos de retroalimentación investigando el funcionamiento tanto del sistema social como del técnico.

Así, esta teoría tiene en cuenta la estructura jerárquica de la autoridad en una organización mediante la vinculación con el propio grupo y supuestamente integra las necesidades de todos los subgrupos.²⁶

2.5.8 TEORIA "Z".

La teoría "Z" es una mezcla adecuada de la Teoría "X" y la Teoría "Y";

El estilo autoritario de la conducta de líder se apega a la Teoría "X" (que los trabajadores son perezosos innatamente y de poca confianza); el líder democrático supone que la Teoría "Y" es más correcta.

La Teoría "X" se inclina hacia un clima organizativo de control cerrado, autoridad centralizada, liderazgo autocrático, de mínima participación en el proceso de toma de decisiones. Esta teoría se basa en el denominador menos humano; de esta se deriva el principio esencial de la organización que es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad.

Cuando se priva a las personas de oportunidades para satisfacer con el trabajo las necesidades que son hoy importantes para ellas, se comportan exactamente de la manera que fácilmente puede predecirse; es decir, proceden con indolencia, apatía, renuencia a aceptar responsabilidades, resistencia a los cambios, tendencia a escuchar las voces de la demagogia y a entablar demandas excesivas de beneficios económicos.

La Teoría "X" explica las consecuencias de una técnica administrativa particular; no señala ni describe la naturaleza humana aunque así se lo propone.

Las ideas de la Teoría "Y" señalan que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la Empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos.

El principio fundamental que se deduce de la Teoría "Y" es el de integración o sea creación de condiciones que permiten a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

La Teoría "Y" señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, creando un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la organización.

Las ideas que integran subrayan la capacidad de autocontrol que tienen los seres humanos y consecuentemente, la posibilidad de que la autoridad constituye el medio más conveniente de control en determinadas circunstancias, sobre todo no puede lograrse la dedicación genuina de los empleados a los fines de la empresa.

Las ideas de la teoría "Y" no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias.

La teoría "X" trata al ser humano como niño, en cambio en la teoría "Y" los considera como adultos capaces de dirigirse y controlarse por sí mismos.

En la teoría "X" se afirma que la dirección y control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad, en cambio según la teoría "Y" se logra por medio de la integración.

Debe existir una estrecha relación entre ambas teorías para conseguir un mejor ambiente en el trabajo y un mejor funcionamiento del mismo, y así aumente la productividad y la eficiencia, lo cual se consigue en la Teoría "Z" conjunción de las Teorías "X" y "Y".

Entre las características de las organizaciones tipo "Z", se enumeran las siguientes:

- 1) Un patrón general de empleo durante largo tiempo.
- 2) Frecuentes y explícitas revisiones del desempeño.
- 3) Equilibrio entre el uso de sistemas modernos de información administrativa.
- 4) Planeación formal.
- 5) Técnicas cuantitativas y juicios subjetivos basados en la experiencia.
- 6) Toma de decisiones que tiene en cuenta la organización como un todo y no simplemente los datos inmediatamente pertinentes.

Las compañías "Z" fomentan "intercambio entre el trabajo y la vida social" y un alto nivel de confianza entre sus miembros.

2.5.9 LA TEORÍA DE MAIER SOBRE LA FRUSTRACIÓN

Esta teoría está construida sobre la hipótesis de que el comportamiento motivado es distinto del comportamiento por una frustración. Según esta distinción, el comportamiento motivado está siempre orientado hacia un fin. Mediante la consecución de uno u otro objetivo se satisfacen las necesidades y se resuelve el conflicto entre la elección o la preferencia. En cambio según Maier, "En el comportamiento motivado por la frustración no existe esta orientación hacia un objetivo". Esta teoría conduce a la distinción entre dos formas posibles de satisfacción: "Eliminación de la frustración y la anulación de la necesidad mediante la consecución de un objetivo".

Según esta opinión, cuando una situación llega a ser capaz de producir la frustración, el comportamiento de un individuo experimenta un cambio total. Un individuo que hasta entonces ha sido frío y razonable, se vuelve emotivo e ilógico.

La principal característica de las respuestas motivadas por la frustración, según las clasificó Maier, son: La agresión, La regresión y la fijación. A éstas se le añade la resignación.

El comportamiento correspondiente a la **agresión** es definida como una forma de ataque. Este ataque puede ser directo mediante la violencia física. Sin embargo, una serie de inhibiciones debidas a la formación, conducen al individuo a adoptar respuestas substitutivas que toman la forma de ataques verbales directos, sarcasmos, murmuraciones, etc.

La **regresión** es "una crisis en el comportamiento constructivo y representa un retorno al comportamiento infantil". Según este punto de vista, la discusión a gritos entre adultos es considerada como un caso habitual de regresión. Entre los trabajadores industriales las manifestaciones de regresión incluyen la pérdida del control emocional, el comportamiento tumultuoso, el miedo irrazonable, el "seguir al jefe" y demás reacciones del mismo tipo. "Los hombres que tuercen el gesto, las chicas que lloran con facilidad, y los trabajadores que forman en la fábrica pandillas o grupos infantiles, manifiestan un comportamiento de tipo agresivo".

El término **fijación** se usa para describir "el impulso irresistible a mantenerse en una determinada actividad sin valor adaptativo". Una manifestación habitual de fijación es la incapacidad de aceptar un cambio; la defensa irracional y obstinada de los viejos métodos.

Según Maier describe a la **resignación** como un "abandono"; en la industria se describe al individuo resignado como aquel que ha perdido la esperanza de mejorar su posición.

2.6 EL DINERO COMO IMPULSO HACIA LA MOTIVACION.

El dinero es un símbolo que representa distintas cosas para las personas, algunas están más altamente motivadas que otras a trabajar por el dinero pero para prácticamente todos los empleados, el ganar dinero es motivo para trabajar; comúnmente es una de las razones más importantes. El dinero forma parte de la motivación, ya que a cada persona lo mueven diferentes intereses dándole al dinero mayor o menor importancia.

Para quienes tienen un nivel económico bajo el dinero simboliza el medio de satisfacción inmediata de sus necesidades básicas como la comida, sanidad, ropa y protección. A niveles económicos altos el dinero puede simbolizar la seguridad, la posición social, el poder o el prestigio o puede señalar la prosperidad de una persona en los negocios. Para otros, es el criterio del valor o del mérito. Psicológicamente el dinero puede ser un dios; el valor supremo y el bien último, sin embargo no debe olvidarse que su poder como recompensa está relacionado, necesariamente, con el significado del dinero que para cada persona tiene.

Aunque el valor del dinero como un factor de la motivación puede cambiar después de que son satisfechas las necesidades básicas de la persona, los seres humanos tienden a redefinir continuamente sus propias necesidades. Si el dinero sirve como una motivación o no, depende de la cantidad de la que se trate y del sueldo que va gana el individuo; de una manera general cuanto, más gana la gente, más tiene que recibir para estar motivado a trabajar. Frecuentemente, el dinero cesa de motivar cuando el individuo ha logrado un "nivel de comodidad".

Uno de los determinantes más importantes con respecto a que si el dinero motiva o no, es lo que hay que pagar figurativamente para ganarlo, esto se refiere a que pueden existir conflictos entre los demás y consigo mismo para satisfacer sus necesidades, interviniendo los valores tícos de cada persona los cuales reducen el atractivo del dinero. Surgiendo de esta forma un conflicto en las necesidades de cada individuo.

El dinero puede ser un símbolo de éxito para algunas personas: el valor de este como una motivación con frecuencia reside principalmente en su poder para simbolizar el éxito.

El dinero se clasifica de acuerdo a la descripción hecha por Herzberg sobre los factores higiénicos; no se puede conceptualizar como motivador en el sentido de que un aumento puede o no motivar al esfuerzo adicional, pero el no recibirlo causa descontento.

El dinero motiva un esfuerzo adicional solamente si los empleados creen que el trabajar más enérgicamente o el producir más resultara en una mayor ganancia de dinero, siendo esto importante para ellos, sin embargo muchos sistemas de compensación representan tanto al rendimiento como al no rendimiento. Se considera que el dinero motiva con mayor fuerza cuando se recibe inmediatamente después de ser ejecutada la acción o conducta que se desea compensar.¹

2.7 LA COMPETENCIA.

La competencia siempre ha existido como un factor de motivación dentro de las empresas. Cuando existe la posibilidad de obtener un puesto de trabajo

dado y hay varios contendientes, resulta inevitable que exista cierto grado de competencia, la motivación de competir tiene muchas facetas y ofrece potencialmente muchas formas de satisfacer a la necesidad; la competencia ofrece a los individuos un sentido direccional en cuanto a sus objetivos, lo que aumenta el rendimiento tanto como provee la satisfacción al sentirse que se tiene un propósito fijo, el cual podrá llegar a realizarse.

La competencia espontanea entre los empleados es un factor de motivación importante dentro de las empresas. La competencia deliberadamente promovida por la dirección puede ser efectiva, pero se debe usar con cautela y en combinación con otras formas de motivación que sean menos fáciles de considerar como manipuladas logrando obtener los objetivos de la empresa, ya que si el empleado llega a percatarse de lo que sucede en su entorno, puede llegar a causarle descontento y no motivarlo.

La competencia en algunos casos puede llegar a ser destructible, esta se reduce cuando la competencia individual se sustituye por la competencia entre grupos. Cuando un grupo laboral acepta el desafío de ganar a otro, la solidaridad y la cooperación del grupo compensan a muchas otras desventajas que pudieran resultar de la competencia entre grupos; esta es más efectiva cuando surge o parece surgir espontáneamente.¹

2.8 BARRERAS A LA SATISFACCION DE NECESIDADES.

Es posible que el individuo encuentre obstáculos al intentar satisfacer sus necesidades y deseos; estos obstáculos, pueden adoptar la forma de "*barreras internas*"; por ejemplo una capacidad escolar deficiente puede impedir la satisfacción del "*deseo de prestigio*" de un individuo altamente motivado, satisfacción que debería conseguir mediante la adquisición del título y mediante la práctica de la profesión.²⁵

Existen reacciones defensivas y anormales, las cuales son conductas motivadas, que son comprensibles dentro de la necesidad de autoconservación y mejora, también existen barreras para cubrir las necesidades las cuales pueden ser:

- 1) **Barreras personales:** Son limitaciones propias del individuo como la falta de habilidad, motivación o impedimentos físicos.
- 2) **Barreras del medio ambiente:** Son obstáculos externos como la competencia, la falta de dinero y de oportunidades.
- 3) **Barreras de conflictos:** El deseo de perseguir metas contradictorias creando en el individuo un conflicto cuando el abandono de cualquiera de ellas implica un sacrificio.



BARRERAS A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES¹

Cuando fracasan las tentativas de eliminar las barreras y satisfacer las necesidades, y esta misma no puede modificarse, se debe hacer un ajuste psicológico como:

- 1) **La racionalización.**- Se desarrolla una justificación socialmente aceptable, para evitar el tener que encarar un concepto inaceptable de uno mismo; esto se refiere a buscar una causa del fracaso sin aceptar realmente el error o fracaso de uno mismo.
- 2) **Fantasear.**- Ilusiones que se va creando el individuo para tratar de no aceptar la realidad que en algún momento determinado esta viviendo sin pensar que debe hacer algo para mejorar la situación.
- 3) **La proyección.**- El rechazo inconsciente de un pensamiento, deseo o impulso inaceptable, etc., tratando de culpar a otra persona.
- 4) **La agresión.**- El ataque destructivo de la fuente real o imaginaria de las frustraciones, esto se puede expresar como las calumnias, los chismes, conductas de sabotaje o pelears.
- 5) **El uso de víctimas** - El comportamiento agresivo con alguien que no puede defenderse, como sustituto a la agresión de la fuente real de frustración.
- 6) **El exceso de compensación.**- Para tratar la insuficiencia en el área, el individuo que no se siente cómodo en donde se encuentra, trata de llamar la atención para ganar aceptación social.
- 7) **La represión.**- Borrar de la conciencia ciertas ideas, recuerdos, etc., que causan conflictos y tienden a disminuir el amor propio.

8) Las formaciones reactivas.- El invertir el sentido de los impulsos y deseos propios, actuando de forma opuesta a los instintos originales, si prevalecen dañarían la identidad personal y el sentimiento de respeto hacia sí mismo.

9) El retiro.- El evitar enfrentar a las personas y a los conflictos, sin solucionar el problema que afecta al individuo.

Estas reacciones defensivas son conductas motivadas y dirigidas a la autoconservación.¹

Los obstáculos a la satisfacción de las necesidades, deseos, aspiraciones, pueden ser de carácter "externo": en las situaciones en las cuales sólo hay un fin, o un fin predominante, de tipo positivo, que modela la evolución del comportamiento o respuesta hacia el objetivo, que debe hacerse mediante la satisfacción de las motivaciones subyacentes. Los obstáculos a la completa satisfacción de las necesidades y deseos, pueden seguir de la existencia de objetivos opuestos; pero moverse hacia uno de ellos tendría como resultado la satisfacción de una de las necesidades, dejando a otra insatisfecha. Así, por ejemplo, en la industria, el trabajador puede opinar que un salario más alto es un objetivo deseable que en caso de ser conseguido, satisfaría su impulso básico dirigido a la obtención de un nivel de vida más alto. Pero, es posible que simultáneamente se enfrente con la necesidad de reconciliar lo anterior con un objetivo de limitación de la producción, que quizá sea el único medio de satisfacer su necesidad de status y de reconocimiento, reflejados por su aceptación por un grupo de trabajo cuyas normas sociales se dirigen a la restricción de la producción.²³

2.8.1 PROBLEMAS DE MOTIVACION.

Un problema de motivación existe dentro de una organización cuando existen discrepancias entre los resultados esperados y los logrados, y cuando esta se debe más a la falta de esfuerzo que a la falta de capacidad o de oportunidad. Para determinar si la falta de rendimiento es el resultado de una baja motivación; las siguientes cuatro causas que pueden ser el origen de posibles comportamientos que reducen la productividad.

1) Problemas de comunicación.- En este caso la falta de rendimiento se debe a una percepción equivocada por parte del empleado de lo que se espera de él, la comunicación tal vez no es la adecuada entre empleado-patrón.

2) Problemas de capacidad.- El individuo puede carecer de la capacidad mental o física de cumplir con las expectativas, y es por eso imposible de instruir.

3) Problemas de instrucción.- En este caso el rendimiento sería inadecuado, a pesar del nivel de motivación, hasta que ocurriese la instrucción.

4) Problemas de oportunidad.- En este caso el empleado sabe que hacer y como hacerlo, pero está restringido por condiciones ambientales, es decir no tiene los medios para hacerlo.

2.9 FRUSTRACION-AGRESION

El individuo en sus esfuerzos para evitar o eliminar las necesidades puede encontrar una nueva manera de resolver el problema que dé lugar a una disminución inmediata de la tensión, y al establecimiento de un modelo de comportamiento más apropiado a la satisfacción de sus necesidades futuras. En este sentido, las dificultades de tipo personal y las de impuestas por obstáculos físicos, económicos y sociales, pueden reforzar la motivación y el carácter del individuo y producir importantísimos resultados que tienen consecuencias sociales muy considerables.

Por otro lado, las frustraciones importantes y repetidas en el progreso hacia un objetivo, y los constantes fallos en la resolución de las tensiones internas, pueden tener como resultado varias clases de comportamientos "*Inadaptativos*" estas posibles consecuencias de la frustración, o interferencia, se encuentran las distintas formas de agresión.

Freud, Dollard y otros; formularon una hipótesis sobre la frustración-agresión; "*La agresión es siempre la consecuencia de una frustración*"; En esta hipótesis, es que, la aparición de un comportamiento agresivo presupone siempre la existencia de una frustración y reciprocamente, la existencia de una frustración conduce siempre a alguna forma de agresión.

Agresión; se refiere a una respuesta de ataque asociada con "un tipo de motivación encaminado a causar daño". Las sensaciones de irritación y las actitudes hostiles, que caracterizan la agresión y el ataque, pueden estar, y así sucede normalmente, dirigidas contra el propio obstáculo, o sea, a la situación o a la persona considerada como causa de frustración.

Se considera que la agresión es la "*reacción principal y característica a la frustración*", que tendrá lugar en la forma de una respuesta directa o hacia un objeto substitutivo, siempre que se dé una interferencia con el comportamiento

motivado. La frustración siempre induce una motivación a alguna clase de agresión, y si en la práctica no aparece ninguna clase de agresión, es que ésta ha sido inhibida.²⁵

2.10 PRINCIPALES ESCUELAS DE MOTIVACION EN EL AMBITO DE LA EMPRESA

2.10.1 EL TAYLORISMO

Esta fue la primera escuela que se planteó de forma más o menos integral el estudio de la problemática del trabajo humano en la empresa.

En 1912 Frederick Winslow Taylor fue el iniciador de la denominada escuela de la dirección científica; que ha tenido una influencia importante en la práctica empresarial de casi todos los países de Occidente y además es el origen de muchas de las corrientes de pensamiento que se ocupan de la Dirección y Organización de Empresas. Taylor era el prototipo eficiente, el padre de los estudios del cronometraje, el hombre que desmenuza" cada labor al máximo número posible de componentes, privándola de esta forma de cualquier interés o posibilidad de reto para todo hombre sensible.²⁶

2.10.1.1 OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL TAYLORISMO

Las ideas de Taylor se basaron en su creencia que los sistemas de recompensa existentes no habían sido creados para compensar a la persona por una alta producción. Taylor consideraba que, cuando la persona altamente productiva descubría que se le compensaba básicamente en la misma forma que a la persona que producía menos, disminuiría su productividad.

Taylor creó un sistema por el cual se compensaba al trabajador según la cantidad que producía. También descompuso los trabajos en sus componentes y midió el tiempo necesario para lograr cada uno de estos; de esta forma pudo establecer "en forma científica" normas de desempeño.

El plan de Taylor recomendaba una tasa salarial para las unidades que produjeran hasta la norma o cantidad fijada. Se pagaba una tasa no sólo por

el número de unidades mayores que la norma, sino también por todas las unidades producidas por día. Así, en el sistema de Taylor, los trabajadores podían incrementar significativamente su salario al producir más que la norma.

La teoría tradicional de la motivación se basa en el supuesto de que el dinero es el motivador primario. En base a esta suposición, las recompensas económicas guardan relación directa con el desempeño, pues cree que, si la recompensa es suficiente, los trabajadores producirán más.¹⁸

Sus objetivos fueron:

1° Para señalar, mediante una serie de ejemplos simples, la gran pérdida que todo el país está sufriendo a causa de la ineficiencia de casi todos nuestros actos diarios.

2° Para tratar de convencer al lector de que el remedio para esta ineficiencia reside en la administración sistemática.

Su teoría consistía en dividir el trabajo al máximo, por lo que permitiría a los productores a dedicar todas sus energías y llevar a cabo la labor que tenían ante sí; con ello quedaba prácticamente excluida la necesidad de pensar; además, si se tiene en cuenta que el empleado trabajaba a prima; esto es cuanto más trabajaba más salario conseguía y por lo tanto la dirección con el sistema, dando como consecuencia aumento en la productividad y beneficios más elevados para la empresa; en el sistema de Taylor no existían los perdedores; los estudios de cronometraje garantizaban que las cosas se harían "de la mejor manera posible" y "a una velocidad máxima", mientras que al trabajador no sólo se le ahorra el inconveniente que suponía tener que pensar acerca de lo que estaba llevando a cabo, sino que conseguía una mayor suma de dinero. La dirección, por su parte, experimentaba la satisfacción que deriva del buen planeamiento y también conseguía beneficios empresariales más cuantiosos.⁶

2.10.1.2 POSTULADOS BASICOS DEL TAYLORISMO

Las ideas o hipótesis básicas del Taylorismo que determinan su peculiar esquema normativo son:

a) El hedonismo implícito en la ley del menor esfuerzo. Según Taylor, la causa de la ineficiencia de las empresas es la "holgazanería", es decir, la tendencia del hombre a trabajar deliberadamente tan poco como le sea posible, tan despacio como pueda. Esta holgazanería proviene según Taylor de dos causas:

1° : Del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y buscar comodidad, lo que se podría denominar holgazanería innata.

2° : De razonamientos más o menos confusos nacidos de sus relaciones con otros obreros, lo que podría ser denominado holgazanería sistemática.

b) Otra de las ideas centrales del Taylorismo es la que se refiere a la incapacidad de los trabajadores manuales; «Afirmo como principio general que en casi todas las artes mecánicas, la ciencia que rige los actos de cada obrero es tan complicada que el obrero más competente es incapaz, ya sea por ignorancia o insuficiente capacidad mental, de comprender plenamente esta ciencia sin guía y ayuda de sus jefes. Esta incapacidad de los trabajadores conduce a la utilización de métodos ineficientes transmitidos por tradición.»

De esta hipótesis se deduce la necesidad de que personas distintas al propio trabajador (es decir personas con capacidad de reflexión), realicen un estudio científico de los métodos de trabajo, a fin de dar al trabajador las directrices precisas sobre como, cuando, donde y en que condiciones debe efectuar el trabajo.

c) También considera que el trabajador no desea tener iniciativa en su propio trabajo: «Todos somos niños grandes, y es igualmente cierto que el obrero común trabajar con mayor provecho para sí mismo y para su patrón, cuando se le fija cada día una tarea definida que habrá de ejecutar en un tiempo dado, y que constituye un trabajo correcto diario para un buen obrero. Esto le proporciona una medida precisa, que le permite medir durante el día su propio progreso, y cuyo cumplimiento le proporcionar la mayor satisfacción.»

Según Taylor, el dejar que sea el trabajador por propia iniciativa quien determine la forma de realizar el trabajo es causa de la ineficiencia de las empresas. Dado su propósito fundamental, antes mencionado, es lógico que base la necesidad de realizar un estudio científico de los métodos de trabajo por personas ajenas al propio trabajador en criterios de eficiencia; no obstante, de lo anterior se deduce que, a su juicio, este tipo de especialización no sólo mejora la eficiencia, sino también la satisfacción de los trabajadores.

d) Otra de sus ideas básicas es la opinión negativa que tiene sobre el trabajo en grupo:

«Un análisis cuidadoso ha demostrado que cuando los obreros son reunidos en cuadrilla, cada uno de ellos se vuelve mucho menos eficiente que cuando su ambición personal es estimulada: la eficiencia individual decae casi invariablemente hasta el nivel o por debajo del nivel del peor obrero de la cuadrilla. Todos empeoran, en lugar de mejorar, al ser reunidos en cuadrillas.»

Se centra, por tanto, en el trabajo individual, no reconociendo más que desventajas al trabajo en grupo.

e) Por último, considera como único factor motivacional la remuneración. A su juicio, el trabajador es un «homo economicus», cuyo comportamiento viene determinado y, por tanto, puede ser manipulado y cambiado por medio de la cuantía y de los sistema de remuneración:

«...es posible dar al obrero lo que más desea: altos salarios...». «Por lo tanto, cuando los obreros se les asigna diariamente una tarea que exige un alto promedio de velocidad, es absolutamente necesario que se les asegure la tarifa máxima cada vez que tengan éxito. Ello implica no solo fijar para cada obrero su tarea diaria, sino también darle un premio, cada vez que consigue realizar su trabajo en el tiempo fijado.»

Taylor no consideró en absoluto otros factores motivacionales de carácter social y psicológico.

Aunque en ocasiones pueda parecer que tiene en cuenta otros factores motivacionales, tales como: reducción de las horas de trabajo, vacaciones, condiciones ambientales, etc.; más que considerarlos en su aspecto motivacional, los considera en cuanto son elementos que condicionan el adecuado funcionamiento de la máquina motriz que es el hombre, es decir, en cuanto que afectan a la fatiga, la visibilidad...

Estos postulados del Taylorismo o escuela tradicional, no son algo pasado de moda y sin vigencia, sino que, por el contrario, son aún muchas las empresas y los directivos que total o parcialmente los comparten, por lo que, de alguna forma, influyen en su estrategia y estilo de dirección.³

Pero el concepto de Taylor con relación al trabajador y también para el ejecutivo, no funcionan del todo bien en algunas ocasiones; ya que llega a considerarse parcialmente como a una animal puramente económico va que su creencia de que unos salarios más elevados, hechos posibles por la división del trabajo compensarían con creces cualquier pérdida ocasionada por la disminución del interés de la labor, y de los factores motivantes para cualquiera de ellos.⁸

2.10.1.3 ESQUEMA NORMATIVO

Según dicha escuela, los elementos necesarios para conseguir una elevada productividad son:

a) La realización de un estudio científico del trabajo, por persona con capacidad para pensar, cuyo objeto es determinar de forma precisa los métodos, tiempos y movimientos más adecuados desde el punto de vista técnico para llevar acabo una determinada labor. Es decir, a través del estudio científico se pretende determinar la forma mejor de hacer determinado trabajo, atendiendo fundamentalmente a condicionamientos de carácter técnico y a las características fisiológicas del trabajador.

De este estudio científico derivan una serie de instrucciones precisas sobre la forma de realizar el trabajo, que deben ser fielmente seguidas por el trabajador; El ejecutor físico del trabajo debe limitarse a realizar tal como se le ha indicado. De esta forma, habría en la empresa unos hombres encargados de pensar y otros de ejecutar, de acuerdo a las minuciosas instrucciones de los primeros. Es decir, se proporciona una especial división del trabajo.

b) En segundo lugar, es preciso que los trabajadores, es decir, los que se ocupan de la ejecución física, están dispuestos a tener un comportamiento adecuado a las directrices que derivan del estudio científico y a seguir las minuciosas instrucciones que se les da. De acuerdo con las premisas de Taylor, para motivar tal comportamiento hay que apelar exclusivamente a la ambición personal del trabajador, ya que, a su juicio, este es el único motivador del comportamiento. Por tanto ser la cuantía y el sistema de remuneración el único factor motivacional a tomar en consideración.

c) Por último, es necesario que los trabajadores tengan la destreza y habilidad necesarias para la correcta ejecución de la tarea que se les ha encomendado. Para disponer de trabajadores con tales aptitudes, se proponen:

1) Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores antes de contratarlos.

2) Fragmentar al máximo los trabajos de ejecución, de forma que cada operario haga únicamente una mínima parte de la tarea global. Taylor supone que el máximo rendimiento se consigue cuando el trabajador realiza una tarea mínima en forma repetitiva. Así, según él, es mucho más fácil conseguir por simple repetición el adiestramiento de los trabajadores. Es decir, la fragmentación de la tarea permite que cada trabajador haga una labor suficientemente repetitiva y rutinaria de forma que le sea fácil obtener un rápido adiestramiento y gran habilidad en la ejecución de la mínima parte que tiene encomendada.

3) Despedir sin ningún tipo de contemplaciones a los trabajadores que no alcancen el rendimiento previsto en el estudio científico.

En este aspecto, Taylor proponía que se manejara al trabajador como a una mercancía, despidiéndolo en cuanto no alcanzara los estándares establecidos, sin atender a razones de otro tipo.

En este modelo normativo el aspecto de la satisfacción de los trabajadores no juegan ningún papel. La hipótesis de Taylor al respecto es que el trabajador está satisfecho tanto en cuanto tenga una tarea.³

2.10.2 DIRECCION CIENTIFICA

La dirección científica implica una revolución mental completa por parte del trabajador al servicio de cualquier establecimiento o industria particular, un cambio de actitud con respecto a los deberes vinculados con su labor y sus compañeros; implicando a su vez una revolución mental entre los que ocupan los cargos de la dirección: como el encargado, el superintendente, el patron y los miembros del consejo administrativo; un cambio con respecto a sus deberes hacia sus colegas, sus trabajadores sus problemas cotidianos; sin este cambio en ambas partes la dirección científica no existe; ya que supone un cambio en el pensamiento y en la actitud de todos, es un cambio en los puntos de vista y actitudes que deben producir resultados para ambas partes.

La revolución que tiene lugar en la actitud mental de las dos partes con la aplicación de la dirección científica consiste en que ambos trabajadores y dirección aparten su vista de la distribución del excedente como elemento básico; es decir las ganancias que se obtienen de un producto, y de un modo conjunto, orientan su atención hacia la forma de conseguir un incremento de dicho excedente hasta que el mismo sea tan sustancial que ya no resulte necesario discutir sobre la manera de distribuirlo. Ello implica que acaban comprendiendo que cuando cesan de pelear y en lugar de ello unen sus fuerzas a una misma dirección, la cuantía de dicho excedente, conseguida a través de una sana colaboración, alcanza niveles sorprendentes; ya que si cambian su mentalidad en una colaboración amistosa y ayuda mutua en lugar de disputa y rivalidades, se hallan en condiciones de transformar este excedente en una cifra substancialmente mayor de lo que ha sido antes; hasta entonces con lo que se dispone de un amplio margen para introducir un incremento notable en los salarios de los trabajadores y también elevar considerablemente la cantidad destinada a beneficios para el fabricante, este es el comienzo de la revolución mental que constituye el primer paso hacia la dirección científica; este es el completo cambio de actitud mental de ambas partes implicadas; de sustitución de guerra por paz, de pugnas y disputas por una cooperación fraternal y sincera; de aunar esfuerzos en la misma dirección en lugar de hacerlo en sentidos opuestos; de sustituir la desconfianza constante por una confianza mutua, de convertirse en amigos en lugar de adversarios, es en suma ajustándose a todo esto para que se pueda desarrollar la dirección científica.

La introducción de esta nueva forma de considerar la situación; constituye la base esencial de la dirección científica y esto no existe en ningún lugar hasta que lo indicado ha pasado a convertirse en la idea central de ambas partes, hasta que una nueva mentalidad de cooperación y paz ha pasado a sustituir la vieja actitud de discordia y de guerra.

La dirección científica no existe en cualquier empresa hasta que este cambio se ha producido en la actitud mental de la dirección y de los hombres, tanto al deber de cooperar en la consecución del máximo excedente posible como a la necesidad de sustituir las antiguas normas empíricas o el conocimiento individual por el conocimiento científico. Estos son, los dos elementos absolutamente esenciales de la dirección científica."

2.10.2.1 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Bajo el antiguo tipo de administración, el éxito dependía casi totalmente de obtener la "iniciativa" de los trabajadores, pero es raro lograr en realidad esa iniciativa. Bajo la administración científica, la "iniciativa" de los trabajadores (esto es, su trabajo, su buena voluntad y su ingenuidad) se obtiene con absoluta uniformidad y en mayor grado que mediante el viejo sistema. Además de esta mejoría por parte de los hombres, la administración asume nuevas cargas, nuevos deberes y responsabilidades que nunca antes se pensaron.

Además de desarrollar una ciencia, la administración se encarga de otras tres tareas que implican nuevas y pesadas cargas.

Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro títulos:

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

Esta combinación de la iniciativa de los trabajadores, aunada a los nuevos tipos de trabajo desempeñados por la administración, es lo que hace que la administración científica sea mucho más eficiente que los antiguos sistemas.^{26,27}

2.10.3 LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La bien conocida escuela de Relaciones Humanas tiene su origen en los experimentos e investigaciones dirigidas por Elton Mayo en Hawthorne durante los años 1927 al 1932.

J.M. Veciana nos ofrece un resumen de tales investigaciones que destaca sus principales objetivos y resultados.

La gran aportación de E. Mayo fue la de demostrar científicamente la falta de validez general de algunos postulados básicos o elementos del esquema normativo del Taylorismo o Dirección científica, que hasta entonces se habían considerado incontrovertibles. Así, por ejemplo:

a) Se demostró que la productividad no sólo venía determinada por la lógica de la organización técnica, por la perfección de la programación y por la adecuación de los estudios de tiempos y movimientos, sino también, y de forma fundamental, por la actitud de los trabajadores.

b) Se demostró que no basta tomar en consideración las exigencias fisiológicas del individuo, sino que además es preciso considerar que nos encontramos ante un ser con necesidades psicosociales. Se demostró que <<el trabajador es una persona cuya eficacia y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y exterior de la fábrica>>, con lo que se ataca por su base la supuesta validez de la hipótesis del <<hombre máquina>>.

c) Se demostró que los estímulos financieros no son el único determinante de la motivación de los trabajadores, ni tan siquiera el más importante. En ocasiones, el trabajador, aun trabajando a destajo, reduciría su producción por debajo del nivel que le permitía su capacidad, con el fin de adecuarse a las normas del grupo informal al que pertenecía.

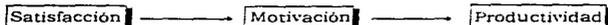
d) Se demostró que los trabajadores no son seres uniformes e intercambiables de un puesto a otro, ya que ello implica cambios en sus relaciones interpersonales, cambios de grupo y de posición en el mismo que afectan sus actitudes y a través de ellas, la productividad.

e) Se demostró la importancia que los grupos informales tenían en la determinación de las actitudes y de la productividad de los trabajadores, con lo que se atacaba la hipótesis de la primicia de la organización formal jerarquizada como única fuente de normas del comportamiento.³

2.10.3.1 ESQUEMA NORMATIVO

La hipótesis fundamental de la escuela de las Relaciones Humanas es que la productividad o el nivel de ejecución depende, fundamentalmente, de la actitud de los trabajadores hacia ella. Es decir, el que la productividad sea elevada o baja depende, además de otros factores de carácter técnico-organizativo, de que los trabajadores están o no motivados a esforzarse en la realización de sus propias tareas y a conseguir estándares de ejecución altos. Asimismo, se supone que cuanto más satisfechos están, más dispuestos estarán a comportarse y actuar de acuerdo con las directrices y deseos de la organización.

- Se esquematiza esta hipótesis básica de la siguiente forma:



Es decir, cuanto mayor sea la satisfacción de los trabajadores, más motivados estarán a alcanzar una elevada productividad y, por tanto, mayor será ésta.

De dichas hipótesis se deduce, que en el fondo, la escuela de las Relaciones Humanas pretende el mismo objetivo fundamental que el Taylorismo: Aumentar la productividad. Su preocupación por la satisfacción de los trabajadores es meramente instrumental.

Las acciones y estrategias que dicha escuela propone para mejorar la satisfacción de los trabajadores y a través de ella su actitud y nivel de ejecución, pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

a) Mejorar las comunicaciones. Según dicha escuela, la insatisfacción de los trabajadores proviene, en buena parte, de deficiencias en las comunicaciones interpersonales. Por tanto, en lo posible es preciso superar tales deficiencias: <<...debemos curar la falta de información con información, debemos contar la historia del negocio...>>. La era de las Relaciones Humanas podría ser denominada "Era de las comunicaciones".

Este interés por mejorar las comunicaciones se ha materializado en acciones de muy diversos tipos: revistas de la empresa, folletos para uso interno, charlas y programas de moral, reuniones a todos los niveles, buzones de sugerencias, encuestas de actitud, etc.

El énfasis puesto en las mejoras de las comunicaciones, proviene de la idea de Elton Mayo; de que los conflictos generados en la empresa, que son fuente de insatisfacción, provienen habitualmente de una falta de comunicación, de malentendidos. Mayo niega la posibilidad de que en la empresa se den conflictos con base real.

Por tanto, para evitar los conflictos y las insatisfacciones derivadas de ellos, basta con mejorar las comunicaciones. A esta hipótesis, cabe contraponer el hecho de que es evidente empírica y teóricamente la existencia de conflictos con base real en toda empresa.

Así, por ejemplo, los conflictos derivados de un descontento más o menos

generalizado con respecto a la remuneración o a la tarea no son solucionables a través de una mejora de las comunicaciones, sino que es preciso enfrentarse con ellos para atacar y remover sus verdaderas causas.

b) Dando a los trabajadores mayor oportunidad de participar en la toma de decisiones que les afectan. Se considera que para que los empleados tengan un interés leal y entusiasta por su trabajo y por la empresa, es preciso que los directivos adopten un estilo de dirección participativo. De esta forma proliferan las reuniones entre dirigentes y dirigidos en las que los primeros "escuchan" las opiniones de los segundos, atienden sus peticiones, tratan de convencerlos.

No obstante, <<La concepción de las Relaciones Humanas, en el fondo, no parte del supuesto de que la participación pueda ser útil en sí misma. La posibilidad de que los subordinados traigan a luz puntos de vista y propuestas provechosas se considera accesoria. Se insta al mando que adopte políticas de dirección participativa como método menos costoso para conseguir cooperación y que se acepten sus decisiones. Por tanto, no se elogia este estilo de dirección con el fin de dar a los trabajadores la oportunidad real de participar en la toma de decisiones que les afectan, pues éstas sigue tomándolas única y exclusivamente el jefe; se considera mejor éste "pierda tiempo" discutiendo los problemas con sus subordinados, ya que así éstos estarán más dispuestos a aceptar "sin resistencia" las decisiones de aquél. Donde mejor se aprecia la falsedad de esta seudoparticipación es en el denominado supuesto de la venta de ideas: se considera que el papel del jefe no es el de dar órdenes y mandar, sino el de convencer y vender ideas; no obstante, si así no consigue su propósito, no le queda "más remedio" que acudir a la orden, pasando por encima de la opinión del grupo y tomando la decisión tal como él la entiende.

Parece evidente, y de hecho así se ha comprobado, que esta seudoparticipación, muy análoga al paternalismo, falsa e instrumental da lugar a frustraciones y a insatisfacciones cuando el trabajador se da cuenta del tipo de juego que con él están haciendo.

El esquema normativo de las Relaciones Humanas, Argyris lo resume en lo que se pretende perseguir a través de las comunicaciones y de la participación:

- 1) Dar al empleado confianza en sí mismo y un sentido de pertenencia.
- 2) Inyectarle confianza en su departamento y en su empresa.
- 3) Proporcionarle completa información sobre la empresa, sus relaciones, política y procedimientos seguidos con los empleados.

4) Proporcionar al empleado una adecuada comprensión de su tarea.

5) Despertar su interés por la empresa y hacer que se sienta orgulloso de pertenecer a ella.³

2.10.3.2 FACTORES MOTIVACIONALES IMPLICADOS

A raíz de estas investigaciones se constató que los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales y a aceptar sus directrices para poder satisfacer a través de ellos sus necesidades de seguridad y afiliación especialmente activadas como consecuencia de las características del trabajo industrial moderno. Una de las hipótesis fundamentales de la escuela de las Relaciones Humanas es que la insatisfacción de los trabajadores, y como consecuencia su desmotivación y baja productividad, proviene de la falta de oportunidad que tiene de satisfacer en su propio trabajo tales necesidades. Como consecuencia de ello, dicha escuela relativizó el valor de los incentivos materiales atribuyendo especial importancia de tipo social.

El esquema normativo de dicha escuela (mejor de las comunicaciones, estilo de dirección "participativo", fomento de grupos informales, etc.) constituye el conjunto de medios propuestos para posibilitar y facilitar la satisfacción de dichas necesidades. No obstante, es evidente que cuando el trabajador pretenda satisfacer sus necesidades de autorealización, logro, competencia, etc., tal esquema normativo tendrá muy poca eficacia: ni el sentirse bien con los compañeros de trabajo, ni el ser apreciado y considerado por sus jefes, ni el sentirse seguro, etc., proveen satisfacción a las mismas.³

2.11 EL EMPRESARIO ANTE LA MOTIVACION Y LA RESPONSABILIDAD

Tomando la idea de Tomás de Aquino; el cual dice que para conocer cómo mover a otro se presentan tres pasos los cuales son:

- 1) Renunciar a mover eficientemente la voluntad de otro.
- 2) Indagar cómo podemos presentar alicientes a la voluntad de otro, conservando su condición de ser libre.
- 3) Buscar cuáles alicientes pueden presentarse a la voluntad para moverla en su grado máximo.⁴

2.11.1 RENUNCIAR A MOVER POR CAUSA EFICIENTE

Esto es, renunciar a mover eficientemente la voluntad de otro. Podemos mover físicamente a otro; pero no podemos ser causa eficiente o efectiva de que quiera: No podemos *hacer* que quiera; esto se deriva de la imposibilidad de acceder a la voluntad humana desde su interior y en medida en que fuera movida externamente, dejaría de ser voluntad.⁴

2.11.2 COMO MOVER LA VOLUNTAD DE OTRO

Esto se refiere a presentar alicientes a la voluntad de otro, de manera que realmente se mueva su voluntad hasta el máximo. Buscando la manera de influir a otras hacia el bien, con la atracción objetiva del bien que ejerce tal influencia.

Tomás de Aquino señala cuatro modos de causar:

- a) Disponiendo.
- b) Aconsejando.
- c) Mandando.
- d) Efectuando.

Descartando el efectuando ya que el acto voluntario no puede efectuarse más que por quien lo realiza, por voluntad propia.

El concepto moderno de motivación no parece identificar al menos de primera instancia, con el consejo ni con el mandato; hay consejos y mandatos que son motivadores; en tanto que otros sin dejar de ser consejos o mandatos, *no motivan*.⁴

2.11.3 MOVER POR CAUSA DISPOSITIVA

Esto se refiere al modo de presentar el objeto para que motive. Este es uno de los sentidos como se entiende hoy, precisamente, el acto de motivar. La expresión común de *tender una idea* hace referencia al modo de presentarla o de ponerla a disposición.

Cuando Tomás de Aquino se refiere a la *disposición* como un modo de la causalidad (razón), no se trata tanto de poner el objeto a disposición de quien debe quererlo, sino de disponer al sujeto para que esté en condiciones de que lo quiera. No se trata de meter por los ojos el objeto, sino de *poner en suerte* al sujeto para que lo vea. La motivación ("heteromotivación") se presenta como la

acción de alguien que predispone a otro para que quiera algo o adopte determinado comportamiento, y esta disposición es un modo de la causalidad que una persona puede ejercer sobre la voluntad de otra. Se debe recordar que la voluntad no recibe más influencia que aquella que le viene del entendimiento mismo.

También cuando Tomás de Aquino habla de la *disposición* de un sujeto para querer algo, apunta particularmente a sus tendencias sensibles tienen para él una especial capacidad de arrastre. Llega a plantarse expresamente la duda de que tales tendencias alcancen la capacidad de mover directamente, eficientemente, la voluntad, que es, la pretensión conductista y admite que logran adquirir una gran fuerza sobre ella. Las tendencias sensibles, las pasiones, aproximan al hombre hacia las realidades singulares, concretas, sobre las decisiones humanas.

La motivación, en el sentido de disposición previa, o predisposición, exigiría la experimentación cuidadosa para indagar a que pasiones se encuentran más sometidos los hombres.

Es un hecho que se puede influir en la voluntad ajena -y que los demás pueden influir en la de uno mismo-, según el modo del que dispone. se adquiere el sentido de *hacer que alguien se encuentre más dispuesto a algo*, y esta disposición se logra cuando surgen o se incitan en el hombre determinadas pasiones o tendencias que lo inclinan hacia ello.

En el sentido de que la manipulación consiste precisamente en apelar a las bajas pasiones para lograr que alguien actúe en un modo determinado. Así la manipulación sería una forma, y quizá típica, de *dispositio* (adulación), que consistiría en suscitar pasiones que degradan a la persona con el objeto de obtener un beneficio para quien mueve o dispone; ese tipo de *dispositio* va dirigido a lo sensible, a la animalidad del hombre.

Sin embargo, pese a la fuerza de las tendencias sensibles, la voluntad mantiene su condición libre, pudiendo moverse en sentido contrario a aquel hacia el que se le empuja. Aquí aparece una superioridad de la voluntad sobre el entendimiento que, si bien es rechazada por el conductismo moderno, no ha sido tampoco debidamente advertida por los intelectualistas de todo tiempo. El entendimiento, para operar rectamente, debe hacerlo en la misma dirección que indican los sentidos; en cambio, la voluntad puede proceder rectamente vendiendo justo en dirección contraria a la señalada por los apetitos: "la voluntad humana partiendo del juicio racional, puede querer algo sin seguir la pasión del apetito sensible", porque la voluntad *siempre* permanece libre para consentir o resistir a la pasión.⁴

2.11.4 MOVER POR CAUSA OBJETIVA

Para Tomás de Aquino mover por causa objetiva, alcanza una mayor

precisión. Esto se logra mediante un cambio de perspectiva importante. Antes se refería al modo de causar. Se cita a la causa misma; al causante. La causa que mueve la voluntad es una *causa objetiva*. El movimiento que puede suscitarse en la voluntad del otro proviene de *presentar al entendimiento del otro el objeto que precisamente ha de quererse*. Se trata de un movimiento logrado desde afuera, pero que se acerca hasta la voluntad por vía intelectual.

En este tipo de voluntad objetiva se encuentran tres modalidades:

1) Cómo se me ofrece el bien que ha de quererse; aquí se sitúa el problema de la motivación moderadamente considerada; el movimiento del apetito digestivo, por ejemplo, tiene su causa en el modo como el cocinero me presta el alimento.

2) Quién me ofrece el bien que ha de ser querido, asunto que se considera bajo el concepto de la *amistad*; siguiendo el ejemplo, el alimento será más motivante si aprecio a la persona que me ofrece.

3) Cuáles son los bienes que han de quererse o por los que el hombre se ha de mover; no hay mejor motivador para el apetito antes mencionado que un buen alimento; Aquí resaltan los bienes que resultan necesarios para la felicidad humana.

Se debe precisar que el movimiento de la voluntad inclinada *por la fuerza atractiva del bien* ofrece las mejores posibilidades para el desarrollo del que se deja atraer por la bondad, porque lo que hace grande al individuo es el bien que quiere. E, inversamente, el movimiento de la voluntad inclinada no por la fuerza atractiva del bien, sino *por la fuerza penetrativa del sujeto motivador*, la persuasión, ofrece la posibilidad de que la persona, al querer, se retraiga y empujeñezca, pues lo que hace grande al individuo es su posibilidad de ser atraído por el bien, y no su posibilidad de ser penetrado por otro. La atracción del bien es siempre buena para el sujeto; la influencia del otro puede no serlo.

Con esto se quiere decir que *las técnicas para penetrar en la voluntad de otro pueden de algún modo suplir la fuerza atractiva del bien; o, más aún, a medida que la realidad ofrecida es menos buena, más aguda deben ser las técnicas para que la voluntad se vea atraída por ella*.

Para Platón lo propio de la persuasión es hacer que alguien crea que algo es bueno, aunque en realidad no lo sea, y en eso se diferencia de la enseñanza, que no genera opiniones, sino ciencia.

Desgraciadamente esta a la vista que los sistemas de motivación que tratan de penetrar en la voluntad ajena logran sus finalidades al margen de la bondad del objeto hacia el que aquella voluntad queda inclinada o motivada.

Por otra parte, se advierte también que la motivación ejercida por el objeto propuesto preserva, y respeta, la autonomía del sujeto que quiere, en tanto que la motivación ejercida por el sujeto que persuade, en cierto modo busca la anulación (sin que lo consiga del todo), de los espacios autónomos del sujeto a quien se motiva."

2.11.5 LA MOTIVACION COMO PERSUASION

Persuadir, no es lo mismo que proponer (ni tampoco mandar o aconsejar). Cuando alguien nos propone u ofrece algún objeto de nuestra deseo, es este mismo, en caso positivo, el que atrae por su bondad. En cambio, quien persuade no nos presenta simplemente el objeto, sino que nos lo presenta de una manera determinada y específica, que es el constructivo de la persuasión; nos lo presenta bajo la razón o perspectiva del bien. Mas que la bondad del objeto, lo que nos presenta es el *motivo* que podemos llegar a tener o sentir como propio para apetecerlo, esto es, para inclinarnos hacia él. La persuasión no consiste en decirle al otro que un automóvil, por ejemplo, tiene ciertas bondades y características atractivas para ser comprado, sino que es un introducirse en la mentalidad del sujeto para hacerle ver que es precisamente él quien tiene motivos para comprarlo. Quien persuade no solo presenta un objeto de manera escueta y llana, sino que tambien busca mostrarlo con razones convincentes, desde ángulos atractivos que pueden pertenecer al objeto pero que inciden fundamentalmente en la satisfacción del sujeto a persuadir; y entonces no importa tanto el objeto mismo, ni la persona que lo muestra, sino el motivo o la necesidad que se satisfaría mediante tal objeto.

El analisis antropológico de la persuasión, como lo define por Santo Tomás - hacer ver al otro que el objeto es bueno, lo cual no sugiere que de hecho lo sea - nos exige *distinguir entre bien y motivo* porque es esta distinción la que constituirá el pernio sobre el que gira el peso motivador de la persuasión.

También distingue *lo que quiero* y el *motivo* por el que lo quiero, el motivo por el que elijo un objeto, puede ser también una cualidad referencial del objeto en su nexa con uno mismo.

Tal vez pueda decirse, que a la razón de bien, para convertirse en motivo de la voluntad (causa objetiva), debe añadirse la *razón de conveniencia* y la conveniencia es una relación del objeto *con el sujeto*. No es fácil distinguir, la frontera de objetividad y subjetividad del motivo prevalente en una acción concreta; puede admitirse que todo motivo entraña al menos una referencia subjetiva a la persona que lo asume como propio para su decisión y su comportamiento, dimensión subjetiva de la que el objeto decidido carece de suyo. Esta dimensión subjetiva del motivo parece ser admitida por Santo Tomás, cuando afirma que quien persuade presenta la *razón de bien* del objeto; esta razón de bien queda identificada con la *apetibilidad* del objeto: condición de *ser apetecible* que no se explicaría sin una referencia directísima al sujeto que apeetece. En efecto, *persuadir* es lo mismo que *proponer como apetecible*.

Persuadir es, por tanto, suscitar en el otro una razón, un motivo, por el que debe elegir el bien propuesto. En la persuasión no se trata sólo de presentar el bien, sino de convertirlo al otro en motivo previamente. En esta conversión se traspasa la frontera objeto-sujeto y la persuasión incide de alguna manera en el ámbito autónomo del otro; pues la persuasión consiste en hacerle ver que ese bien ofrece motivos para ser querido.

Dada la dimensión subjetiva del motivo, el hacer ver que el bien propuesto ofrece motivos para ser querido o elegido, puede transformarse en esta operación prácticamente idéntica: no hacer ver que es el bien el que ofrece motivos para ser elegidos sino que *eres tú quien tiene motivos para elegirlo*. Ha quedado así realizada la transposición del objeto al sujeto.

La voluntad no puede decidir más que sobre aquello que ha sido deliberado o al menos propuesto por el entendimiento. Pero, a su vez, el entendimiento no delibera ni propone nada, a menos que la voluntad lo ponga en ejercicio. Aristóteles recurrió al ímpetu instintivo de nuestra naturaleza, lo cual explica el fenómeno de la *buena fortuna* que acierta a deliberar sobre los asuntos en que es oportuno hacerlo. Pero no es necesario recurrir a una fuerza arrancada del fondo de la naturaleza humana. En la mayoría de los casos basta el recurso a las proposiciones persuasivas ante las que el hombre se encuentra enfrentado, sin que él las busque. Esto no explicaría la buena fortuna, aunque sí el arranque no decidido de muchas de nuestras deliberaciones. La persuasión logra introducir su objeto dentro del ámbito de los actos voluntarios humanos. En ese espacio de la deliberación procede inmediatamente a la decisión voluntaria. Si la inteligencia del hombre no fuera selectiva, si pudiera captar todas las instancias del objeto globalmente, si supiera del objeto todo lo que de él puede saberse, no existiría esa fase previa de la deliberación y por ello la supuesta persuasión no tendría lugar alguno en donde introducirse ya que no le aportaría el sujeto nada nuevo, nada que no hubiera anticipadamente visto por sí propio. Esta necesidad selectiva es lo que hace que la determinación de lo que haya de hacerse sea una tarea necesariamente social y exija la colaboración de muchos, en donde se requiere del consejo de los demás, y en donde se *hace posible* la acción de persuadir a alguien mostrándole aquellos aspectos del objeto que él no ha sabido o podido ver.

Pero, además, este carácter de selectividad de la razón humana posee un perfil preciso que afecta a la acción de persuadir: la razón humana selectiva está *afectada por la temporalidad*; aunque le ha sido dado captar ese objeto desde varias perspectivas, esto ha de hacerlo *sucesivamente*.

También aquí el hombre necesita poner contrapeso con su capacidad de síntesis, para ver al objeto no es un instante único, sino en su dirección y trayectoria.

Así se hace posible que nuestra voluntad tome decisiones diversas, en circunstancias distintas, aunque el objeto cuyas son esas decisiones no haya variado en absoluto, y de este modo se hace posible que nuestra voluntad pueda ser persuadida desde fuera. En la medida en que la razón considera una cosa, quiere esta cosa, y según considera otra quiere lo contrario. Esto ocurre por la debilidad de la razón, que no puede juzgar que es lo que es absolutamente mejor.

Como ya se ha dicho es el hombre quien decide qué cosa habrá de considerar y qué consideración hará de cada cosa; alguien puede proponerme una consideración que me persuade de *querer lo contrario* de aquello que quería según una consideración diversa.

La finalidad de la persuasión consiste, en presentar al otro alguna cualidad o circunstancia gracias a la cual un determinado curso de acción se presente sobre las demás alternativas; ello sería otra manera de decir lo que es característico de la persuasión: presentarle al otro el objeto *bajo la razón de bien*, y bajo la razón de un bien mejor que la de cualquier objeto que se encuentre en alternativa de decisión respecto de él.

Pero no puede ocurrir que un objeto determinado en un determinado momento *prevalezca por una determinada cualidad* sobre otro objeto, si no se da una estructura compleja de los bienes en alternativa -que posean diversas y aun contrarias cualidades- y una estructura selectiva y temporal en nuestra razón, que pueda, selectivamente, considerar una cualidad, condición y circunstancias en lugar de otras.

Para que un objeto se presente bajo la razón, perspectiva o aspecto de bien, *deben oscurecerse otras perspectivas* que no interesa manifestar y conviene que se mantengan opacas. La persuasión, se lleva a cabo no sólo resaltando el bien de un objeto, sino, simultáneamente, desdibujando el mal que pueda implicar, lográndose así que el bien que manifiesta aparezca -para el sujeto que debe decidir- como superior al mal que igualmente implicaría desde otro punto de vista. Sería, en términos contemporáneos, una propuesta que maximizaría el beneficio minimizando el costo.

Cuanto más complejo es el objeto más propicia es la persuasión, sino también esta, se facilita en los casos en que el presunto persuadido adolece de menor capacidad de síntesis. Si su capacidad de síntesis fuera mayor, se haría menos fácil persuadirlo, presentándole una cualidad con eminencia sobre los demás; y sería más difícil el ocultamiento de algunas cualidades, ya que unas y otras son referentes entre sí.

Para presentar un objeto de forma que otro sujeto tenga motivo para quererlo, en lo que consiste la persuasión o motivación, no basta ni la complejidad neutra del objeto ni la debilidad intelectual del sujeto; son necesarias ambas cosas, y por ello:

- a) Debe conocerse bien el objeto.
- b) Deben conocerse bien los diversos modos de presentarlo, para que aparezca bajo la razón de bien.
- c) Debe conocerse el otro, para poder presentarle el objeto del modo para él adecuado. Deben conocerse sus tendencias, sus apetitos, sus deseos frustrados, sus experiencias anteriores y, para muchos, la presentación de objetos bajo la razón de bien es lo que despierta sus tendencias o frustra los deseos hacia otros objetos.

Esta ambivalencia objetivo-subjetiva, no parece haber distinción práctica entre *presentar al objeto de modo que sea querido por el sujeto, o disponer al sujeto de modo que quiera al objeto*. Esto explica Santo Tomás, en los dos lugares mencionados en que se refiere a las maneras de incidir en la voluntad

ajena, aunque se ocupe en uno de ellos preferentemente del *disponer* y en el otro atienda más al *persuadir*, llega a identificarlos. Parece, pues, que acerca de la fuerza central de las motivaciones: si éstas son antecedentes, derivadas de las previas disposiciones del sujeto.

La persuasión, para ser realmente incisiva, debe atenderse no sólo al objeto propuesto, sino también al sujeto al que el objeto se le propone. De esta doble alusión, al sujeto que ha de querer y al objeto que ha de ser querido, la persuasión recibe sus dos peculiares características motivadoras:

a) La de situarse a medio camino entre el movimiento interior eficiente de la voluntad por sí misma y el movimiento exterior que impulsa a la voluntad por la sola presentación del objeto.

b) La otra característica de la persuasión consiste en adquirir la posibilidad de presentar como bueno un objeto que no lo sea realmente, pues basta con que lo ofrezca bajo aquella perspectiva de bondad oportuna para que le parezca bueno al otro.*

2.11.6 EL VALOR MOTIVANTE DE LA AMISTAD

Segunda modalidad de la motivación por causa objetiva: la persona que propone el objeto.

Aquí la causalidad viene ejercida centralmente por aquel que hace el ofrecimiento. *No estamos, pues, hablando ya de unos procedimientos o técnicas motivadoras, sino de una persona que motiva*, así como existen en abundancia aquellas técnicas, escasean estas personas. Pero tampoco puede dudarse de la fuerza motivadora de la persona por encima de la real o supuesta eficacia de los procedimientos técnicos de persuasión. El sentido de que a menor grado de bondad del objetivo propuesto se requiere una mayor fuerza de persuasión; cuanto menor potencial motivador posea la persona, mayor debe ser el grado de su técnica persuasiva.

Aquí se enfrenta ante el hecho de que hay personas que arrastran -motivan- con fuerza la conducta de los demás, en tanto que hay otras que carecen de incidencia alguna en esa conducta. Se suele explicarse este hecho debido a la ausencia o presencia de determinada técnicas, sistemas o procedimientos de motivación.

La diferencia entre unas personas y otras, esta que en *determinadas cualidades de la persona misma*, y que por ello al estudiar el concepto de motivación debemos atender sobre todo a las cualidades personales, pertenecientes a quienes poseen la capacidad de arrastre o atracción -liderazgo- respecto de los demás.

La cualidad fundamental exigible a la persona a quien corresponde movernos mediante la proposición de un bien es que su propuesta esté bien hecha, es decir, que nos proponga el bien objetivamente. Si en el caso de la persuasión lo central es que se nos resalten los motivos para querer el bien, sino el bien mismo que debe quererse. La propuesta del bien implica una dimensión de objetividad que la persuasión margina de alguna manera, mediante el motivo.

Lo que interesa en la propuesta del objeto es, hasta donde se pueda, una presentación carente de perspectivas o puntos de vista personales; la objetividad implica necesariamente la pretensión de totalidad, renunciando hasta su límite posible a las exigencias selectivas del hombre.

Objetivo será quien presente el objeto prescindiendo de sí mismo, de manera que el bien presentado resulte atractivo y no por los méritos de quien haga la propuesta; es necesario que esta proposición esté bien hecha, es decir, que prevalezca el bien por encima de la propuesta. Se diría que la exigencia es aquí inversa a la que se requiere en la persuasión, en donde el modo de proponer prevalece sobre el bien propuesto.

La diferencia entre el *proponerle a alguien un bien y persuadirle de que algo es bueno*; es prácticamente, la que existe en Cicerón -entre el *suadere* - aconsejar, proponer o presentar- y el *persuadere* -hacer que alguien decida algo-

Cuando se trata de un mero *proponer el bien*, las expresiones tienen un enfoque preferentemente manifestativo: "demuestra el objeto", "demuestra que algo es bueno"; "muestra el objeto"; "manifiesta algún bien", etc. Cuando, en cambio, se pretende inducir a la voluntad ajena en un determinado sentido, el enfoque de las expresiones es, que, el sujeto quiere dar a entender algo *como* bueno, y por eso la actividad subjetiva del que persuade debe adquirir una fuerza mayor: "hace que algo aparezca como bueno", al punto de que no ejerce ya una simple acción ponente o preponente, sino persuasiva.

Tendemos más a persuadir a alguien de la bondad que implican para él determinadas realidades, en lugar de mostrárselas como son, para que sea él mismo quien encuentre en ellas las razones de su propia y personal conveniencia.

Para Santo Tomás hay otra posibilidad de invadir la autónoma subjetividad de las decisiones, pero esta posibilidad no es un sistema o procedimiento sino un modo de ser: *el ser amigo*; es preciso resaltar la poderosa fuerza de motivación implicada en la amistad.

La motivación, en su sentido contemporáneo, es el intento de trascender la mera *causalidad objetiva*, es el intento de incidir subjetivamente en la voluntad ajena, y de moverla, hasta donde se pueda, del modo como ella se mueve a sí misma, *causalidad eficiente*. esto se logra, de la manera más eficaz, cuando la relación de quien propone el bien con aquel al que se le propone es una relación amistosa, y ello independientemente de que a esta relación se sobreañada el procedimiento persuasivo, que viene a ser en tal caso de una fuerza poco relevante.

a) El primer efecto de la amistad dispone al amigo para que pueda incidir en el otro. Se dijo con anterioridad que la persuasión tenía una doble disposición: se debía disponer al objeto con el que queríamos persuadir y, predisponer al sujeto que había de ser persuadido. En el caso de la amistad, el que debe principalmente predisponerse es el propio sujeto que ha de influir en el amigo. Esta predisposición consiste en *"un absoluto salir fuera de sí"* y que recibe técnicamente el nombre de *éxtasis*, con ello coincide con el requisito de objetividad implicado en todo aquel que requiere proponer un bien a otro: olvidarse de sí mismo.

Este *éxtasis* no es un efecto sentimental o romántico; por el contrario es querer el bien del amigo, cuidando y previendo por él y por causa de él.

b) El salir fuera de sí predispone al sujeto para otro de los efectos de la amistad: la *unión*; que consiste en considerar al amigo como un otro yo, en virtud de que quiere para él el bien como lo quiere para sí mismo; Aristóteles dice que para entender la naturaleza característica de esta unión de amistad, según la cual no sólo se considera al amigo como otro yo, sino que es otro yo mismo.

La unión de amistad suele entenderse de una manera muy reducida, esto es, atendiendo sólo a una de las cinco propiedades que Aristóteles le adscribe, como si la unión de amistad se limitara a lo que llama convivencia deleitable, la cual tiene el peligro a su vez de reducirse sin dificultades a un simple gusto sensible o sentimental. Esta compañía amistosa y sensiblemente deleitable prepara el ambiente, para llevar acabo la incidencia en la voluntad del otro. Hay otros aspectos propios de la amistad que logran un mayor alcance en orden a la motivación de otra persona como tal, como persona, manteniendo sus relaciones con ella en un término superior al de la sensibilidad: "querer que el amigo exista y viva; querer el bien para él, y hacerle el bien".

Cuando, por virtud de la amistad, quiero la vida del amigo, quiero la vida de él como quiero la mía, y no quiero para él mi vida, como yo no quiero la suya. Hablamos de la *unión* de reciprocidad, pero no podemos dejar de subrayar la *reciprocidad* de la unión.

c) Llego un momento, sin embargo, en que se supera tal duplicación o alteridad y parece que la persona *penetra* en la otra. Este efecto de la amistad recibe de Santo Tomás el nombre de *inhesión*: el amigo *inhiere* en el amigo. Es evidente, desde el primer instante, que nos encontramos ya antes ese modo de incidencia, ese trasunto de *causalidad efectiva* atiende la *causalidad objetiva* (ejercida sobre otro por la persona que le presenta un bien).

La *"inhesión"*, como efecto de la amistad, tiene lugar en el nivel de conocimiento. Uno de los requisitos para llevar acabo esa incidencia en el otro que se llama persuasión, que consiste en el conocimiento del otro, para poder presentarle los motivos de acción -motivarle- que se encontraba a tono con su temperamento y su carácter.

Pero la *inhesión*, en cuanto efecto de la amistad, no se da sólo en la línea*

del conocimiento, sino en la línea de la voluntad, que es, como se sabe, la que corresponde a las motivaciones. La realidad más íntima e inviolable de la persona es su voluntad. Por ello Santo Tomás precisa este concepto de "inhesión" recurriendo a los términos aristotélicos que se han hecho clásicos al hablar de la amistad: el amigo está en el amigo, "inhiere" en él, en virtud de que *ambos quieren las mismas cosas*. Y es aquí donde se produce esa incidencia de la voluntad de uno en la voluntad del otro, inflexión en la que parecía encontrarse el núcleo del moderno concepto de motivación: este *querer lo mismo*, es el modo como uno está en el otro, precisamente *en cuanto considera como suya la voluntad del amigo*. No es va querer el bien propio del otro, sino que ambos quieren como propio el mismo bien. La incidencia del uno sobre el otro ha tomado la forma de identificación. No se trata simplemente de modificar o de tener dominio sobre la voluntad del amigo, sino de hacer que sea la mía, que es el dominio en su modalidad más fuerte. Se estaría conforme si se objetara que esta identificación de voluntades no sería equivalente a lo que hoy se entiende por motivación, que se refiere en rigor a la incidencia de una voluntad sobre la otra; y se estaría de acuerdo porque, efectivamente, la identificación de voluntades supera y trasciende, ampliando su mejor posibilidad, a esa mera *incidencia de una voluntad sobre otra voluntad distinta*.

Si con la *unión* queremos para el amigo su bien como para nosotros el nuestro, las dos voluntades se unen, porque queremos las mismas cosas, y ello ocurre porque considero mías las cosas del otro. Se nos advertirá de nuevo que este efecto de *inhesión* - tal como se explica, sigue precisamente una dirección inversa a la motivación: esta quería ser el sistema por el que yo lograría modificar interiormente - incidir en - la voluntad del otro, y en cambio, aquí mediante la amistad, es el otro que ha modificado la mía, al punto de que hago mío lo que es de él: se habría realizado, así, efectivamente, una incidencia (una persuasión) en sentido inverso.

Si bien es verdad que he convertido las cosas del amigo en las mías propias, también lo es, y con igual fuerza, que él hace las mías como suyas, por causa de la mutualidad de la "inhesión", esto es, de la redundancia natural de la amistad. Si la motivación se entendía hasta aquí como una invasión en la subjetividad del otro, a partir de ahora se debe entenderse más bien como el eco en un espacio subjetivo (interior) de la resonancia producida en otro espacio subjetivo.

Al querer que el amigo exista, y viva: querer el bien para él; hacerle el bien; y convivir con él deleitadamente, debe añadirse la característica más importante de la amistad: la *concordia con el amigo*. La convivencia deleitable puede seguir, una dirección conductista, en el sentido de que la sensible relación inicial podía inclinarse a una incidencia de la voluntad. En la concordia sucede justamente lo contrario. Al querer las mismas cosas y tenerlas consecuentemente y mutuamente como propias aunque en rigor sean del otro, esta concordancia desborda el nivel puramente intelectual hasta llegar al punto de "deleitarse y entristecerse por las mismas cosas"

Ha tenido una *transposición de voluntades*, según la cual, al proponer el bien al amigo, la persona que lo propone adquiere el primer lugar, por encima incluso del bien propuesto, pero no gracias a un debilitamiento de la objetividad de lo que se propone, sino precisamente por el impulso intersubjetivo que ha adquirido apartir de la amistad. En este caso, la motivación del que aconseja o manda goza al menos de la misma fuerza que, gracias a un proceso en cierto modo contrario, posee la persuasión. El asentimiento a la propuesta se hará entonces de manera analógica al de la fe: no importa tanto el contenido de lo que se asiente, sino la persona que me lo propone para asentirlo y es a ella a quien se dirige directamente su mirada, a quien me remito para fundamentar o encontrar los motivos de mi asentimiento. El consejo y el mandato no serán ya, sólo indicativos, sino que adoptará la forma vocativa, (es decir, una manera de motivar diversa de la persuasiva), en donde se basa la fuerza motivadora.

La motivación adquiere en la *"inhesión"* un matiz enteramente nuevo y superior: si la motivación, recibía el carácter de *incidencia* en la voluntad del otro, adquiere ahora la modalidad de *coincidencia*. La capacidad de ser seguido, se denomina capacidad de liderazgo, en la que predomina la motivación como, persuasión, se ha visto forzada a evolucionar, por causa misma de la naturaleza humana hacia la *capacidad de acción asociada en equipo*, en donde la motivación adopta la forma de *incidencia*, pero con el sentido de *inhesión mutua* como *coincidencia*, es decir, se transforma en la capacidad de que unos y otros lleguen a querer lo mismo, a la concordia. Esto es, la concordia que deriva de la coincidencia en la aspiración a un mismo fin, en que las voluntades coinciden, aunque se oponen respecto a otros fines.

La motivación adquiere con ello una nueva inclinación: la *incidencia* en la voluntad del otro no persigue la sola finalidad de suscitar por la persuasión una nueva conducta, o de cambiar con procedimientos persuasivos la conducta hasta ahora vigente, sino que busca otro fin más alto: *potenciar* la voluntad del otro, al unirla con otras voluntades. Se dirá que este nuevo sesgo (inclinación), cuyo tránsito obligado es la amistad, tiene un carácter individual y privado, que no se hace apto para las motivaciones masivas. La persuasión pueda ser colectiva, en tanto que la amistad, y sobre todo la *"inhesión"*, es, frente a ella, necesariamente personal.⁴

2.11.7 LOS BIENES MOTIVANTES

Tercera modalidad objetiva: la causalidad ejercida por el bien propuesto. No sólo actúa como causa objetiva del movimiento de la voluntad de otro quien le persuade que el objeto posee razón de bien, u ofrece motivos para quererle; ni sólo quien le propone el objeto. La *causalidad objetiva* se ejerce primero y propiamente por parte del objeto mismo. Si el objeto de nuestras decisiones no tuviera en sí fuerza de atracción, si careciera del aliciente que sólo posee el bien, es decir, si no fuera bueno, las otras dos cualidades se hallaría también carentes en absoluto de eficacia. Lo que ocurre es que cualquier objeto

propuesto tiene siempre un valor causal deficiente, al no abarcar la totalidad del bien, y esta deficiencia requiere subsanarse por la propuesta -especialmente si es objetiva y amistosa- y por la persuasión -especialmente si se hace con perfección técnica-. Ello explica que las corrientes modernas en torno a la motivación hayan reducido sus análisis a los modos de motivar -*motivación* modernamente dicha- o, en el mejor de los casos, a la persona que motiva -*liderazgo*-, dejando en la sombra la decisiva cuestión del contenido mismo de las motivaciones.

La heteromotivación (capacidad del hombre para suscitar una determinada conducta en otra persona) cuenta, con un presupuesto conductista y otro racionalista.

Todos los bienes que se ofrecen en el horizonte de la voluntad humano serían precarios, y relativos justamente a las condiciones del sujeto que ha de quererlos. Con este enfoque, el acento tiende a ponerse no en la claridad del bien -siempre relativa- sino en las condiciones del sujeto y en la manera de presentarle el objeto para que se encuentre en sintonía con tales condiciones.

Los bienes son relativos, pero hay unos bienes más relativos que otros. Hay bienes que arrastran con más insistencia al hombre, y su bondad no deriva de su mayor o menor capacidad de atracción, sino, que al contrario, es precisamente su bondad la que arrastra.

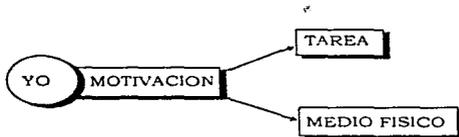
Así con esta tercera modalidad de la causalidad objetiva, el tercer punto se aproxima al moderno concepto de motivación: en primer lugar, se tuvo que renunciar a mover la voluntad ajena mediante una causalidad eficiente interna subjetiva; en segundo lugar, se analizó la cuestión de *cómo* presentar alicientes objetivos, a fin de que se mueva; para acceder en tercer lugar a la cuestión de *qué alicientes son los que mueven la voluntad*.⁴

2.12 MOTIVACION AL TRABAJO

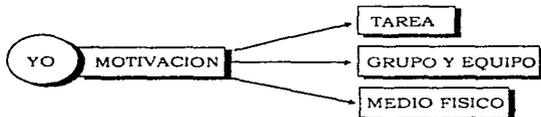
2.12.1 LA MOTIVACION EN LA ORGANIZACION LABORAL.

En la actualidad muy poca gente trabaja sola; la gran mayoría se desenvuelve en diversas instituciones; el contexto del trabajo es el equipo, es decir no solo hacia la tarea y el medio físico, sino también hacia la colaboración con los demás.

TRABAJO INDIVIDUAL



TRABAJO EN UNA ORGANIZACION



La motivación de un equipo es algo más que la suma de las motivaciones de cada uno de sus miembros, supone la existencia de un "nosotros" en lugar de un "yo". Una organización debe ser un organismo, no un mecanismo, debe lograr una comunidad de vida.

Un equipo productivo puede llamarse aquel que ha asimilado y realiza los siguientes motivadores:

- a) Amor a la camiseta.
- b) Conciencia de participación en las decisiones y en la calidad de estas.
- c) Liderazgo respetuoso, democrático y eficiente.
- d) Adecuada integración humana del equipo; es decir la situación de unión que refuerza la motivación.
- e) Valorización de la capacitación, este es un óptimo indicador de entusiasmo, dinamismo creativo y anhelo de superación; lo que presupone una fuerte motivación lo cual desemboca en un crecimiento del personal, haciendo un clima colectivo de satisfacción en el trabajo.

2.12.2 EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

Herzberg desarrolló un método llamado enriquecimiento del trabajo; en el cual se da al trabajador más de las mismas tareas, o la rotación del trabajo, la práctica de cambiar periódicamente las tareas, en el enriquecimiento del trabajo se produce una elevación de la labor al añadir factores motivadores. La creación de puestos que proporcionan un trabajo significativo, logro, reconocimiento, responsabilidad, adelantos y crecimiento es la clave para el enriquecimiento del trabajo.¹⁸

Para que el trabajo sea un motivador para el empleado muchos jefes recurren a diferentes técnicas y principios para un mejor enriquecimiento de los puestos de trabajo; los cuales son:

- a) Aumentar los niveles y ámbitos de responsabilidad de los individuos en su trabajo.
- b) Otorgarles más autoridad.
- c) Introducir gradualmente tareas más nuevas y más arduas.
- d) Darles la oportunidad de convertirse en expertos, asignándoles tareas muy específicas dentro de sus competencias y preferencias.
- e) Hacer que reciban retroinformación directa del trabajo mismo, o de los clientes y no tanto del jefe.
- f) Aumentar en su puesto, posibilidades de creatividad.
- g) Hacerlos más participes de las decisiones complejas, haciéndolos previamente participes de la información.
- h) Hacer que el empleado visualice sus propias aportaciones

Debido a que el enriquecimiento del trabajo no es tarea de una vez ni de un solo golpe, sino labor administrativa habitual y continua, debe ser preocupación y compromiso de todo jefe, para así tener una mejor calidad de trabajo.²

2.12.3 OTROS ESTUDIOS SOBRE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

Hackman (trabajando en forma independiente de Maslow y Herzberg), estuvo de acuerdo en que existe una jerarquía de las necesidades básicas. Sin

embargo destacó con más fuerza que Herzberg la importancia de las diferencias individuales. También concluyó que probablemente no haya ningún tipo puro de patrones motivacionales.

Empleando un cuestionario estructurado como parte de una encuesta sobre actitudes, Hackman encontró que algunas personas están "orientadas a la tarea" principalmente, en tanto que otras están "orientadas a la situación". Clasificó ambos tipos de respuestas como "orientadas a la actividad-trabajo". Su teoría motivadora está basada en las respuestas a la *situación total de trabajo*, incluyendo las relaciones interpersonales -en especial con los supervisores- como reforzando potencialmente su motivación interna. Hackman está convencido de que su sistema para describir la motivación del trabajo se aplica tanto a hombres como a mujeres, asalariados o pagados por ahora, sin tomar en cuenta la duración del empleo.

De acuerdo con Hackman, un adulto motivado al trabajo puede describirse empleando siete dimensiones básicas:

- 1) El nivel característico de la energía física.
- 2) El grado hasta el cual la energía (mucha o poca) está dirigida al trabajo. Un adulto con tal orientación considera al trabajo.
- 3) Como medio para ejercer habilidades.
- 4) Para lograr y ejercer responsabilidad para las personas y sus actividades.
- 5) Como medio para algún fin extrínseco al trabajo en sí (tal como riqueza, seguridad o prestigio). Para algunas personas por lo general las presiones del trabajo y de "las condiciones que lo rodean".
- 6) Las sienten amenazantes y originan ansiedad.
- 7) Les parecen irritantes y originan reacciones agresivas.

Otro investigador, Edward E. Lawler III, estudió tres estrategias de la gerencia para estimular la productividad del empleado; las cuales son:

- 1) Paternalismo.
- 2) Administración científica.
- 3) Administración participativa.

Lawler desarrolló la idea de que la *expectación* de una persona con respecto al resultado del desempeño en el trabajo, influye mucho en el esfuerzo que ese individuo pondrá en la asignación de trabajo. También enfatizó que *ninguna* estrategia para motivar a los empleados toma en cuenta la totalidad de las diferencias individuales. Además, ninguno de los enfoques identificados con anterioridad toma en cuenta los posibles efectos negativos.

Un enfoque combinado de administración científica y participativa, los empleados deberían estar desafiados por sus puestos y recompensados sobre la base de su desempeño; tal enfoque combinado tiene una debilidad: sencillamente no es aplicable a todas las personas en todas las situaciones. Algunos puestos no pueden ampliarse; no puede medirse el desempeño en otros; y algunas personas no quieren participar en la toma de decisiones. Todavía otras no dan mucho valor a las recompensas extrínsecas. Es necesario reconocer la calidad específica de cada ser humano. En consecuencia, la estrategia más válida para la motivación parecería ser un *enfoque individualizado* que origine una situación de trabajo que en algunos aspectos sea única para cada empleado.

De acuerdo con Patchen en otro estudio, "la motivación originada" parece ser función de tres variables (una en el empleado y dos en la situación de trabajo) las cuales son:

- 1) Una necesidad interna de logro del empleado.
- 2) El posible grado de logro en el puesto.
- 3) La probabilidad de que un esfuerzo incrementado conduzca a logros mayores.

Patchen sacó la conclusión de que uno no puede esperar que un empleado esté fuertemente motivado a menos que existan las tres condiciones en forma simultánea. Además observó que el nivel de desempeño de un empleado con un impulso interno para el logro, puede elevarse por las siguientes características de la situación de trabajo:

- 1) Un grado de dificultad del trabajo que sea lo bastante grande para construir un reto, pero no tan grande que produzca tensión.
- 2) Un control considerable sobre los métodos de trabajo.
- 3) Normas apropiadas para medir el desempeño.
- 4) Una retroalimentación que el empleado considere aplicable y confiable con relación al grado de éxito logrado.

Cuando aparecen en combinación estas cuatro variables situacionales, su efecto sobre la motivación es multiplicativo en vez de ser sólo aditivo. Patchen también enfatizó la importancia de las diferencias individuales con respecto a las recompensas intrínsecas que valoran las personas.¹⁹

CAPITULO III.

ANALISIS DE DIFERENTES AUTORES SOBRE LA MOTIVACION EN LA EMPRESA



CAPITULO III

ANALISIS DE DIFERENTES AUTORES SOBRE LA MOTIVACION EN LA EMPRESA

3.1 INTEGRACION DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION

Las siguientes teorías presentan a la motivación como una conducta dirigida hacia una meta. Las teorías se ocupan de un seguimiento desde una perspectiva diferente.

La teoría de Vroom de preferencia-expectativa se muestra en la porción central del modelo por los tres factores que, según se muestra, influyen sobre el esfuerzo: así como se indica en el diagrama las flechas que conducen a la casilla de esfuerzo. Se representa la teoría de Maslow por el valor de la recompensa como función de la naturaleza y fuerza de las necesidades actuales del individuo. (parte izquierda diagrama). Se representan las ideas de Herzberg por la influencia de la naturaleza y cantidad percibidas de recompensas que se dan sobre el valor de la recompensa (parte superior derecha del diagrama). Puede comprenderse mejor la teoría de Herzberg si se considera que las recompensas pueden ser intrínsecas y extrínsecas. Las intrínsecas, son internas en el individuo, suelen derivarse del trabajo mismo, mientras que las extrínsecas, que por lo regular son controladas por la organización, suelen ser tangibles.

La teoría del reforzamiento de Skinner se representa por la relación entre esfuerzo, rendimiento y recompensa (parte media e inferior del diagrama); de esta manera como se indica en el diagrama, ninguna teoría de la motivación da respuesta a todas las preguntas. Actualmente, el gerente de personal desempeña un papel importante en el proceso de motivación, pues influye no solo en el sistema de recompensas extrínsecas (sueldos, prestaciones, etc.), sino también sobre el sistema de recompensas intrínsecas (sistemas de reconocimiento, etc.).

En la figura 3.1 se explica el proceso global motivacional.¹⁴

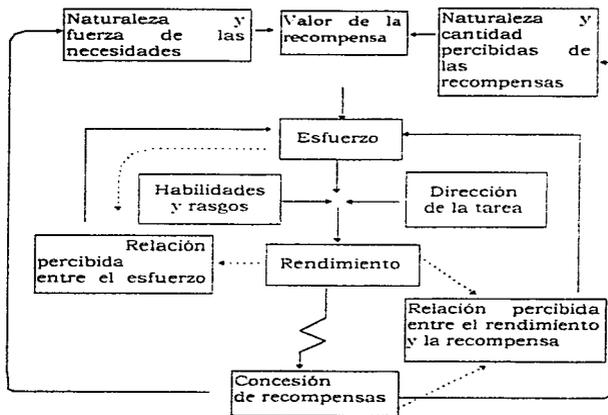


FIG -3.1 PROCESO GOLOBAL DE MOTIVACION¹⁸

3.2 NECESIDAD DE UN NUEVO PLANTEAMIENTO

Maslow ha abordado este asunto; ha analizado el poder *motivacional* de muchas necesidades humanas, jerarquizando las: necesidades de conservación (fisiológicas y de seguridad), de reconocimiento social (status), y necesidades de desarrollo (autorealización y trascendencia). A cada una de estas necesidades corresponde una tendencia humana para satisfacerla.

La enumeración de estas necesidades se fundamenta para Maslow en la satisfacción de ellas por parte por quienes parecen, encontrarse en una situación de plenitud vital. Aunque Aristóteles, para delimitar las características que debe poseer el hombre virtuoso o el hombre infeliz, utiliza el sentido común de las gentes, este recurso no es más que una fase previa que le sirve para explicar las exigencias humanas desde el punto de vista de *su naturaleza como hombre*. Tal concepto de naturaleza se encuentra ausente en Maslow, con lo que se priva de un criterio cierto para conocer cuáles son las verdaderas tendencias del hombre en cuanto a ello. Se debería definirse previamente si el hombre es espíritu y materia, o no sobrepasa la calidad de un mero animal. Tal vez por ello la enumeración de Maslow resulta excesiva. Si no se posee un concepto orientador sobre las vías de progreso del hombre, el elenco de sus necesidades deja de estar verdaderamente orientado. El desarrollo del hombre, en definitiva, no puede señalarse por enumeración, especialmente cuando se ha de referirse a los bienes exteriores. Esta tarea la han dejado inconclusa tanto Marx como Tomás de Aquino, pues ambos se ven forzados a poner un etcétera después de su respectiva enumeración. Lo cual particularmente grave en quien, como Marx, somete el progreso del hombre a la producción de ese tipo de bienes.

La distinción entre las realidades materiales y las espirituales en el ser humano, así como la superioridad de éstas sobre aquéllas, sin merma de su unidad fundamental y de sus estrechas vinculaciones, resulta imprescindible para estudiar las vías de desarrollo del hombre y definir consecuentemente sus necesidades. De lo contrario, como sucede en el estudio de Maslow, se presentasen serias dificultades.

a) El concepto mismo de *necesidad* aparece teñido de un tinte material. La distinción entre *necesidad* y *necesidades superiores* en Maslow no resulta clara. Se acentúa el sentido carencial de la necesidad en el deterioro de su sentido *evolutivo*, pues no parece señalarse una distinción profunda entre la carencia y el desarrollo; no queda resaltado nitidamente que el desarrollo surge, como las necesidades espirituales, la apertura hacia un horizonte extenso e infinito, mientras que la carencia en un hueco determinado y preciso para llenarse.

b) Estas necesidades no orientadas por el concepto de naturaleza humana contienen excesivas y estrechas relaciones con el concepto de tendencias - conscientes o inconscientes- que deben ser satisfechas.

En el caso de las necesidades espirituales (que podrían corresponder tal vez a las necesidades superiores de Maslow), pocas veces son necesarias en un sentido *tendencial*: el desarrollo espiritual del hombre tiene frecuentemente su punto de partida en decisiones deliberadas y racionales que señalan metas o ideales, y no en tendencias instintivas previas que promueven impulsos. No basta con que el hombre *satisfaga* sus tendencias; sino que *cumpla* con su tarea de hombre. Sin naturaleza humana, aparece sólo el concepto de tendencia y desaparece el concepto de *deber* para quedarse sustituido insuficientemente por una ambigua sensación de plenitud, y no por un objeto de *cumplimiento*. Maslow acude a la distinción entre la tendencia consciente e inconsciente, quedando nuevamente atrapado al afirmar que "... en el hombre, promedio sin embargo, las tendencias inconscientes tienen un mayor peso que las conscientes".

La perfección del hombre, a la que en el fondo apunta su desarrollo, y todas sus motivaciones, posee, una dimensión de *plenitud* (el hombre tiene huecos que deben llenarse), pero también una dimensión de *cumplimiento* (el hombre posee horizontes que debe recorrer, tareas propias que debe cumplir, al punto en el cual planificarse es cumplir): la tabla de necesidades de Maslow resulta incompleta sin la de los deberes a cumplir como hombre señaladas en la tabla de la ley de Dios. La tendencia satisfecha no puede identificarse con el deber cumplido, ni el cumplimiento del deber del hombre coincide con la satisfacción de sus tendencias.

c) La *satisfacción de necesidades* en perjuicio del *dominio de esas mismas necesidades*. La jerarquía de motivaciones realizadas por Maslow, sugiere la existencia de algunas necesidades; que se apaciguan cuando llegan a un determinado nivel de satisfacción, perdiendo entonces su protagonismo motivador, al tiempo que comienzan a brotar otras necesidades superiores; que se convierten entonces en los motores principales del comportamiento humano. Aunque esta desaparición de una necesidades y surgimiento de otras no se da en modo alguno para Maslow mediante un mecanismo automático, ni siquiera biológico, queda la impresión de que las tendencias pierden su fuerza de tracción en forma ajena a la conciencia y voluntad del individuo, como si no estuviera en su mano el *dominio* de esas tendencias, y sólo contara con el recurso de su *satisfacción* o en el mejor caso de su *apaciguamiento*. A tal punto el concepto del dominio está ausente de la mentalidad de Maslow, que afirma en su principal obra: "La necesidad superior tiene menor habilidad para dominar, organizar, y someter a su servicio las reacciones automáticas de la

persona". Esta concepción de Maslow sobre la dinámica humana es en cierto modo víctima de su tiempo, y corresponde a un concepto de la persona, convertida en un *receptor de satisfacciones* que le otorgan los demás, cesando de ser primariamente un *realizador de acciones*, un genuino iniciador de alternativas de acción.

El hombre es capaz de procurarse la satisfacción de tales necesidades como medio para acceder a otros bienes a los que aspira, pero es capaz también de dominar las tendencias inferiores cuando no son medio para el logro de aquellas otras aspiraciones superiores o cuando lo suponen un estorbo para ellas. Maslow echa de menos el concepto de *dominio* (frente al de *satisfacción*) porque está ausente el carácter de medio o de fin en las necesidades humanas: *Medio y Fin* son dos conceptos que no pueden sustituirse cabalmente por las *necesidades superiores y necesidades inferiores*.

Cuando se habla de jerarquía de necesidades es preciso mencionar a cuál de ellas se refiere; a la que rige en la ejecución, cuya prioridad corresponde a los medios, o a la que rige en la intención, en donde el fin es lo primero.

Aristóteles se plantea que en el hombre hay deseos o apetencias que son naturales y otras que no son naturales, es decir, que no corresponden a su naturaleza animal, sino que son producto de su pensamiento, y que aparecen en el hombre no como aspiración genuina de su espíritu, sino como elucubraciones de su inteligencia y de su imaginación. Santo Tomás decía, comentando esta afirmación aristotélica, "que el hombre puede imaginar, inventar, algo como bueno y conveniente al margen de los requerimientos de su naturaleza" y califica a estas necesidades elucubradas, con el sugerente adjetivo de supuestas, sobreañadidas o *superfluas*. De ellas surgen tendencias diferentes de las concupiscencias naturales que buscan necesidades requeridas por la naturaleza; el deseo de satisfacer necesidades superfluas no se llama concupiscencia; sino codicia o pasión.

Aristóteles resalta un hecho social importante: quienes se exceden en la satisfacción de sus necesidades naturales (por ejemplo, las alimenticias y las sexuales) llaman la atención por su falta de templanza, pero son mucho más intemperantes los que buscan la satisfacción de deseos superfluos, aunque no llamen la atención tanto como los primeros. La satisfacción de necesidades superfluas llega a generalizarse socialmente al grado que parecen convertirse en naturales. Este fenómeno sociológico, es advertido por la filosofía clásica con rigor: no por haberse generalizado lo superfluo se ha adquirido como natural, pues su generalización ha sido hecha por una muchedumbre de personas no muy inteligentes.*

3.3 UNA TEORIA DE LA MOTIVACION: ALGUNAS PROPOSICIONES GENERALES

La motivación viene del interior de cada individuo: Las necesidades humanas fundamentales, como el aire, agua y casa; y las satisfacciones de propiedad y del ego; actúan como motivadores poderosos, aunque con frecuencia inconscientes, motivadores del comportamiento. La motivación interna puede ser más para el comportamiento que cualquier influencia externa.

Una persona está motivada como un todo, no sólo en parte: Las necesidades básicas determinan en alto grado lo que la gente trata de hacer en un momento dado. Todas estas necesidades están interrelacionadas porque cada individuo es un todo integrado y organizado.

En tanto se satisface una necesidad, se está relativamente tranquilo: Durante el tiempo que se cubre en forma adecuada una necesidad básica, ésta pierde poder como motivador. En otras palabras, cuando una necesidad ya no se siente necesaria, no determina el comportamiento actual.

La frustración de las necesidades básicas "enferma" a una persona: Cuando los individuos se encuentran bloqueados para cubrir sus necesidades básicas, se convierten en cierto grado en enfermos mentales. Sin embargo, una de las dificultades al tratar en forma inteligente, e inclusive en comunicarse con las personas así alteradas, es que poca gente puede decir con precisión cuáles son las necesidades de alto nivel que en la actualidad son de importancia para ellas. Y algunos individuos "enfermos" pueden poner en peligro su propio futuro recurriendo al alcohol y a las drogas.

Las necesidades básicas tienen efecto como motivador a distintos niveles: En todo individuo, las necesidades básicas les afectan como si estuvieran arregladas en una jerarquía. Esta jerarquía no es rígida. Las necesidades de nivel inferior no tienen que ser satisfechas por completo antes de que las necesidades superiores emerjan como motivadores. Sin embargo, se puede reconocer que distintas necesidades tienen prioridad en momentos distintos.

A niveles superiores a la mera existencia física, todo ser humano necesita oportunidad de pertenecer, de dar, recibir afecto y lealtad, de utilizar y desarrollar sus facultades latentes, y de gastar su energía espiritual al servicio de alguna causa que trascienda los objetivos personales.

Los psicólogos están de acuerdo en que puede lograrse una satisfacción profunda y duradera sólo hasta el grado en que se cubran las necesidades del más alto nivel. *Cuanto más alto sea el nivel de necesidad, tanto mayor es su poder para proporcionar una satisfacción perdurable.* Más aún, las oportunidades frecuentes para satisfacer una necesidad de alto nivel no disminuyen el apetito de una persona para ella.

Ciertas necesidades de alto nivel parecen ser casi universales. Pero el patrón motivacional de cada individuo es un tanto distinto del de otro.

Los patrones motivacionales son únicos: Los individuos que están motivados como organismos integrados y únicos, surge una pregunta: ¿Cómo van a saber alguien quiénes son (como individuos), y todavía menos, qué podrían llegar a ser (como recursos organizacionales) si pudieran realmente satisfacer sus necesidades humanas más profundas ?

El concepto de sí mismo como fuerza unificadora: De acuerdo con Gellman, las fuerzas unificadoras pasan por la historia motivacional de todo individuo. Uno de los impulsos más poderosos es actualizar la imagen que uno tiene de sí mismo. "El esbozo de la autoimagen de una persona queda bastante bien grabado en la primera infancia. De ahí en adelante; no cambia en forma radical"

Dos cosas que todos los individuos siempre están tratando de hacer, en forma consciente o en cualquier otra, son: actuar de acuerdo con su propia autoimagen establecida; y obtener lo que creen que pueden (y deben) tener.

Efecto del ambiente tal como se percibe: Las ideas de una persona con respecto a las necesidades esenciales y a la forma en que pueden satisfacerlas son; el producto de la *experiencia individual en un ambiente dado.* Aquí se hace sentir una segunda fuerza unificadora. Pero la interpretación de una persona de las realidades del ambiente no es una respuesta directa a hechos objetivos.

En ocasiones las experiencias de la vida adulta de un individuo no confirman las lecciones aprendidas cuando niño respecto a la forma de manejar los eventos y a las personas que componen un ambiente percibido. Si las experiencias de los últimos años difieren en forma drástica de las de los primeros años, cuando fue formada la autoimagen de la persona, es probable que el individuo se encuentre es serias dificultades.

Todo comportamiento está determinado, pero no todo el está motivado: Hasta cierto grado, toda persona inteligente y flexible responde a

las presiones ambientales. Como Maslow lo ha señalado, "Existen muchas determinantes del comportamiento aparte de los estímulos". Otras influencias condicionadoras son ejercidas por la cultura nacional, la ubicación geográfica, y por el periodo histórico en el cual vive la persona¹⁹

3.4 UNA TEORIA DE LA MOTIVACION. A. MASLOW

La teoría de Abraham Maslow ha alcanzado un considerable favor entre otros expertos en comportamiento. Su tesis central es la de que las necesidades humanas se dividen de acuerdo con una jerarquía, la cual se hallan las necesidades físicas de la supervivencia. A niveles progresivamente más elevados se encuentran las necesidades de seguridad, de interacción social y de satisfacción egoísta. En general, cuando las necesidades de nivel inferior se hallan razonablemente bien satisfechas, los niveles sucesivos se hacen relativamente más importantes como móviles del comportamiento.

El término de *satisfacción razonable* se define en función de la civilización a la que se refiere y así tenemos que un nivel solo de subsistencia en la satisfacción de las necesidades físicas en nuestra sociedad. Además las necesidades de nivel superior no se encuentran totalmente ausentes, incluso en los niveles de pura subsistencia y que el hombre busca el medio de atender las de carácter social y egoísta (estima) aún en el caso de que se encuentre relativamente privado en los medios para atender las de índole inferior.

Incluso en circunstancias de grave privación, muchos quizá se rebelen contra las restricciones sociales y políticas en interés de sus necesidades superiores.

Los objetivos del hombre vinculados a sus necesidades físicas, de seguridad y sociales se consiguen, por lo común, utilizando recompensas extrínsecas cuya concesión se halla en manos de otros. Es como consecuencia de esto que la confianza mutua constituye una condición básica de las relaciones organizativas. En su ausencia, no existe seguridad alguna para los empleados de que se hará uso de equidad en la fijación de salarios y deberes, en la promoción y en la disciplina. En su ausencia asimismo, la dirección debe establecer controles muy minuciosos o ejercer una vigilancia muy estrecha sobre los empleados.

Algunos de los objetivos asociados con las necesidades egoístas (estima) se alcanzan por medio de recompensas extrínsecas, por ejemplo: el

reconocimiento y categoría social. Otras, se consiguen solamente acudiendo a recompensas intrínsecas. Las dificultades en el caso de estas, desde el punto de vista de la dirección, está en utilizarlas para fines de control.

La teoría motivacional asegura que el hombre si se halla liberado en cierta medida, por pertenecer a una sociedad opulenta, de la necesidad de utilizar la mayor parte de su energía para cubrir las necesidades de la vida y goza por ello de un grado de seguridad contra las adversidades comenzará, por propia naturaleza, a perseguir objetivos asociados con sus necesidades de nivel superior. Entre tales necesidades se incluyen un cierto grado de control sobre su propio destino, el respeto de sí mismo, la utilización e incremento de su talento, la responsabilidad y su autorealización tanto en sentido de categoría social y reconocimiento como en el desarrollo personal y resolución efectiva de problemas. Liberado de esta forma buscará también, de múltiples maneras, el sistema de satisfacer más plenamente sus necesidades físicas en cuanto a diversiones y descanso.

Las necesidades de tipo inferior, sitúa a la dirección en la labor de conceder recompensas extrínsecas, *sobre una base equitativa*, para toda clase de aportaciones al éxito de la empresa. Dado que la dirección controla estas recompensas, y por tanto le resulta factible dar o negar las mismas, esta labor también implica la administración equitativa de los castigos extrínsecos para las aportaciones de indole *negativa*.

Con relación a las necesidades egoístas del nivel superior, la labor de la dirección es la de proporcionar oportunidades a los miembros de la organización para conseguir recompensas intrínsecas por sus aportaciones al éxito de la empresa. Dado que la dirección no controla directamente tales recompensas, el problema de la equidad en su concesión no se plantea. La labor consiste en facilitar un ambiente apropiado; uno que permita y estimule los empleados a buscar recompensas intrínsecas *en el trabajo*.²²

3.4.1 ¿ QUE QUIEREN LAS PERSONAS ? ABRAHAM MASLOW Y LA JERARQUIA DE NECESIDADES

Abraham Maslow afirmó que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades; fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego y de autorrealización; que estas necesidades forman una "jerarquía de necesidades" o escalera; que

cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.



Las necesidades fisiológicas: Se trata las necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo, alimentarse, abrigo, descanso, etc.

Las necesidades de seguridad: Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas; se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.

Las necesidades sociales: Una vez las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, ya no motivan la conducta; se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar, recibir y de amistad.

Las necesidades de ego: Douglas McGregor interpretó esta jerarquía de la siguiente manera:

1.- Las necesidades que se relacionan con la autoestima; necesidades de autoconfianza, de independencia, de logro, de confianza, de conocimiento.

2.- Las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.

Una de las grandes diferencias entre las necesidades de ego y las fisiológicas, de seguridad y sociales es que las *primeras pocas veces quedan satisfechas*. Por lo que las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento; las de ego solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

Necesidades de autorrealización: Es la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos poder llegar a ser. Es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar su título estudiando en la noche. Esta necesidad, como las del ego, pocas veces queda satisfecha²¹

3.4.2 CARACTERISTICAS DE LAS NECESIDADES.

La fuerza o potencial de las necesidades en los sujetos pueden variar por las diferentes situaciones. Por ejemplo, durante los tiempos de austeridad económica, las necesidades fisiológicas y de seguridad posiblemente tienden a dominar la conducta del sujeto, mientras que en tiempos económicos prósperos, las necesidades de orden superior posiblemente sean la fuerza primordial.

Una suposición importante de la teoría de las necesidades, es que una necesidad surge sólo cuando se ha satisfecho otra, no siempre es correcta; ya que algunas necesidades posiblemente se satisfagan parcial pero no completamente, lo que puede dar lugar al surgimiento de otra necesidad. Por ejemplo, es posible estar motivado por necesidades sociales y de estima a la vez. Pero la hipótesis más importante de la teoría de la jerarquía de las necesidades es que una necesidad satisfecha no es un motivador.

Se debe tomar en cuenta las características inconscientes de la variedad de las necesidades. Por ejemplo, un individuo puede estar motivado por una necesidad subconsciente que no reconoce. Además, la cultura y la sociedad influyen sobre las necesidades en cierta medida.

Muchas de las organizaciones actuales aplican la lógica de la jerarquía de las necesidades para construir la motivación. Por ejemplo, los sistemas de sueldo y salario y los programas de recompensas marginales suelen tener por objeto satisfacer las necesidades de orden bajo fisiológicas y de seguridad. Por otra parte, el trabajo interesante y las oportunidades de progresar atraerán necesidades de orden superior. De esta manera es necesario determinar el nivel de necesidad que el empleado individual procura lograr y luego proporcionar los medios por los cuales pueda satisfacer esa necesidad; puede ser difícil determinar las necesidades de un sujeto, pues todas las personas no muestran los mismos impulsos o las mismas reacciones a cierta situación.¹⁸

3.4.3 NECESIDADES FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD

El hombre tiene necesidades: tan pronto como una de éstas queda satisfecha, otra surge en su lugar. Este proceso no tiene fin. Va desarrollándose desde la cuna al sepulcro.

Las necesidades del hombre se encuentran organizadas en una serie de niveles, es decir, una jerarquía de importancia. El hombre vive solamente para ganarse el pan cuando éste es escaso. A menos que las circunstancias sea poco corrientes, sus necesidades respecto al amor, a la categoría social y al reconocimiento de sus méritos carecen de importancia si su estómago ha permanecido vacío durante un tiempo. Pero a partir del instante en que come con regularidad y en forma adecuada, el hambre cesa de ser una necesidad importante.²²

3.4.4 UNA NECESIDAD SATISFECHA NO ES UN MOVIL EN CUANTO AL COMPORTAMIENTO.

Esto es de gran significado, ya que cuando las necesidades físicas se hallan razonablemente satisfechas, las correspondientes al nivel superior siguiente empiezan a dominar el comportamiento del hombre, a convertirse en un motivo para él. Se trata de necesidades de protección contra el peligro, la amenaza y la privación, y algunas personas se refieren a ellas como de seguridad. Sin embargo, a menos que el hombre se encuentre en una relación dependiente en que tema una privación arbitraria, pide seguridad. Es la necesidad de conseguir el "trato más justo posible". Cuando está seguro de ello, se muestra dispuesto a corregir riesgos. En cambio, cuando se siente amenazado o en una situación de dependencia, su mayor necesidad es la de obtener garantías de protección y de seguridad.

Los actos arbitrarios por parte de la dirección, provocan incertidumbre respecto a la continuidad del empleo o reflejan favoritismo o discriminación, o una aplicación no previsible de cierta política, todos pueden ser móviles potentes de las necesidades de seguridad en la relación laboral a *cada nivel*, desde el último obrero hasta el vicepresidente.²²

3.4.5 NECESIDADES SOCIALES.

Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad del hombre se encuentran satisfechas; las necesidades sociales se convierten en móviles importantes de su comportamiento, busca asociarse y ser aceptado por parte de sus compañeros, así como el dar, recibir amistad y amor.

La dirección hoy en día conoce la existencia de estas necesidades, pero con frecuencia supone equivocadamente que representan una amenaza para la organización. Varios estudios han demostrado que el grupo laboral unido y coherente puede, bajo condiciones adecuadas, resultar mucho más efectivo que un número igual de personas individuales separadas para el logro de los objetivos organizativos.

La dirección, temiendo la hostilidad del grupo hacia sus propios objetivos, trata de controlar y dirigir los esfuerzos humanos de manera contraria a la tendencia natural que muestra el hombre de "agruparse". Cuando las necesidades sociales del hombre (y quizás las de seguridad también), son alteradas de esta forma, se comporta de modo que viene a frustrar los objetivos organizativos. Este comportamiento es una consecuencia, no una causa.²²

3.4.6 LAS NECESIDADES DEL YO.

Por encima de las necesidades sociales (en el sentido de que no se convierten en móviles hasta que las necesidades inferiores se encuentran razonablemente satisfechas), se hallan las de mayor importancia para la dirección y para el hombre es sí. Se trata de las necesidades de carácter egoísta (o estíma), y son de dos clases:

1.- **Las que se encuentran vinculadas a la propia estimación:** Necesidades de confianza en sí mismo, de independencia, de éxito, de competencia y de cultura.

2.- **Las que guardan relación con la propia reputación:** Necesidades de categoría social, de reconocimiento, y de respeto por parte de los demás.

Estas necesidades raras veces se satisfacen: el hombre busca incesantemente una mayor satisfacción de ellas a partir del instante que se

han convertido en algo importante para él. Pero, no aparece de un modo acusado hasta que todas las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales se hallan razonablemente satisfechas.

La organización industrial típica ofrece pocas oportunidades para la satisfacción de estas necesidades egoístas (o estima) a las personas que figuran en los niveles más bajos de la jerarquía.²¹

3.4.7 NECESIDADES DE AUTOREALIZACION.

Las necesidades de autorealización: suponen poder dar salida a la totalidad de las fuerzas potenciales que en uno existen, de mantener un desarrollo personal constante, y de mostrarse de espíritu creador en el sentido más amplio.

Es claro que las condiciones de la vida moderna ofrecen solamente una oportunidad muy limitada para que estas necesidades relativamente débiles se manifiesten y encuentren su cauce. La carencia que la mayoría de las personas experimentan con relación a otras necesidades de nivel inferior desvía sus esfuerzos hacia la lucha que supone satisfacerlas, con lo que las de autorealización permanecen en estado latente.

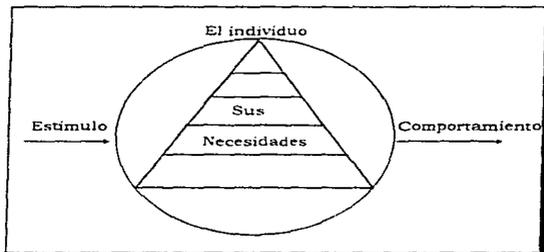
El hecho de que la dirección haya cubierto las necesidades fisiológicas y de seguridad ha desplazado el énfasis motivacional a las necesidades sociales y quizás a las egoístas (o estima). A menos que existan oportunidades *en el trabajo* para satisfacer estas necesidades de nivel superior, los obreros se sentirán privados de los medios para tal fin y su comportamiento reflejará esta situación. Bajo tales condiciones, si la dirección sigue centrando su atención sobre las necesidades fisiológicas, sus esfuerzos se hallarán condenados a ser totalmente inútiles.

La dirección no puede proporcionar a un hombre la estimación de sí mismo, el respeto de sus compañeros o la satisfacción de necesidades tendentes a la realización de sus potenciales. Puede crear condiciones en las que se vea estimulado y en condiciones de buscar tales satisfacciones por él mismo; o bien puede provocar en él un sentimiento de frustración al dejar de crear tales condiciones. Pero esta creación de condiciones no constituye un *control*.²²

3.4.8 EL INDIVIDUO Y SU JERARQUIA DE NECESIDADES

La teoría de Maslow sobre las necesidades humanas debe considerarse como de aplicabilidad general, no específica, a medida que madura una persona saludable, la creatividad, la independencia, la autonomía, la discreción y la expresión de la personalidad llegan a ser cada vez más importantes. Sin embargo, debido a que la madurez implica un elevado nivel de ajuste a cualesquiera condiciones que presente la vida, no existen individuos totalmente maduros, sólo en proceso de maduración. Estas condiciones están cambiando constantemente, y el ajuste debe ser un proceso continuo.

La madurez es un proceso dinámico, no estático, y los patrones de comportamiento del individuo dependen del nivel de necesidades que deban ser satisfechas, del formato de la personalidad del individuo y de varios estímulos; en la siguiente figura, se ha modificado la teoría básica de Maslow para incluir al individuo como factor determinante en la motivación y el comportamiento.



MOTIVACION DEL INDIVIDUO

De la teoría de Maslow se explica lo siguiente:

Primero: Los niveles de jerarquía no están rigidamente fijados. Las fronteras entre ellos son imprecisas y se traslapan.

Segundo: Debido a que ésta es una teoría general de necesidades basadas en personas normales, hay excepciones. En apariencia, algunas personas no se desarrollan nunca más allá del primero o segundo nivel; otras están tan absortas por las necesidades de nivel superior que las de un nivel inferior pueden pasar desapercibidas. Además, la permanencia continuada en bajos niveles de logro tiende a anular la aspiración a niveles más altos; por ejemplo, a las personas en los países subdesarrollados, que nunca pueden esperar algo más arriba de la mera subsistencia. Asimismo, las necesidades que han sido satisfechas por largos periodos se devalúan en la mente de una persona.

Tercero: Una clasificación de las más importantes, es que la cadena puede no ir siempre del estímulo a las necesidades individuales y al comportamiento.

Aunque la teoría de Maslow dice que cuando una persona sufre dos necesidades, querrá satisfacer la más básica de las dos, quizá no actúe según sus deseos; los ideales, las normas sociales y el deber puede influir en ella. Por ejemplo, generalmente, un individuo privado de amor propio y compañía, buscará la compañía, la más básica de las dos. Pero suponiéndose que el único compañero disponible sea una persona de bajo status. La persona que busca compañía puede entonces restringirse debido a sus normas sociales.

Cuarto: Un acto rara vez es motivado por una sola necesidad; es más probable que sea causado por varias necesidades. Si fuera posible analizar un solo acto de un individuo, es probable que se encuentre, que todos los niveles de necesidades han contribuido a él en diversos grados de intensidad.

Quinto: La misma necesidad no conducirá a la misma respuesta en todos los individuos. La dificultad a la que se enfrenta, es que no se pueden ver directamente las necesidades de la gente: sólo se ven sus actos de comportamiento y, por lo tanto, se tiende a juzgar las necesidades por el comportamiento exhibido. Es obvio que este enfoque está abierto al error, pues se puede suponer que varios tipos de comportamiento (por ejemplo, agresividad) siempre denotan ciertas necesidades (por ejemplo, poder). Tal conclusión con frecuencia será bastante incorrecta. Los actos de un individuo pueden indicar lo opuesto a sus necesidades si por alguna razón no puede o no quiere enfrentarse y tratar con tales necesidades; una persona que parece tan segura como para ser extravagante en realidad, puede ser en extremo tímida e insegura.

Sexto: Los individuos pueden crear objetivos sustitutos si se encuentra bloqueada la satisfacción directa de una necesidad. Por ejemplo, el caso de una joven esposa que no pueda tener hijos. Existen varios objetivos sustitutos como: adoptar niños, dedicarse al trabajo social, llegar a ser una profesora o una enfermera. Estos objetivos, con el tiempo pueden convertirse en objetivos principales al experimentar el éxito al lograrlos. Esta mujer puede desear el trabajo social en orfanatorios por la satisfacción que le proporciona el puesto en vez de como un medio de alcanzar la maternidad por sustitución.

Séptimo: Muchos de los objetivos por los que el hombre se esfuerza son remotos, a largo plazo y que sólo pueden alcanzarse mediante una serie de pasos. El desempeño de lograr objetivos a largo plazo es una de las características únicas del comportamiento humano. Por ejemplo, ¿Qué sostiene a un estudiante de medicina a través de ocho o diez años de trabajo agotador con poca paga?. ¿Qué es lo que sostiene a un abogado, a un profesor, a un farmacéutico o a un artesano diestro? Dos cosas:

Primero: Los individuos se fijan objetivos intermedios en el camino hacia su objetivo final. Se puede trabajar para alcanzar éste mediante una serie de pequeñas etapas, las cuales proporcionan evidencias de logro, reforzando así y sosteniendo el trabajo.

Nada es más satisfactorio que el éxito final y nada tan doloroso como el fracaso.

Segundo: Un individuo está sostenido en su marcha paso a paso hacia un objetivo remoto por sus ideas y por sus ideales respecto a éste. El joven estudiante de medicina puede verse como un cirujano famoso o el joven estudiante de leyes puede verse considerarse como un abogado con éxito. Sin embargo por desgracia que puedan ser estas percepciones de su objetivo, sirven como fuerza sustentadora en las adversidades que se encuentren en el camino.

Con tantas variables a considerar, parece casi imposible que un supervisor acumule, evalúe y coordine todas ellas para cada uno de sus subordinados. Por fortuna, esta tarea no es tan difícil como parece a primera vista, ya que la personalidad de un individuo y la forma en que se comporta están afectadas en alto grado por tres factores interrelacionados: su personalidad, su cultura y su influencia histórica y ambiente.

Ninguno de estos factores tomado aisladamente dará mucha indicación de la probable reacción del individuo a diferentes estímulos; pero combinados, pueden dar una base razonablemente precisa para algunas suposiciones generales de lo que efectivamente motiva a la persona.:-

3.4.9 TEORIA DE LA MOTIVACION HUMANA

Abraham Maslow se refiere a la homeostasis como a los esfuerzos automáticos del cuerpo para mantener una corriente sanguínea constante y normal. Este proceso fue descrito para el contenido en la sangre de agua, sal azúcar, proteínas, grasas, calcio, oxígeno, un constante nivel de hidrogenación y de temperatura de la sangre. Por supuesto, esta lista puede ampliarse para incluir otros minerales, hormonas, vitaminas, etc.

No todas las necesidades fisiológicas se pueden identificar como homeostáticas. Todavía no se ha podido demostrar que el impulso sexual, el sueño, la simple actividad y el comportamiento maternal de los animales sean homeostáticos; además, esta lista no incluiría los diversos placeres de los sentidos (sabores, olores, cosquilleo, caricias), los cuales probablemente sean fisiológicos y pueden convertirse en las metas del comportamiento motivado.

En un estudio previo (Maslow) se ha hecho notar que estos impulsos o necesidades fisiológicas deben considerarse poco habituales, en vez de típicas, porque se pueden aislar y porque son relativamente independientes de otras motivaciones y del organismo como un todo.

Las necesidades fisiológicas son las más potentes; esto significa que, en el ser humano que carece de todo en grado extremo, es más factible que en la motivación principal sean las necesidades fisiológicas, antes de cualquier otra. A una persona que le falta comida, seguridad, amor y estimación, probablemente tenga más ganas y necesidad de alimento que de otra cosa. Si todas las necesidades están insatisfechas, y el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas; todas las demás pueden volverse inexistentes o ser muy secundarias.

Cuando éstas son satisfechas, surgen de nuevo otras (mayores), sucesivamente. Esto quiere decir que las necesidades humanas básicas se encuentran organizadas en una jerarquía de predominio relativo.

Las necesidades fisiológicas, junto con sus metas parciales, cuando se ven satisfechas en forma habitual dejan de existir como determinantes activas u organizadoras del comportamiento. Existen en forma parcial, en el sentido que surgen otra vez para dominar al organismo si se ven frustradas.²⁶

3.4.10 PREDISPOSICIONES HACIA LA NECESIDAD BASICA DE SATISFACCIONES

Ante cualquier peligro que amenaza a las necesidades básicas de satisfacciones se reacciona casi como si fuera un peligro directo a estas. Tales condiciones, como la libertad de expresión, la libertad de hacer lo que uno desee siempre y cuando no cause daño a los demás, la libertad de defenderse, la justicia, la honestidad y el orden, son ejemplos de tales predisposiciones hacia la necesidad básica de satisfacciones. Ante la frustración de estas libertades, se reaccionará como una respuesta de amenaza o emergencia. Estas condiciones no son un fin de si mismas, pero casi los son, puesto que están relacionadas de manera íntima con las necesidades básicas, las cuales aparentemente son los únicos fines en si mismos. Estas condiciones son definidas porque sin ellas las satisfacciones básicas se encuentran imposibilitadas o por lo menos se ven seriamente amenazadas.²⁶

3.5 FREDERICK HERZBERG Y LA TEORIA DE LA MOTIVACION DE LOS FACTORES MOTIVADORES-HIGIENICOS.

Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y un superior (ego, autorealización).

Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas (una vez que la persona tiene suficientes ingresos, por ejemplo) la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso intermitente.

Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su "infinito apetito" por satisfacer necesidades de nivel superior para elementos como el logro y el reconocimiento.²⁷

3.5.1 HIGIENICOS Y MOTIVADORES.

Herzberg cree que los factores (a los que llaman factores de higiene) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de aquellos (que conoce como motivadores) que pueden satisfacer (o satisfacer parcialmente) las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma que si los factores de higiene son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo añadir mas 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 inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona. Según Herzberg, lo higiénico, como el salario y las condiciones de trabajo, en realidad solamente es bueno para evitar la insatisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación.²¹

3.5.2 UNA TEORIA DISCUTIBLE: LA DUALIDAD DE LA NATURALEZA HUMANA.

Existe la premisa de que la naturaleza humana tiene dos elementos por completo separados: La parte *animal* y la parte exclusivamente *humana*. A partir de ahí, Herzberg desarrolló una teoría de la motivación cuyos puntos salientes son:

a) Hasta donde sea una respuesta a nuestra naturaleza animal, estamos orientados en forma negativa, tratando de evitar penas y malos ratos ajustándonos al ambiente. El éxito máximo en este esfuerzo puede conducir a la *ausencia de descontento* con un trabajo. Pero, como orientación dominante, conduce a una mala salud mental.

b) La otra parte de nuestra naturaleza es exclusivamente humana. El comportamiento motivado por este grupo de necesidades (de alto nivel) consiste en el *ajuste de uno mismo*. En este proceso, el éxito conduce a la sensación de que se está convirtiendo en un personaje de alta valía, progresando en la dirección de la autorealización. Este tipo de ajuste dirigido internamente contribuye a una satisfacción fuerte y duradera, a mayor productividad y al equilibrio mental.

c) Ambos grupos de necesidades son "unidimensionales", de acuerdo con Herzberg. Cada una se relaciona sólo a una parte de nuestra naturaleza.

De acuerdo con esta teoría de motivación-higiene (M-H), los factores del "contenido del puesto" (lo que en realidad hace un ocupante del puesto en su trabajo; tiene un efecto completamente distinto de los factores del "contexto del puesto" (el escenario ambiental del trabajo). A la categoría del "contenido del puesto" *Los Motivadores* incluyen: el trabajo en sí, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. A los factores de *Higiene o mantenimiento* ("contexto del puesto") incluyen: las políticas de la compañía, la administración, la supervisión técnica, el salario y las condiciones de trabajo.¹⁴

3.5.3 EL EMPLEADO MOTIVADO DE HERZBERG.

Esta teoría fue propuesta por Frederick Herzberg; esta teoría es compatible con los enfoques de la autorrealización de Maslow, la teoría "Y" de McGregor y el proceso de maduración de Argyris.

Herzberg propone en ella que los seres humanos tienen dos necesidades básicas: necesidad de evitar el dolor y sobrevivir; necesidad de crecer, desarrollarse y aprender. El análisis de la satisfacción del empleado en el cargo daría como resultado la formación de dos continuos separados, más que el absoluto tradicional, de la satisfacción-insatisfacción. El primer continuo se mueve a través de los límites de insatisfacción a la no-insatisfacción afectado por factores ambientales, sobre los cuales el trabajador tiene una influencia limitada. Típico de estos, se les llama "factores higiénicos", los cuales son: El pago, las relaciones interpersonales, la supervisión, la política de la compañía, las condiciones de trabajo, el status y la seguridad. Herzberg indica que estos factores no sirven para promover la satisfacción en el trabajo; más su ausencia puede crear insatisfacción. Su presencia sólo sirve para eliminar la insatisfacción.

La segunda categoría de factores, se refiere al tipo de "motivadores", que constituye un continuo que lleva de la no-satisfacción en el cargo a la satisfacción. Ejemplos de esto son: El trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la realización, la posibilidad de crecimiento y avance. Todos estos hacen referencia al trabajo en sí mismo, más que el ambiente físico, administrativo o social que rodea al trabajador. Si éste está motivado, su trabajo es la mayor fuente de motivación. Todos los otros factores "higiénicos" pueden servir solamente como elementos de "limpieza" del ambiente que previenen la insatisfacción.

La teoría de Herzberg ha sido tachada por algunos como un método limitativo; esto es, que los individuos tienden a culpar a los factores ambientales del fracaso en el trabajo y de la consiguiente insatisfacción y a tomar para sí cualquier éxito que pueda ocurrir en el trabajo.

Otros han criticado el estudio de Herzberg como un tipo de estudio que tiene que ver ante todo con cargos técnicos de alto nivel, cuyos ocupantes son los más educados e interesados en su trabajo. Sin embargo, este método se ha usado en estudios de varios tipos de cargos, tales como supervisores de bajo nivel, mayordomos, contadores, supervisores, ingenieros y oficiales militares.

Herzberg arguye que el trabajo en sí puede ser un elemento básico de motivación, que fuerza tanto a los individuos que desempeñan cargos de bajo nivel, como también a los de alto nivel.

La teoría de Herzberg es similar a la jerarquía de Maslow, en que los factores higiénicos están relacionados con una alta prioridad fisiológica, con la seguridad y las necesidades sociales, mientras que los elementos motivadores en su teoría corresponden a la estima, la satisfacción del ego y las necesidades de autorrealización de la teoría de Maslow.

La satisfacción será alta si se tiene cuidado de poner en práctica a los factores motivadores e higiénicos; cuando ambos son razonablemente bien alcanzados por las organizaciones, los factores motivadores son la más poderosa fuente de satisfacción. Cuando ella no consigue ponerlos en práctica, los factores higiénicos son la fuente más poderosa, lo que tiende a poner de presente la teoría del concepto jerárquico de necesidades de Maslow.²⁴

3.5.4 FRUSTRACION Y ESTIMULO EN EL TRABAJO: CONSIDERACIONES SOBRE EL ENFOQUE DE HERZBERG

Frederick Herzberg planteó en su Teoría de Motivación-Higiene un esfuerzo concreto para conocer a la naturaleza humana a través de sus motivaciones y necesidades, lograr tal conocimiento significa una llave maestra para la dirección de organizaciones, se trata de presentar una evolución en tres momentos de los factores frustrantes y estimulantes en el trabajo tomando como base la Teoría de Frederick Herzberg; estos momentos son: intensidad, intensidad-duración y repriorización.

Motivar e incentivar no se refieren a lo mismo; la primera se refiere a liberar el potencial que toda persona posee por naturaleza, mediante circunstancias

apropiadas, para afirmar su yo, desarrollando su creatividad y autocontrol; es decir su impulso potencial es interno y permanente.

La incentiación es externa, es algo que se ofrece directa o indirectamente para que alguien se mueva hacia los objetivos de la organización (como pueden ser aplauso, recompensa, buen trato, condiciones ambientales, castigo, causar temor, intimidación, etc.). El incentivo hay que aplicarlo permanentemente para lograr la acción deseada; se caracteriza por satisfacer las necesidades básicas; opera con aquellos individuos que tienen deficiencias en dichas necesidades.

La hipótesis principal de Herzberg es la de que las personas se motivan por lo que hacen, más que por lo que reciben; el concepto de recibir se entiende en el sentido de incentiación, los factores que son frustrantes en el trabajo, no son los mismos que aquellos que son estimulantes; por esto es necesario que los trabajadores tengan un sueldo justo, se sientan seguros, se desenvuelvan en un medio idóneo, sean tratadas como personas, etc.

La carencia de logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la participación en responsabilidades, progreso y desarrollo intelectual en los factores motivadores no causan grandes problemas de frustración, pero si de satisfacción. Lo opuesto sucede con los factores higiénicos; si se satisfacen provocan poca y momentánea satisfacción, pero si no se satisfacen provocan agresividad, baja producción, huelgas, boicoteos, etc.

El logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo intelectual son los motivadores fundamentales y todos ellos de carácter individual asimismo son benéficos para la empresa; pero esto no implica dejar a un lado a los factores higiénicos ya que se requiere estén satisfechos para que los factores motivadores actúen plenamente.¹⁶

3.5.5 CRITICAS A LA TEORIA DE HERZBERG MOTIVACION-HIGIENE

Las criticas a la teoria de Herzberg han incluido tanto a su metodologia como a sus resultados. Grigaliunas y Wiener están de acuerdo que un impulso para el logro puede ser desmotivador (desmoralizador) cuando es bloqueado. Entrevistas con gerentes y supervisores, durante seminarios de desarrollo administrativo, también han proporcionado clara evidencia de que una relación interpersonal (clasificada por Herzberg como insatisfactoria) con frecuencia ha sido un fuerte motivador cuando se tuvo apoyo (que también podría haber sido negado) de parte de un superior. Pero fue igual de evidente que las relaciones interpersonales también pueden ser un poderoso factor desmotivador.

La falta de confianza en los superiores con frecuencia fue una de las razones principales para solicitar una transferencia o renunciar.

Se dice Herzberg ha hecho una contribución al destacar la importancia del "trabajo en sí" (el contenido del puesto) como potencialmente motivador, pero se exageró el caso al hacer a un lado los "factores de higiene o permanencia". A menos que los empleados consideren que la paga y las prestaciones son adecuadas y equitativas, pueden abandonar el trabajo. Y en apariencia muchos empleados valúan la paga y la seguridad más alto que las oportunidades para progresar en el puesto.¹⁴

3.6 ATKINSON Y McCLELLAND NECESIDAD DE LOGRO, PODER Y AFILIACION.

John Atkinson y David McClelland, afirman que todas las personas tienen la necesidad de *logro, poder y afiliación*.

Las personas con elevadas necesidades de **logro** prefieren situaciones que tienen riesgos moderados y en las que puedan ver sus propias contribuciones. Prefieren también recibir una retroalimentación rápida y concreta con respecto a su desempeño. Están motivados por la necesidad de lograr tareas que representan retos.

Las personas con elevadas necesidades de **poder** prefieren situaciones en las que puedan obtener y mantener el control de los medios para influir en los demás. Gustan de estar en posición de hacer sugerencias, proporcionar sus opiniones y convencer a otros de hacer cosas. Esto satisface su necesidad de "poder".

Otros tienen elevadas necesidades de **afiliación**. Sienten un fuerte deseo por mantener amistades relaciones amistosas.

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas necesidades en cierto grado. Sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones.²¹

3.6.1 MOTIVACION DIRECTIVA DE McCLELLAND

Un enfoque moderno para explicar las características de los líderes se ha basado en las motivaciones que deben tener los directores para lograr el éxito; existen tres motivaciones, o necesidades, en particular: **necesidades de logro, poder y afiliación.**

La necesidad de logro sobresale entre los ejecutivos con éxito. Por lo general estas personas se perciben a sí mismas como alguien que trabaja mucho y necesita logros sólidos para sentirse satisfecha. Por lo general, los puestos ejecutivos les proporcionan el reto que necesitan. Algunas de las características de las personas con una elevada motivación de logro son la preferencia de los riesgos moderados, perseverancia, responsabilidad personal del desempeño, necesidad de retroalimentación respecto al desempeño y la innovación. La gente motivada por los logros prefiere realizar tareas con niveles moderados de dificultad. Por lo tanto, un supervisor debe estructurar este tipo de puesto y asignarle la gente necesaria para que estas personas vean que su oportunidad de lograr un buen desempeño no es ni muy alta ni muy baja.

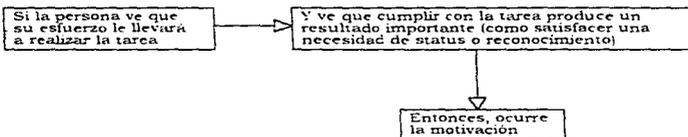
Las necesidades de poder y afiliación también caracterizan a los directores con éxito. Para los directores, la necesidad de poder es importante ya que deben ejercer control e influencia sobre sus subordinados, compañeros y superiores. McClelland ha tenido el cuidado de describir la necesidad de poder de los líderes como una necesidad que debe ser limitada. Esto quiere decir que la necesidad de poder debe ser tal que se vea satisfecha con los logros relacionados con las metas de la organización. De esta manera, el poder es importante para los líderes como una forma para obtener logros más que como un fin en sí mismo. La necesidad de afiliación también debe ser limitada. Una necesidad moderada de afiliación permitirá a los directores socializar lo suficiente para cumplir sus labores, y los orientará hacia las necesidades de sus subordinados, facilitando con ello la motivación de los empleados.³¹¹

3.7 UN MODELO DE EXPECTATIVAS DEL PROCESO DE MOTIVACION

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. Para esto es de que a fin de que se sientan

motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tienen la capacidad para obtener la recompensa.

Victor H. Vroom desarrolló una Teoría de las expectativas para la motivación; que toma en consideración las *expectativas* de éxito de la persona; afirma que la motivación ocurrirá si suceden dos cosas:



Si la valencia o valor del resultado particular (cómo llegar a ser gerente de ventas) es muy elevado para la persona; y si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener resultados.

El modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sientan que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar, que hacer; ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades (y por lo tanto que perciban las recompensas como igualmente importantes).²¹

3.7.1 DISEÑO DEL TRABAJO Y MOTIVACION DEL EMPLEADO

Para el diseño del trabajo se emplea la Teoría de la expectativa de Georgopoulos, Mahoney y Vroom.

De acuerdo con esta teoría, la motivación de un empleado para desempeñarse en forma efectiva está determinada por dos variables. La primera queda contenida en el concepto de una probabilidad de esfuerzo-recompensa. Esta es la probabilidad intrínseca del individuo, que dice dirigir

determinada cantidad de esfuerzo hacia la ejecución efectiva de una labor dará como resultado cierta recompensa o un resultado valuado positivamente. Esta probabilidad de esfuerzo-recompensa está determinada por dos probabilidades subjetivas secundarias: La probabilidad de que el esfuerzo dará como resultado la eficiencia y la probabilidad de que la eficiencia dará como resultado una recompensa. Vroom se refiere a la primera de estas probabilidades subjetivas como una *expectativa* y a la segunda como una "calidad del medio".

La segunda variable importante es el concepto del valor o valencia de la recompensa. Esto se refiere a la percepción individual del valor de la recompensa o resultado que podría obtenerse al desempeñarse en forma efectiva; el valor de la recompensa por los resultados surge de la habilidad percibida de satisfacer una o más necesidades; aquí es aplicable la lista de necesidades sugeridas por Maslow, que incluyen necesidades de seguridad, de estimación y de autorealización.

Para determinada recompensa, el valor de la recompensa y la probabilidad de esfuerzo-recompensa se multiplican con objeto de determinar la motivación de un individuo. Esto significa que si cualquiera de éstas es baja o inexistente, no habrá motivación. Por ejemplo, un gerente que le concede gran valor a obtener ascensos, pero que no ve ninguna relación entre trabajar arduamente y obtener ascensos. Para él, el ascenso no sirve como un motivador al igual que tampoco lo sería para un gerente que ve una íntima relación entre ser ascendido y trabajar arduamente, pero que no desea obtener ascensos. Con objeto de que la motivación este presente, el gerente debe valorizar el ascenso y ver la relación entre sus esfuerzos y el ascenso. En esta forma, para obtener determinada recompensa o resultado, se sostiene que es necesaria una combinación multiplicadora de su valor y de la probabilidad de esfuerzo-recompensa; sin embargo, la motivación de un individuo se ve influida por más de un resultado.

Con el fin de determinar esta motivación, es necesario combinar los datos de cierto número de resultados diferentes. Esto puede hacerse para un trabajador individual considerando todos los resultados que éste valoriza y luego sumando los productos obtenidos mediante la multiplicación del valor que estos resultados tiene para él por sus posibilidades respectivas de esfuerzo-recompensa.

De acuerdo con esta teoría, si los cambios en el diseño del trabajo afectaran la motivación de un individuo, éstos deberían cambiar el valor de los resultados que dependen del esfuerzo o afectar en forma positiva la opinión del individuo de que ciertos resultados dependen del esfuerzo; los cambios en el diseño del trabajo pueden tener un efecto positivo en la motivación, porque

pueden cambiar la opinión de un individuo acerca de que ciertas recompensas serán el resultado de invertir grandes cantidades de esfuerzo. Pueden hacerlo porque tienen poder para influir en la probabilidad de obtener ciertas recompensas por su buen desempeño, y no porque puedan influir en la probabilidad de que el esfuerzo dará como resultado una alta productividad.

Vroom indicó, que resulta más probable que los cambios en el diseño del trabajo afecten la mediación de una alta productividad que las expectativas de que el esfuerzo conducirá a la eficiencia en el desempeño.

Clasifico dos clases de recompensas:

El primer tipo incluye aquellas que son extrínsecas para el individuo. Estas recompensas son parte de la situación del trabajo y las otorgan otros; provienen del exterior y son recompensas que es mejor considerar como satisfactoras de las necesidades de bajo orden.

El segundo tipo de recompensas son intrínsecas para el individuo y emanan directamente de su productividad. Estas recompensas son internas, puesto que el individuo se recompensa a sí mismo. Se pueden considerar como satisfactoras de las necesidades de alto orden, como son la autoestimación y la autorealización; también incluyen los sentimientos de logro, los sentimientos de cumplimiento de una tarea y el sentimiento de emplear y desarrollar las habilidades propias.

El hecho de que estas recompensas se otorguen internamente las aparta de las recompensas extrínsecas. Por tanto, son potencialmente excelentes motivadores porque establecen más altas probabilidades de esfuerzo-recompensa que lo que pueden hacer las recompensas extrínsecas. Tienen la ventaja de que, para muchas personas, las recompensas de esta naturaleza tienen un alto valor positivo.

El contenido del trabajo es la determinante crítica de si los empleados creen que un buen desempeño del trabajo conduce a alcanzar sentimientos de logro, crecimiento y autoestimación: esto es, si los individuos encontrarán que sus trabajos son intrínsecamente motivadores. El contenido del trabajo es importante, porque sirve como una función motivadora de las necesidades de alto orden y porque influyen en las recompensas que se verá que surgen de un buen desempeño. Es más probable que se desarrollen sentimientos de logro y de autorealización y generen entre los individuos la creencia de que un buen desempeño productivo dará resultados que incluyen sentimientos de logro y de crecimiento. Precisamente debido a que el cambio en el contenido del trabajo pueden afectar la relación entre la productividad y la obtención de resultados

intrínsecamente compensadores, este cambio puede tener una gran influencia sobre la motivación y el desempeño.⁴⁶

3.8 DOUGLAS McGREGOR.

Douglas McGregor, padre del concepto de la Teoría "Y", y uno de los primeros exponentes del enfoque de las relaciones humanas.

La estructura y el proceso efectivo de la organización deben estar de acuerdo con la personalidad y con lo que esperan los subalternos. Los empleados que no esperan participación y que dependen de otros para la motivación reaccionan mejor a los modelos de estructura y motivación autoritarios. Aquellos que esperan oportunidades para participar están motivados principalmente por un deseo interior y reaccionan mejor al proceso organizativo calculado para darles voz en lo que sucede.

McGregor llama a sus dos grupos Teoría "X" y Teoría "Y". Las suposiciones de acuerdo con McGregor, son:

1) Al hombre promedio le disgusta el trabajo y lo evitará en el grado que pueda.

2) Con base en esto, de acuerdo con la Teoría "X", la mayoría de la gente tiene que ser forzada, o amenazada con castigo, para hacerlo desarrollar el esfuerzo necesario para llevar a cabo las metas de la organización.

3) El individuo promedio es básicamente pasivo, y por lo tanto prefiere ser dirigido en lugar de asumir cualquier riesgo o responsabilidad. Sobre todas las cosas prefiere seguridad.

Un gerente de la Teoría "Y" opera con un conjunto diferente de suposiciones respecto a la motivación humana. Siente que un clima efectivo organizativo tiene una supervisión más floja, mayor descentralización de la autoridad, menos confianza en la coacción y el control, un estilo de liderazgo democrático y más participación en el proceso de decisión. Las suposiciones sobre las que se basa este tipo de clima organizativo incluyen:

1) El trabajo es tan natural para el hombre, como el juego o el descanso y por lo tanto no se evita.

2) La propia motivación y la satisfacción relacionadas al trabajo se presentan en situaciones en las que el individuo se interesa en las metas de la organización. De ahí que la coacción no es la única forma de influencia que puede usarse para motivar.

3) El compromiso es un factor crucial en la motivación y es una función de las recompensas que provienen de él.

4) El individuo promedio aprende a aceptar y aún busca la responsabilidad, si se le ofrece el medio ambiente apropiado.

5) Contrario a los estereotipos populares, la capacidad para ser creativo e innovativo en la solución de problemas de la organización está distribuida ampliamente, en la población.

6) En los negocios y las organizaciones modernas, las potencialidades intelectuales humanas sólo se analizan en parte.

"El ingenio y la perseverancia de la administración industrial en el esfuerzo por lograr sus fines económicos han cambiado muchos sueños científicos y tecnológicos en realidades ciertas. Ahora está resultado evidente que la aplicación de estos mismos talentos al aspecto humano de las empresas no sólo dará notable realce a estos logros materiales, sino que nos hará dar un paso más hacia la sociedad ideal".

3.8.1 EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS TAREA DE LA ADMINISTRACION: UN PUNTO DE VISTA CONVENCIONAL

El concepto convencional de la tarea de la administración de controlar la energía humana a favor de los requerimientos de la organización se puede definir como Teoría X la cual se describe a continuación:

1) La administración es responsable de organizar los elementos de la empresa productiva; dinero, materiales, equipo, gente, etc. en beneficio de fines económicos.

2) Con respecto a la gente, éste es un proceso que implica dirigir sus esfuerzos, motivándolos, controlando sus actos, modificando su comportamiento para adecuarlo a las necesidades de la organización.

3) Sin la activa intervención de la administración, la gente sería pasiva, incluso se resistiría, a las necesidades de la organización. Por tanto, debe ser persuadida, recompensada, castigada, controlada; es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración al manejar gerentes subordinados o trabajadores. A menudo se resume diciendo que la administración consiste en hacer que las cosas se hagan por medio de otras personas.

Detrás de esta teoría hay varias creencias, menos explícitas pero entendibles:

1) El hombre promedio es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible.

2) Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere ser guiado.

3) Esencialmente está centrado en sí mismo, es indiferente a las necesidades de la organización.

4) Por naturaleza se resiste al cambio.

5) Es crédulo, no muy brillante, es la víctima propicia para la charlatanería y la demagogia.

El lado humano de la empresa económica esta representado por parámetros y creencias como éstas. Las estructuras de la organización convencional, las políticas administrativas, los sistemas y los programas reflejan estas suposiciones.²⁶

3.8.2 EL ENFOQUE DURO O BLANDO

La administración puede ser "dura" o "fuerte". Los métodos para dirigir el comportamiento implican coacción y amenaza, estrecha supervisión y estrictos controles de comportamiento. En otro extremo, la administración puede ser "suave" o "débil". Los métodos para dirigir el comportamiento implican ser blandos, satisfacer las demandas de la gente y lograr la armonía. Serán tratables y aceptarán la dirección.

Existen dificultades en el enfoque "duro". La fuerza origina fuerzas contrarias: restricción de la producción, antagonismo, gremialismo militante,

sabotaje sutil pero efectivo de las metas de la administración. Este enfoque es especialmente difícil en tiempos en que no hay desempleo.

También existen dificultades en el enfoque "blando". Frecuentemente conduce a la abdicación de la administración, tal vez a la armonía, pero a un desempeño indiferente. La gente se aprovecha de la suavidad. Continuamente espera más, pero cada vez da menos.⁴⁶

3.9 EL CONTROL DE LA MOTIVACION PARA TRABAJAR

Hace algún tiempo existía la creencia de que la satisfacción y la productividad se hallaban positivamente correlacionadas. Tiempo después se encontró que esta correlación era igual a cero. Tal como han demostrado Rensis Likert y sus colegas.

La aportación directa de Herzberg ha sido la de refundir el problema y, con ello, poner de manifiesto algunas características importantes de la relación entre estas dos variables (satisfacción-productividad).

Los factores denominados *descontentadores* operan para provocar un rendimiento bajo y unas actividades negativas *cuando no son aplicados de modo equitativo*. Sin embargo, cuando los empleados consideran que son recompensados adecuadamente con relación a estas variables, el incrementar dichas recompensas solamente ejerce un efecto modesto sobre la satisfacción o el rendimiento.

La conclusión a que se llega es que estas recompensas *extrínsecas* (controladas desde fuera del individuo) son altamente importantes, pero principalmente en un sentido negativo. Lo que provocarán, es esencialmente una labor justa por un salario equitativo (junto con efectos negativos si no son aplicadas con justicia), y poco más.

Los elementos *descontentadores* incluyen los estímulos primarios en los que la dirección típicamente confía para *motivar a las personas*. Son métodos de control si la teoría de causa y efecto es de fuerza sobre el objeto, o de recompensas y castigos manipulados en forma externa y directa.

Los elementos *contentadores*, por su parte, se encuentran asociados con una elevada satisfacción, una fuerte motivación y un gran rendimiento. La variable denominada *trabajo en sí* se refiere a la forma en que se halla

estructurado el trabajo. ¿Ofrece a la persona individual una oportunidad para utilizar su adiestramiento, su capacidad y su talento?, ¿O bien, le impone limitaciones le obliga a operar por debajo de su nivel de competencia?. El *progreso* se refiere no sólo a la promoción sino también a las oportunidades de progresar y desarrollarse en el empleo actual.

El punto importante acerca de la mayoría de elementos contentadores (el reconocimiento y la promoción constituyen excepciones) es que las recompensas y los castigos asociados con ellos son *intrínsecos*, es decir, se obtienen por el individuo como resultado directo de su propio esfuerzo; en suma, son innatos de la actividad. No es posible proporcionar a una persona individual un sentimiento de logro, o la satisfacción asociada con la aceptación de responsabilidad, controlando las recompensas y castigos extrínsecos. Si las condiciones en el sistema constituido por el individuo en su ambiente laboral son apropiadas, buscará esta satisfacción a través de sus propios esfuerzos. Por el contrario, si las condiciones son impropias, le resultará imposible hacerlo. *Los métodos de control vinculados a la mayoría de elementos contentadores no resultan concebibles dentro de la estructura de una teoría aristotélica de causa y efecto.*

Las motivaciones *intrínsecas* importantes constituyen *características propias del sistema humano*. El ser humano no es una máquina pasiva que requiere un fuerza *extrínseca* para entrar en movimiento; al contrario, es un sistema orgánico.²²

3.9.1 ¿AMENAZA A LA LIBERTAD HUMANA UN CONTROL CRECIENTE?

El estudio de Herzberg encierra algunas implicaciones interesantes por lo que se refiere a la cuestión de si las mejoras en nuestra capacidad de controlar el comportamiento como resultado de un conocimiento científico mayor. Esto resulta natural si uno piensa en la causa y el efecto en términos sencillos de estímulo y reacción, pues incluso las recompensas tienen carácter coercitivo si son objeto de control y concesión por otros (dado que entonces también pueden ser retiradas).

Sin embargo, si se piensa en el control en términos de adaptación a la ley natural si se define como la adaptación de medidas que dan lugar unas consecuencias ya previstas, los resultados alcanzados por Herzberg encierran otras implicaciones importantes. Las modificaciones importantes de las

variables de los sistemas, asociadas a una motivación elevada, un rendimiento considerable y una alta satisfacción, implican la supresión de fuerzas coercitivas, tales como una supervisión excesivamente minuciosa y una organización extremada del trabajo, que impedian el individuo utilizar su capacidad y conocimientos. Se sabe que estas variables, cuando son controladas de forma que produzcan coerción, tienden a provocar resentimiento, apatía o rebelión, según sea el caso y por lo tanto dando un rendimiento bajo.

La adaptación a la ley natural en este caso implica, la concesión equitativa de recompensas extrínsecas que se hallan asociadas con necesidades de seguridad y fisiológicas de *bajo nivel* y la liberación del individuo de coerciones que le impiden alcanzar las recompensas intrínsecas vinculadas con necesidades de auto-actualización y egoístas de *alto nivel*.²²

3.10 LA NATURALEZA Y EL PAPEL DE LAS ACTITUDES.

Se ha aceptado más la opinión de que la solución de los problemas de la producción y de la moral en la industria, requiere considerar los deseos del trabajador, los cuales reflejan el conjunto de tensiones previamente desarrolladas en el individuo, o el efecto que tiene sobre él la situación social.

La existencia de impulsos, necesidades y deseos se pueden deducir, a partir de los cambios observados en el comportamiento, especialmente en situaciones experimentales controladas, y en parte de *"la medida de las actitudes"*.²³

3.10.1 LAS MOTIVACIONES, LAS ACTITUDES Y LOS INCENTIVOS EN LA INDUSTRIA

En el aspecto positivo, las teorías actuales defienden una gran variedad de motivaciones, impulsos, necesidades y deseos, y reconocen la importancia de las actitudes y de los sentimientos como expresiones manifiestas de la intensidad con que pueden actuar las condiciones internas o externas, incluyendo los incentivos, en el estímulo del comportamiento adecuado para una disminución de la tensión, y para la restauración del equilibrio dentro del individuo, con la consiguiente satisfacción para éste; tiene una particular

importancia el reconocimiento de la gran significación de los factores ambientales en la integración de las motivaciones, impulsos y necesidades.²⁵

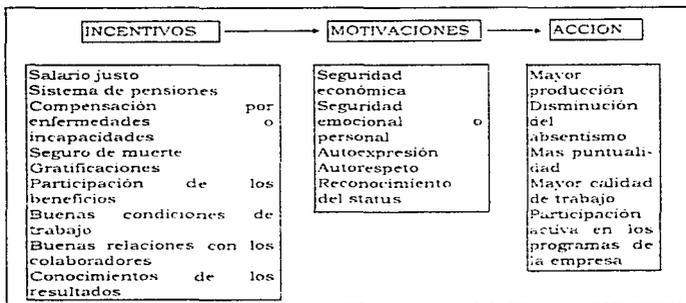
3.10.2 NATURALEZA Y FUNCION DE LOS INCENTIVOS.

Las circunstancias que ponen en marcha o inician, disminuyen, o inhiben parcialmente y encauzan a las actividades, se conocen normalmente con el nombre de incentivos. Desde este punto de vista, los incentivos son las circunstancias que actúan para que aparezcan fuerzas dinámicas en el individuo o las modificaciones introducidas en las condiciones con la intención de influir o cambiar el comportamiento de la gente.

Los incentivos pueden ser de carácter positivo, en el sentido de que facilitan o promueven una forma concreta de comportamiento; o negativos en el sentido de que lo inhiben o restringen. Ya sean positivos, como las recompensas materiales, los elogios, los buenos augurios, etc.; o negativos como las críticas, los castigos, la anulación de privilegios, etc. "los incentivos no causan ni inician el comportamiento al que están enfocados... La función inmediata de los incentivos es hacer brotar las motivaciones y actitudes las cuales a su vez darán una nueva orientación al esfuerzo" y modificarán el comportamiento.

El elogio actúa como un incentivo positivo para el individuo mediante la satisfacción de motivaciones fundamentales (posiblemente la necesidad de status o de reconocimiento), y el estímulo de las actitudes favorables, libera la energía o encauza el comportamiento hacia un mayor rendimiento para conseguir una mayor producción, provocando un sentimiento de satisfacción, y una relajación de la tensión.

Se ha demostrado que los hombres sólo "ejercen un gran esfuerzo, soportan dificultades, superan obstáculos" cuando "fuentes motivacionales empujar a los hombres a quienes afectan hacia un objeto que desean".²⁶



NATURALEZA Y FUNCION DE LOS INCENTIVOS²²

3.10.3 LAS EXIGENCIAS DEL EMPLEO DEFINEN LOS INCENTIVOS

La naturaleza del trabajo fija límites a las posibles satisfacciones que una persona puede experimentar mientras lo desempeña y son muchos los que consiguen estar contentos de su cometido a través de la adaptación sutil de sus necesidades a aquellas satisfacciones que el trabajo permite, mientras que otros llegan al mismo resultado siguiendo caminos opuestos, es decir, buscando la forma de trabajar lo menos posible por el salario que perciben. Otros dejan el empleo disgustados y buscan otro; esto se refleja en la interrelación entre las necesidades que el trabajador espera cubrir con su trabajo y las exigencias que este supone para él. Sea cual sea el caso, el empleo en sí define las satisfacciones que cualquiera pueda conseguir de él y fija límites a los incentivos que incluso una dirección consciente puede ofrecer.

Un empleo puede llegar a ser soportable si el salario es considerablemente más elevado en la mayoría de los empleos que requieren una semiespecialización y ofrecen mayor interés, el trabajo supone un esfuerzo físico y mental muy limitados por parte de quien lo lleva a cabo dejándolo comparativamente en forma para su vida real tan pronto como ha terminado su jornada y, además, que existe siempre la libertad de fantasear.²³

3.10.4 ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS.

Tomando la idea de Tomás de Aquino una actitud es un *"estado fundamental de disposición"* a un impulso motivacional, o bien una reacción en determinado sentido ante un cierto estímulo o circunstancia estimulante; también se dice que "una actitud es una tendencia o disposición más o menos concreta para reaccionar hacia (o contra) un objeto, una persona o una relación; es una motivación o una inclinación a la acción, que se caracteriza normalmente por sentimientos favorables o desfavorables hacia el objeto de la actitud"

Las actitudes pueden "concebirse como las integraciones que actúan como agente de relación entre los procesos y reacciones psicológicos fundamentales"; los psicólogos han empleado *"la medida de las actitudes"* como un instrumento para *"sacar conclusiones"* sobre las motivaciones, y para *"predecir el comportamiento"*. Así, por ejemplo, se ha considerado que la medida de las actitudes respecto al despido, son una fuente de información sobre las necesidades de seguridad; las actitudes respecto a los salarios sean insatisfactorias, se interpreta como una indicación de que un cambio en el salario estimularía los impulsos básicos que llevan a una conducta adecuada en cuanto a una mayor producción se refiere.

El hecho de que las actitudes, las motivaciones y la conducta estén íntimamente interrelacionadas, indica la posibilidad de que un cambio en las actitudes pueda originar un cambio en el comportamiento, ya sea influyendo sobre la orientación de la motivación, o mediante la modificación de *"la estructura de las motivaciones"*

Las relaciones existentes entre los cambios en las actitudes y el comportamiento, no debe ser interpretada como una indicación de que una modificación de las actitudes en el sentido deseado sea siempre, acompañada de un cambio en el comportamiento en el sentido deseado.

No es de esperar que la mejora de las actitudes de los empleados hacia un sistema de incentivo salarial sea necesariamente seguida de un estímulo de las motivaciones hasta el punto de que el empleado *"trabaje arduamente"* para conseguir una mayor producción.

Incluso cuando no varía el comportamiento, pueden aumentarse la satisfacción y el ajuste mediante programas concebidos para modelar o modificar las actitudes, a causa de los efectos de dichos programas sobre los aspectos afectivos de las actitudes.²⁵

3.11 MOTIVOS PARA DIRIGIR DE MINER

En otro enfoque para identificar las características de los líderes, John Miner ha llamado la atención hacia el **motivo para dirigir** al concentrarse en las habilidades y características que debe tener una persona para funcionar en forma efectiva como directos. Entre estas características están:

1. Disposición para desarrollar relaciones positivas con los superiores.
2. Disposición para competir con los compañeros para obtener recursos y poder.
3. Desco de ser asertivo y estar a cargo.
4. Disposición para ejercer el poder y aplicar sanciones a otros.
5. Disposición para tomar posiciones que llamen la atención y produzcan conflicto.
6. Disposición para satisfacer los requisitos rutinarios de su papel en relación con la burocracia.

El motivo para dirigir no es tanto un conjunto de rangos de liderazgo como un conjunto de características administrativas. En la medida en que se relaciona con el éxito directivo en las empresas grandes, el motivo le da a los directores de recursos humanos un camino para llevar a cabo actividades de reclutamiento y selección.³⁰

3.12 MANDO Y MOTIVACION EFECTIVA DEL PERSONAL

Generalmente se cuestiona el porque es importante la motivación: Existen problemas que se derivan de las esperanzas y satisfacciones las cuales se vinculan al trabajo; muchas veces la empresa paga un elevado precio por un trabajo desagradable, lo cual se puede expresar como que la producción y su calidad sean inferiores y no sean en su totalidad, el absentismo y la falta de puntualidad por citar algunos factores que intervienen en la falta de motivación en el trabajo; esta tiene su lado positivo ya que el trabajador que cuenta con ella, llega a mejores niveles de producción y supera o iguala cualquier meta fijada por su jefe.

En muchas ocasiones existe un vacío entre lo que la mayoría de los hombres desean obtener de su trabajo y de lo que en realidad consiguen, pero es posible saber hasta que punto este vacío puede ser llenado y conseguir con ello, que la empresa resulte más satisfactoria para el trabajador, más efectiva y más rentable.

Existen personas las cuales quieren un empleo en el que no tengan que desarrollar demasiada energía física pero, ante todo, lo que desean es realizar actividades en las que no tengan que pensar, ya que ellos mismos no tienen la suficiente motivación para aspirar a una mayor superación. De esta manera las

empresas consiguen los servicios de sus empleados mediante incentivos: los cuales se les pueden llamar elementos materiales que pueden ser: salario, primas, beneficios extras y otras ventajas similares, pero esto no significa que sean las más importantes, sino que han sido los que mayor énfasis han alcanzado; ya que en comparación con otros incentivos, los elementos materiales son los que han resultado más fáciles de producir y de ofrecer; otros incentivos son de tipo moral o social, como pueden ser:

Las oportunidades personales.

Las condiciones físicas deseables, los beneficios ideales, es decir los que producen orgullo por el trabajo bien hecho o satisfacción derivada del trabajo.

Compatibilidad social; es decir la sociabilidad que se puede generar en un grupo de trabajo, incluyendo al jefe.

Adaptación a prácticas y actitudes habituales.

Crear un sentimiento de una mayor participación en el trabajo.

Condición de comunión; es decir la oportunidad de tener una buena camaradería y refuerzo mutuo de actitudes personales.

En muchas ocasiones las personas no trabajarán en absoluto o raramente lo harán bajo estos incentivos; si desde su punto de vista, la situación no es satisfactoria.

Por otro lado el poco relieve, por así decir, del dinero y los objetos materiales como elementos de motivación ha alcanzado su capacidad aparente en la hipótesis de las jerarquías de necesidades desarrollada por A. Maslow y Frederick Herzberg; las dos jerarquías se presentan separadas pero su carácter es similar: En la de Maslow, las necesidades físicas ocupan el escalón más bajo, luego las de seguridad, siguiendo las sociales, y por último el de la autosuficiencia y Herzberg divide las necesidades en cinco factores de descontento en el trabajo y otras cinco de satisfacción, en los primeros señala como tales la política y administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales; las cuales corresponden aproximadamente a las necesidades físicas y seguridad de Maslow; en cuanto a los de satisfacción de Herzberg se encuentran las de reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, la consecución de objetivos y la promoción profesional continúa, los cuales coinciden con las necesidades sociales y de autosuficiencia de A. Maslow; así mismo Herzberg llamó a los factores de descontento como los de Higiene y a los de satisfacción como factores de Mantenimiento.

Después de haber leído a Herzberg, el supervisor se puede preguntar hacia donde debe dirigirse con dicha base, y con esto quizás surge el dilema de este, ya que si estar satisfecho significa estar saciado; entonces es muy escaso el camino que el supervisor conseguirá recorrer en su esfuerzo por introducir una mayor seguridad en la labor del empleado; así el supervisor que se encuentre en algunas dificultades, tratará de mantener los elementos positivos que

existen en la empresa, ya que conservarlos no hará más efectivos a sus empleados, descartarlos pueden dar lugar a que resulten menos eficientes e incluso dejar el empleo; dado esto el supervisor debe esforzarse al máximo para mantener los elementos existentes; denominados por Herzberg como "buen ambiente higiénico".

Otro problema se deriva que cualquier labor, tal como lo considera un empleado, puede ser una fuente de satisfacción y descontento al mismo tiempo; tal como fue aceptado por Herzberg; una reacción no anula, excluye o provoca a la otra; esto puede proceder si los recursos con los que cuenta el supervisor son limitadas, como pueden ser de tiempo, energía y dinero; así como la autoridad restringida; y por ello si se requiere mejorar el rendimiento, se puede llegar a mejorar los elementos de satisfacción en el trabajo, en lugar de eliminar los de descontento, con la condición que estos últimos no deben aumentar mientras el supervisor tiene puesta su atención en otra situación; teniendo en cuenta que el supervisor le son más importantes los resultados y aparentemente le resulta posible conseguir los mismos reduciendo las fuentes de descontento en el trabajo que incrementando las de satisfacción. La diferencia se deriva no tanto de la forma en que el empleado lleva a cabo su labor, sino en la actitud respecto a este, pues lo que da libre y alegremente le concede como parte del acuerdo laboral concertado; esto es que si se aumentan las causas de satisfacción llegando a un acuerdo con el supervisor, las causas de descontento pueden disminuir y así el trabajador pondrá de su parte para una mejora en la empresa.

Muchos trabajadores que elaboran una actividad sencilla, repetitiva y monótona, donde cualquier habilidad para hacer funcionar una máquina se adquiere en pocos días o quizás en semanas y no en años; los ascensos se hacen escasos y distanciados entre sí, por lo cual un supervisor debe motivar al trabajador para que llegue a desarrollar un sentimiento de superación y satisfacción en el trabajo, como un incremento de la responsabilidad en su labor o de motivación para que éste haga un mayor esfuerzo para obtener ascensos profesionales y laborales. De esta manera se puede suponer que la capacidad del trabajo para ofrecer elementos de motivación y satisfacción; como los define Herzberg, depende de la naturaleza de la labor, ya que si el supervisor puede hacer algo para influir sobre la situación y si existen un número reducido de tareas en un lugar de trabajo pueden ofrecer importantes elementos de motivación y satisfacción.

Se considera que existe un defecto en las teorías de Herzberg, Maslow y otros, ya que suponen que todos los hombres tienen en común una serie específica de necesidades; y que las experimentan en igual grado, hace suponer una cualidad monolítica es decir que los hombres se ajustan a una misma jerarquía de necesidades, sostienen que la posición relativa de una necesidad respecto a otra cambia; no una diferencia básica de la naturaleza humana, sino la medida en que las necesidades de una persona son atendidas y su capacidad de concentrarse en las de índole superior una vez que han quedado cubiertas las de menor categoría; pero debido a la diversidad de necesidades son pocos los hombres que desean las mismas cosas, por lo menos con la misma intensidad; ya que se sabe que los hombres buscan empleos en los cuales puedan ir compaginando sus necesidades con las exigencias del trabajo; es

decir que los hombres aprenden a ajustar sus necesidades a las oportunidades ofrecidas por sus empleos, buscando un reajuste con el fin de añadir aquellas necesidades que su labor puede satisfacer y reducir o eliminar aquellas que dicha labor no esta en condiciones de atender.*

3.12.1 ¿ QUE ES LO QUE HACE UNA LABOR ATRAYENTE ?

Una labor puede ser atrayente a la clase de trabajo que efectúa una persona y las esperanzas que deposita en su actividad, muchas personas que desarrollan una labor rutinaria no suponen retos algunos; pero dan gran importancia al sentido de seguridad que esta le ofrece, también como el carácter no competitivo de las actividades; la informalidad de estas y a la oportunidad de desarrollar una estrecha relación personal, solamente encuentran atrayente su labor en lo que ella misma les ofrece; por lo cual no se puede decir que el hombre que efectúa una labor rutinaria puede llegar a sentirse frustrado, mal y aburrido, ya que en su trabajo mismo se siente motivado, por la seguridad que esta le infunde para cubrir sus necesidades.

En muchas ocasiones cuando una persona se enfrenta a la elección de un trabajo u empresa; se preocupa por ver que necesidades tiene y si ese empleo le dará lo buscado; muchos se preocupan de la necesidad de seguridad, así buscan empresas que les den confianza, estabilidad, continuidad en el empleo, prestigio de pertenecer a una organización, etc. Así como no les atraen las empresas donde se cuenta con labores no estructuradas, cuyos deberes y responsabilidades son definidas de modo impreciso; la posibilidad de progresar pero con el riesgo considerable tanto por lo que concierne a la continuidad en el empleo como a la tranquilidad del espíritu; pero este tipo de situaciones les pueden atraer a personas que tengan la necesidad de autorrealización; así para cada ser humano habrá factores que les motiven a cubrir sus necesidades, buscando un lugar de trabajo donde puedan cubrir tales necesidades; muchas veces dependiendo del nivel cultural que cada persona tenga y de su nivel social; el cual para unos será cubrir las necesidades de sobrevivencia; para otros las de seguridad; así hasta las de autorrealización, como lo describe A. Maslow.

Son muchas las personas que buscan una colocación y todavía más las que, tras adaptarse a una labor que les produce pocas de las satisfacciones mencionadas por Herzberg y Maslow, parecen razonablemente satisfechas y productivas durante años e incluso décadas; estas satisfacciones cubren los aspectos que van desde la seguridad en el empleo hasta la libertad de soñar despiertos, la oportunidad de desarrollar relaciones interpersonales significativas, el placer de estar al servicio de un superior que a su vez es jefe y padre, y el prestigio de hallarse vinculado a una organización poderosa. La mayoría de los trabajadores aportan a su empleo, un complejo de necesidades y esperanzas, que a su vez, quedan satisfechas en mayor o menor grado; por fortuna el hombre con el que se encuentra que pocas de sus necesidades fundamentales quedan atendidas en el empleo habitual, cuenta con la libertad de abandonarlo, fortalecido por el conocimiento que le resultará posible encontrar otro probablemente más satisfactorio.*

3.13 EL DINERO COMO MOTIVADOR

Una persona nacida en un mundo de ventajas sociales de importancia, debe tener necesariamente un punto de vista diferente de aquella que no pertenece a él, es decir el dinero puede motivar a una persona que ha carecido de él; y no motivar a aquel que ha disfrutado de este; como aquel que espera recibir y está acostumbrado a un salario elevado, independientemente de la cantidad o calidad del trabajo que lleva a cabo, pensará de un modo diferente a aquel que se mueve en un entorno en el que tal situación no se da. Por este tipo de situaciones se crean los sindicatos para una protección del trabajador que percibe menos dinero y este siente que la respuesta a cualquier descuento es obtener más y más dinero. Así el dinero puede convertirse en el elemento de motivación más caro de todos pero también puede resultar el más poderoso, por lo menos en determinadas circunstancias, cuando se emplea de forma adecuada y en suficiente escala; por lo tanto en muchas ocasiones cuando el sindicato y la dirección se ponen a discutir de dinero; el sindicato generalmente cuenta con una idea bastante precisa acerca de lo que la empresa puede conceder, mientras que ésta también tiene respecto a lo que aceptará el sindicato; de esta forma el dinero puede convertirse en un elemento de motivación para ambas partes.

Con esto se puede sugerir que la dirección trate de utilizar el dinero en aquellos empleos en que los esfuerzos de los trabajadores ejercen un impacto importante y directo sobre la productividad, en aquellos que los trabajadores solo desarrollan una parte de su potencial, en suma, en aquellos en los que se ofrecen escasas satisfacciones adicionales. También que la dirección se muestre dispuesta a utilizar la mayor parte de cualquier aumento de productividad como prima de incentivo.

Pero en la práctica la mayoría de los incentivos no funcionan correctamente debido a que:

- 1) Los límites fijados son tan rígidos que requiere un esfuerzo extraordinario conseguir un aumento sustancial y una prima importante.
- 2) El trabajador se muestra receloso de que el sistema sea reajustado en contra suya si de un modo continuado consigue primas elevadas.
- 3) Parte de un rechazo social por parte de sus compañeros si produce demasiado."

3.13.1 POR QUE LA GENTE QUIERE MAS DINERO

La gente; cualquiera que sea su nivel de renta (vida), quiere más dinero, se ha observado la tendencia a racionalizar este deseo, si no una necesidad de satisfacción de las motivaciones asociadas con el status, reconocimiento y otras necesidades del ego. Esta tendencia aparece en el estudio de los salarios directos como un incentivo, y en las discusiones actuales sobre otros beneficios económicos.

A pesar de la importancia que pueden tener los aspectos económicos de los beneficios, su principal significado en relación a la moral de los trabajadores es el hecho de que son una prueba tangible de la organización del interés de la dirección para el bienestar de sus trabajadores; los trabajadores responden principalmente a la evidencia del interés de la dirección y sólo de una forma secundaria al valor económico de este interés.²⁵

3.13.2 EL DINERO COMO REFORZADOR CONDICIONADO GENERAL

Una de las hipótesis sostenidas con más frecuencia es que el dinero actúa como reforzador condicionado general porque repetidamente se sitúa a la par de los reforzadores primarios. Skinner ha dicho que este reforzador debe ser extremadamente efectivo porque en general existe cierta privación para la que es adecuado.²⁶

3.13.3 EL DINERO COMO FACTOR DE HIGIENE

Hezberg, Mausner y Snyderman postularon que el dinero es un factor "de higiene" que sirve como insatisfactor potencial si no se tiene en cantidades adecuadas, pero no como satisfactor potencial o motivador positivo. Por lo cual, los aumentos de salario sólo pueden eliminar los impedimentos hacia la satisfacción del trabajo, pero no generan realmente satisfacción. De acuerdo con esto, el principal valor del dinero está en la eliminación de privación económica y de sentimientos de injusticia; por lo tanto, su papel en la higiene es evitar molestias o insatisfacción (enfermedad), pero no es un promotor de motivación (salud).²⁶

3.13.4 EL DINERO COMO INSTRUMENTO PARA LOGRAR LOS RESULTADOS DESEADOS

El modelo de motivación de Vroom tiene ciertas implicaciones para entender la forma en que el dinero afecta el comportamiento. De acuerdo con Vroom, el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental percibida para obtener otros resultados deseados. El concepto de valencia se refiere simplemente a las orientaciones afectivas hacia determinados resultados y no tiene implicaciones directas en las consecuencias del comportamiento; sin embargo, la "fuerza" que impulsa a una persona a actuar ha sido postulada como el producto de la valencia de un resultado y la esperanza de la persona de que ciertos actos conducirán al logro de la meta. Por ejemplo, si una persona considera el dinero como algo fundamental para obtener seguridad y si desea seguridad, entonces el dinero adquiere una valencia positiva. Por ello, la probabilidad de que sus respuestas estén orientadas hacia la búsqueda de

dinero depende del grado de seguridad deseado *multiplicado* por su esperanza de que ciertos comportamientos en el trabajo le proporcionarán dinero.

La aseveración de Gellerman sobre cómo funciona el dinero en la industria, también hizo resaltar su papel instrumental. De acuerdo con Gellerman, el dinero en sí no tiene un significado intrínseco y adquiere gran cantidad de poder de motivación sólo cuando simboliza metas intangibles. El dinero actúa como símbolo en diferentes formas para distintas personas y para la misma persona en diversas ocasiones. Gellerman llegó a la conclusión de que el dinero puede interpretarse como un recurso de proyección; la reacción del hombre ante el dinero, resume su biografía hasta la fecha; su original ambiente económico, su entrenamiento, los varios motivos no financieros que haya adquirido y su actual posición económica.²⁰

3.13.5 LAS LIMITACIONES DEL LUCRO COMO MOTIVACION

Quando el motor de una economía es la ganancia individual difícilmente se llegará, aun en términos económicos, a un sistema eficiente. Porque no se logra superar el costoso desempleo, ni se logra una adecuada cobertura del sistema de precios.

En un sistema económico basado en la ganancia, toda actividad económica depende del lucro como motivación.

El que haya gente que no encuentre nada que hacer, aun cuando los demás requisitos para la producción este en abundancia, es realmente un fenómeno nuevo en la historia del mundo. La posibilidad de desempleo está íntimamente relacionada con la motivación de la ganancia y, especialmente, con la descentralización que en muchos aspectos es una de las virtudes del sistema.

Una firma particular que no esté vendiendo sus productos decidirá el término del negocio o al menos el despido temporal de los trabajadores.

La motivación del lucro falla lamentablemente de una manera importante y sólo puede sostenerse con medidas relativamente artificiales; manipulación deliberada de la demanda efectiva para expandir la producción a través del incentivo del lucro. Este podría ser todavía una herramienta auxiliar útil, pero ya no más el motor todopoderoso, como se le había considerado en los primeros esfuerzos intelectuales.¹²

3.13.6 INEFICIENCIAS DE LOS PRECIOS

Una segunda objeción al incentivo del lucro es más sofisticada. La idea es que habrá ineficiencia en la asignación de recursos porque cualquier sistema de precios asociado al lucro probablemente resultará incompleto.

En dos aspectos, los sistemas económicos motivados por el lucro no logran el objetivo de la eficiencia. Uno de ellos es el fracaso repetido y costoso de lograr un pleno empleo, caso muy notable de mala asignación; el otro es la falta de cobertura del sistema de precios, con lo que unas actividades pueden llevar al bien privado pero al mal social.¹²

3.13.7 ¿ SON LAS GANANCIAS EL INCENTIVO BASICO ?

Las ganancias no son el incentivo que todo lo impulsa; si es cierto que las ganancias son el motivo básico de la empresa. Los que defienden la ganancia alegan que a pesar de las reservas sobre empleo y eficiencia, el sistema económico actual es satisfactorio y se necesita por lo tanto las ganancias porque ellas dirigen el sistema. Pero, ¿ qué decir si el lucro no es la principal motivación ? En este sentido, el más conocido es el que la mayoría de las grandes corporaciones las manejan no la gente que recibe las ganancias, los accionistas, sino los ejecutivos.

Los ejecutivos reciben una fracción relativamente pequeña de ganancias; como accionistas, tienen generalmente la mitad del uno por ciento o el uno por ciento del total de acciones en circulación. Los ejecutivos bien pueden querer maximizar otras metas, tal vez sus gratificaciones en el trabajo o su control sobre la corporación.

El desarrollo de ideas nuevas en cuanto a producción y tipos de producto está dirigido por los tecnólogos. Es muy propio de éstos tener otras motivaciones que la maximización de las ganancias.

Las motivaciones de la empresa vienen a ser esencialmente su autoconservación, su crecimiento y su capacitación de innovar, más bien que la maximización de sus ganancias. Es cierto que en un mundo en que las ganancias se han tomado como el criterio del éxito, la motivación de los ejecutivos, si se mide en autoestima o status social, bien puede ser la maximización de las ganancias. Se dice que la ganancia es, una consideración muy importante en las decisiones ejecutivas, aunque las decisiones puedan no corresponder a los intereses privados, es decir, los ejecutivos.¹²

3.13.8 VENTAJA COMPETITIVA Vs BENEFICIO SOCIAL

Hay otro argumento contra la utilidad del lucro como fuerza motivadora. Los beneficios, en gran parte se obtienen gracias a una ventaja competitiva, que por generar un beneficio social.

Un producto nuevo podría introducirse a través de varias empresas; sin embargo, la que primero lo introduce puede tener una ventaja grande. Socialmente, esa recompensa específica tiene relativamente pocas

consecuencias. Si se piensa en la recompensa social adecuada de un individuo desde el punto de vista de la eficiencia, como el efecto que su existencia aporta a la sociedad, entonces, en una situación como ésta, bien puede ser que ningún individuo tenga importancia particular alguna. La única ventaja social que proporciona al individuo que llega primero es el valor del corto periodo adicional de tiempo en que ese producto está disponible, comparado con el producto que llega segundo.¹²

3.14 VARIABLES DEL TRABAJO Y DE LA LABOR

Programas de pago: Los sistemas de pagos de "incentivos" están basados en criterios del comportamiento (generalmente cantidad de producción) y no en factores biográficos, como educación, antigüedad y experiencia. Se cree que el pago de incentivos tiene por objeto principalmente "incrementar o conservar cierta actividad ya iniciada o alentar una nueva forma de actividad".

La implantación de dichos planes generalmente da como resultado mayor producción por hora-hombre, menores costos unitarios y salarios más altos que los sistemas de pagos directos; la implantación de un plan de incentivos no es, y nunca puede ser, un evento aislado. Con frecuencia, los cambios en los métodos de trabajo, en las políticas administrativas y en la organización acompañan al nuevo plan y es muy difícil determinar la cantidad en que éstos y otros eventos contribuyen a la variación en el comportamiento.

Los planes de incentivos se pueden basar ya sea en la producción individual del trabajador o en la producción total de su grupo. La relativa eficiencia de los dos métodos depende de factores como la naturaleza de la tarea, del tamaño del grupo de trabajo y del grupo o individuos a los que se ha aplicado el plan.

La principal desventaja de los incentivos de grupo es la posibilidad de una baja correlación entre el desempeño individual del trabajador y su paga; la producción individual disminuye a medida que aumenta el número en el grupo, lo cual se debe a que los trabajadores perciben una probabilidad menor de que sus esfuerzos rendirán resultados mayores es decir, los trabajadores tienen menos conocimientos de las relaciones entre esfuerzo y utilidad. Ambos efectos van en contra del principio fundamental de los planes de incentivos: una recompensa inmediata por ciertos comportamientos deseados.

No sólo los incentivos financieros operan con diferente eficacia en distintas situaciones, sino que a menudo ni siquiera originan un incremento en la producción. Las normas de grupo y las presiones sociales frecuentemente inducen a los trabajadores a desempeñarse muy por debajo de su capacidad.

Hickson ha dividido las causas del bajo rendimiento en cinco categorías. Tres de ellas son esencialmente negativas o factores de alejamiento: incertidumbre acerca de que continuará el sistema de "esfuerzo-compensación" entre los trabajadores y la empresa, incertidumbre acerca de la continuidad del trabajo, e incertidumbre acerca de la continuidad de las actuales relaciones

sociales. Las otras dos son causas positivas o factores de acercamiento: el deseo de conservar las satisfacciones sociales derivadas de la práctica de restricciones y un deseo por lo menos mínimo de control externo sobre el propio comportamiento.²

3.14.1 DANDO MAYOR SIGNIFICADO AL TRABAJO

La remodelación de los diversos trabajos dentro de la tecnología existente con el objeto de prestarles mayor significado a sus empleados o bien la introducción de cambios en las circunstancias de las tareas como objeto para hacerlas más interesantes o permitir al trabajador una mayor iniciativa o control, permiten al trabajador obtener mayores satisfacciones en su trabajo; haciendo que la labor sea más interesante y se halle dotada de mayores estímulos llevando esto a motivar al trabajador para que trabaje más o mejor.³

Los trabajos deben reunir tres características con objeto de hacer surgir las necesidades de alto orden y de crear condiciones para que la gente que los desempeña espere que un buen desempeño dará como resultado recompensas intrínsecas.

La primera caracterización es que el individuo debe recibir una retroalimentación efectiva acerca de su productividad. Esto es, que el individuo debe valorizar su propio desempeño y definir la clase de retroalimentación que recibirá. También puede significar tal vez que la persona tendrá que trabajar en todo un producto o en una parte importante de éste.

La segunda es que el individuo debe percibir que su trabajo le reclama el empleo de sus mejores habilidades, con objeto de efectuarlo en forma eficiente. Sólo si un individuo siente que sus principales habilidades están siendo puestas a prueba en su trabajo, se puede esperar que se originen sentimientos de logro y crecimiento por una alta productividad.

Finalmente, el individuo debe sentir que un alto grado de autocontrol para fijar sus propias metas y para definir los senderos que le conducen a esas metas. Como Argyris hace notar, sólo si existe esta condición, la gente experimentará que el "éxito" psicológico es el resultado de un eficiente desempeño.²⁰

3.14.2 NATURALEZA DE LA RELACION ENTRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO

Podría suponerse que, existiendo una habilidad mayor de cero, el nivel es una función de la cantidad de motivación en constante aumento. Es decir, cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad. Este tipo de relación se muestra por medio de la línea recta punteada de la figura.

Existen por lo menos otras dos alternativas de este tipo de relación. La primera es una curva acelerada en forma negativa que se acerca al límite superior. Esta posibilidad se muestra en la figura por medio de la línea seguida. Esto implica una ley de rendimientos decrecientes; los incrementos subsecuentes en la motivación en cantidades idénticas dan como resultado aumentos en la eficiencia cada vez menores hasta llegar a un punto en que desaparecen. La segunda de estas dos posibilidades alternativas, una función de "U" invertida, se ilustra por medio de la línea de cruces. Es similar a la primera, excepto que ocurre una reducción de la eficiencia bajo altos niveles de motivación. El desempeño es bajo a bajos niveles de motivación, logra su punto máximo bajo niveles moderados y cae de nuevo bajo altos niveles de motivación.

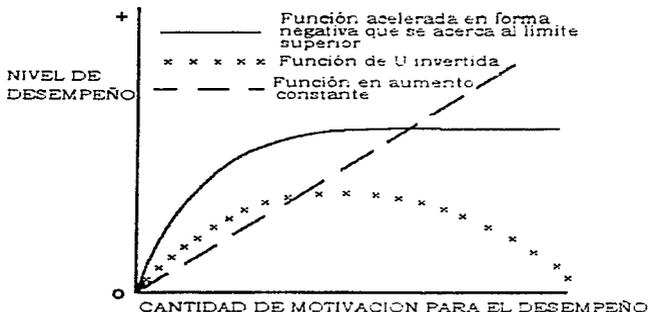


FIGURA 3.14.2: RELACIONES HIPOTETICAS ENTRE LA CANTIDAD DE MOTIVACION Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO²⁶

Las dificultades para medir la cantidad de motivación con cierto grado de precisión hacen que sea imposible de determinar con exactitud la naturaleza de la relación funcional entre la cantidad de motivación y el nivel de desempeño. Cuando mucho, se puede medir o manipular la motivación en una escala ordinal, es decir, se puede especificar que un nivel es más alto que otro, pero no qué tan alto. La naturaleza imprecisa de estas medidas imposibilita determinar la inclinación de la relación entre estas dos variables (por ejemplo, acelerada positivamente, lineal o acelerada negativamente); sin embargo, debiera ser posible determinar los cambios de dirección de la relación (por ejemplo, de positiva a cero a negativa). Por tanto, se puede determinar si los incrementos en la motivación, cuando su nivel va es alto, tienen efectos positivos sobre el desempeño (como lo indica la línea recta punteada) o no afectan el desempeño (como lo muestra la línea seguida) o tienen efectos negativos en el desempeño (ilustrados por la línea de cruces).⁴⁰

3.14.3 ROTACION DEL TRABAJO

En muchas ocasiones se busca reducir el aburrimiento y estimular el interés no introduciendo cambios en las tareas, sino trasladando a los trabajadores de una a otra labor, esto implica que el trabajador preste mayor interés, aprenda otras labores y tengan mayores satisfacciones; si de acuerdo con Herzberg no es posible aumentar el interés de un trabajo añadiéndole obligaciones carentes de significado, se tiene que, de modo similar no se conseguirá nada si se traslada al trabajador de un puesto de trabajo inconsecuente a otro que también lo es; así que la rotación de las labores presta variedad, permite al empleado ver más de la operación total y le impulsa a adquirir nuevos conocimientos profesionales.

De esta forma se pueden considerar los siguientes puntos como positivos para el trabajador y le produzca un mayor interés en su trabajo como:

- 1) Aprender algo nuevo.
- 2) Cambiar de vez en cuando de puesto de trabajo.
- 3) Mostrar iniciativa.
- 4) Mantener el contacto con los demás.
- 5) Ver por anticipado los resultados finales.
- 6) Adoptar decisiones relacionadas con el trabajo.
- 7) Variar periódicamente los deberes corrientes.
- 8) Poseer competencia plena en la labor que se lleva acabo.⁴¹

3.14.4 LA MOTIVACION HUMANA EN LA ESFERA LABORAL

El estudio del hombre en el marco de la producción social presenta, al menos, dos exigencias:

La primera es el acondicionamiento social de su actividad y, a través de ésta, de su subjetividad.

La segunda es en el carácter activo de su conducta y la expresión de sus propósitos y fines.

Como lo señalara Marx:

El modo de Producción de la vida material condiciona el proceso de la vida social, política y espiritual en general. No es la conciencia del hombre la que determina su ser sino, por el contrario, el ser social es lo que determina su conciencia. Por tanto hay que explicarse esta conciencia por las contradicciones de la vida material, por el conflicto existente entre las fuerzas productivas reales y las relaciones de producción.¹⁴

3.14.4.1 LA MOTIVACION DEL TRABAJO

El proceso de motivación y los mecanismos psicológicos en que se sustenta tienen popularidad general y atañen a toda actividad humana, pero adquiere rasgos específicos de acuerdo con el tipo de actividad que desempeñan los individuos en determinado ámbito social.

Los motivos relacionados con la actividad laboral expresan las características de esa actividad en el conjunto de las actividades sociales. Es normal que, dentro de sus programas y proyectos, el individuo refiera los fines de su conducta al campo del trabajo, valorando su importancia social; al de las profesiones; según el contenido, prestigio y exigencias de las mismas; valorando en ellas sus propias perspectivas de desarrollo.

Las motivaciones laborales se manifiestan mediante estímulos internos y externos.

Los primeros llamados motivos de la vocación (internos) reflejan la aspiración del individuo a realizar determinados objetivos que han sido debidamente interiorizados por él en el proceso de formación de sus valores, y que denotan un profundo interés hacia determinadas profesiones o tipos de actividad laboral, y/o hacia la realización de actividades socialmente productivas.

Los segundos llamados motivos externos son aquellos estímulos que proceden de un determinado ambiente sociolaboral o de sus aspectos económico-materiales y que no corresponden directamente al contenido socio-

profesional de la actividad, aunque están vinculados a ellos: el salario, las relaciones personales, etc.

Los motivos de la vocación (internos) y externos no suelen presentarse aisladamente; a menudo se fusionan, y en estos casos puede decirse que el trabajador persigue la realización de ambos a la vez; sin embargo, unos y otros no tienen la misma influencia sobre el grado de atracción que pueda ejercer un trabajo específico y es probable, además, que en ciertos grupos ocupacionales predominen los internos sobre los externos o viceversa, según las condiciones de vida que los caracterizan.

Al hablar de los factores que influyen en la motivación del trabajador, puede referirse a los estímulos morales y materiales, que orientan al individuo hacia la satisfacción de sus necesidades de acuerdo con las exigencias de la sociedad socialista.

El motivo es la fuerza interior de la conducta, y el estímulo es el impulso exterior; por lo tanto el estímulo pasa a ser una fuerza real únicamente cuando se convierte en motivo.¹⁴

3.14.4.2 CLASIFICACION DE LOS MOTIVOS DE TRABAJO

Los motivos o motivaciones se clasifican en:

1) Motivos sociales generales; son aquellos que se basan en los valores sociales predominantes en la sociedad socialista; son motivos de carácter político e ideológico que se reflejan de un modo u otro en la esfera del trabajo social, por lo que asumen el carácter de obligaciones morales hacia la sociedad.

Estos motivos ponen de manifiesto las funciones esenciales del trabajo en su doble aspecto de actividad vital y deber social, es decir, la conciencia de su utilidad tanto para el incremento del bienestar material de la población como para la formación de los propios hábitos sociales.

2) Motivos de contenido profesional; como su nombre lo indica, se refieren a los aspectos específicos de la función laboral y a las características propias a las diversas profesiones y ocupaciones. Estos motivos pueden llegar a convertirse en motivos de la vocación; según el grado de intensidad que adquiera la influencia social proveniente de la familia, la educación, etc. y manifestarse como disposiciones sumamente estables. Constituyen asimismo el núcleo básico de la motivación en determinados grupos ocupacionales. Ciertos tipos de estímulos sociales directamente vinculados con estos motivos determinan en gran parte el grado de atracción que ejercen ciertas profesiones; dichos estímulos pueden ser, por ejemplo, posibilidades de trabajo creativo y de superación profesional, o el prestigio social con que cuenta la profesión.

Los motivos sociales generales y los motivos del contenido profesional constituirán elementos decisivos en la personalidad del hombre, en la formación de la conciencia comunista.¹⁴

3.15 LA SUPERVISION Y LOS RECURSOS HUMANOS

3.15.1 MOTIVACION INDIVIDUAL

¿ Por qué las buenas relaciones humanas no son simplemente cuestión de sentido común ?

Porque se trata de una simplificación excesiva y peligrosa. Las experiencias de la vida y los negocios están llenas de paradojas e incongruencias que muestran que las buenas intenciones y el razonamiento en línea recta no son suficientes. Por lo cual en las relaciones humanas en la industria no son psicología, sociología, antropología, ni psiquiatría; solamente son herramientas para comprender lo que les ocurre a las personas en el trabajo; por ejemplo cuando un solicitante de empleo llena una forma de entrevista se aplica la psicología; o cuando un gerente pregunta a un supervisor que piensan los empleados del departamento en relación con las nuevas tarifas, está reconociendo fuerzas sociológicas; o cuando llega la temporada de caza o pesca en algún lugar, la empresa cierra sus puertas, es decir otorga el día a sus trabajadores ya que la gran mayoría se tomaría el día libre y muy pocos asistirían al trabajo; entonces aquí los antropólogos pueden identificar esa medida como una concesión a la cultura de grupo; también cuando un gerente de oficina escucha a una secretaria casi histérica, sin interrumpirla, puede estar aplicando una técnica de psiquiatría.

Todos los actos anteriores incluyen la conducta de las personas en el trabajo; así que todos los actos de tipo de conductas se encierran las relaciones humanas. Las palabras más importantes en este caso son "personas", "conducta" y "trabajo".

Las relaciones humanas constituyen algo que ocurre entre personas; como entre un hombre y su jefe, un trabajador y otro, un especialista del personal y un supervisor de línea o un gerente y su superior. Se llevan acabo entre individuos y entre individuo; un grupo.

3.15.2 ¿ POR QUE ACTUAN LAS PERSONAS COMO LO HACEN ?

La gente actúa como debe, sus actos pueden parecer irrazonables a alguien que no los entiende, son en realidad muy lógicos. Si fuera posible escudriñar en sus antecedentes y su naturaleza emocional se podría predecir el modo en que reaccionará una persona a las críticas o cómo actuará otra si se le hace pasar al segundo turno de trabajo.

Un trabajador que ha descubierto, mediante su interacción con su jefe, que se le trata como ser humano cuando se le va a aumentar la carga de trabajo, se pondrá a la defensiva cuando un nuevo jefe lo trate de forma amistosa al nuevo jefe le parecerán raros y contrarios a lo natural los actos del trabajador; pero quizás para este será su único modo lógico de actuar.

En realidad, cada persona es el producto de sus padres, su hogar, su educación, su vida social y sus experiencias de trabajo, por tal cada persona es un individuo distinto, sus reacciones serán diferentes a los de cualquier otro.

El instrumento más importante para tratar a las personas es el reconocimiento de que aunque lo que hacen tal vez sea distinto, las razones para efectuar algo son muy semejantes; a esas razones se les denominan motivos o necesidades.⁷

3.15.3 LA PERSONALIDAD DE UN INDIVIDUO

La personalidad de un individuo no se puede encasillar en agradable, sociable, amistoso, de mal temperamento, desagradable, etc. Sino que es la suma total de lo que es, todas sus virtudes y defectos, la personalidad de cada uno es única y diferente de la de los demás. Es el resultado de la herencia y de la crianza, de la educación o falta de ella, de la comunidad de donde vive, de las experiencias de trabajo, de la vida, de la influencia de los padres, de la religión etc. Es decir todas las fuerzas sociales que nos rodean, las personas aprenden a formar su individualidad lo que le permite hacer frente a las situaciones de la vida, trabajo, de la convivencia, del éxito y fracaso, es decir la personalidad es la expresión total de la forma exclusiva en que cada individuo se enfrenta a la vida.⁷

3.15.4 LA MOTIVACION Y LA EFICIENCIA DE LA PERSONALIDAD

No es posible hablar de "personalidad eficiente" en abstracto, sino más bien de la posibilidad para el individuo de un desempeño eficiente en diferentes esferas de la vida.

El proceso de la motivación abarca la dinamización, dirección y regulación de la conducta. La motivación tiene que ver con los agentes impulsores y orientadores de la actividad; entre sus componentes se encuentran las necesidades, los motivos; también los fines u objetos que el individuo desea alcanzar y constituyen la meta de su conducta. Estas metas, que son componentes motivacionales de extrema importancia, tienen también una gran influencia en la ejecución eficiente del individuo.

Cuando una persona enfrenta una tarea dada procede estableciendo una

serie de pasos o metas parciales con vista a conseguir el objetivo final de la tarea. La acción de establecer o conformar el conjunto de metas u objetivos para llevar a cabo una actividad, es de decisiva importancia en el éxito de la misma.

Ciertos atributos de las metas afectan el desempeño en la ejecución de tareas. Entre estos se encuentra el grado de dificultad del objetivo. Sobre el establecimiento de objetivos, Locke (1968) encontró evidencias de una relación positiva entre la dificultad del objetivo y la ejecución de la tarea (suponiendo suficiente habilidad en el sujeto) y los estudios más recientes apoyan estos hallazgos. Se trata de experimentos en que la persona debe realizar una serie de pasos. Cada paso es una tarea separada. Se ha hallado que cuando la persona emprendió las tareas fáciles, realiza un acumulado final que es inferior a si enfrenta las tareas difíciles, mientras que diversos resultados experimentales han demostrado que los objetivos difíciles conducen a un mejor resultado acumulativo que los objetivos fáciles.

Otras investigaciones (Erez, 1977) en experimentos de laboratorio, y Locke (1978) apuntan a un mismo resultado. Este consiste en que el simple conocimiento de los resultados obtenidos de una actividad dada, no basta para mejorar el desempeño de la persona en la actividad y que igualmente sucede con el simple establecimiento de un objetivo futuro sin conocer cuánto se ha alcanzado hasta el momento. Ambos factores son necesarios y dependientes entre sí.

La interpretación que puede darse a esto, es la de que el sujeto que conoce el resultado de su trabajo se siente motivado a hacerlo bien y además mejor. El conocimiento del resultado obtenido permite fijarse en cada ocasión una nueva meta precisa que mantiene su motivación. Desde el momento en que este conocimiento no existe ya, la tarea se convierte en una actividad ciega y escapa a las intenciones del individuo.

El hecho de que la persona participe en la decisión, a la hora de fijar el objetivo a alcanzar dentro de la actividad, parecería meritoriamente como un factor que intervendría en que la actividad fuera mejor o peor realizada.

En otro estudio realizado por Latham (1978) se intentó combinar la participación de las personas al establecer el objetivo, con el grado de dificultad del objetivo fijado. Se trataba de saber si cuando la gente se establece una meta de manera espontánea esta meta tiende a ser más difícil, más dura, que cuando ejecuta tareas que le son dadas desde fuera.

Se ha visto (en tareas que se realizan por pasos) cómo los objetivos más difíciles conducen finalmente a un mejor desempeño en la actividad que cuando la persona lleva a cabo metas fáciles.

Latham y Saari (1979) realizaron simultáneamente estudios de laboratorio para tratar de determinar si la participación en el establecimiento de metas afecta el rendimiento del individuo solamente cuando lo induce a fijarse objetivos difíciles. Si se eliminaba la influencia del grado de dificultad de las metas (mediante el recurso de mantenerlas constantes) entonces se vería

hasta que punto la eficiencia de la conducta se debía simplemente a la participación.

Los sujetos, en la investigación de Latham, se ocupaban en tareas de brainstorming (tormenta cerebral) método de discusión colectiva; donde los participantes exponen libremente, según les viene a la mente, sus ideas acertadas o no, sobre un asunto. Los niveles de dificultad de la tarea a resolver por ambos grupos fueron manteniendo constantes (iguales) tanto para el "participativo" como para el de "asignación".

Resultó que no hubo diferencias en los logros de uno u otro grupo. Por tanto, el grado de participación influye en el rendimiento sólo cuando conduce al establecimiento de objetivos más difíciles por parte de los sujetos. Lo importante en este tipo de estudios es que permite ver la acción de otro factor que al parecer interactúa con la participación. Sucede que cuando la persona participa en el establecimiento de los objetivos a alcanzar, aumenta su grado de lo que pudiéramos llamar "acometividad" ante la tarea". El individuo acepta mejor la tarea, puesto que la siente surgida de sí. Cuando se trata de tareas complejas cuya solución no está dada de antemano la participación de los sujetos para establecer qué se hará, en qué orden y mediante cuáles métodos, resulta muy útil.

La gente se interesa por lograr objetivos dados en una esfera determinada de la vida y bajo condiciones también determinadas. Cada actividad concreta tiene su composición y estructura. Esto hace que ante el sujeto que realiza la actividad, se presenten un conjunto de propiedades y requisitos objetivos que él debe tomar en cuenta durante el proceso de establecimiento de metas y de todo lo cual depende su desempeño exitoso.

Resulta por último significativa la poca importancia que se le ha dado a estos estudios al sistema de necesidades y motivos que ya existen en el sujeto a la hora de plantearse un objetivo. Si el objetivo en cuestión habilita la satisfacción de necesidades y aspiraciones del individuo, su acción sobre la conducta es sin dudas diferente a si el objetivo establecido no guarda relación con dichas necesidades o aun las frustra.¹⁰

3.16 ¿ QUE DESEAN OBTENER LOS TRABAJADORES DE LA VIDA Y DEL TRABAJO ?

Los trabajadores desean obtener de la vida y del trabajo satisfacciones, todo esto lo agrupo A. Maslow quien llamó las "cinco necesidades básicas"; buena parte de ellas se buscan en el trabajo, y las clasificó como:

1) Deseamos estar y permanecer vivos; En el mundo actual estas necesidades raramente nos dominan, por ejemplo es raro tener verdaderamente hambre, en todo y por todo nuestra necesidades de primer nivel, aunque a veces se nos hacen presentes y se nos recuerda que todavía seguimos teniendo esas necesidades básicas; como por ejemplo un par de días sin dormir, una dieta estricta, etc.

2) Deseamos sentirnos seguros; Deseamos estar a salvo de los accidentes, del dolor, de los asaltos, el futuro incierto y esto nos hace saber que ninguno de nosotros esta siempre seguro, sin embargo, la mayoría nos sentimos razonablemente seguros ya que se poseen leyes, policía, seguros, contratos sindicales, etc. para nuestra protección.

3) Deseamos ser sociables; Desde los comienzos de los tiempos se ha vivido juntos, en tribus, comunidades y grupos familiares; en la actualidad, nos casamos, tenemos grupos de convivencia, etc. Las necesidades sociales varían de una persona a otra, en la misma forma, que las otras necesidades.

4) Necesitamos sentirnos respetados y valiosos; Cuando hablamos de nuestra dignidad, autorespeto, esas necesidades son las que buscamos. Cuando una persona no esta ajustada por completo a la vida, dicha necesidad se puede poner de manifiesto como un debido orgullo en sus logros, su propia importancia y su ego, esta necesidad cuando se llega a satisfacer suele ser de las más apremiantes, incluso llegamos a modificar nuestra personalidad para obtener la estimación de otros.

5) Necesitamos trabajar en lo que nos gusta; Esta es la razón por la que a muchas personas a quienes no les agradan sus trabajos tratan de expresarse mediante sus aficiones y por la que hay otros individuos que se involucran profundamente en su labor. Esta necesidad rara vez constituye la esencia y el fin de nuestras vidas; pero hay pocos que no sufran de su influencia.

Así las necesidades más poderosas son las que aún no se han satisfecho, el argumento más fuerte de A. Maslow es que una vez que la necesidad es satisfecha, ya no motivará a la persona para realizar un esfuerzo mayor, de esta manera se debe enfocarse hacia aquellas necesidades que no han sido cubiertas.⁷

3.16.1 LAS NECESIDADES DEL HOMBRE SATISFECHAS POR EL TRABAJO

Muchas personas se sienten más felices en su trabajo que en su hogar, ya que un empleo satisfactorio, con un buen supervisor, contribuye mucho a hacer que la vida valga la pena vivirse, aunque a veces todos tendemos a quejarse, la mayoría responden de modo favorable a la estabilidad de la situación de trabajo.

Un trabajo en una compañía que nos agrada y un jefe justo satisface con facilidad las dos necesidades básicas :

- 1) Un modo de vida que da lo suficiente para sobrevivir.
- 2) Una sensación de seguridad que aleja los temores de desempleo.

Las otras tres necesidades suelen ser función generalmente del supervisor que el empleo mismo; un buen supervisor puede procurar que el trabajo de un hombre satisfaga sus necesidades sociales por ejemplo al demostrar la conveniencia de admitir a un nuevo empleado basándose en el respeto.

Para satisfacer las necesidades de estimación por ejemplo puede asegurarse el supervisor de que el trabajador sepa que su trabajo es apreciado.

Para satisfacer el deseo de hacer un trabajo valioso un buen supervisor trata de encontrar el modo de situar al trabajador en un trabajo en el cual tenga más aptitudes y mejor capacitación.

De esta forma según Maslow, el supervisor puede hacer movimientos correctos y aún así, encontrar que el trabajador no se desempeña como se esperaba; ya que el comportamiento humano depende de las expectativas de cada trabajador; este puede estimar que:

- 1) ¿ Puedo hacer lo que la gerencia me pide ?
- 2) Si puedo, ¿ quedará satisfecha y me recompensará ?
- 3) ¿ Valdrá la recompensa el esfuerzo realizado ?

El esfuerzo de una persona se ve influido por la respuesta a estas preguntas y quizás el supervisor no puede llevarlos a una motivación total ya que cada persona reacciona de diferente forma.?

3.16.2 DIFERENCIA DE LA INSATISFACCION Y DE LA SATISFACCION

Frederick Herzberg hace las siguientes distinciones:

La satisfacción para un trabajador proviene de factores motivadores verdaderos tales como: un trabajo interesante y desafiante, la utilización de sus capacidades , oportunidad de hacer algo significativo, reconocimiento de logro y responsabilidad por el trabajo propio.

La insatisfacción sucede cuando en el trabajo no están presentes los siguientes factores como : un buen pago, días festivos, vacaciones, seguros y pensiones, buenas condiciones de trabajo y personas agradables para trabajar con ellos.

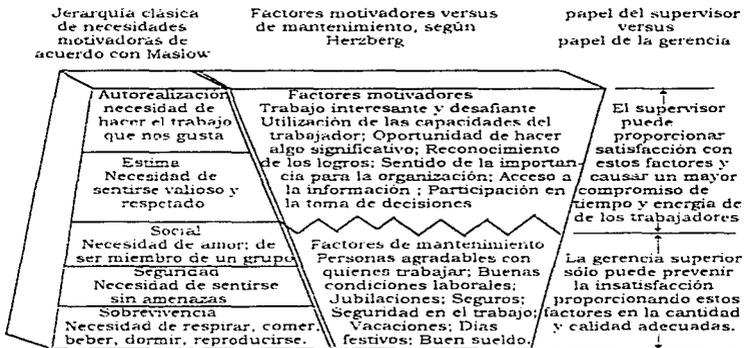
Herzberg basa estas definiciones en su Teoría de los dos factores. Dice que todo ser humano tiene dos pistas motivacionales:

- 1) Una de nivel más bajo, animal por naturaleza y orientado a sobrevivir.
- 2) Un nivel superior, humano por naturaleza y dirigido a la adaptación de si mismo

Al primer conjunto de motivaciones Herzberg les llama de "higiene" que son

los de satisfacción y a los factores de insatisfacción les llamó de "mantenimiento". Se necesitan satisfacer para seguir sobreviviendo; las personas tratan de evitar el dolor y lo desagradable de la vida; haciendo lo mismo en el trabajo. La satisfacción de estas necesidades sólo proporcionan higiene para la persona; físicamente mantienen, pero no motivan, si no están presentes en el trabajo, el trabajador se sentirá insatisfecho y buscará otro empleo que le proporcione esos factores, sin embargo, no hará un mayor esfuerzo sólo porque se le proporcionen esos factores. Dicho de otra manera, un aumento general de sueldo puede evitar que los trabajadores renuncien, pero raramente los motivará trabajar más duro.

Herzberg pensaba que los factores laborales que proporcionan motivaciones genuinas y positivas se deben llamar satisfactores. En general, se puede decir que la compañía debe proporcionar los factores que prevengan la insatisfacción. El supervisor puede proveer los factores que satisfacen, casi todos pueden motivar; este puede hacer saber al trabajador que su trabajo se aprecia, también puede ayudar a hacer que la labor sea más interesante y también puede ampliar responsabilidades.



Necesidades de los trabajadores que puede satisfacer la empresa

3.16.3 INSATISFACCION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

Cuando los trabajadores no obtienen satisfacción en sus trabajos el ánimo estará por los suelos, las actitudes no serán las "correctas". Pero lo más importante es que los trabajadores insatisfechos no producen tan bien, como los que encuentran satisfacción en el trabajo.

Esta satisfacción en el trabajo depende tanto de la compañía como del supervisor, si la empresa ayuda al supervisor a establecer un clima apropiado para las relaciones humanas, su trabajo con los trabajadores resultará mucho más fácil. Sin embargo, la relación del supervisor con sus trabajadores es mas personal y ninguna cantidad de políticas y procedimientos puede reemplazar a los supervisores que se interesan en su gente, los tratan bien y sabiamente. Por lo cual la responsabilidad por la satisfacción de los empleados la comparten; el supervisor y la compañía.

Un supervisor inteligente en sus tratos con las personas puede obtener mayor producción, costos más bajos y artículos de mejor calidad. Las buenas relaciones humanas no implican ser excesivamente suave, débil o negligente, pero tampoco significa tratar a los individuos como si no fueran seres humanos. Las buenas relaciones humanas constituyen un arte y una ciencia, firmes pero flexibles, constituyen la ambición más difícil de alcanzar en el mundo, sin embargo, se puede estar seguro de que los resultados son remunerativos, tanto en dinero como en satisfacciones personales para el supervisor y los trabajadores.

3.16.3.1 SATISFACCION DEL TRABAJO

Los gerentes de personal a menudo hacen las veces de intermediarios entre empleados y la gerencia.

Phillip Applewhite ha enumerado los cinco componentes principales de la satisfacción de trabajo, los cuales son:

- 1) Actitud hacia el grupo de trabajo.
- 2) Condiciones generales de trabajo.
- 3) Actitud hacia la empresa.
- 4) Beneficios monetarios.
- 5) Actitud hacia la supervisión.

Otros componentes que se pueden añadir a los anteriores son el estado de ánimo del individuo o en relación al trabajo mismo y sobre la vida en general.

La salud, edad, nivel de aspiración, status social, actividades políticas y sociales del individuo pueden contribuir a la satisfacción de trabajo. La actitud de una persona hacia el trabajo puede ser positiva o negativa.¹⁸

3.17 IMPORTANCIA DE LOS LOGROS

Probablemente sea más importante para los supervisores el logro de los trabajadores que para ellos mismos.

Según David McClelland la necesidad de logro es especialmente entre personas que se encuentran en los niveles gerenciales, pero muchas personas sienten su fuerza. Se puede reconocer a la persona con necesidad de logro, según McClelland, si el individuo:

- 1) Gusta de controlar las situaciones en las cuales se encuentra involucrado.
- 2) Toma riesgos moderados, no muy altos.
- 3) Gusta recibir retroalimentación inmediata acerca de como ha actuado.
- 4) Tiene la tendencia de preocuparse por el trabajo que se debe realizar.

McClelland pensaba que la mayoría de la gente aprende sus pautas de motivación de las experiencias de la vida y no las siente de manera instintiva, como sugiere Maslow, también creía que además de la necesidad de logro, las necesidades de poder y afiliación son los motivadores más comunes.

Los individuos motivados por el poder pueden ver cada situación en su trabajo como una en la que deben tomar el control o someterlo a su dominio, los buscadores de poder tienden a ser absorbentes, insisten en hacer el trabajo a su manera en lugar de acatarse a las ordenes de sus superiores.

Los trabajadores motivados por la afiliación son, por lo general, amistosos y gustan de socializarse; a menudo los buscadores de afiliación son difíciles de motivar para la producción por esta misma; pero pueden responder al llamado de cooperación.

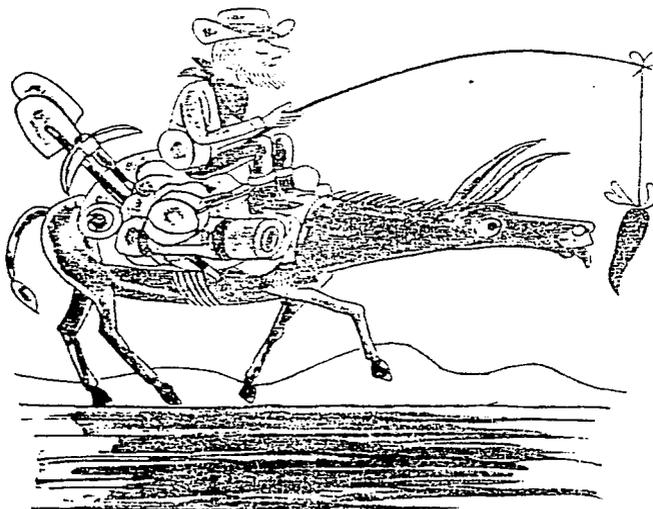
Los buscadores de logros gustan de los desafíos y buscan libertad de elección para decidir como hacer su labor; pero pueden inclinarse por una dirección independiente y negarse a trabajar con otros trabajadores.

Un supervisor responsable se esforzará para lograr relaciones armoniosas con sus empleados y con las demás personas con las que tienen contacto, pero no siempre se marcha del todo bien y es muy natural que las personas tengan diferencias de opinión y discusiones, lo que se debe hacer es esforzarse para

lograr que en el trabajo las disputas se resuelvan de manera pacífica y razonable. Es preciso que las emociones y problemas personales se dejen fuera de esto, a veces se puede esperar riñas y discusiones, pero en general se debe enfocar a tener armonía en el trabajo.⁷

CAPITULO IV.

DIRECCIÓN DE PERSONAL, ALGUNAS
FORMAS DE MOTIVAR AL EMPLEADO EN LA EMPRESA



CAPITULO IV

DIRECCION DE PERSONAL, ALGUNAS FORMAS DE MOTIVAR AL EMPLEADO EN LA EMPRESA.

4.1 LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MODERNA

La administración del trabajo, propicia la racionalización de las acciones y el empleo óptimo de los recursos humanos, técnicos y materiales. A esto se le une la Ergonomía como una ciencia nueva, que por sus características multidisciplinarias, establece determinar las condiciones idóneas para desarrollar y optimizar el trabajo del hombre, anticipándose al estudio del diseño de maquinaria, condiciones adecuadas de seguridad e higiene en el trabajo y el mejoramiento progresivo de las capacidades del hombre, a fin de que éste, sea el elemento fundamental para elevar la productividad.

Los recursos humanos es el elemento más valioso con que puede contar una empresa y que dentro de la misma se satisfagan una serie de necesidades que son indispensables para su completa realización, por otro lado se considera que se deben brindar oportunidades para el desarrollo y capacitación de los trabajadores, a fin de que, con madurez y equilibrio, participen cada día más en el desarrollo de la empresa y de la sociedad.

Asimismo, el desarrollar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capacitados, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, una adecuada seguridad en él mismo y buena salud física y emocional, los cuales darán beneficios a la empresa, los trabajadores y la colectividad.

Por lo tanto la administración del trabajo, tiene el propósito de desarrollar en la empresa el proceso administrativo, que tiende a mejorar las condiciones del trabajo, y que se vincula a través de la Ergonomía. Ello con la finalidad de establecer las bases de organización y funcionamiento del trabajo en todos sus niveles, específicamente en el sitio de trabajo, todo esto con la finalidad de contribuir a lograr una mayor productividad.

En la actualidad el avance de la ciencia y tecnología, han propiciado que las ciencias del comportamiento le den una gran importancia a la Motivación en el trabajo, como factor para provocar, mantener y dirigir la conducta del hombre hacia un objetivo, su satisfacción.

El tema de la motivación en el trabajo, se relaciona con el de la

organización. Al organizar, el objetivo es crear una estructura orgánica que permita el desarrollo de determinadas funciones a través de los recursos humanos, estos trabajan para satisfacer una serie de necesidades. Lo más sobresaliente, es que los individuos trabajan para satisfacer una o varias necesidades, por lo tanto el trabajo es un medio para lograr satisfacciones y permitir el máximo desarrollo personal y social.

Algunas formas de motivación en el trabajo pueden ser: el mejorar las actitudes del personal, las condiciones del trabajo, las relaciones obrero-patronales, la calidad del personal, las prestaciones sociales y económicas, los programas de cultura, deporte y recreación, las promociones de puesto, la capacitación y el adiestramiento.¹¹

4.1.1 CONCEPTO DE MOTIVACION

Las acciones humanas son impulsadas por determinados motivos que las justifican. Los motivos suelen ser de deseo, o apetencia por conseguir algo, o de defensa para protegerse o tratar de evitar una situación que puede causar al sujeto algún perjuicio físico o espiritual.²⁰

4.1.2 MOTIVACION: UN ELEMENTO CENTRAL

Motivar a los empleados siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, estos logran que las cosas se hagan a través de otros, y si no pueden motivar a sus empleados para que se hagan las cosas, estarán destinados a fracasar.

La pregunta de cómo motivar a alguien es bastante compleja, además de que no tiene respuestas rápidas. No obstante, una "ley" de la motivación al parecer se aplica muy consistentemente: *Las personas generalmente están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse en una forma tal que sientan que los conducirá a recompensas.* Motivar a alguien requiere de dos elementos:

1° Encontrar lo que la persona desea y tenerlo como una posible recompensa.

2° Asegurarse de que sienta que el esfuerzo de su parte probablemente conducirá a obtener esa recompensa.²¹

4.1.2.1 MOTIVAR -SENCILLO PERO COMPLEJO-

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas; motivar a alguien debe ser fácil; simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (o incentivo), es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Así lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil.

Tener una recompensa que *sea* importante para los individuos no es garantía de que los va a motivar. La razón de la recompensa en sí, no motivará a la persona *a menos que ese individuo sienta que el esfuerzo probablemente le llevará a obtener esa recompensa.*²¹

4.1.3 IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Cuando se habla de *integración*, se dice que debe existir una razonable fusión entre las personas y las organizaciones para dar como resultado una acción efectiva. Cuando las necesidades de un ser humano son incompatibles con las necesidades de la organización, el conflicto se presenta.

La base primaria de las actividades de la dirección en el campo de las relaciones interpersonales es la creencia de que contribuirá a la ejecución efectiva y económica de los objetivos de la organización. Con lleva una satisfacción humana como medio de realización de los fines de la organización, tales como la productividad, la innovación y las utilidades.²²

4.1.3.1 LA MOTIVACION

Conseguir que los empleados de la organización trabajen *de buena gana y con entusiasmo*, es un problema que se puede descomponer en diferentes aspectos, tales como: un nivel educativo creciente de los empleados, una gran utilización de personal profesional, una tecnología avanzada y el poder de las organizaciones laborales. Dirigir es una tarea que inclusive puede ser más importante que la de planear, organizar y controlar. En varias ocasiones, gente altamente motivada ha alcanzado éxito, a pesar de la ausencia de buenos

planes o de una estructura organizacional muy acabada; con gente altamente estimulada se hace menor la necesidad de control para asegurar que el trabajo sea ejecutado. Sin embargo, la motivación *no* es un sustituto de la planeación, organización y control. Uno puede trabajar efectivamente en un objetivo equivocado.²³

4.1.4 MOTIVACIONES DE LA DIRECCION

Al igual que el empleado tiene ciertos deseos que espera que la organización le satisfaga, ésta tiene ciertos tipos de comportamiento que desea encontrar de parte de aquel. La responsabilidad directiva por generar este tipo de comportamiento, se denomina usualmente *dirección o motivación*; lo cual se trata de la capacidad de conciliar los intereses del empleado y la organización, de tal manera que el comportamiento resultante vaya en interés, tanto de la ejecución de los deseos de los empleados, como simultáneamente de la obtención de los objetivos de la organización.

Existen varios incentivos organizacionales controlados que pueden tener valor para los empleados en las organizaciones; tales como:

- 1) Formas de exaltación pública o privada, o ambas.
- 2) Promoción a cargos de mayor responsabilidad.
- 3) Interés personal por parte de los líderes.
- 4) Símbolos de status.
- 5) Consulta y solicitud de participación de los subordinados en la toma de decisiones directivas.
- 6) Sentimiento de realización.
- 7) Aprobación y aceptación por parte de sus colegas.

Algunas de las formas de reconocimiento son controlables por parte de los jefes, mientras que otras están más que todo bajo control del individuo mismo, o del grupo a que pertenece. Sin embargo, los jefes pueden utilizar ciertas formas indirectas de estímulo, como por ejemplo, buscar la aceptación por parte del grupo, aunque no puedan imponerla en forma obligatoria; también ellos pueden hacer arreglos en las tareas, en los cargos y en el ambiente de trabajo, tales que le permitan al individuo tener un sentimiento de realización; pero ellos no pueden producir directamente tales sentimientos. Los jefes tienen control sobre variables tales como el pago o la remuneración monetaria, el reconocimiento de las acciones deseadas, la asignación de símbolos de status, la solicitud de participación, y la demostración de un interés particular en los subordinados.²³

4.2. ORGANIZACION Y DIRECCION DEL PERSONAL

4.2.1 LA MOTIVACION DEL PERSONAL.

Motivar significa, en el sentido más simple, estimularse a si mismo o a otra persona para realizar una determinada acción. Las motivaciones, o sea las razones que se encuentran en la base de la acción de motivar, son de naturaleza y carácter diverso.

El interés de la empresa, consiste en reclutar personas motivadas positivamente, que tengan tendencia a trabajar y dar lo mejor de sí mismos; la motivación incluye sobre todos los comportamientos del personal; lo mismo sobre el adiestramiento, que sobre la formación, sobre la seguridad, que sobre la productividad, lo mismo sobre la disciplina que sobre las actitudes.

Individualizar las motivaciones significa descubrir por qué trabajan los hombres; motivar a las personas quiere decir orientar las actitudes en sentido favorable a su trabajo, a la empresa, a los superiores. La dirección del personal tiene, dos tareas:

- 1) Descubrir las motivaciones.
- 2) Motivar a las personas en el sentido deseado.

En ambos casos es oportuno tener presente el hecho que las motivaciones pueden cambiar íntegramente en un breve plazo de tiempo, lo mismo bajo la influencia de causas externas, que por motivos internos.

De las personas motivadas positivamente respecto a la empresa, que trabajan no sólo por la ganancia sino también porque están entregados a su labor y son miembros conscientes de la comunidad que la empresa representa, los jefes podrán obtener resultados positivos bajo todos los aspectos, mientras que de las personas motivadas de un modo negativo, será difícil obtener hasta unos resultados simplemente satisfactorios.

La dirección de personal debe, proponerse alcanzar dos grandes objetivos:

- 1) Conocer exactamente las motivaciones de las personas y de los grupos.
- 2) Motivarlos en el sentido y en la dirección deseados.²⁴

4.2.2 LA MOTIVACION Y LA MORAL: UN PONER A PRUEBA A LA DIRECCIÓN

El problema de la motivación en la industria es un problema de movilización de energía. El problema de la moral es, en cambio, el problema de la movilización de los sentimientos de todas las personas involucradas en la consecución de los objetivos de la industria dentro del marco de la sociedad en general.²⁵

4.2.2.1 LA MOTIVACION Y LA JERARQUIA NECESARIA

La motivación puede ser positiva o negativa. La primera, a la que en ocasiones se le llama "motivación reductora de la ansiedad" o el "enfoco de la zanahoria", ofrece algo valioso a la persona (pago, alabanzas, la posibilidad de convertirse en un empleado permanente), a cambio de un desempeño aceptable. La motivación negativa, que suele llamarse "enfoco del palo", amenaza con el castigo o lo emplea (reprimendas, amenazas de ser despedido, de ser degradado), si el desempeño es inaceptable. Cada tipo tiene su lugar en la organización, dependiendo de la situación.

Como la motivación está estrechamente entrelazada con el comportamiento, existen muchos factores que la afectan. Las necesidades del individuo y la actitud de la administración son dos de los más importantes.²⁷

4.2.2.2 MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS

Muchos directores creen que pueden aumentar la productividad añadiendo robots, introduciendo sistemas de información o modificando los procedimientos de producción. Sin embargo, la productividad y el logro de las metas estratégicas no son asunto de computadoras y sistemas de producción, sino de la gente: "En la empresa se cuenta con un recurso; la gente y la dirección de esa gente; la motivación (de esas personas) son los medios para hacer la diferencia entre mediocridad y excelencia. Son la resina que une los objetivos y estrategias de la organización".

Antes de que los administradores de recursos humanos puedan atacar los problemas de productividad en la empresa, deben entender las bases

motivacionales del desempeño así como las habilidades de liderazgo requeridas para motivar a los empleados para que aumenten su producción.³⁰

4.3 PARTES FUNDAMENTALES DE TODA MOTIVACION

En toda motivación se distinguen tres partes fundamentales:

- a) Necesidades de carencias que tienden a desequilibrar las condiciones físicas o morales del individuo.
- b) Impulsos o actividades intencionales desencadenados por tales necesidades.
- c) Incentivos o metas próximas hacia las que tienden estos impulsos con el fin de satisfacer las anteriores necesidades.

Traducidas estas motivaciones, se encuentran los siguientes factores fundamentales que impulsan hacia el aumento de trabajo:

- 1) El aprendizaje.
- 2) El deseo de ascenso.
- 3) El temor a perder el empleo.
- 4) El simple propósito de hacer un buen día de trabajo.
- 5) Fines económicos y egoístas de diferentes características.

En cambio, al obrero le influyen en hacer lo menos posible:

- 1) Las complicaciones del trabajo.
- 2) La enemistad con los mandos.
- 3) El temor a que cambien su tipo de prima.
- 4) La inercia, que no le impulsa a trabajar demasiado.

Según esto, no sólo se aumenta el rendimiento incrementando los factores positivos, sino también quitando presión a los factores negativos, convenciendo al grupo para que cambie de actitud, quitando resentimientos, garantizando estabilidad, simplificando el trabajo, etc.

El conjunto de causas coinciden con los señalados en psicología elemental:

Necesidades egocéntricas: dinero, dominio, posición social, prestigio profesional, autonomía, propia estimación, valores éticos, etc.

Necesidades asociativas: Necesidad de "pertenecer" a un grupo, dependencia afectiva; sujetos que les gusta ser mandados, protección, ayuda, etc.

De una u otra forma estas necesidades se interfieren y están implícitamente sometidas a los cambios culturales.²⁰

4.3.1 NATURALEZA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

Observar el comportamiento de una persona es una cosa; entenderlo, es otra; influir en su comportamiento en cierta dirección, es aún una tercera posibilidad. Entender e influir en el comportamiento humano requiere el conocimiento de las necesidades del hombre.

La mayoría de los psicólogos están de acuerdo en que el comportamiento humano obedece a un orden y a una motivación.

Las necesidades de los seres humanos se pueden clasificar dentro de tres categorías: fisiológicas, sociales y relativas al ego.

a) Las necesidades fisiológicas, a menudo denominadas primarias, son aquellas que surgen de la necesidad de mantener la vida (alimentación, agua, aire, descanso, etc.). El modelo del *hombre económico* presume que tales necesidades son absolutas; además de las anteriormente mencionadas, también es una necesidad fundamental el asegurarse que ellas se continuarán satisfaciendo. Esta seguridad es una necesidad vital con una alta prioridad para la mayoría de las personas, particularmente cuando éstas se ven amenazadas por hechos como la mecanización, la automatización y las necesidades económicas; en estos casos se dan movimientos de autodefensa.

b) Las otras dos necesidades son denominadas secundarias, ya que ellas tienen un carácter más intangible. Ellas varían en intensidad de persona a persona, mucho más de lo que lo hacen las necesidades primarias. En la categoría de lo social, está la aceptación. La mayoría de las personas son seres que desean vivir con otras personas. El hombre siente necesidad de amor y afecto, de al menos pocas personas. Aparte del contacto físico y del afecto,

sentimos una necesidad por la aceptación y un sentimiento de afiliación, respeto de alguno o algunos grupos.

Aparte de los grupos formales, de los cuales la empresa es una, hay otros diversos y complejos que pueden servir para aumentar o frustrar la efectividad de la cooperación dentro de la empresa. La necesidad de aceptación o aprobación social se refleja en factores tales como los estilos, las modas, las tradiciones, costumbres y valores éticos. Es una necesidad muy fuerte, la cual da una base a cualquier organización social.

Las necesidades relativas al ego se derivan de que cada uno tiene por autocalificar y autoevaluar las cosas de manera como lo dice su ego. Entre las necesidades identificables en este carácter se cuentan:

- 1) El reconocimiento.
- 2) El dominio.
- 3) La independencia.
- 4) La realización.

Aunque una persona necesita aceptación de un grupo, ella no desea fundirse con él hasta el punto de perder de vista su propia identidad. Esta fluctúa entre dos necesidades en conflicto, la una requiere fusión, unión y la otra separación.

A medida que el ser humano madura, la necesidad de dominio se hace cada vez más creciente. Esta necesidad se puede ver como una continuación de aquella relativa al reconocimiento, cuyo último objetivo es alcanzar la autonomía y la independencia.

Muchos psicólogos afirman que la más alta necesidad del hombre es la autorealización. Esta lleva consigo no solamente la habilidad para ejecutar bien, sino una necesidad de alcanzar un *algo* muy importante, según los valores que rigen la vida. El cargo o tarea puede ser la mayor fuente de satisfacción para esta necesidad.

El objetivo de los actos del comportamiento es el de satisfacer las necesidades. Es dudoso que cualquiera o todas las necesidades sean completa o permanentemente satisfechas, ya que la gente parece estar constantemente elevado su nivel de aspiración en la medida en que éste se desarrolla. Si una persona es capaz de satisfacer sus necesidades, de manera que sea aceptable para ambos, para sí mismo, y para la sociedad, se dice que está *en equilibrio*. Si, por otra parte, o es incapaz de satisfacer sus necesidades particulares, es capaz de satisfacerlas, solamente de una manera que es inaceptable para la sociedad; se dice que está *en desequilibrio*.²²

4.3.2 NECESIDADES, DESEOS Y OBJETIVOS

Los individuos actúan a causa de ciertas fuerzas motrices internas, representadas por las palabras "necesidades", "deseos" y "temores". Una persona puede desear poder; otra, autoexpresarse, una tercera puede temer al ostracismo social o a la pérdida de su posición establecida. Cualquiera que sea la necesidad o el temor, detrás de cada acto intencional humano existe algún deseo -consciente o inconsciente- que obliga a la persona a actuar. Es en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades donde el hombre gasta energías.

El problema central de la motivación, por lo que concierne al gerente de una organización, es cómo inducir a un grupo de personas, teniendo cada una de ellas su propia personalidad y necesidades distintivas, a trabajar juntas hacia los objetivos de la organización. Tiene que convencer a los miembros, que para lograr sus propios objetivos, deben contribuir de manera positiva a los de la organización. Su cumplimiento exitoso requiere una profunda comprensión de los procesos motivacionales, relacionar las necesidades individuales a los objetivos de la empresa.

Es necesario observar de cerca los deseos o las necesidades del hombre: lo que son, la forma en que se originan y cómo las organiza el individuo. Las necesidades son "las fuerzas que inician y sostienen al comportamiento".

Tienen una influencia directa sobre el individuo, ya que determinan en parte sus pensamientos y sus acciones. Las necesidades de una persona, trabajando en conjunción con sus emociones y con otras funciones psicológicas, actúan como los motivos que dictan sus acciones; "su comportamiento". Lo que un individuo percibe como el mundo real que lo rodea, la forma en que siente, - todos estos procesos y muchos más, están influidos por sus necesidades y por los medios que usa para satisfacerlas.

El decir que la relación de las necesidades, de los objetivos y del comportamiento de un individuo es extremadamente compleja. Lo siguiente explica su complejidad:

Primero: *acciones similares* pueden estar relacionadas a *necesidades diferentes*. Por ejemplo, un examen superficial de las verdaderas razones de las personas para reunirse en un exclusivo club campestre descubrirá un número de distintas necesidades. Algunos miembros para estar en intimidad; otros, por el status y prestigio asociados con la afiliación; y todavía otros, para ampliar sus intereses comerciales y profesionales.

Segundo: *diferentes acciones* pueden reflejar *necesidades similares*; es otra forma de reconocer que existen muchos caminos para alcanzarlos mismos objetivos. Por ejemplo, los niños que desean declarar su independencia de los padres lo hacen en varias formas; en su forma de vestir y de hablar o en la elección de sus amigos.

Tercero: Aún cuando refleja necesidades, *el comportamiento no está determinado sólo por éstas*. El ambiente, el conocimiento, la percepción (lo que se siente o se cree que debe ser lo verdadero), las normas sociales, las actitudes y los mecanismos de defensa, todos afectan el comportamiento. Por ejemplo, el deseo de poder, con frecuencia es mitigado por las normas sociales que gobiernan los medios aceptables para obtener poder.

Las metas u objetivos son los fines que proporcionan la satisfacción de las necesidades humanas. El número de posibles objetivos de cualquier individuo quizá sea mayor que sus necesidades, ya que varios objetivos alternativos pueden satisfacer una necesidad. Así, una persona satisface su necesidad de poder golpeando a su esposa y a sus hijos; otra, convirtiéndose en presidente de su club de servicios; y una tercera, despreciando a sus subordinados.

El objetivo particular elegido por un individuo depende de cuatro factores:

- 1) Normas y valores culturales que se le han inculcado durante su desarrollo.
- 2) Sus capacidades biológicas heredadas; físicas y mentales.
- 3) Su acumulación de experiencia personal e influencias del aprendizaje.
- 4) La movilidad en su ambiente físico y social.

La interacción de estas cuatro influencias produce un marco dentro del cual una persona puede luchar por la satisfacción de sus necesidades.

Para un individuo, el dilema presentado por un gran número de necesidades, con frecuencia puede ser resuelto por una fusión de éstas. Una actividad puede satisfacer varias de ellas.

El comportamiento de cualquier individuo está dirigido a la satisfacción de algún grupo de necesidades en un punto dado en el tiempo. Sus medios particulares de lograr satisfacción son un reflejo directo de sus experiencias de satisfacción y frustración de sus necesidades. Si está experimentando la satisfacción de la mayoría de sus necesidades, entonces el satisfacer una de ellas en particular puede carecer de importancia para él. Sin embargo, en otros casos, si no tiene éxito en la satisfacción de una sola, esa necesidad puede llegar a dominarle.²⁷

4.4 ANHELOS DE LOS EMPLEADOS

Los siguientes anhelos son algunos de los requerimientos típicos de los empleados:

1. **Pago:** Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos.

2. **Seguridad en el trabajo:** A causa de los cambios tecnológicos y el desafío que ellos entrañan para el trabajador, el deseo de seguridad es uno de los que va a valorar mejor dentro de la lista de prioridades para muchos empleados. También, así se lo reconoce dentro de la lista de prioridades sugeridas por la jerarquía de las mismas, establecida por Maslow.

3. **Aceptación social.** Este deseo descansa en la necesidad del hombre y de aceptación del grupo al cual se vincula el individuo. La dirección puede ayudar en este proceso, mediante programas de inducción cuidadosamente planeados y ejecutados, previsión de los medios de socialización a través de períodos de descanso y programas recreativos, así como también por medio de la formación de equipos de trabajo, mediante el apropiado diseño de flujo de trabajo y de la forma como se relacionan los seres humanos con los procesos industriales.

4. **Reconocimiento del trabajo realizado:** Este anhelo resulta de la clasificación de las necesidades respecto del ego, y puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos monetarios por las sugerencias productivas, el reconocimiento público, a través de premios, las publicaciones periódicas, en las que se aplaude la acción de los individuos.

5. **Un cargo estimulante y significativo.** Este requerimiento descansa en la necesidad de reconocimiento y en la conducción individual hacia la autorealización. Es un anhelo muy difícil de satisfacer, particularmente en grandes organizaciones que tienen una división minuciosa del trabajo. Las investigaciones sobre las posibilidades de mejoramiento del trabajo en este sentido, muestran la necesidad, también de la organización, de una actividad de carácter productivo y coordinado.

6. **Oportunidad de progreso:** Todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales más fuertemente que otros; sin embargo, la mayoría de los empleados gustan de saber que tienen la oportunidad ahí, en caso de que ellos desearan hacer uso de ella. Este sentimiento está influido por una tradición cultural de libertad y oportunidad.

7. Condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas: El anhelo de tener buenas condiciones de trabajo también descansa en múltiples necesidades. Las condiciones de trabajo en que prevengan los peligros surgen de la necesidad de seguridad. Ciertas condiciones específicas, como escritorios y tapetes finos, constituyen símbolos de status que denotan una jerarquía. Muchos directivos han descubierto que la asignación de tales símbolos de status, si se quiere, es tan difícil como la determinación de recompensas monetarias.

8. Un liderazgo competente y justo: El querer una buena dirección puede ser, un resultado de las necesidades fisiológicas y de las necesidades de seguridad. Un buen liderazgo ayuda a asegurar que la organización y los cargos continúan su existencia. Además, de que concuerda con las demandas de parte del ego, en el sentido de recibir órdenes de personas a quienes todos respetan y obedecen y cuya autoridad no está puesta en duda; es muy frustrante para el personal ser sujeto de mandato de un individuo a quien todos juzgan una persona incompetente y de muy pocos méritos. En cambio, recibir órdenes de personas que generalmente sean respetadas, no causaría tanto resentimiento, a pesar de la tradición cultural de igualdad entre los individuos.

9. Órdenes e instrucciones racionales: Una orden es una comunicación oficial de los requerimientos de la organización. En general, ella se refiere a una situación susceptible de ser ejecutada, debe ser completa más no necesariamente detallada, clara y concisa, dada de tal manera que estimule su aceptación. Las órdenes absurdas, cuya ejecución se hace imposible, tan sólo sirven para aumentar la inseguridad y la frustración de los empleados. Tales órdenes, en vez de aumentar el interés por el trabajo de la organización, puede llevar a una forma de obediencia sarcástica; los empleados, ante tal situación, a veces se sienten muy divertidos de seguir las indicaciones absurdas al pie de la letra, con el fin de hacer quedar mal al superior, quien les merece muy poco respeto.

10. Una organización consciente de su responsabilidad social: La tendencia de las organizaciones privadas a dar soluciones a problemas de carácter social, tiene impacto en las expectativas de los empleados de las organizaciones. Este anhelo descansa en la necesidad humana de estimación y lleva consigo una responsabilidad estimulante de parte de los administradores de la organización.⁴³

4.4.1 LOS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA MOTIVACION.

¿Por qué cosa se siente motivado el personal? ¿Por qué razones trabaja?.

Los factores que se encuentran en la base de la satisfacción en el trabajo; pueden clasificar en:

1. **Seguridad.** Con este término se refiere a la seguridad económica que es un producto de la empresa en la que se encuentra la persona, pero depende también con mucha frecuencia de la situación más general de la sociedad de la que forma parte la empresa. La importancia de la seguridad económica es fácilmente comprensible, cuando se piensa que sólo por medio de ella se pueden satisfacer las que se definen como "necesidades primarias" o sea las necesidades más importantes del hombre.

2. **Interés suscitado por el trabajo.** La empresa ejerce a este propósito un papel fundamental, ya que a ella le compete la distribución de las labores y de los trabajos; la organización del trabajo que debe disipar en la persona la impresión de tener que preocuparse de todo por sí mismo y todo temor de verse abandonado por la parte de la dirección.

3. **Posibilidad de promoción.** La política y práctica de la empresa son en este caso los elementos a tener más en consideración; la habilidad de la dirección para aumentar y desarrollar la empresa y crear de este modo nuevas posibilidades para unos mayores beneficios y promociones. También pueden jugar su papel las relaciones interpersonales desde el momento en que la selección de los candidatos para las promociones en la concesión de los aumentos por méritos, puede depender del superior directo de la persona.

4. **Aprecio por parte de los superiores.** Este es el caso en que juegan un papel principal las relaciones de persona, también la política de la empresa tiene la posibilidad de ocupar un puesto de primera importancia. La empresa puede tender a favorecer el establecimiento de un clima de óptimas relaciones jefes-subordinados, seleccionando los jefes entre los más predispuestos a la realización de tal política o adiestrándolos en esta dirección, de manera que se creen la propensión hacia este tipo de relaciones cuando no existan.

5. **Comprensión entre trabajadores y empresarios.** La empresa debe difundir el espíritu de comprensión a todos los niveles y particularmente a los de dirección, hasta el nivel del empresario.

6. **Retribución.** Más que a la elevada retribución, el trabajador es sensible a la retribución justa, es decir a aquella en la que se reconocen todos sus méritos y en la que no existen discriminaciones a su favor ni en favor de otros colegas, que desarrollan las mismas labores.

7. **Supervisión.** También si la responsabilidad directa afecta a los jefes y a los superiores directos, la empresa tiene la labor de establecer una política de control que sea rigurosa pero justa, contenida entre límites justificables por las necesidades reales de la empresa. Nada es tan contraproducente como un sistema policíaco o semipolicíaco que no encuentra ningún motivo en las necesidades objetivas.

8. **Aspectos sociales del trabajo.** Este factor se refiere a la posibilidad concedida por el trabajo a cada persona, de enlazar con sus relaciones sociales. En este caso desarrollan un papel importante las relaciones de persona a persona pero también depende mucho del modo en que la empresa ha fijado los objetivos de trabajo y de la medida en que impulsa, permite u obstaculiza las relaciones en el trabajo entre las personas.

9. **Condiciones de trabajo.** Las condiciones de trabajo son consecuencia directa de las decisiones de la empresa, de crear un ambiente favorable para el desarrollo del proceso de trabajo, de modo que se eviten las repercusiones negativas sobre la salud del personal.

10. **Comunicaciones.** Las relaciones entre personas pueden tener una cierta importancia en cuanto a los métodos con los que se comunican, pero sobre el contenido de las comunicaciones, los canales, los sistemas, ya se ha dicho que dependen estrechamente de la política de la empresa, de los medios puestos en práctica y de los resultados que se quieren conseguir.

11. **Horarios de trabajo.** Las decisiones que toma la empresa en este campo tienen un peso notable sobre la vida del trabajador, sobre sus hábitos, sobre su disponibilidad del tiempo libre, por los que se nota siempre un mayor deseo.

12. **Facilidades y servicios varios.** Finalmente, la empresa puede establecer una política de asistencia y de dar facilidades tratando de eliminar las dificultades que encuentra la persona dentro y fuera del ambiente de trabajo de cualquier modo relacionadas con sus labores.²⁴

4.4.1.1 FACTORES QUE DETERMINAN LA RESPUESTA A LA MOTIVACION

1) *Fuerza o intensidad del impulso.*

En el empleado, los motivos pueden ser diferentes, pero son ciertamente comparables. ¿En qué medida desea o necesita el empleado ingresos adicionales? ¿Qué interés tiene en la seguridad de su trabajo? ¿Cuánta es su ambición? ¿Cuál de sus deseos puede satisfacer el trabajo?

Muchos solteros jóvenes y algunos casados cuyas esposas tienen buenos trabajos, tienden a demostrar poco interés en ejercer un esfuerzo extra para ganar más dinero. Muchas esposas que trabajan, tienen limitadas motivaciones para trabajar más y recibir aumentos en salarios o ascensos, por razones similares. Por otra parte, el individuo que asume la responsabilidad de una familia numerosa, con frecuencia tiene una respuesta diferente ante la oportunidad de ganar un ingreso adicional. Además, el hombre ambicioso cuenta adicionalmente con una motivación: Los ascensos.

2) *Experiencias pasadas.*

El empleado aprende pronto si puede confiarse en lo que dice el supervisor. Si a un individuo se le hace creer que recibirá un ascenso como recompensa para realizar un esfuerzo extra y éste no llega, no es probable que sea engañado por segunda vez. Aprende con cada incidente y sus respuestas están influidas, positiva o negativamente por cada experiencia. Por lo tanto, el supervisor que no actúa honestamente, habrá de enfrentarse, con el transcurso del tiempo, a una resistencia siempre creciente.

3) *Monto de la recompensa.*

El monto del aumento del sueldo ofrecido, el agradecimiento mostrado y el grado de satisfacción derivado de un trabajo, influyen en la disposición para el esfuerzo adicional de cada persona. El señuelo de un gran aumento de sueldo no siempre motiva a los empleados, pero, usado en unión con otras formas de motivación igualmente efectivas, permite alcanzar los resultados deseados. Sin importar el tipo de incentivos que se utilicen, la cantidad y calidad de la recompensa influyen sobre el esfuerzo extra que llegue a efectuarse.

4) *Relación temporal entre la respuesta y la recompensa.*

Los seres humanos tienen una inteligencia muy superior a la de los animales y responden a recompensas diferidas. No obstante, si una recompensa se pospone demasiado, pierde su eficacia. Por esto, los incentivos y otras formas de compensación extra se pagan con la mayor prontitud posible. El demorarla hasta final del año, bien puede resultar en una disminución del

esfuerzo a principios del periodo y en una actividad adicional sólo cuando se aproxima el momento de la recompensa. Para ciertos grupos de empleados es especial, la participación en las utilidades y los planes de jubilación son mucho menos efectivos que los aumentos en el sueldo.

Existen algunas formas de compensación que necesariamente deben ser diferidas y no es recomendable que esto se cambie, como fondo de ahorro, utilidades anuales, etc.; sin embargo, persiste el hecho de que las promesas a largo plazo son menos efectivas que las que se cumplen de inmediato.²⁸

4.5 DIRECCION EN LA ADMINISTRACION

La tarea administrativa consiste, en gran parte, en el empleo eficiente de los recursos humanos de la organización. Por lo tanto, una parte importante de la tarea del administrador es mantener un alto nivel de motivación entre sus subordinados para asegurar que desempeñarán sus trabajos en forma eficaz.²⁹

4.5.1 MODELO DE MOTIVACION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

La motivación requiere de la capacidad como del deseo; esta es la esencia de la motivación y es una idea que tiene implicaciones importantes para todas las actividades de la administración de personal; para esto se requiere:

- 1° Analizar el puesto; aquí, se determinan con cuidado los requerimientos de destreza para el puesto y se elabora la descripción del mismo.
- 2° Selección del personal; aquí hay que asegurarse que se contrata a personas con las aptitudes y potencial para hacer el trabajo.
- 3° Inducir y entrenar a las personas; es decir proveer a los empleados con las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

Por lo tanto, si hasta ese punto se ha hecho todo correctamente, por lo menos se puede estar bien seguro de que los subordinados *sentirán que son capaces de realizar sus labores*; que tienen la *capacidad* de hacerlo; de esta forma los empleados estarán motivados y el desempeño deberá ser alto.²¹

4.5.2 MANTENIMIENTO HUMANO UN NUEVO CONCEPTO DE LA MOTIVACION

4.5.2.1 IMPORTANCIA DEL MANTENIMIENTO HUMANO PREVENTIVO

¿ Qué ocurre cuando funciona defectuosamente un taladro, una copiadora de oficina, un torno, o una calculadora electrónica ? El jefe procede a reunirse con sus supervisores, estudian juntos el problema, se corrige este y se reanuda la producción. Pero si algo va mal con un empleado, o con un grupo de empleados, la mayoría de los jefes no saben que cómo dar con el origen de la falla. Sin embargo, a pesar de los cambios que están sucediendo en la industria y los negocios, la responsabilidad del ejecutivo sigue siendo la misma. Tiene que conseguir que su gente haga las cosas. Sigue dependiendo del personal para obtener los resultados que persigue.

Es casi imposible para un ejecutivo tener éxito si carece de la capacidad para entender a su gente, porque a menos de que sepa por qué los trabajadores actúan en forma que parece insensata, no sabrá la razón de esa conducta, e ignorará por qué puede costarle dinero y tiempo a la empresa un inadecuado enfoque del mantenimiento de los recursos humanos.

En cierto sentido el mantenimiento humano preventivo consiste principalmente en:

- a) Estar alerta a la aparición de los síntomas de la modificación en la conducta.
- b) Saber qué puede esperarse cuando aparecen dichas modificaciones.
- c) Empezar una acción inmediata para poner remedio.

Los directivos saben cómo actuar cuando una máquina o parte de un equipo mecánico funciona mal, porque cuentan con un procedimiento regular y establecido para identificar la falla. Pero cuando las cosas marchan mal con el personal, muchos directivos no saben por dónde empezar, ya que no cuentan con un procedimiento específico que les permita detectar el origen de los problemas de la conducta humana. Esto da como resultado que empleen el procedimiento de prueba y error, y si por accidente dan con un remedio, rara vez recuerdan cómo actuaron para llegar a ese buen resultado. Sin embargo, la capacidad de dar con el origen de las dificultades con el personal constituye una de las mejores cualidades de un director.

Esa cualidad no solo capacita al jefe para resolver los problemas, sino también para actuar de una manera más profesional y eficaz por medio del mantenimiento humano preventivo. Estarán en condiciones de identificar las causas del problema, llegar al meollo del mismo, atacar las causas y tomar las medidas necesarias para que no se repita la dificultad en el futuro y, por lo cual sabrán evitar problemas que cuestan tiempo, dinero y energía a la empresa, además de la forma que se ve afectada la moral de la misma.²

4.5.2.2 ESTAR ALERTA A LOS SINTOMAS

No es posible dar por hecho que todo marcha bien en un departamento solo porque haya calma y sosiego en la superficie. Una forma de descubrir si existe algún problema, es efectuar juntas periódicas con grupos o con la totalidad del personal y alentar a la gente a que hable sin inhibiciones.

Por ejemplo; La sensibilidad del jefe le advierte que al grupo de mujeres del personal le falta espíritu de solidaridad en el trabajo. Aun cuando este parece estarse ejecutando bien, el jefe sabe que la producción podría ser mayor. Entonces procede a hablar con ellas para que se expresen con libertad respecto a sus condiciones de trabajo, y el resultado es que algunas no se sienten contentas con el sistema de aire acondicionado, recientemente instalado, aduciendo que les hace daño la corriente de aire. Otras manifiestan que están a gusto y que sus compañeras que se quejan son malgradecidas. La situación podría mejorarse instalando desviadores del aire fresco para que este no incida en la zona de trabajo, o cambiando simplemente los lugares de algunas de las trabajadoras.⁵

4.5.2.3 PERSONAS Y MAQUINAS

Cuando se compara a los trabajadores con las máquinas, se observan dos hechos evidentes: primero los seres humanos infinitamente más complejos que cualquier dispositivo mecánico, y segundo en el caso de las máquinas se cuenta con rutinas precisas para localizar los daños que ocurren en las mismas. Es posible que no pueda aplicarse el mismo método o rutina a todo objeto mecánico en una fábrica u oficina. Ahora bien, si se pudiera elaborar un procedimiento parecido en lo relativo a problemas con el personal, dicho procedimiento tendría que ser distinto para cada persona.

Entonces ¿ Por qué muchas veces se permite que un problema humano crezca y se desarrolle hasta que empeora de tal forma que se hace necesario tomar medidas drásticas ?. Quizá esto se debe a que no se entiende a las personas tan bien como se entienden a las máquinas.

Sin embargo, por competente que sea un trabajador, que maneja sin más una nueva máquina. Primero el supervisor se asegura de entender a esa máquina, conociendo su funcionamiento, la mejor manera de conservarla en buen estado y las medidas preventivas necesarias para su buen funcionamiento. Solo después de estudiar debidamente cómo opera la máquina, se reuniria con el trabajador y le enseñaría su funcionamiento, hasta comprobar que el trabajador ha comprendido el funcionamiento.

Ahora bien ¿Cuál es la actitud de los supervisores cuando ingresa un nuevo trabajador ?. ¿ Cuidan los jefes, que ellos estudien la manera de conseguir que dicho trabajador se convierta en un buen colaborador ?. ¿ Vigilan que los supervisores entiendan bien cuál es la capacidad del nuevo trabajador para

contribuir a la producción ?; ¿ Cuidan de establecer normas de mantenimiento preventivo humano que eviten al trabajador incurrir en problemas ? Lo más probable es que el nuevo trabajador reciba menos atención que una máquina nueva.

Los supervisores apenas si saben lo que puede hacer el nuevo trabajador, cómo se le puede utilizar y supervisar para el mejor provecho de la producción, dónde es probable que incurra en problemas, y qué puede hacerse para evitar que llegue a convertirse en un problema humano.³

4.5.2.4 INGENIERIA HUMANA

Los principios básicos que se pueden aplicar en la ingeniería humana son:

1) Se necesita estudiar a las personas: Para saber cómo operar las máquinas y conservarlas en buen estado de funcionamiento, se necesitan estudiar, de modo semejante, se necesita estudiar a las personas antes de obtener su colaboración, lograr que trabajen con agrado y que su desempeño tenga un nivel elevado.

2) Se debe poner en marcha el mantenimiento humano preventivo : Se tiene que aprender todo aquello que se necesita para evitar colapsos y desajustes humanos. Estudiar a cada trabajador, si se quiere determinar lo que se puede hacer para obtener buenas condiciones de trabajo.

3) Es necesario aplicar las relaciones humanas: Se debe estar siempre alerta respecto a los trabajadores de las ordenes de los supervisores, jefes, etc.; con el objeto de evitar en que se conviertan en trabajadores problemáticos. Así como tener planes y rutinas específicas para detectar y corregir cualquier desajuste en las relaciones humanas.

4) Se necesita aprender a identificar los problemas humanos: Es necesario elaborar métodos sensatos para la identificación de la causa de los problemas humanos. Esto significa que se debe aprender cómo y dónde buscar las causas de cualquier desajuste y dificultad. Se necesitan aprender algunos aspectos de los trabajadores como individuos, por qué y cómo actúan de determinada manera y cómo es posible detectar la dificultad cuando se presenta.

Resulta evidente que el paso fundamental tiene que ser estudiar y comprender a las personas, porque a menos que se tenga algún conocimiento de las mismas, no será posible evitar el surgimiento de problemas o descubrir el origen de los mismos.³

4.5.3 COMO ESTUDIAR AL PERSONAL Y APRENDER A ENTENDERLO

Mientras más se estudia al personal, mejor se conocen sus necesidades individuales, experiencia y aspiraciones, resulta más sencillo para el jefe, entender y determinar lo que se puede esperar de él en determinadas situaciones. Con ello se allana el camino al mantenimiento humano preventivo, en su forma más productiva.

Estudiar a la gente es, fundamentalmente, lo mismo que estudiar cualquier cosa, se requiere una curiosidad perseverante e interesarse por el tema que se estudia. El ejecutivo que no llena estas condiciones no llegará a conocer y entender a su personal lo suficiente para guiarlo con el mínimo de fricciones y un máximo de cooperación.⁵

4.5.3.1 COMO INICIAR EL ESTUDIO DEL PERSONAL

Hay gerentes que tienen varios empleados bajo su supervisión, lo cual no puede serle muy fácil conocer la personalidad, intereses y aficiones de estos, ya que la serie de requerimientos de su propio trabajo absorbe toda su atención y energía. Les falta tiempo para dedicarlo a otras cosas. Sin embargo no es indispensable concretarse a observar directamente a los empleados en su trabajo, o cambiar impresiones con ellos para poder llegar a conocerlos. Uno de los medios consiste en emplear registros del departamento de personal, para saber de cada trabajador su edad, trabajos que ha desempeñado, conocimientos, educación tiempo que tiene de laborar en la empresa, traslados, calificaciones, accidentes medidas disciplinarias que se han impuesto, etc.

4.5.3.2 LA MOTIVACIÓN Y SUS EFECTOS SOBRE LA LABOR SUPERVISORA

Si los supervisores desean realizar un juicio, preciso y objetivo, del comportamiento de sus empleados en el trabajo, deben ser capaces de reconocer la relación causa-efecto. Si esperan modificar la respuesta o comportamiento de sus subordinados, en lo que respecta a su situación en el trabajo, tendrán que descubrir la causa de esta actitud para, posteriormente, estar en condiciones de actuar sobre ella.

Para el logro de los fines anteriores, puede resultar de utilidad la siguiente guía:

1) Habituar a suponer que siempre existe una causa, o una combinación de ellas, que afecta la conducta individual dentro del trabajo.

2) Añadir la disposición constante de buscar, las causas, las cuales estén localizadas, dentro o fuera del trabajo.

3) Eliminar o modificar las causas.

4) Utilizar el principio de causa-efecto, para estimular el comportamiento productivo y dirigir las actividades hacia el cumplimiento de las metas previstas.

5) Aceptar el hecho de que en algunos casos, aun después de descubierta la causa, no resulta factible ejercer una acción de carácter constructivo.

6) Evitar las inculpaciones al trabajador y equivocarse al intentar realizar cambios, ya que resulta frustrador para el propio supervisor y sumamente desagradable para el empleado. En forma ocasional, las amenazas pueden llegar a forzar al empleado, presionándolo en el sentido de realizar ciertos cambios, sin embargo, es de suponer que pronto habrá de retornar a sus antiguos hábitos, a no ser que se efectúen cambios permanentes, mediante la alteración misma de las causas.

7) Examinar cuidadosamente los resultados que se espera obtener, para determinar con mayor exactitud que es lo que se necesita para alcanzarlos.

8) Estar alerta, a los cambios que se vayan presentando en el desempeño o comportamiento individual dentro del trabajo.

9) Si las causas pueden ser descubiertas y modificadas, existen grandes probabilidades, dentro del desempeño del trabajo, de que todo vuelva a sus cauces normales.

Las causas o motivos de aquellos problemas que ameritan una especial atención por parte del supervisor, pueden tratar de descubrirse de la manera siguiente:

1) Observación personal.

2) Registros de producción.

3) Quejas del empleado.

4) Quejas de terceras personas.

5) Investigaciones sobre la moral del grupo de trabajo, que revelan problemas que disturban a los empleados y que pudieran llegar a interferir con el desempeño de su trabajo.

6) Entrevistas con los empleados que renuncian.

Aun cuando, las entrevistas, con los empleados que renuncian resultan demasiado tardías para los entrevistados, estas pueden llegar a ser de gran utilidad, en virtud de que a veces revelan algunos cambios, de carácter indispensable, que es necesario realizar. En la mayoría de los casos, las razones de la renuncia que se ofrecen al supervisor inmediato, no son las verdaderas.

Un supervisor inteligente y diestro debe observar, en forma objetiva, el desempeño y comportamiento de sus empleados. Si espera poder influir sobre los resultados, debe ser capaz de descubrir y actuar sobre las causas. Si se enfrenta a las anteriores responsabilidades, con un amplio criterio, estará sirviendo, en mayor medida y de la manera más adecuada, a los intereses del empleado, de la compañía y a los suyos propios.^{2*}

4.5.3.3 PROPUESTAS PARA UNA ACCION DE MOTIVACION

Antes de emprender una acción de motivación, lo mismo dirigida sobre personas que sobre grupos. La dirección debe examinar algunos supuestos de la máxima importancia para el éxito de la propia acción, es decir:

- 1) Las dificultades en la motivación.
- 2) Los factores de base genérico y específico.
- 3) Las fases de la motivación.
- 4) Las normas respecto a las cuales hay que actuar.

1. **Las dificultades en la motivación.** Para motivar a un individuo es necesario actuar del modo preciso para que encuentre en él una mayor respuesta: en caso contrario la acción de motivación quedará privada de elementos y por lo tanto de resultados. La conducta capaz de motivar a una persona, no ejerce influencia alguna sobre otra o es posible que la misma persona responda durante algún tiempo a determinadas motivaciones, a las que después no es sensible.

2. **Factores de base genérico y específicos.** Es necesario recurrir a la individualización de los factores de motivación sea de aquellos generales de grupo o de los específicos de cada persona.

- a) El curriculum personal.

- b) El grado de instrucción.
- c) La edad y el estado civil.
- d) Las condiciones económica.
- e) El estado de salud.
- f) Las anteriores experiencias de trabajo.

Pero no es suficiente motivar basándose en las características de la persona objeto de motivación; es necesario considerar al mismo tiempo, también la persona que debe motivar y sus aptitudes, las orientaciones generales de la empresa y las políticas seguidas, así como las situaciones y circunstancias en las que se encuentra y actúa. De esto surge que el proceso de motivación lógica y cronológicamente debe seguir unas fases precisas.

3. **Fases de la motivación.** Normalmente son cuatro y tienen lugar en el siguiente orden:

a) Reconocer las situaciones que exigen una intervención con motivación. ¿Qué personas necesitan ser motivadas? ¿Y en que grado?. Es evidente que no todas las situaciones exigen intervenciones y aquellas que lo necesitan no exigen siempre las mismas o en la misma medida.

b) Preparar los instrumentos idóneos para una motivación adecuada en cada caso. Una vez determinada la necesidad de motivación; la dirección debe seleccionar y aplicar medios específicos, complementando el conjunto de las intervenciones extraídas de la experiencia anterior, con otras seguidas por un atento examen del caso y de los datos obtenidos.

c) Elegir y aplicar un plan de motivación. El conjunto de las intervenciones elegidas debe constituir un plan orgánico, armonizado y adaptado a la capacidad de aquellos que lo deben aplicar en la práctica. Este plan debe tener en cuenta las posibles aplicaciones precedentes, las políticas generales seguidas por la empresa, así como la situación particular en que se encuentra y actúa, condiciones éstas que constituyen otros vínculos, cuya existencia es condición esencial para el éxito de la iniciativa.

d) Controlar los resultados conseguidas en la aplicación. La etapa final está constituida por el control que debe tratar de averiguar por una parte la eficacia del plan aplicado analizando los resultados alcanzados y por otra las nuevas situaciones que se han ido creando bajo la influencia directa del plan en las personas o en los grupos objeto de la acción de motivación.

4. **Normas respecto a las que se debe actuar.** Todo lo que se ha dicho debe tener lugar respetando normas bien precisas, que condicionan siempre

toda acción conducida por parte de la dirección; no se trata de leyes fijas y constantes ni de reglas empíricas, deducidas de la experiencia concreta de todos los días. Estas reglas son:

a) Tratar el egoísmo de un modo inteligente. La motivación está fundada indudablemente sobre el egoísmo y sobre su impulsión; interesa que esta situación se explote de un modo inteligente, es decir, que se trate de demostrar la coincidencia de los intereses egoístas de cada persona con los de la empresa. Por ejemplo, la persona ambiciosa que quiera entrar a formar parte de los dirigentes, puede seguir dos caminos: uno el de obstaculizar a los otros, sabotear sus proyectos y el logro de los fines que se proponen; otro, el de colaborar del mejor modo posible favoreciendo a aquellos que necesitan su colaboración, pero valorando al mismo tiempo también la propia persona. Se trata de dos maneras de manifestar el propio egoísmo: pero solamente una es inteligente.

b) Valorar los fines que las personas desean alcanzar. Muchos piensan que los trabajadores actúan por necesidad o instinto pero no están nada claros los fines que intentan alcanzar; este fin puede ser el beneficio para lograr cierto nivel de vida, la carrera para adquirir un buen prestigio, la satisfacción de la propia habilidad profesional; pero siempre existe un fin: la empresa puede conseguir los propios objetivos más fácilmente si trata de individualizar los fines por los que el trabajador actúa.

c) Proporcionar la recompensa a elementos objetivos. Más que la idea de la cantidad, influye sobre la persona la de justicia; es más sensible a los desequilibrios, sobre todo si son contra sus intereses, que si se refieren al nivel general de las retribuciones. Es necesario, por lo tanto, proporcionar la recompensa basándose en datos objetivos como la productividad, el puesto de trabajo, la valoración de méritos, etc. para favorecer en el personal actitudes positivas frente a la empresa.

d) Considerar siempre que se actúa sobre el elemento humano; defecto de los técnicos cuando se ocupan del personal: (por ejemplo, los jefes de departamento de formación puramente técnica) es el de dejar a un lado la ecuación humana y tratar a los propios subordinados como máquinas. que responden siempre de la misma manera ante idénticas solicitudes. No hay nada más equivocado y contraproducente; el hombre solicitado de un modo idéntico, puede responder perfectamente también en un plazo brevísimo de un modo totalmente diferente. No hay que olvidar que no existe un preciso "racionalismo" en cada uno de los seres humanos y sobre todo que la mente de los trabajadores que determinan su comportamiento, no funciona de un modo mecánico.

e) **No olvidar que cada persona forma parte de un grupo y que está influenciado por éste.** Finalmente, en la acción de motivación, la dirección no debe jamás olvidar que una cosa es la persona tomada individualmente y otra es la misma persona perteneciente a un grupo compartiendo sus actitudes, los valores, las creencias, etc.

Los tres factores centrales de un programa de remuneración son:

a) **El plan de retribución base:** Esta debe resultar equitativa, lo mismo respecto a las otras remuneraciones utilizadas en el interior de la empresa, que en relación con las acostumbradas en otras empresas. Además un papel con frecuencia decisivo es el de la política adoptada en relación con los aumentos, que es un incentivo útil en sí mismo y un mecanismo capaz de influenciar directamente cualquier otro plan de retribuciones.

b) **El plan de incentivo:** Para que este resulte efectivo, debe representar un "exceso" concedido por un esfuerzo suplementario; esto significa que no debe tratarse solamente de una estrategia para remediar de alguna manera las deficiencias de la remuneración base. La recompensa extra deberá ser asignada solamente en el caso que la prestación efectiva de la persona se coloque por encima del standard medio y consiga resultados mejores respecto a los comúnmente aceptables.

c) **El plan de recompensa diferida:** En esta la mayor parte de las veces se configura como una "opción accionista"; en este caso, no sucede con frecuencia.²⁴

4.5.3.4 FORMA EN QUE TODAS LAS ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL AFECTAN LA MOTIVACION.

1. **Análisis de puestos:** El análisis del puesto es en muchos sentidos la primera actividad de personal que afecta la motivación. La mayoría de las personas no están suficientemente motivadas para realizar un trabajo cuando se dan cuenta que no tienen la capacidad y la destreza para realizarlo; es mediante el análisis del puesto que determina lo que representa el trabajo y la capacidad y destreza a buscar en los candidatos para el puesto.

2. **Planeación de recursos humanos y reclutamiento:** La motivación depende de contratar empleados que tengan la aptitud de nacer bien el trabajo y cuanto más calificados sean los aspirantes, mayor será el estándar. Las

formas de solicitud son el primer paso en la selección de los mejores candidatos para el puesto.

3. **Pruebas y selección de personal:** Además de las solicitudes y las entrevistas, existen diversos dispositivos, que pueden ayudar a elegir a los candidatos mejor calificados y más motivados; candidatos con la capacidad para hacer el trabajo y recibir la recompensa. Hay que recordar que esta capacidad es el prerequisite de la motivación.

4. **Entrevista a los candidatos a ocupar un puesto:** Las entrevistas eficaces ayudan a seleccionar a los candidatos mejor calificados y más motivados, los que son capaces de hacer el trabajo y obtener la recompensa.

5. **Inducción y capacitación:** La manera de asegurar que los empleados obtienen el conocimiento y habilidades básicos necesarios para desempeñar su trabajo, y por lo tanto sentirse motivados.

6. **Desarrollo gerencial:** En este punto se proporciona a los gerentes las actividades de desarrollo que necesitarán para funcionar más eficazmente.

7. **Establecimiento de planes de remuneración:** Los sueldos son las recompensas más ampliamente utilizadas para motivar el desempeño, pero para lograrlo deben ser adecuados y equitativos y eso se logra con la evaluación del puesto.

8. **Incentivos financieros:** Los incentivos financieros, que vinculan las recompensas al desempeño, son herramientas poderosas de la motivación.

9. **Prestaciones y servicios:** Las prestaciones y servicios son recompensas importantes y por lo tanto influyen en la motivación de los empleados

10. **Técnicas de motivación no financieras:** Para motivar a los empleados se buscará también apelar a sus necesidades superiores. Mediante los círculos de calidad, la administración por objetivos, etc.; se crean retos en el empleo.

11. **Evaluación del desempeño:** Aquí se elogia la motivación y desempeño de los empleados y se determinan las recompensas apropiadas.

12. **Administración de carrera:** En este punto se ofrece retroalimentación al empleado, ya sea para aumentar la motivación o, si es necesario, para corregir sus errores, al tiempo que se le ofrece una guía para el desarrollo de su carrera.²¹

4.5.4 EL ARTE DE LA MOTIVACION

El camino para desarrollar una motivación efectiva, incluye el descubrimiento de las necesidades y deseos de cada individuo; el conocimiento de cómo estas necesidades pueden quedar satisfechas y el enterar al empleado de sus deseos podrán lograrse siguiendo los procedimientos que se le recomiendan, para lo cual es necesario: destacar lo apetecible de las propias necesidades a fin de hacerlas más atractivas; convencer al empleado de que sus metas merecen el esfuerzo requerido para lograrlas; proporcionarles la técnica mediante la cual podrá alcanzar sus fines si mantiene la ruta que se le propone, e iniciar y mantener un tipo y nivel de actividad tales, que aseguren al empleado la posibilidad de realizar dichas aspiraciones.

El supervisor debe conocer a sus empleados y sus necesidades como individuos de los mismos; necesita saber cómo satisfacer estos deseos en aquel medio de trabajo; tiene, además, que ser capaz de convencer al empleado de la deseabilidad de efectuar un buen trabajo y de desarrollar un esfuerzo completo y debe, por último, inculcarle mejores hábitos de trabajo, proporcionándole el entrenamiento necesario, una dirección efectiva y todos aquellos factores que allanen su camino hacia una mayor motivación y, por medio de ésta, hacia un nivel productivo superior.

Es difícil recobrar mañana la producción perdida hoy o vender lo suficiente el próximo mes como para compensar las deficiencias alcanzadas en el actual. Para mantener altas, tanto la producción como las ventas, la motivación debe ser grande.

Para motivar a los empleados a lograr óptimos resultados, el supervisor debe dirigirse a ellos de tal modo que induzca una respuesta positiva. Una apelación de este tipo debe considerar lo siguiente:

- 1) La meta y la actividad deben ser de interés para el empleado.
- 2) Se le debe presentar la información apropiada.
- 3) La presentación debe ser convincente.
- 4) El proceso debe ser estimulante.^{2b}

4.5.4.1 LA EMPATIA ES NECESARIA.

La empatía es la comprensión de los sentimientos de los demás, poniéndose en su lugar con un enfoque objetivo

Por ejemplo; La esposa de un trabajador se encuentra seriamente enferma. Como es natural, el esposo se halla preocupado; esto hace que no pueda concentrarse debidamente en sus labores. En lugar de reprenderlo, conviene hablar con él para discutir la situación, manifestándole que se le comprende y se participa de su preocupación. Quizá se le podría sugerir que si hiciera un esfuerzo para concentrarse algo más en el trabajo, le serviría para olvidar un tanto su situación; a fin de expresarle comprensión, además de que así se conocerá el estado de su actitud mental y se demostrará interés.⁵

4.5.4.2. ES NECESARIO TENER UN ESPÍRITU ABIERTO

Se debe estar siempre dispuestos a tomar en cuenta las opiniones de los demás y aceptar las correctas. Asimismo, es importante dar crédito a quien proponga una buena idea.

Por ejemplo; Un empleado habla de una nueva idea que ha tenido respecto a la forma de ejecutar un trabajo. Si al trabajador le falta facilidad de expresión para exponer con claridad su idea, se le puede ayudar haciéndole preguntas y pidiéndole que diga por que piensa que el camino que propone es mejor que el actual. Si la decisión es en el sentido de que la proposición no es conveniente, conviene explicar las razones aclarándole que siempre se estará dispuestos a escuchar nuevas sugerencias. En caso de aprobar la idea es necesario dar al trabajador: el crédito debido.⁶

4.5.4.3 HAY QUE SER SENSITIVOS

La sensibilidad de la que se habla no es esa susceptibilidad de espíritu a las críticas, sino más bien la capacidad de percibir situaciones y significativos ocultos. Comprende el acierto de escuchar cuidadosamente y entender si el interlocutor realmente dice lo que siente. Esto a veces se llama saber escuchar con un "tercer oído" y puede compararse con lo que expresa la fórmula "saber leer entre líneas".

Por ejemplo; Un nuevo supervisor, se presenta ante sus superiores para solicitar que su departamento o sección sea mudado de lugar. Para justificar su petición argumenta que la ubicación actual es demasiado ruidoso; agregando que su personal produciría más en un lugar más tranquilo.

Al ser estudiada la solicitud, lo que se vio es que el predecesor de dicho jefe trabajó en el mismo lugar durante varios años sin haberse quejado nunca; pero al tratar de ser imparciales y equitativos con el nuevo supervisor haciendo una investigación; llegando a la conclusión de que existe muy poca diferencia en cuanto a ruido entre los diferentes lugares de trabajo.

Si se quiere dar con el verdadero motivo del descontento del empleado es

necesario escarbar más hondo. La fuente verdadera de su problema puede ser un conflicto con algún compañero de trabajo. O quizá sea que debido a su aspecto juvenil y falta de experiencia como supervisor, está siendo hostigado por otro colega suyo de mayor antigüedad y que trabaja precisamente en un departamento contiguo.

De cualquier forma, corresponde al jefe llegar a la raíz del problema; tan pronto como le sea posible, aclarando que la única finalidad es corregir lo que esté mal y ayudar al empleado.

4.5.5 GUIA PARA EL USO EFICAZ DE LA MOTIVACION

El supervisor debe recordar que la motivación del empleado no se lleva a cabo con un incidente aislado, sino que se desarrolla a través de la atmósfera total del departamento, la confianza que el empleado tiene en el supervisor y la manera como se utilizan las herramientas de la supervisión, deben considerarse los siguientes aspectos específicos:

1) *Hacer peticiones específicas.*

Los llamamientos sociales y altisonantes, rara vez logran convertir un rendimiento mediocre en un esfuerzo total. En su lugar, el supervisor debe llegar a lo fundamental. "Mientras más específicos sean los estímulos, más inmediata será la respuesta". No es suficiente decir "trabaje con ahínco, produzca más y recibirá ascensos". Es más probable que el empleado responda si el supervisor le dice "Fulano, conozco la forma de ayudarle a ganar 25 centavos más por hora".

2) *Recalcar lo positivo.*

Las personas han de tener confianza en sí mismas, para sentirse capaces de llevar a cabo proezas extraordinarias. El supervisor puede aplicar ese principio, expresando su confianza en el empleado, señalando sus logros, recordándole sus éxitos y, posteriormente, imbuirle la idea de que la meta que se ha fijado está proyectada especialmente para alguien de su capacidad.

3) *Utilizar llamamientos simbólicos.*

El supervisor debe apelar al orgullo del empleado, a su deseo de consideración por parte de sus compañeros, a su anhelo de mayor seguridad y prestigio que le permitirá satisfacer la obtención de un ingreso superior y a la satisfacción que le producirá un ascenso.

4) *Hacer un uso efectivo de las palabras.*

Las palabras pueden hacer correr las lágrimas, pueden incitar a las multitudes a una acción, pueden elevar a los hombres a esfuerzos sublimes, aliviar injurias y causar daño. Las palabras constituyen la base de la influencia de un hombre sobre los otros. El supervisor que espera influir en los empleados tiene que hacer un uso hábil de las palabras.

5) *Combinar cuidadosamente los motivos.*

Si es suficientemente fuerte, un solo motivo puede provocar una acción, pero, una combinación de ellos producirá una respuesta aún mayor. El supervisor necesita descubrir los intereses del empleado y calibrar la fuerza de los mismos a fin de usarlos en forma tal, que se complementen y refuercen unos a otros.

6) *Desarrollar el sentido de la responsabilidad en el empleado.*

Lo que un departamento dado puede lograr, sería muy limitado si fuera necesario incitar individualmente a cada uno de los empleados en forma constante. En lugar de ello, el supervisor debe auxiliar a cada trabajador a desarrollar su sentido de responsabilidad, debido a que el empleado productivo es precisamente el que está bien informado acerca de las metas de producción y de los objetivos de la empresa; aquel que entiende que el desempeño de sus funciones habrá de reanudar en su propio beneficio y que reconoce que sus esfuerzos propios afectan la supervivencia de la empresa que es, en última instancia, la que le proporciona un medio de vida.²⁶

4.5.5.1 PONIENDO EN PRACTICA LA MOTIVACION

Los principios de la motivación, deben ser puestos en práctica para que puedan producir resultados; la transición de la teoría a la práctica.

1) *Utilice al máximo las herramientas más eficaces.*

Al seleccionar la herramienta más apropiada para motivar a los empleados, el supervisor debe considerar la personalidad del individuo, la meta que se desea alcanzar, el momento oportuno y las miras a largo plazo, tanto del individuo, como de la empresa.

2) *Resuelva las motivaciones contrapuestas.*

Poco se logrará, mientras los motivos obren en conflicto directo unos con otros, un grupo de motivos predominan antes de que se produzca la acción.

Cuando se presenta conflicto para decidir entre diversos caminos a seguir, la tentación nos conduce a seleccionar aquel que lleva a resultados inmediatos, aun cuando se sacrifican mayores ventajas para el futuro. Por lo general, las decisiones impulsivas son aquellas que ofrecen una satisfacción inmediata. Es de la responsabilidad del supervisor, ayudar al empleado con una evaluación honesta en la que se consideren ambos lados de la balanza de la decisión. Si puede inspirar y motivar al empleado a planear y trabajar para conseguir la meta a largo plazo, mediante una apropiada selección entre varios motivos contrapuestos, habrá prestado un auténtico servicio al individuo y a su departamento.

3) Use la competencia para motivar.

A la mayor parte de las personas les gusta competir y cuentan con un intenso deseo de ganar. El hecho de triunfar les da un sentimiento de satisfacción y halagan a su "ego".

La competencia añade interés y sabor al trabajo, le da al empleado algo de que hablar y sentirse orgulloso; y actúa como un valioso estímulo a la producción.

La respuesta del empleado depende de la forma, más o menos satisfactoria, en que el supervisor exponga la situación y del atractivo que le ofrezca la recompensa. La competencia puede variar desde concursos que abarquen a toda la empresa, hasta el esfuerzo de un solo hombre por mejorar su propio curriculum.

4) Utilice incentivos para motivar.

El incentivo puede tener de gran variedad de formas, pero si se estructura de una manera conveniente y se explica a los empleados, puede llegar a convertirse en una de las herramientas de motivación más importantes del supervisor. Los incentivos usados con más frecuencia son el trabajo a destajo y las comisiones sobre ventas; en muchas áreas es difícil pagar con base en la producción. Cuando esto sucede, se pueden utilizar incentivos por departamento o algún tipo de plan de participación en las utilidades.²⁴

4.6 DEPENDENCIA E INDEPENDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

McGregor también proporcionó un marco dentro del cual pudiera abordarse uno de los antes insolubles problemas de relaciones humanas; el problema de la dependencia contra la independencia, del dominio contra la

libertad, del control contra la tolerancia; cada teoría enfatiza un distinto enfoque a las relaciones patrón-empleado.

La teoría X enfatiza la dependencia, el dominio y el control; la teoría Y enfatiza la independencia, la libertad, y la tolerancia

En cualquier empresa los empleados dependen, hasta cierto grado, de la organización para un empleado regular y continuo (seguridad de trabajo), para aumentos en su salario, para las promociones, y con frecuencia para status y prestigio en sus grupos de trabajo y en el ámbito más amplio de la comunidad social de la cual sean miembros. Las prestaciones adicionales, los privilegios, la autoridad, los sentimientos de logro y otros numerosos beneficios también dependen total o parcialmente de la situación de trabajo del empleado. Muchos de estos aspectos de dependencia son por completo buenos y normales. En realidad, están contrabalanceados por la dependencia del patrón con respecto a los empleados por el trabajo que desempeñan. A esta dependencia mutua se le puede llamar "interdependencia" y puede ser muy apropiada.²⁷

4.6.1 DEPENDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Los conceptos de organización y motivación convencionales de la Teoría X, obtiene resultados en los cuales se reducen las acciones individuales arbitrarias y al azar de los miembros de la organización.

La dependencia en la relación de trabajo, ha sacrificado la creatividad y la iniciativa del subordinado en la "búsqueda de convicción". En consecuencia, la organización sólo recibe "un esfuerzo mínimo y una creatividad mínima de parte de sus miembros", los gerentes no tratan directamente con los principales problemas que se presentan; la respuesta organizacional al mercado y al ambiente es lenta, el progreso mental y la satisfacción de las necesidades en el trabajo son limitados que los empleados intentan satisfacerlas fuera del trabajo.

Aun cuando no se duda de la necesidad de certidumbre y orden, en una organización, se duda de que el fomento de relaciones excesivamente dependientes, en muchas situaciones relacionadas al trabajo, sea la mejor forma de lograr una elevada productividad. Las relaciones de extrema dependencia dan como resultado la pérdida del yo: las personas llegan a ser como zombies mecánicos que siguen a quien los domina. Los miembros de la

organización rehusan verse comprometidos en algo que sea motivado de controversia y meramente "hacen tiempo" en el trabajo. Aun cuando la dependencia proporciona orden y certidumbre a la organización, también lo hacen para los individuos que adoptan un patrón de comportamiento seguro. Por lo tanto, cuando se coloca el énfasis en la dependencia, el principal interés del empleado es hacer sólo y exactamente lo que se le dice, hacer más sería peligroso.²⁷

4.6.2 INDEPENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

En contraste, la Teoría Y representa un cambio completo; hace resaltar la necesidad de autodeterminación, autorespeto y autogobierno del individuo. Se adelanta esta opinión sobre la base de que en nuestra cultura, la necesidad de la seguridad que proporciona el nivel inferior y ya ha sido ampliamente satisfecha y, por lo tanto, ya no es un motivador. En consecuencia, las relaciones de dependencia propias a las situaciones de trabajo pierden importancia y se buscan nuevas relaciones independientes. La ampliación del puesto, la planeación en consulta, la supervisión general y los conceptos de administración, son algunos de los enfoques que se fomentan. Se reorienta el trabajo de manera que los puestos lleguen a ser casi independientes; esto es, cada tarea debe ser tratada casi como si se subcontratara; con el trabajador.

Maslow hubiera caracterizado a las personas que se ajustan a las suposiciones de la teoría Y, como autoactualizantes. Aparentemente, a esta clase de personas las consideraba como el ideal de la salud mental, ideal hacia el cual prefería ver que se desarrollaran los individuos; en su opinión, el poner la teoría Y en la práctica general sería un gran paso hacia una mejor salud mental para toda la población.

Fomentando la independencia, los proponentes de la teoría Y esperan estimular la iniciativa, la contribución, la dedicación y la creatividad de los miembros organizacionales. Esperan evitar la jerarquía de mando basada en la ignorancia estabilizante, el mínimo de desempeño aceptable y la apatía. El señuelo de la libertad individual se convierte en instrumento motivacional o técnica empleada. Se anima a cada persona a que se motive y se discipline a sí misma en la búsqueda de sus objetivos individuales. La organización deja de ser un proveedor benéfico y se convierte en proveedor de oportunidades.

Chris Argyris, acepta la idea de que el equilibrio adecuado entre la dependencia y la independencias depende en parte de la personalidad del

individuo, pues Argyris constituye un modelo de los dos arquetipos. Uno es la empresa que pone especial atención en el dominio, y el segundo es el individuo que prefiere la independencia. El resultado de colocar a este individuo buscador de independencia en una organización que subraya las relaciones dependientes; potencialmente, entre las consecuencias inconvenientes están la frustración, el conflicto, un punto de vista estrecho y marcada tendencia a formar organizaciones informales. En forma similar, una persona con escasa autodisciplina podría ser una influencia desastrosa en una organización que prefiera la independencia y la teoría Y.

Kurt Lewin, encontró que la experiencia de éxito o fracaso no depende de los logros, sino más bien de la relación entre el logro y las expectativas de una persona o del nivel de aspiración. Por lo tanto, los individuos miden su propio éxito o fracaso no en términos de éxito absoluto, sino en términos de su momentáneo nivel de aspiración. Pero el nivel de aspiraciones varía directamente con los éxitos o fracasos del pasado y con los logros de sus competidores. Los éxitos del pasado elevan las expectativas, en tanto que los fracasos pasados las hacen descender, pero no se pueden crear sentimientos fuertes en cualquier sentido asignando tareas fáciles: los éxitos y fracasos importantes ocurren sólo si la dificultad de la tarea se encuentra cerca del límite de logro superior; esto es, si hay una oportunidad de que ocurra ya sea el éxito o el fracaso en la tarea y si ésta es igual o más difícil que las tareas ya terminadas por sus compañeros de trabajo.

J.W. Atkinson sugería que existen dos distintas influencias motivacionales: a) El deseo de lograr éxito. b) El deseo de evitar el fracaso. Y la fuerza de esta influencia varía entre los individuos. Por lo tanto, el que un hombre corra o no un riesgo depende de la fuerza de sus necesidades personales para alcanzar el éxito o para evitar el fracaso; lo que a su vez está determinado en gran parte culturalmente por la experiencia.

La dependencia o independencia entre los empleados y patrones es probable que estimule un enfoque que enfatice una productividad elevada. Existen tres pasos principales en este enfoque:

- 1) Definir fronteras aceptables para las acciones de los empleados.
- 2) Conceder libertad de acción dentro de estas fronteras.
- 3) Supervisar los resultados.

Para poner en práctica lo anterior se requiere:

- 1) Una actitud realista de los gerentes hacia los empleados.
- 2) Un amplio sistema de reglamento y disciplina.
- 3) El mantenimiento de un sistema de comunicación adecuado.²⁷

4.6.3 ACTITUD REALISTA

Dentro del marco de la interdependencia, si un gerente da a su empleado libertad para decidir y actúa dentro de límites claramente definidos, no reduce ninguna de sus propias responsabilidades para el logro de resultados. Sin embargo, si cede un alto grado de control a sus hombres. Los empleados asumen la tarea de determinar sus propios objetivos, procedimientos y métodos. Se convierten en gran parte en constructores de sus propias tareas.

La supervisión de la Teoría X fija límites sumamente estrechos de libertad al empleado. El gerente instruye con detalle al empleado sobre lo que desea y la forma en que debe ejecutarse al trabajo. No se enfatiza la iniciativa del empleado porque el gerente dice lo que se debe hacer y cómo hacerlo.

La Teoría Y da un amplio grado de libertad al empleado: tan amplio, que los límites del comportamiento aceptable suele ser desconocidos. Esta teoría supone que el empleado es autodisciplinado y que ajustará sus actividades hacia los objetivos de la organización. Con tan excesiva libertad es probable que el empleado se desvíe y no trabaje con efectividad hacia su objetivo.

El tercer enfoque de supervisión es la administración por resultados. En éste, el gerente da amplia libertad al empleado, pero *dentro de límites claramente definidos*. La supervisión es principalmente en términos de los resultados que se esperan del empleado, en vez de la forma en que se hace el trabajo. La iniciativa para determinar cómo se hace el trabajo descansa en gran parte en el empleado, pero se fijan con claridad los límites monetarios y de comportamiento.

La concesión de libertad para actuar dentro de límites bien definidos es evidencia de la confianza del gerente en su empleado; el grado de libertad indica el grado de confianza. Los límites demasiados estrechos (Teoría X) dan como resultado escasa libertad, pero límites demasiado amplios (Teoría Y) traen como consecuencia la falta de disciplina efectiva. Siendo concedida una cantidad adecuada de libertad, el resultado será que el empleado responda a la confianza depositada en él desarrollando un sentido de responsabilidad y de individualidad. Siente una sensación de orgullo al lograr los resultados deseados y al determinar los detalles para alcanzarlos.

Su aceptación de responsabilidad significa que hay menos necesidad de un control, dirección y disciplina estrechos, y que el papel del gerente es cada vez más el de un director y no el de un manipulador. Sin embargo, es importante un sistema de reglas para definir los límites extremos de comportamiento aceptable.²⁷

4.7 LAS NECESIDADES Y LA SITUACION DE TRABAJO

¿Qué tiene que ver nuestro estudio de la teoría de Maslow de las necesidades humanas con la motivación en una situación de trabajo en la vida real? Como lo indica Mason Haire:

Todos se están esforzando constantemente por la satisfacción de las necesidades. Forma parte de la situación el aspecto de que, en el trabajo el superior controle muchos de los medios para la satisfacción de las necesidades. Mediante el uso adecuado de este control, puede proporcionar o negar recompensas en los momentos adecuados. Si se recuerda el principio de la Ley del Efecto, la cual dice: Que el comportamiento que parece ser recompensado tiende a repetirse, mientras que aquel que parece que no conduce a la recompensa o que evidentemente da como resultado el castigo tiende a ser eliminado; es obvio que el superior tiene una gran oportunidad para conformar el comportamiento.

Las necesidades fisiológicas se satisfacen principalmente fuera del trabajo con el dinero ganado por su desempeño. Esto incluye no sólo los ingresos actuales sino la esperanza de mejoramiento en las percepciones futuras. La primera necesidad de un individuo es ganar el dinero suficiente para vivir, para logra su estándar de vida deseado ahora y en el futuro.

Los ingresos actuales, el conocimiento de los ingresos futuros y las mejoras en el ingreso están entrelazados como sausfactores no sólo de las necesidades fisiológicas, sino también de las relacionadas con la seguridad y las sociales.

El trabajo en sí puede proporcionar oportunidades para la satisfacción de muchas necesidades sociales. El grupo de trabajo del individuo pueden proporcionar ayuda, amistad, identificación, status y un sentimiento de participación y pertenencia. El supervisor por lo general controla el tratamiento que recibe un individuo, el sistema de recompensas y castigos y la información sobre dónde encaja aquél en la organización.

Ciertos trabajos pueden dar oportunidades para la satisfacción de las necesidades de estima y de autorrealización. La autonomía, los logros y el éxito en competencia son ejemplos de la satisfacción de la necesidad de estima en la situación de trabajo. Una compañía puede proporcionar oportunidad y fomentar el desarrollo del individuo dentro del marco de la organización.²⁷

4.7.1 MOTIVAR ES CONTRIBUIR MAS AL TRABAJO

La motivación implica el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar. Motivar es el acto de inducir al desarrollo de una actividad que conduce a los resultados deseados.

Por tal, la empresa paga un sueldo y cuenta con la posibilidad de suspenderlo, no debe olvidarse la diferencia entre lo que la simple presencia en el trabajo puede lograr y lo que el deseo consciente de contribuir a él permite alcanzar: en esto, reside la brecha entre el éxito y el fracaso. Por lo tanto, ningún negocio puede contentarse tan sólo con pagar su esfuerzo a los empleados, sino que, por el contrario, cada uno de ellos deberá ser motivado y estimulado hacia una mayor actividad.²⁵

4.7.2 INTERES EN EL TRABAJO Y MOTIVACION

Las actividades en las que sobresalimos son aquellas que más nos interesan. Las que no nos interesan las desempeñamos con poco entusiasmo, sin realizar ningún esfuerzo para mejorar y por lo tanto, con mínimo éxito.

Todo el mundo desea un trabajo interesante, sin embargo cada uno tiene su propia idea sobre lo que es interesante. Para una persona, un trabajo interesante debe constituir un reto al cual enfrentarse y para otros, un trabajo es interesante si reviste gran importancia, pero no requiere tomar muchas decisiones.

El interés del trabajo no aparece en el balance, pero sus efectos se hacen sentir. Al motivar a sus empleados a interesarse más en sus funciones, el supervisor debe aceptar que ciertos factores relacionados con el trabajo influyen en el probable interés que un individuo llegue a sentir por él.

La actitud hacia el ambiente total de trabajo. Si el empleado cree en la empresa, en el supervisor y en la importancia de su trabajo, éste se hace más interesante. La actitud del empleado es básica para la existencia y desarrollo de los otros factores que determinan su interés en el trabajo. A continuación se muestran algunos puntos:

- 1) *Progreso en el trabajo.* La mayoría de los empleados comienzan a

trabajar con interés, pero éste se puede debilitar si no se progresa lo suficiente. El progreso puede consistir en aumentos de sueldo, ascensos y otras recompensas. Es más fácil para un empleado mantener el interés si siente que su esfuerzo diario lo hace avanzar dentro de las empresa.

2) **Calidad de la supervisión.** El interés está influenciado por la actitud del supervisor. La dirección que se ejerce con imaginación, elimina frustraciones y mantiene la armonía, asegurando un trabajo más interesante.

3) **Relaciones de trabajo.** Para muchos empleados, las relaciones obtenidas en el trabajo son el factor más importante en el aumento del interés es sus funciones. Con frecuencia se crean fuertes unidades sociales y el empleado desea formar parte del grupo. Esta asociación con el grupo, puede ofrecer una parte importante de la satisfacción e interés que el trabajo ofrece al individuo, especialmente en trabajos mecánicos o rutinarios, que dan oportunidad de conversar mientras se realizan. Por ejemplo, en trabajos de oficina, ventas y labores manuales, la proximidad de los empleados y el poco ruido, permiten el establecimiento y desarrollo de relaciones sociales durante las horas de trabajo.

4) **Desafío.** Para muchos empleados el reto y el interés, están estrechamente asociados. Cuando el empleado no encuentra que el trabajo constituye un reto para él, éste se le hace aburrido y poco interesante.

5) **Satisfacción.** A muchos empleados les agrada trabajar con la gente. Este contacto con otras personas enfoca su interés y forma parte de la compensación intangible que el individuo busca el ambiente de trabajo.

Existen muchos factores que tienden a disminuir, o destruir, el interés que el empleado necesita para alcanzar un máximo desempeño en el trabajo. Por ejemplo, cuando el supervisor no sabe evaluar un buen trabajo ni agradece un esfuerzo superior al término medio, el empleado pierde interés rápidamente. Se debe aprovechar cualquier oportunidad de decirle al empleado: "Eso estuvo bien hecho"; "fue un buen trabajo, siga así". Con frecuencia se puede estimular a los trabajadores a una máxima producción si se les demuestra el reconocimiento adecuado.

Si el supervisor pierde el respeto de sus empleados, éstos perderán interés en su trabajo. A nadie le agrada trabajar para un supervisor que muestra su carencia de los conocimientos necesarios, que no da respuestas honestas, que tiene favoritos o trata mal a los empleados, que no transmite la información necesaria, o bien, que es incapaz de organizar el trabajo y proporcionar la dirección indispensable.

Con frecuencia, el empleado temporal; o aquel que planea renunciar, tiene poco interés en el trabajo. En virtud de que un empleado temporal no ofrece perspectivas de estabilidad, aumentos de sueldo o ascensos, el empleado no se siente interesado en realizar un buen trabajo.

Si la energía física del empleado está siendo minada por una enfermedad, dolor o algún tipo de tensión, emocional, éste es incapaz de mostrar interés vital y entusiasta por su trabajo. Asimismo, los problemas familiares que preocupan al empleado habrán de reanudar casi ineludiblemente en la disminución del interés por sus labores. Por ello se debe buscar la forma de motivarlo.

La "manzana echada a perder", es un enemigo del interés en el trabajo. Los trabajadores son influenciados con mayor facilidad por un compañero descontento que por uno productivo e interesado en su trabajo. Si el supervisor no da respuestas positivas a un empleado nuevo, frecuentemente este cae bajo la influencia de la "manzana echada a perder".

Todos los trabajos pueden ser interesantes si se entiende su relación con las otras actividades de la empresa. Los empleados que realizan un mismo trabajo presentan diferentes grados de interés en sus funciones, porque este interés está influenciado más por la interpretación de cada individuo y su reacción emocional, que por lo que en realidad supone el desempeño de su función. El supervisor no puede depender del trabajo para que éste genere su propio interés, sino que debe ayudar al empleado, motivándolo a que desarrolle una posición más dinámica frente a su obligación. El supervisor puede enfatizar los aspectos interesantes de una tarea; ya que de otro modo pasarían inadvertidos para el empleado. Si un individuo puede ver su trabajo desde otro punto de vista, lo que actualmente le parece aburrido y rutinario, puede llegar a convertirse en algo interesante o incluso motivador.

El supervisor también debe mantener al empleado consciente de la importancia de su trabajo. Para una empresa todo trabajo es importante, si no lo fuera, no le pagarían a alguien para que lo hiciera. El empleado tiene necesidad de entender la importancia de su propio trabajo, el servicio que presta o el producto que fabrica. Cuando un empleado está haciendo un trabajo que él considera importante, pone todo su interés en él.

Los empleados necesitan tener una idea clara de los logros que se esperan de ellos. El establecimiento de cuotas honestas, no sólo estimula el interés, sino que también sirve como uno de los medios más seguros de incrementar la producción. Las metas deben ser altas, pero realistas, y deben explicarse claramente. Al empleado se le debe prestar toda la ayuda posible para que las alcance y se le debe tener informado de sus progresos.

El interés hacia el trabajo puede aumentarse, explicando la relación del empleado con otras funciones. Un trabajo debe considerarse relacionado con otras actividades de la compañía, para que parezca interesante, significativo y productivo.

Tanto las relaciones del supervisor con los individuos del departamento, como de los empleados entre sí, son factores determinantes para el interés aplicado al trabajo. Esto se revela frecuentemente cuando se discuten con los empleados las transferencias y otros cambios. Comúnmente, la resistencia no se centra en los cambios de trabajo, sino en los referentes a los grupos de trabajo. Con frecuencia, un empleado se muestra reacio a dejar un medio social que le es familiar, porque no se siente seguro respecto a cómo se desenvolverá dentro de un nuevo grupo.

Es menos probable que un empleado llegue a perder su interés, cuando el supervisor conoce y está interesado en sus actividades. Estar abocado a una actividad sobre la que nadie más se muestra interesado, conduce a la aniquilación del propio interés individual.²⁶

4.7.2.1 EL INTERES POR EL TRABAJO.

Mantener el interés que todo el personal tiene en relación con el propio trabajo, es uno de los medios más útiles para motivar al personal, para crear en él entusiasmo y disposición favorable ante la Dirección y los superiores.

Existen diferencias de rendimiento, de aplicación, de comportamiento entre el trabajador entusiasta de las propias labores y el que las soporta a duras penas motivado sólo por el deseo, o mejor por la necesidad de una ganancia. El primero proporciona una continua satisfacción al que la realiza, no se ausenta más que en casos extremos, trata de unir la calidad y la cantidad; el segundo además de ser indiferente odia el propio trabajo, se aleja de él en cuanto es posible y no se preocupa de la calidad ni produce en cantidad suficiente para no ser despachado por escaso rendimiento.

Establecer una política exacta que tenga en cuenta todos los posibles obstáculos y prepare los instrumentos idóneos para superarlos; estas barreras se llaman fatiga, monotonía, aburrimiento y frustración.

A la fatiga se le puede poner remedio con un adecuado sistema de pausas, la monotonía puede ser evitada por lo menos en parte con la emisión de música,

lo mismo que el aburrimiento. La frustración nace de entender y motivar a sus propios subordinados; se puede poner remedio mejorando las comunicaciones y las relaciones humanas en el interior de la empresa.

Pero todas estas barreras se pueden superar más ágilmente y se puede volver a establecer el interés por el trabajo. Es necesario destinar a cada persona a una labor que represente para ella un verdadero punto de interés, que responda plenamente a su capacidad y a sus aspiraciones profesionales; prever después la posibilidad de promoción para evitar que el interés por el trabajo sea eliminado por la falta de posibilidades de hacer carrera, por una situación económica insuficiente que repercute sobre todo sobre las aspiraciones de consideración social.²⁴

4.7.3 LA ACTITUD HACIA EL TRABAJO Y LA PRODUCCION

La actitud hacia el trabajo es difícil de medir, pero si se puede medir en términos monetarios su efecto sobre la producción. Si se lleva un registro de la producción real por un determinado periodo, es probable que se encuentren variaciones; estas aparecerán aun cuando el trabajador haya sido siempre el mismo.

Desde luego, no todo aspecto del factor humano corresponde a simples actitudes o disposiciones. Un dolor de muelas, por ejemplo, interviendrá en forma tan negativa en el trabajo de una persona, como un problema de tipo emocional que pudiera tener en su hogar.

Pero también es cierto que lo que se hace o dice a un individuo en su trabajo, tiene una gran influencia sobre sus sentimientos y, por tanto, sobre su actitud. Cualquier persona trabajará y producirá mejor si está a gusto en su empleo que si se encuentra a disgusto, por lo cual es importante que se mantenga elevado el ánimo de sus trabajadores.⁵

4.7.3.1 EFECTOS DE LAS ACTITUDES EN LA PRODUCCION

La mayor parte de los disgustos de los trabajadores, reconocen su causa en una moral baja. En virtud de que la moral baja está vinculada a negligencias en el trabajo, la moral elevada viene a ser objetivo crucial de la administración.

La mayoría de las personas tienden a expresar su disgusto en términos objetivos o concretos. Hay trabajadores que se disgustan porque, según ellos, "no piensan estar retribuidos con justicia"; otros pueden decir que de les trata "despóticamente", y así por el estilo. Como las emociones tienen un carácter

abstracto, no pueden expresarse fácilmente en palabras. Son más difíciles de expresar que hablar en términos de salario.²

4.7.4 ¿ QUE COSA ESPERAN LOS TRABAJADORES DE UN JEFE ?

Se piensa que los trabajadores desean tener un supervisor que le permita descansar, disfrutar de aumentos de salario, tener frecuentes vacaciones y privilegios especiales, sin tener que trabajar para conseguirlos, se está en un error. La verdad es que la mayoría de las quejas de los operarios son porque no tienen suficiente trabajo o no hacen todo lo que pueden, y no porque estén agobiados de trabajo.

La satisfacción que una persona deriva del trabajo que ha realizado es la verdadera norma de medida del valor que el trabajo representa para ella. Esa satisfacción total incluye el salario recibido, su esfuerzo personal y la actitud de su jefe y de sus compañeros. Nunca se pagará bastante a un hombre para obligarle a ser feliz en un empleo que le repugna por exigirle laborar en compañía de personas que no le agradan. Es posible que una persona así acepte el empleo y lo desempeñe; pero no cooperará en el esfuerzo conjunto.

Gran parte del trabajo de un administrador consiste en cuidar que cada uno de los hombres a sus órdenes, como personas que son, obtenga determinadas satisfacciones, las cuales están por encima y más allá del dinero que recibe como retribución. Pero ¿ Cuáles son esas satisfacciones de carácter no económico que contribuyen a la plena satisfacción en un trabajo ?³

4.7.5 EL ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.

El método que Herzberg recomienda para aplicar su teoría; el cual es el **enriquecimiento del puesto**. Incluye *motivadores como oportunidades de logro en el puesto al hacerlo más interesante y lleno de retos*. Esto generalmente se logra al dar al trabajador más autonomía y permitir a la persona realizar buena parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor.

Existen cinco acciones específicas que un gerente puede seguir para enriquecer el puesto de un subordinado:

1. **Formar grupos de trabajo naturales:** En este punto hay que cambiar el puesto en forma tal que cada persona sea responsable de un cuerpo de trabajo identificable.

2. **Combinar las tareas:** Permitir que una persona ensamble un producto de principio a fin, en lugar de que éste pase por varias operaciones separadas realizadas por diferentes personas.

3. **Establecer responsabilidades hacia el cliente:** Permitir que el trabajador tenga contacto tan frecuentemente como sea posible con el cliente.

4. **Carga vertical:** Permitir que el trabajador planea y controle su trabajo en lugar de que lo haga personal de fuera.

5. **Abrir canales de retroalimentación:** Finalmente, encontrar más y mejores maneras que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Cambios como éstos aparentemente pueden mejorar el desempeño.

Existe cierta controversia en torno a si la distinción que hace Herzberg entre motivadores e higiénicos tiene sentido. Hay quienes cuestionan también si las mejoras que generalmente se producen después del enriquecimiento del puesto son resultado del mismo o de otros cambios asociados como mayores salarios que generalmente acompañan al enriquecimiento. Esta técnica sin duda que no se aplica a todas las personas. Por lo tanto, los gerentes que piensan en aplicar un programa de enriquecimiento del puesto deben considerar los siguientes principios:

1. **La motivación debe ser central al problema:** Tener la seguridad de que el mal desempeño no es resultado de algún otro problema como un sistema de producción mal diseñado o capacitación inadecuada.

2. **No debe haber una manera más fácil:** Con relación al primer punto, se debe preguntar "¿Existe una manera más fácil de mejorar el problema en cuestión?". En ocasiones, mejorar las pruebas y capacitación del personal podría eliminar el problema.

3. **Los factores higiénicos deben ser adecuados:** La mayoría de los expertos en enriquecimiento del puesto están de acuerdo en que esta técnica no reducirá los problemas causados por higiene inadecuadas como un salario bajo, malas condiciones de trabajo o prácticas de dirección inaceptables. Los empleados generalmente tienen que estar cuando menos adecuadamente satisfechos con estas higiene, es decir, sus necesidades de nivel bajo deben estar satisfechas para que el enriquecimiento del puesto sea eficaz.²¹

4. **El puesto debe ser bajo en su potencial motivador:** No vale la pena tratar de enriquecer un puesto que ya es lo suficientemente interesante y con retos.

5. **El enriquecimiento del puesto debe ser técnica y económicamente viable:** En algunos casos simplemente hay demasiados costos involucrados como para que el enriquecimiento del puesto se justifique. Es necesario recordar que la razón por la que inicialmente se tuvieron puestos rutinarios y altamente especializados fue que los industriales los consideraron muy eficientes.

6. **La calidad debe ser importante:** Generalmente es la calidad del producto final, más que su cantidad, la principal beneficiada con el enriquecimiento del puesto.

7. **Los trabajadores deben desear y estar dispuestos para el cambio:** Algunos trabajadores no quieren ni necesitan empleos interesantes. No a todos les molesta un empleo aburrido y rutinario. De hecho, algunas personas parecen preferir el ritmo monótono y obtienen satisfacción de intereses fuera del trabajo.²¹

4.8 LOS INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS

Las motivaciones del trabajo son estimuladas por los incentivos; los cuales se dividen en dos grandes categorías: Monetarios y No monetarios.

El dinero como incentivo es la solución clásica adoptada por la Dirección, que como se ha dicho al tratar de la moral, tiende a sobrevalorar la importancia de los incentivos económicos para los trabajadores.

Junto a los incentivos de carácter económico, la Dirección de la empresa puede utilizar otros no económicos como la estimulación, los privilegios y los castigos, la participación y el interés en el trabajo.

La competencia consiste en inducir al sujeto a alcanzar una meta personal (récord positivo de productividad, negativo de ausencia, etc.) o en contraste con la de otra persona. La competencia hace aumentar el ritmo de las prestaciones, pero hace disminuir la precisión y la calidad del producto; además se sabe que la competencia entre personas da mejores resultados que la competencia entre grupos y la existente entre personas de habilidad similar, produce efectos más positivos que la creada entre personas con distinto grado de habilidad.

El sistema de alabanzas y castigos tiene lugar en la vida cotidiana de la empresa y suscita discusiones acerca de si es mejor recurrir a unas u otras. Las alabanzas conducen a una mejora de los resultados, mientras que los castigos tienden a empeorarlos o a dejarlos inmutables. Los castigos hay que tomarlos con cautela, ya que en algunas veces este se impone y sería peor, no aplicarlo.

Los incentivos de carácter no económico no se reducen al empleo de alabanzas y castigos; la mayor parte de las empresas ofrecen facilidades, formas de previsión y asistencia mejor conocidos con el nombre de Servicios Sociales de la empresa. Estos incentivos tienen cierta importancia sobre la decisión del individuo para aceptar o conservar un determinado empleo, especialmente para aquellos que están en las primeras experiencias de trabajo y cuya remuneración no varía mucho de un empleo a otro.²

4.8.1 USO DE LAS RECOMPENSAS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

Los administradores de recursos humanos cuentan con numerosas opciones para motivar a los empleados para que sea productivos. Muchas veces lo mejor es la combinación de estrategias, como pueden ser:

Recompensas: La clave del desempeño.

Las recompensas son una herramienta de motivación muy importante en cualquier organización. Pueden abarcar una amplia gama de incentivos, como pueden ser: cheques, bonificaciones de productividad, distintivos de "X" años de trabajo, certificados, vacaciones especiales, etc. Las recompensas no siempre se usan en forma efectiva para mejorar la productividad. Por ejemplo, si se otorgan aumentos de pago sólo por "presentarse" a trabajar en vez de por mejorar la producción no motivarán a los empleados para trabajar con más ahínco.

Se dice que el que los empleados mantengan un nivel elevado de productividad depende de la manera como perciban las consecuencias de su esfuerzo. Si se consideran que se premiará la productividad, es más probable que la aumenten. Por este motivo, las empresas deben hacer bastante hincapié en las recompensas que los empleados perciben como deseables.

Uso del Pago como Recompensa.

Una recompensa bastante obvia por el desempeño es el pago y los diversos sistemas de pago por incentivo: lo que más valoran los empleados es el pago, y

la mejor manera de entender el valor de este pago es en términos de las diferentes necesidades que tienen los empleados. Abraham Maslow desarrolló la **jerarquía de necesidades**, una teoría de motivación que clasifica cinco necesidades universales en orden de prioridad: (1) necesidades *fisiológicas* de alimento, agua, etc.; (2) necesidades de *seguridad* física y psicológica; (3) necesidades de *pertenencia*, de amor e inclusión; (4) necesidades de *estima*, de autorespeto y (5) necesidades de *autorealización*, o la necesidad de alcanzar el potencial propio. El pago es una recompensa importante pues en parte puede satisfacer varias de estas necesidades. Proporciona a los empleados el medio para comprar alimentos que satisfacen sus necesidades fisiológicas; les permite pagar un alojamiento para satisfacer su necesidad de seguridad y les permite llenar sus necesidades de estima, ya que el pago es una medida de valor relativo.

Además, existen otros cuatro motivos importantes para que los administradores pongan en práctica sistemas efectivos de pago por desempeño.

Primero: El pago sirve para diferenciar a los empleados. Los empleados con un alto desempeño, por lo general se resienten en sistemas de recompensas a todos por igual, y tal vez sientan que no hay motivo para permanecer en una empresa que permite que los menos competentes "engañen al sistema" recibiendo la misma recompensa con menos esfuerzo o habilidad. Cuando se hace una diferencia justa entre los empleados, el pago fortalece los sentimientos de equidad.

Segundo: El usar el pago como recompensa hace que la evaluación formal del desempeño sea un acontecimiento importante. Cuando no hay relación entre el pago y el desempeño, los empleados pueden pensar que las evaluaciones no son más que un requisito superficial del departamento de recursos humanos. Sin embargo, cuando el pago se basa claramente en el desempeño, es visto como consecuencia importante del trabajo efectivo, recalando así la importancia del proceso de la evaluación.

Tercero: El pago por desempeño puede ser una forma importante de distribuir a través de remuneraciones un dinero que éste escaso. Incluso en circunstancias financieras difíciles, las empresas hacen bien por mantener los pagos por méritos para sus empleados con un desempeño sobresaliente. No sólo el desempeño sobresaliente premiado ayudará a retener a los empleados más capaces, sino que también puede alentar a los empleados que tienen un desempeño menos eficiente a dejar la empresa, o aumentar su productividad.

Cuarto: Finalmente, el pago por desempeño puede usarse para promover una cultura de alta productividad en la empresa. El transformar una cultura

apática en otra donde la productividad es altamente valorada puede ser una tarea difícil. Las estrategias motivacionales efectivas, incluyendo el uso del pago como recompensa al desempeño, pueden ayudar a llevar a la cultura de la organización en la dirección de un desempeño mejor. Ya que el pago afecta a todos los empleados de la empresa, por lo que tiene un considerable potencial para cambiar su cultura entera, con cada uno de los empleados.⁴⁰

4.8.1.1 USO DE OTRAS RECOMPENSAS

La retroalimentación se puede utilizar como una recompensa, para que está tenga un máximo de efectividad, debe hacerse personalmente. Por supuesto, debe ser inmediata en vez de pospuesta, y debe ser positiva, aunque algunos administradores de recursos humanos consideran que la retroalimentación negativa es mejor que el no dar ninguna retroalimentación, ya que los empleados pueden pensar que la falta de retroalimentación es una aprobación.

Además una gran cantidad de retroalimentación es mejor que poca, ya que poca retroalimentación transmite poca confianza en el subordinado e incluso puede molestar al empleado.⁴¹

4.8.2 NECESIDAD DE HACER EVALUACIONES JUSTAS

Es un derecho del jefe hacer evaluaciones de sus trabajadores, y ese derecho comprende también promocionar a quienes respondan mejor a su ayuda y el de dejar libradas a sus propias fuerzas a quienes no reaccionan a la ayuda.

Conviene mantener informados a los subalternos, recurriendo al empleo del elogio, aprobando lo que hacen o criticándolo. Al mismo tiempo, debe emplearse la alabanza para mejorar el desempeño por arriba del promedio, y llegar a un nivel elevado de rendimiento y calidad. A esto, conviene observar las siguientes normas:

- a) Elogiar para conseguir un desempeño superior al normal.
- b) Reconocer con sencillez el trabajo ordinario bien hecho.
- c) Criticar para mejorar el desempeño.⁴²

4.8.2.1 COMO UTILIZAR EL ELOGIO

La mejor forma de emplear el elogio, es tratando de hacer que un desempeño ordinario satisfactorio, se convierta en uno superior.

Dar la impresión de que se está muy satisfecho por un desempeño normal, lo único que hará es que el trabajador se conforme con hacer lo indispensable, pues cree con ello sus superiores quedan plenamente satisfechos. Por tanto, conviene guardar el elogio para realizaciones que en verdad merezcan la pena y recurrir a él para estimular al trabajador que lo merezca.

Para proceder con acierto en el empleo del elogio, conviene ajustarse a los siguientes preceptos:

- a) Dar más responsabilidad al trabajador, al mismo tiempo que se le alaba.
- b) Adecuar el elogio a lo hecho.
- c) Vincular el elogio hecho en público a una forma concreta de reconocimiento.
- d) Utilizar el elogio como señuelo y no como aguijón.⁵

4.8.2.2 ADAPTAR EL ELOGIO A LO REALIZADO

Independientemente de la forma en que se exprese el elogio, para que sea eficaz deberá manifestar que el jefe está orgulloso de su subalterno.

El elogio a trabajos de importancia secundaria deberá hacerse en privado. No beneficiará al trabajador el que sus compañeros de trabajo escuchen al jefe expresarse de algo que todos hacen igualmente bien. Pero sí será ventajoso para el operario, que el jefe le diga en privado, que reconoce sus esfuerzos para mantenerse a la par con sus compañeros.⁵

4.8.2.3 RELACIONAR EL ELOGIO CON EL RECONOCIMIENTO

Todo trabajo merecedor de una alabanza en público, merece algo más que un sencillo elogio. Cuando se felicite a un operario que lo merezca, hay que buscar la manera de premiarle por su eficaz realización.⁵

4.8.2.4 DAR MAS IMPORTANCIA AL TRABAJADOR, AL MISMO TIEMPO QUE SE LE ELOGIA

A la vez que lo elogia, hay que confiar mayores responsabilidades al subalterno. Si se quiere que el elogio cumpla con su doble fin de informar y estimular, es necesario que el jefe demuestre el orgullo que siente ante el buen trabajo desempeñado, proporcionándole oportunidades adicionales de demostrar todo lo que puede hacer.

No olvidar de emplear el elogio como señuelo y no como aguijón. Procurar no

alabar lo ejecutado por un buen operario para agujinear a otros, porque esto suscitará una fuerte reacción de hostilidad hacia el felicitado, quien muy bien podría servir del elemento de influencia y aliento para el resto del personal, si no se le utilizara, como en un caso así, para disfrazar críticas y reproches. Citarlo, al trabajador, más bien como un ejemplo de quien se esmera en su labor.⁵

4.8.3 CRITICAS CONSTRUCTIVAS

Siempre que se pueda, el jefe y su personal de mando, deberán recurrir a las críticas constructivas, para que el trabajador realice un mejor trabajo. Esto quiere decir que las críticas deben enderezarse no al empleado, sino al trabajo que hace.

El individuo que trabaja mal, tiene derecho a que:

- a) Se le reprenda en privado.
- b) Se le de oportunidad de defenderse.
- c) Se le hagan cargos específicos por faltas específicas.
- d) Se le trate igual que a otros compañeros culpables de la misma falta.
- e) Se le llame la atención por errores involuntarios, sin emplear para ello un lenguaje ofensivo.⁵

4.8.3.1 REPRESIONES EN PRIVADO

La violación de esta regla, más que cualquier otra cosa, es lo que hace que a un jefe se le tache de déspota. Si no se actúa de acuerdo con ella, se mina la autoridad que precisamente se busca reafirmar. Si el administrador desea tener buenos resultados en su cometido necesita contar con el respeto de sus subordinados. Por tanto, es necesario que el jefe haga todo lo posible por crear esa actitud de respeto y apoyo en sus trabajadores. La evaluación crítica del trabajador en privado reportará beneficios a este y al jefe.⁵

4.8.3.2 ESTABLECER LOS HECHOS

Antes que todo se le debe pedir al operario que exponga los hechos. Esto es algo más que una cortesía ordinaria. Procediendo así se evitarán situaciones molestas. Aun cuando un subalterno esté completamente equivocado, nunca perjudicará que el jefe se entere bien de todos los detalles antes de juzgar su desempeño. Conocer a fondo los hechos capacitará al jefe para enfocar la situación en forma lógica y sensata.

El trabajador, por más culpable que sea, tiene derecho a conocer con

precisión de qué se culpa. Ningún jefe estará seguro de juzgar con acierto a un subalterno, si no da a éste la oportunidad de exponer su punto de vista.³

4.8.3.3 NO HACER JUICIOS PREMATUREOS

Nunca se debe prejuizar una situación, ni arribar a conclusiones antes de hacer preguntas. Antes de responder o criticar hay que tener toda la información pertinente y conocer todos los aspectos del problema. Además, habrá que tratar de considerar las cosas desde el punto de vista del trabajador y de la empresa. Evitar disputas con el operario. Hay que darle la oportunidad de exponer sus razones y escucharle con atención.

Para llegar a una decisión de acuerdo con los hechos concretos. Es necesario asegurarse de que es posible definir la falta con exactitud y claridad. De esta manera, los trabajadores verán que su jefe es justo y siempre estarán conscientes de lo equitativo de sus decisiones y reproches.⁴

4.8.4 USO DE PROGRAMAS DE RECOMPENSA PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

Para que los sistemas de recompensas sean efectivos, deben reconocer únicamente a los empleados que han tenido un buen desempeño. En otras palabras, deben diferenciar entre el empleado mediocre y aquél con alto desempeño. Además, para ser efectivos, dichos sistemas deben garantizar que el empleado valore la recompensa. Finalmente, las recompensas surten menos efecto cuando son otorgadas como parte de una junta regular o son intercaladas con las actividades departamentales. Es necesario usar las ocasiones especiales (cenas anuales y juntas de reconocimiento) para que no se perciban las recompensas como una idea de última hora. En la siguiente figura se mencionan más sugerencias para garantizar la efectividad en el sistema de recompensas.

PARA QUE LAS RECOMPENSAS SEAN IMPORTANTES PARA LOS EMPLEADOS

1. Relacionar las recompensas con las necesidades de los empleados. Los directores deben conocer lo suficiente a sus empleados para entender sus necesidades.
2. Asegurarse de que la recompensa sea lo suficientemente grande para que tenga valor simbólico.
3. Que sea en el momento adecuado. Programar la entrega de la recompensa cerca del momento en que esta fue anunciada.
4. Asistir a la entrega de las recompensas. La presencia del director muestra la importancia de una ceremonia de recompensas y por tanto de las recompensas.
5. Hablar del valor de una recompensa. El señalar los beneficios de la recompensa ayuda a que esta gane en significado.
6. Asegurarse de quien la entrega es respetado por los empleados.
7. Usar un foro público para la presentación. Programar un acontecimiento especial para hacer énfasis en la importancia de la recompensa.
8. Establecer estándares elevados para las recompensas y hacer que éstas dependan de satisfacer o exceder dichos estándares.
9. Aumentar la exclusividad de una recompensa. Cuando son menos los empleados que reciben una recompensa, ésta es más apreciada.
10. No sobrevender la recompensa. El intentar que una bonificación de ventas semanales parezca tremendamente valiosa hace que la recompensa parezca insignificante.

4.9 MOTIVACION Y EFICIENCIA

La eficiencia concierne a todos los empleados de todas las empresas. La eficiencia no significa una lucha incansante para producir más a expensas de la propia salud, sino la eliminación del desperdicio de movimientos, material y tiempo.

La eficiencia concierne al esfuerzo humano en lo que se relaciona con la calidad y cantidad de los resultados. La persona eficiente, utiliza de la mejor manera la maquinaria, materias primas, tiempo, esfuerzo y la inversión que la empresa ha realizado con el objeto de crear y mantener su trabajo. El empleado puede medir su eficiencia en términos del sueldo que percibe o con base en el número de unidades que produce en un tiempo dado. El supervisor puede juzgar la eficiencia, estableciendo una relación entre la producción del departamento y el número de empleados.

Ciertos factores, perfectamente identificables, constituyen obstáculos a la eficiencia: fatiga, ruido, tedio, luz insuficiente, mala supervisión, falta de interés, entrenamiento inadecuado, mala salud, falta de energía y muchos otros. Todos estos factores afectan la eficiencia en diversos grados.²⁷

4.10 PREVENCIÓN DE LA FRUSTRACIÓN

Según la hipótesis de Maier, el alivio de la frustración, que se consigue mediante la manifestación del comportamiento hacia el que dicha frustración impulsa, establece los cimientos para volver a un comportamiento constructivo, orientado a un fin, o motivado.

"Los efectos de la frustración hacen posible un tipo de movimiento social fanático, integrado por individuos relativamente homogéneos, dominados por la hostilidad y destrucción. Son tenaces, irracionales y siempre dispuestos a seguir a un jefe; los movimientos sociales motivados por la frustración constituyen un peligro social, ya que no están orientados hacia un objetivo futuro".

Un sistema eficaz para evitar la frustración. Este sistema debe buscarse prescindiendo de la teoría sobre la motivación y la frustración que adoptemos, consiguiendo las condiciones que conduzcan a un comportamiento orientado a un fin. Entre estas condiciones se encuentran las recompensas adecuadas, o sea incentivos positivos de todas clases. Según Maier, los efectos posibles de las recompensas son de dos tipos. Pueden servir para reducir la frustración mediante la satisfacción de las necesidades, cuya constante insatisfacción produce la frustración. Las recompensas pueden llevar al comportamiento "desde un proceso de frustración a un proceso de motivación". El segundo tipo de efectos es que las recompensas tienden a mantener y aumentar el estado de motivación, allí donde se da este estado.

Uno de los problemas más importantes en las investigaciones sobre la motivación en la industria, es el de la determinación de la intensidad con que los distintos incentivos y otras condiciones contribuyen al estímulo y a la persistencia de un comportamiento, orientado hacia un objetivo, que satisfaga tanto a las necesidades de los trabajadores, como a las necesidades de la industria: recompensas potenciales, tales como mayores salarios, cigarrillos, seguridad en el trabajo, etc.

Las causas de la frustración en la industria. Las condiciones de trabajo,

bajo las que la gente trabaja son; directa o indirectamente, responsables de la creación de un gran número de tensiones y de la frustración de muchas necesidades y exigencias; se afirma que estas tensiones son, en parte, el resultado de los "cambios tecnológicos", los cuales actúan frecuentemente como un impedimento a la expresión de muchas de las importantes necesidades de un trabajador siente en su empleo. La frustración y la tensión que la acompaña son también incluidas dentro de las "relaciones interpersonales".

Eaton hizo una relación de otras posibles causas de la frustración que comprendía siete hipótesis sobre los orígenes de la frustración en la industria; las cuales son las siguientes:

I hipótesis. La insignificancia del trabajo produce la frustración en el trabajador.

II hipótesis. Lo que produce la frustración en el trabajador es el no poseer lo que él produce con su trabajo.

III hipótesis. El trabajador es frustrado en sus (insatisfechas) esperanzas de una movilidad promocional que quiere encontrar en su trabajo.

IV hipótesis. El trabajador está frustrado por la falla de un trabajo definido y por las muchas alternativas que encuentra en su trabajo.

V hipótesis. Lo que frustra al trabajador son los cambios en las técnicas y en las condiciones de su trabajo.

VI hipótesis. El aislamiento de su trabajo dentro de las comunidad es lo que frustra al trabajador.

VII hipótesis. La inseguridad económica de su trabajo es lo que produce la frustración en el trabajador.²

4.10.1 AL INDIVIDUO LE GUSTA REALIZAR ALGO

Esta es la clave de una de las satisfacciones fundamentales que el trabajador tiene derecho a esperar de sus jefes. Al trabajador le gusta esforzarse en alguna dirección que le reporte resultados tangibles. Desea conocer que lugar ocupa su trabajo dentro del contexto de la organización. Quiere saber cómo encaja su actividad dentro de la operación total.

Cuando la persona se esfuerza y no obtiene resultados se suscita en ella un sentimiento de frustración; para entenderlo mejor sería ponerse en el lugar del trabajador, así se entendería como se desanimaría el trabajador al ver que sus esfuerzos han sido inútiles, en cambio, cuando se ve que el producto del trabajo se utiliza en fines útiles y prácticos experimentándose sentimientos de orgullo y satisfacción; en otras palabras se experimenta un sentimiento de realización personal. De aquí que sea importante que los supervisores expliquen a sus subordinados el destino final de lo que hacen.

El entusiasmo, basado en el orgullo de la realización personal, es lo que mueve a los hombres por la senda del progreso.⁵

4.11 EXPECTATIVAS Y REFORZAMIENTO DEL EMPLEADO

Aunque el empleado tenga en alta estima la forma de reconocimiento propuesta, la posibilidad de obtenerla tendrá poco o ningún impacto en su comportamiento, si él no percibe dos cosas, principalmente:

- 1) Una capacidad personal para comportarse de la manera prescrita.
- 2) Una interrelación definida entre el comportamiento deseado y la forma de reconocimiento.

Las autopercepciones de capacidad pueden ser mejoradas, por los jefes, por los colegas e iguales puntos de vista relacionados con la capacidad de uno mismo. Así, el desempeño es en parte una función de las expectativas que los demás tengan de la competencia y habilidad de uno mismo.

Debe evitarse el reforzamiento, a través del castigo, ya que esto es un estímulo negativo que provoca la ira de las personas, hostilidad, agresión y aún la misma rebelión. El comportamiento que ha sido condicionado a través del castigo, no solamente tiende a durar muy poco tiempo, sino que también introduce formas de actuar que contradicen y frustran los deseos de la dirección.

Para obtener un reforzamiento de las conductas adecuadas de manera positiva, es importante asignar los premios o reconocimientos tan pronto como se ha realizado la acción que nosotros deseamos que se realice, de manera que el subordinado vea claramente la interrelación entre la acción y el premio. Algunas posibilidades son:

- 1) Un reforzamiento continuo; en el cual el reconocimiento se da tan pronto como la acción ocurre.

2) Reforzamiento en tiempos predeterminados: por ejemplo, cada mañana el directivo le dirá a la gente: "ustedes hacen muy bien su trabajo"; "este grupo es el mejor en la compañía".

3) Reforzamiento en intervalos variables; reconocimiento sobre la base del azar.

4) Reforzamiento en un tiempo variable: por ejemplo, al localizar premios luego de que un cierto número de unidades al azar haya sido producido.

Cuando se comienza a modificar el comportamiento de un persona es necesario que exista un reforzamiento continuo: cuando hay un reconocimiento asegurado, éste tiende a reducir su valor en el tiempo. Así, la motivación puede ser alta cuando hay una relación menos que perfecta entre el esfuerzo y el reconocimiento.²³

4.12 LA PARTICIPACION.

La participación es el incentivo más eficaz entre los utilizados hasta ahora, porque está en disposición de satisfacer las más importantes necesidades de la personalidad humana.

En particular la participación representa la satisfacción de dos impulsos principales; es decir, los motivos sociales de la propia consideración y del reconocimiento social. Por un lado el trabajador se encuentra frente a un trabajo que comprende y aprueba teniendo conocimiento de la importancia que reviste y de la finalidad que pretende conseguir; por el otro se siente miembro activo y participe de un grupo que percibe la aprobación del ambiente que le rodea.

La participación puede asumir formas diferentes; desde el accionario que tiende a hacer partícipes de la propiedad de la empresa a los trabajadores, hasta la consulta mixta que los asocia a la gestión y otra formas ligadas a incentivos que los mezclan en el disfrute de los beneficios.²⁴

4.12.1 MOTIVACION: LA DECISION DE PARTICIPAR

Hay tres métodos para medir la participación que dan resultados substancialmente diferentes:

- 1) Se puede medir la cantidad de producción por trabajador.
- 2) Se puede aplicar un criterio de ausentismo. La ausencia física permanente, asociada con la eliminación del empleado de la nómina de la compañía, representa el valor extremo. Las diferencias de la productividad en el trabajo no se obtienen mediante el criterio de ausencia, sino que se distinguen por los porcentajes de ausencia, al igual que por los de rotación.
- 3) Se puede emplear un criterio de rotación; se puede identificar la participación con el fenómeno de estar o no en la nómina de la organización.

4.12.2 DISEÑO DEL TRABAJO PARA QUE PARTICIPEN LOS EMPLEADOS

El otorgar recompensas con base en el desempeño y su distribución equitativa son solamente dos de las herramientas importantes que pueden usar las empresas para promover un desempeño elevado entre sus empleados. Otra es ampliar la **participación de los empleados**. La mayor participación de los empleados en las empresas se ha convertido en la ocupación de muchos directivos, administradores y la esperanza de los empleados automotivados. Aunque se han desarrollado varios programas para hacer que los empleados participen en forma más completa en sus empresas, todos estos programas tienen un ingrediente en común: **La participación**. Estos incrementan el grado en que los empleados participan en las decisiones importantes de su puesto o de la organización.

La participación de los empleados en la toma de decisiones ofrece varias ventajas, incluyendo un mayor compromiso con las metas de la empresa, mejor entendimiento de las decisiones tomadas en la empresa y mejor calidad de las decisiones mismas; en la siguiente figura se mencionan algunas ventajas:

VENTAJAS DE UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

1. Mejor comprensión y aceptación de las decisiones por parte de los subordinados.
2. Mas compromiso con las decisiones.
3. Mayor comprensión de los objetivos de la empresa.
4. Mayor capacidad para satisfacer las necesidades psicológicas de los empleados (por ejemplo, de pertenencia, estima, autorealización).
5. Mayor presión social sobre los empleados para que cumplan con las decisiones tomadas a través de la participación.
6. Mayor identificación con el equipo de trabajo.
7. Disponibilidad de medios más constructivos para solucionar los conflictos.
8. Menores decisiones.

Para disponer de esas ventajas se proponen tres formas generales para aumentar la participación de los empleados:

- 1.- Adoptar sistemas de sugerencias.
- 2.- Aumentar la participación en el trabajo a través de equipos de trabajo.
- 3.- Fomentar el compromiso individual hacia la empresa.³⁰

4.12.2.1 SISTEMAS DE SUGERENCIAS

El sistema de participación de los empleados más antiguo y también más usado es el de sugerencias, que puede adoptar varias formas. El sistema tradicional de sugerencias es una de las maneras de garantizar la comunicación hacia arriba en las empresas. Sin embargo, los sistemas de sugerencias también son un medio importante para motivar a los empleados, involucrándolos en los sistemas de recompensas y de toma de decisiones de la empresa, suponiendo que la dirección toma en cuenta las sugerencias de sus empleados.³⁰

4.12.2.2 SISTEMA DE REPARTO DE GANANCIAS POR SUGERENCIAS

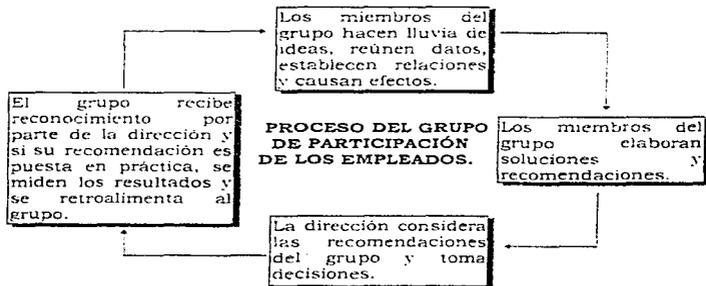
Los programas que recompensan a los empleados por sus sugerencias forman parte de sistemas organizacionales de reparto de ganancias. Esto indica que los empleados tienen una participación en las ganancias que resultan de la aplicación de sus sugerencias. Dichos sistemas pueden tener un efecto importante en la productividad de la empresa.³⁰

4.12.2.3 GRUPOS DE PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS

Se conoce como **grupos de participación de los empleados** a los grupos integrados por cinco o diez empleados que hacen un trabajo similar o relacionado y se reúnen con regularidad para identificar, analizar y sugerir soluciones para los problemas que comparten. Estos grupos se conocen también como círculos de calidad. Principalmente los grupos de participación de los empleados se usan como medio para que los empleados participen en las metas de la organización a través de sus sugerencias para mejorar el flujo de trabajo, reducir costos, etc. Por lo general, los grupos de participación de los

empleados recomiendan su solución a la dirección, quien decide ponerla en práctica o no.

El proceso de participación en grupo de los empleados, empieza cuando los miembros de los grupos de participación hacen una lluvia de ideas de problemas o preocupaciones con relación al trabajo y reúnen datos respecto a estos temas. El proceso continúa cuando se generan soluciones y recomendaciones que se comunican a la dirección. Si se llevan acabo las soluciones, se miden los resultados y por lo general se reconoce al grupo y sus integrantes por su contribución. Casi siempre, estos grupos se reúnen cuatro o más horas al mes, y las juntas son dirigidas por un líder de grupo elegido por este mismo. El líder no tiene un papel de autoridad, sino que sirve como facilitador del proceso de discusión.



Las organizaciones deben hacer una considerable labor de planeación para garantizar el desempeño efectivo estos grupos, para poner en práctica el proceso de grupo de participación de los empleados se requiere nombrar un administrador del proyecto, el cual entienda la cultura de la empresa y conozca qué empleados son buenos candidatos para integrar el grupo. Las personas que han tenido éxito en el uso de este tipo de grupos, también han considerado necesario nombrar un comité de asesoría, integrado por directores, para que coordine el proceso del grupo de participación entre los diversos departamentos, evalúe las recomendaciones, dirija la ejecución de las colaboraciones y reconozca a los empleados y grupos de participación, que han

hecho colaboraciones con éxito. Además del comité de asesoría, debe existir personal de apoyo al grupo de participación (por lo general del departamento de recursos humanos) que entrene a los integrantes del grupo de participación en los procesos de solución de problemas, control de calidad estadístico y procesos de grupo.

Aunque los grupos de participación de los empleados se han convertido en parte importante del sistema organizacional de sugerencias, tienen sus problemas y críticas: los administradores deben darle reconocimiento al grupo cuando hace una recomendación, sin importar si está es adoptada. Este enfoque promueve el que el grupo continúe produciendo ideas incluso cuando la administración no las ponga en práctica. Es necesario planear recesos periódicos. Después de que un grupo ha pasado semanas luchando con un problema especialmente complejo y difícil, sus integrantes pueden estar agotados. Es necesario que haya un receso para que el grupo se recupere. En algunos casos se puede usar este descanso para un entrenamiento. Las visitas o estudios de campo pueden permitir que un grupo visite otras partes de la empresa, aprendiendo cómo se manejan ahí los problemas y teniendo una visión diferente de los antiguos problemas a los que se enfrenta ese grupo en dicha área.

Las empresas que han usado los grupos de participación de los empleados muchas veces han tenido que modificar su proceso tradicional para adaptarlo a sus necesidades empresariales en particular. Por ejemplo, algunas empresas han visto que los grupos de participación de los empleados voluntarios no siempre tienen éxito. Se han dado cuenta que se logran mejores resultados en el proceso del programa de grupo de participación de los empleados con grupos naturales de trabajo que con empleados provenientes de diferentes grupos de trabajo. Otras empresas han constatado que a los grupos de participación de los empleados se le agotan las ideas y que la dirección debe proporcionarles ideas para que continúen en el proceso. Otras objeciones a estos grupos provienen de su diseño básico. Algunos críticos argumentan que los grupos de participación de los empleados no cambian en forma esencial a la empresa a la que pertenecen. Como forma de sistema de sugerencias pueden funcionar bien, pero no alteran la cultura de la empresa. Por lo tanto, argumentan, los empleados que participan pueden darse cuenta de los beneficios de la participación, pero la mayoría de los empleados que no participan en estos grupos no se ve afectada por su esfuerzo. Además, algunas organizaciones han visto que a veces el hecho que los participantes pierdan la confianza en el programa.³⁰

4.12.3 AUMENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO

La **participación en el trabajo**, otra forma para diseñar el trabajo para que los empleados participen, es el grado de identificación que los empleados tienen con su trabajo y la importancia que le otorgan. Entre los métodos utilizados para aumentar la participación en el trabajo están el rediseño del puesto y el uso de equipos de trabajo.³⁰

4.12.3.1 REDISEÑO DEL PUESTO

El objetivo del rediseño del puesto es enriquecer un puesto de tal forma que el empleado esté más motivado para hacer el trabajo. Por lo general este enfoque incrementa la autonomía y retroalimentación en el puesto, le añade labores al mismo y aumenta el número de habilidades requeridas para hacer el trabajo. Una de las primeras teorías relacionadas con el rediseño del puesto fue la **teoría de los dos factores** de Herzberg, que identifica dos conjuntos de factores en las organizaciones: Los factores extrínsecos como el pago y las condiciones de trabajo, a los que llamó *factores de higiene*, y los factores intrínsecos como los retos y responsabilidades en el trabajo, que llamó *motivadores*. Los motivadores de Herzberg tienen un paralelo con las necesidades de autorealización de Maslow, y estos factores son los que hacen que se dé el tipo de mejora en el desempeño que busca la dirección.³⁰

4.12.3.2 EQUIPOS DE TRABAJO

Otro método para aumentar la participación del empleado es el **equipo de trabajo**, el cual se concentra en el grupo de trabajo como la unidad primaria de participación. Crea metas de grupo y remunera a los empleados, por lo menos parcialmente, con base en el logro de estas metas en grupo. Este método también busca que todos los integrantes del grupo compartan la responsabilidad del desempeño del mismo. Además, las decisiones se ven descentralizadas al nivel del equipo de trabajo. En oposición al reparto de ganancias y los grupos de participación de los empleados, los equipos de trabajo requieren cambios en el diseño del puesto y el diseño de la organización, añadiendo así a más empleados y teniendo un impacto más duradero en la cultura y empleados de la empresa.

Como los equipos de trabajo alteran estructuralmente a la empresa, se les debe tomar en cuenta cuando se están estableciendo estrategias y tácticas para la empresa. Los administradores pueden desempeñar un papel activo en la planeación estratégica para la instalación de equipos de trabajo, incorporando cambios de equipos de trabajo en los peldaños directivos, introduciendo las tácticas de desarrollo organizacional pertinentes y planeando el entrenamiento necesario a nivel directivo y de miembros de los equipos.³⁶

4.13 BASES MOTIVADORAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El principal insumo de las organizaciones (empresas) consiste en las personas; es necesario hacer frente a las realidades de las empresas; por ejemplo, atraer gente a las organizaciones, conservarla dentro del sistema, asegurarse de que se desempeñarán adecuadamente y, además estimular los actos que en general facilitan el logro de las metas de la organización (empresa).³⁶

4.13.1 REQUISITOS DEL COMPORTAMIENTO

Hay tres tipos básicos de comportamiento esenciales para que una organización (empresa) funcione:

1. Debe inducirse a la gente a ingresar y a permanecer dentro del sistema.
2. La gente debe desempeñar las asignaturas de su papel de una manera segura.
3. Debe existir una actividad innovadora y espontánea para lograr los objetivos de la organización, más allá de las especificaciones de su papel.³⁶

4.13.1.1 ATRAER Y CONSERVAR A LA GENTE EN UN SISTEMA

Debe mantenerse dentro del sistema la dotación de personal esencial para desempeñar sus funciones; debe inducirse a la gente a ingresar al sistema a un

rítmo suficientemente rápido para contrarrestar las deficiencias. La alta rotación de personal es costosa. Mientras sean miembros del sistema, deben hacer válida su membresía por medio de una continua asistencia. Tanto la rotación como el ausentismo son medidas de la eficiencia y productividad de una organización (empresa), aunque sólo parciales. Por supuesto, la gente puede estar físicamente dentro del sistema y ausente psicológicamente; por tanto, no es suficiente conservar a la gente dentro de un sistema.²⁶

4.13.1.2 DESEMPEÑO CONFIABLE DE UN PAPEL

Deben desempeñarse los papeles asignados y se debe cumplir con cierto nivel mínimo de cantidad y calidad. Una medida común de la productividad es la cantidad de trabajo desempeñada por un individuo o un grupo. La calidad del desempeño no se mide tan fácilmente y el problema lo enfrentan los controles de calidad, que fijan estándares mínimos para las piezas de trabajo; el principal papel de sus miembros lo establece claramente el protocolo de la organización o la administración. Por tanto, hacer mucho y bien es el comportamiento requerido por la organización. Es posible que ciertos requisitos del papel no estén relacionados en forma funcional con los logros de la organización; el hecho es que son necesarios ciertos requisitos para el cumplimiento del papel.²⁶

4.13.1.3 COMPORTAMIENTO INNOVADOR Y ESPONTANEO

Debe existir siempre un número adecuado de actos innovadores o relativamente espontáneos. Ninguna planeación puede proveer todas las contingencias que sucederán dentro de sus operaciones, ni anticipar con exactitud todos los cambios ambientales, ni tampoco controlar perfectamente todo lo variable de los seres humanos. Los recursos humanos para innovar, cooperar espontáneamente y crear son vitales para la supervivencia de la organización. Una organización que dependa solamente de sus diagramas de comportamiento prescrito es un sistema muy frágil.²⁶

4.13.2 TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LA INNOVACIÓN Y LA INICIATIVA

A continuación se describen las siguientes técnicas:

- 1) Permitir que los empleados cometan faltas, pero penalizarlos por no intentar superarse.
- 2) Retribuir el éxito.
- 3) Permitir a los empleados ir más allá de los parámetros de su trabajo.
- 4) Promover la cooperación y la integración.⁶

4.13.2.1 PERMITIR LAS FALLAS PERO PENALIZAR POR NO INTENTAR

Si se quiere que la gente sea innovadora y que tome la iniciativa en su propio trabajo, se tiene que aceptar que se estarán tomando riesgos. Se estarán haciendo cosas nuevas y diferentes, en lugar de la misma rutina. Lógicamente, aumentarán las posibilidades de cometer errores; si los empleados están dispuestos a tomar el riesgo de hablarle al jefe sobre una idea nueva, lograrán tener un acercamiento con el jefe y se sentirá el responsable de sus acciones; el jefe sabrá que cuenta con un personal sensato y responsable.⁶

4.13.2.2 RETRIBUIR EL ÉXITO

Una cosa es No tomar una acción negativa cuando el empleado fracasa, y otra es tomar una acción POSITIVA cuando el empleado triunfa. Dejándose atrás la moda antigua de que el empleado sabrá que está haciendo un buen trabajo si no se menciona que han habido fallas. Este pensará que está haciendo un trabajo adecuado y que no se está valorando su contribución; de esta forma se le puede decir frente a sus compañeros que ha hecho un buen trabajo, pero si ha cometido algún error no se le debe reprender frente a los demás.

Una manera de retribuir es, proporcionando premios, cursos, retribuciones monetarias, etc.⁶

4.13.2.3 FLEXIBILIDAD EN LOS PARAMETROS DEL TRABAJO

Todas las personas alguna vez han tenido "chispazos" de inspiración cuando menos lo esperan; por lo cual como partícipes diarios de la vida se es capaz de reconocer aquellos sistemas útiles a nuestras necesidades y aquellos que son contraproductivos. Lo mismo es cierto con el ambiente de trabajo. No todas las ideas buenas provienen de personas involucrar directamente con el trabajo, en parte porque están tan sumergidas en su trabajo que no pueden

captar otra manera de hacer las mismas cosas. Estas personas muchas veces no comparten sus nuevas ideas, porque piensan que ese no es su trabajo y probablemente el compañero de trabajo sentirá desairado o subvalorado si se le dice que hay una mejor forma de hacer lo que él está haciendo.

Para convencer a alguien de que utilice su iniciativa, es necesario que sepa que recibirá algún premio por su contribución y que también no van a ser negativamente retribuidos por sus compañeros; es decir que el empleado que está aportando sugerencias debe estar seguro de que será premiado por intentar algo nuevo; que no será castigado por fracasar; y que las únicas retribuciones negativas vendrán cuando esté estancado; rehusándose a esforzarse y a crecer."

4.13.2.4 PROMOVER LA COLABORACION Y LA INTEGRACION DE FUNCIONES

A menudo en las empresas se encuentra que existen rivalidades conflictivas entre las personas que trabajan en uno u otro departamento, rivales que además existen dentro de cualquier área, sino que también hay brechas en la comunicación que mantienen a los miembros de los departamentos sin saber lo que se está haciendo en otro; por lo cual el administrador puede ayudar a que se dé un sistema organizado, efectuando reuniones entre departamentos e insistiendo en la comunicación; como llevar acabo seminarios, intercambio y desarrollo profesional."

4.13.3 QUE DEBE HACERSE PARA CONSEGUIR UNA COLABORACION PLENA DEL PERSONAL

En toda empresa existe una relación directa entre productividad, buena voluntad de los trabajadores para colaborar y la moral de estos. Mientras más elevada sea la moral mayor será la cooperación y más alta la productividad.

La Moral es el espíritu de una empresa, la actitud de su personal. La moral se ve influida por el estrato superior y va hacia el de abajo, más bien que de abajo a arriba. Una alta moral es una combinación de cualidades que se necesitan para obtener colaboración del personal. A continuación se enumeran dichas cualidades:

4.13.3.1 COOPERACION

La actividad planeada que forma una organización es básicamente una serie

de interrelaciones de cooperación tan estrecha, que no estamos más conscientes de su nexos que de cualquier comportamiento habitual como caminar. En cada grupo de trabajo de una empresa, en cualquier división de una oficina; hay un sinnúmero de actos de cooperación sin los cuales el sistema se derrumbaría. Todos estos actos de la vida diaria se dan por hechos y muy pocos forman parte de la descripción del papel de cualquier trabajo. Un operador puede llamar la atención de su compañero para darle alguna indicación de que su máquina se está trabando o le pasará alguna herramienta que el otro necesite o tomará prestado un poco de material que le falte, o alguien vendrá en ayuda del trabajador que está retrasado en su cuota de producción.²⁶

4.13.3.2 PROTECCION

Otra subcategoría del comportamiento que facilita el funcionamiento de la organización son los actos que protegen a la organización contra cualquier desastre. No hay nada dentro de las especificaciones del papel de un trabajador que diga que debe estar alerta para salvar una vida o las propiedades de la organización. Sin embargo, el trabajador que se sale de su camino para hacer a un lado un obstáculo o que asegura una pieza de maquinaria que está suelta o simplemente que desobedece las órdenes que obviamente son erróneas y peligrosas, es un hombre que tiene un valor incalculable para la organización.²⁶

4.13.3.3 IDEAS CONSTRUCTIVAS

Otra subcategoría de actos que van más allá del deber establecido consiste en sugerencias creativas para mejorar los métodos de producción o mantenimiento. Una organización que estimula a sus miembros a contribuir con ideas para mejorarla es una empresa más efectiva, pues la gente que está más cerca de los problemas a menudo puede aportar más sugerencias para mejorar las operaciones.²⁶

4.13.3.4 MOSTRARSE TOLERANTE DE VEZ EN CUANDO

El jefe debe dejar que sus subordinados tomen la iniciativa de vez en cuando

y hagan la prueba con un nuevo enfoque al trabajo, o dejarlos que intenten resolver algún problema de producción. Esto les servirá para superarse y dará la oportunidad al jefe de apreciar sus posibilidades. Pero esa tolerancia no quiere decir que el jefe se desentienda de todo. Se trata de conceder a la gente libertad de acción, pero solo mientras desempeñen su labor con eficacia.

Por ejemplo: Suponiendo que un supervisor sugiere un nuevo procedimiento para archivar con mayor rapidez, o un cambio en el orden de montaje de ciertas partes para un determinado producto. No se debe tomar la actitud de quien dice: "Esto siempre se ha hecho así por años y no tiene sentido cambiar el sistema ahora". Por tal hay que dar la oportunidad al empleado de poner a prueba su idea, pero no otorgándole el permiso y olvidando el asunto, sino vigilando el desarrollo de la prueba y comprobando si efectivamente el método, digamos que el de archivar es más rápido que el antiguo, o bien inspeccionando las partes montadas para asegurarse de que funcionan bien. Al dar a los subalternos la oportunidad de emplear su imaginación, con frecuencia se descubren capacidades que de otra manera habrían pasado inadvertidas y desperdiciándose²⁶

4.13.3.5 AUTOENTRENAMIENTO

Hay otra subcategoría del comportamiento que va más allá de lo que exige el deber: el autoentrenamiento de sus miembros para hacer mejor sus labores y la autoeducación para asumir puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización.²⁶

4.13.3.6 ACTITUD FAVORABLE

Finalmente, los miembros de un grupo pueden contribuir a sus labores creando un clima favorable para su desarrollo en la comunidad o comunidades que rodean a la organización. Los empleados hablan con sus amigos, familiares y conocidos sobre las excelentes o las pobres cualidades de la empresa para la que trabajan. Un clima favorable puede ayudar en los problemas de selección y, en ocasiones, para la distribución de sus productos.

Para el funcionamiento efectivo de la organización es necesario que muchos de sus miembros estén dispuestos a hacer más de lo que se especifica en su descripción de labores. Deben existir muchos actos de cooperación mutua y anticipación a los objetivos de la organización para que un sistema sea factible.

Ahora bien, aunque estos tres principales tipos de comportamiento e incluso las subcategorías, están relacionados, no necesariamente son motivados por los mismos impulsos ni por las mismas necesidades. El patrón motivacional que atraerá y conservará a la gente en una organización no es necesariamente el mismo que conducirá a una alta productividad. Tampoco los motivos que rinden una alta productividad son invariablemente los mismos que mantienen relaciones de cooperación en interés de las metas de la organización; cuando se habla de los sistemas y procedimientos de la organización que conducirán al cumplimiento de una misión, es necesario que se especifique el tipo de requisito del comportamiento que incluyen.²⁶

4.14 TIPOS DE PATRONES MOTIVACIONALES

Los seis patrones motivacionales que parecen ser los más apropiados son:

- a) Acatamiento de las normas legales o cumplimiento de las reglas.
- b) Adecuación de sistemas de recompensas globales.
- c) Recompensas individuales adecuadas.
- d) Satisfacción intrínseca por el desempeño del papel.
- e) Interiorización en las metas y valores de la organización.
- f) Implicación de las relaciones del grupo.²⁶

4.14.1 CUMPLIMIENTO DE LAS REGLAS O ACATAMIENTO DE LAS NORMAS DEL SISTEMA

El acatamiento de las normas constituye una importante base motivacional para ciertos tipos de comportamiento de la organización. La gente puede acatar las reglas por diferentes razones, es decir, la aceptación generalizada de las reglas del juego. Una vez que la gente ingresa a un sistema, acepta el hecho de que su membresía implica cumplir con sus reglamentos. Se desarrolla una disposición a desempeñar un papel, es decir, a desempeñar casi cualquier papel, de acuerdo con las normas establecidas por los sistemas de los que forma parte.²⁶

4.14.2 ADECUACION DE SISTEMAS DE RECOMPENSAS GLOBALES

Estos son los beneficios a que los individuos tienen derecho en virtud de pertenecer al sistema. Son las recompensas que se otorgan a todo el personal bajo determinada clasificación dentro de una organización. Estas recompensas son instrumentales, puesto que proveen los incentivos para ingresar y permanecer en el sistema y, por tanto, tienen calidad de medio, o sea, son instrumentales para la satisfacción de las necesidades de la gente.²⁶

4.14.2.1 RECOMPENSAS INSTRUMENTALES AUNADAS AL ESFUERZO O DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Los sistemas de recompensas se aplican en forma de un manto que cubre a todos los miembros de un sistema. Las recompensas individuales de carácter instrumental se obtienen por un desempeño notable.²⁶

4.14.3 SATISFACCIONES INTRINSECAS POR EL DESEMPEÑO DE UN PAPEL ESPECIFICO

La gratificación no surge porque la actividad conduzca a ella o porque sea instrumental para obtener otras satisfacciones, como ganar más dinero, sino porque la actividad es gratificadora en sí misma. El individuo puede considerar que su trabajo es tan interesante o del tipo que realmente desea hacer, que sería necesario emplear un gran atractivo financiero para que lo cambiara por un trabajo que congeniara menos con sus intereses.

Este patrón motivacional está relacionado con las oportunidades que el papel de la organización otorga para la expresión de las habilidades y talentos del individuo.²⁶

4.14.4 VALORES INTERNOS DEL INDIVIDUO QUE ABARCAN LAS METAS DE LA ORGANIZACION

El individuo encuentra aquí que su comportamiento en la organización es

una recompensa en sí, no tanto porque su trabajo le dé oportunidad de expresar su habilidad, sino porque considera las metas de la organización como si fueran las propias. La persona que se ha identificado con las metas y sus problemas específicos, con sus potenciales y sus progresos, desea permanecer, y aún más, puede aceptar cualquier otro puesto.²⁶

4.14.4.1 A TODA PERSONA LE GUSTA PROGRESAR

La mayoría de las personas desean progresar de algún modo, y esto puede expresarse con mayores conocimientos y habilidad para realizar labores complicadas, una mayor capacidad para efectuar el trabajo en menor forma y con mayor rapidez, lo mismo que con aumentos logrados en el salario, o ascensos. El trabajador necesita una evidencia tangible de que está progresando.

Para conseguir que los supervisores a las órdenes del gerente puedan conocer con exactitud si un trabajador progresa o no, es necesario que lleven registros cuidadosos de la capacitación y habilidad de todos y cada uno de los trabajadores a sus órdenes. conviene hacer que muestren estos registros a los trabajadores respectivos en una forma periódica para informarles de los aspectos en que han ido avanzando, en los que no ha habido adelanto, y en donde más aplicación, estudio o atención a los detalles, les capacitará para adelantar más. Únicamente de esa manera el trabajador sabrá que su progreso es reconocido por el jefe.⁵

4.14.4.2 EL PERSONAL DESEA QUE SE LE COMPRENDA

No es posible esperar llegar a entender y apreciar la dignidad humana del trabajador, si no se le conoce y comprende. Esto no quiere decir que haya necesidad de escudriñar su vida personal, o se haya de adoptar una actitud paternalista para solucionar sus problemas. Brindar una ayuda innecesaria para un trabajo o problema, equivale a decirle a la persona que no se tiene confianza en su capacidad o en sus conocimientos.

Pero se puede probar a entender los propósitos y ambiciones de los subalternos, sin herir su confianza o dignidad. Es factible hablarles de hombre a hombre y no como un señor a sus vasallos. Cuando las cosas salen mal, lo que debe hacerse es condenar el error y no al individuo.

La gente adquiere dignidad asociándose a grupos que tienen éxitos. El que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a un grupo, depende en gran parte, de la actitud del jefe. Si este es animoso, optimista, competente y

capaz de conducir a un grupo a un buen resultado, los miembros del mismo es casi seguro que se sentirán orgullosos de formar parte de ese equipo. Por otra parte, si un jefe no demuestra respeto hacia sus hombres, el grupo que comanda o la compañía a la cual presta sus servicios, no podrá esperar que sus trabajadores conserven su dignidad y colaboren con él.⁵

4.14.5 SATISFACCIONES SOCIALES DERIVADAS DE LAS RELACIONES PRIMORDIALES DEL GRUPO

Esta es una importante fuente de gratificación para los miembros de una organización. Una de las cosas que más echa de menos la gente cuando tiene que abandonar las organizaciones es compartir las experiencias con sus colegas, pertenecer a un grupo con el cual se habían identificado. Estas satisfacciones sociales, se canalizan o no hacia los objetivos de las organizaciones.⁶

4.14.6 EL SISTEMA DE REGLAS

Las dos principales facetas de la disciplina organizacional son el desarrollo de un sistema de reglas y la administración de éste. La función general de un sistema de reglas es asegurar el esfuerzo eficiente organizacional; reducir la casualidad y el esfuerzo individual no dirigido. Los objetivos de la organización proporcionan las normas, las fronteras o límites por medio de los cuales pueda ser evaluado el comportamiento del individuo, y las reglas resultantes ayudan a definir los límites dentro de los cuales es permisible la libertad de acción.

Muchas organizaciones tienen reglas relacionadas directamente con el comportamiento del personal. Las reglas de comportamiento por lo general indican lo que los miembros deben hacer y el castigo o pena por desobedecerlas.

Las organizaciones han llegado a aceptar la idea de culpas mayores y menores y una sucesión de castigos o de disciplina progresiva por ofensas menores repetidas en un periodo de tiempo dado.

Las compañías que siguen políticas consistentes con la Teoría X, se enfrentan al problema de formular un extenso y detallado conjunto de reglas. Estas organizaciones intentan establecer reglas que se apliquen a todas las

situaciones posibles. Tales reglas, reducen el grado de libertad del empleado; y, típicamente, las listas son más largas y complejas a medida que madura la organización.

Las organizaciones con la Teoría Y, que quitan el énfasis a los reglamentos detallados, pueden ir al extremo en dirección opuesta y dejar a los empleados sin una sensación directriz. Con frecuencia, esto da como resultado esfuerzos desorganizados.

El enfoque de la interdependencia para la disciplina evita estos extremos; es un intento para dejar el máximo de tolerancia para cada individuo y, al mismo tiempo, incrementar la acción coordinada y efectiva. Los reglamentos se reconocen como necesarios, pero no se consideran en sí mismos como fines; la relación de ellos con los objetivos se convierte en un punto de importancia.

Si no existe una contribución positiva, la regla debe ser eliminada sobre la base de que es una restricción innecesaria sobre la libertad de actuar.²⁷

4.14.7 DISCIPLINA EFECTIVA

El propósito de la disciplina es ayudar a lograr los objetivos organizacionales orientando el comportamiento de los miembros. La disciplina debe ser correctiva más bien que punitiva y debe fomentar el que los empleados aprendan por sus equivocaciones. "La experiencia es el mejor maestro", siendo mejor: "La experiencia es el mejor maestro; si se aprende de ella".

La disciplina que enseña es algo que hemos experimentado toda la vida, se puede ilustrar una valiosa regla de disciplina por la primera experiencia de una persona con una plancha caliente; cuando se toca una plancha caliente la disciplina es *inmediata*; no es cuestión de causa y efecto; se tuvo una *prevención*; la sensación del calor procedente de la plancha; la disciplina fue *consistente*, cada vez que se toca una plancha resulta una quemadura; la disciplina es *impersonal*; cualquiera que toque la plancha se quema, no importa quien la toque. La "regla de la plancha caliente" hace que el acto cometido y la disciplina ejercida sean casi uno. La disciplina está dirigida contra el acto; no contra la persona.

Inmediación o proximidad. Mientras más pronto la disciplina siga a la falla, hay más posibilidad que se asocié ésta con aquélla, en vez de con la persona que impone la disciplina. La pronta acción disciplinaria tiene más impacto.

Advertencia previa. Debe existir un conocimiento claro de las fallas que conducen a la disciplina y de severidad impuesta a cada una. La disciplina inesperada casi siempre es considerada injusta y se acepta con resentimiento.

Consistencia o congruencia. Si la exigencia de que se cumpla la regla es consistente, es mucho más probable que un empleado acepte la disciplina sin que alegue que alguien lo está discriminado. La administración consistente de la disciplina ayuda a fijar límites bien definidos. Un individuo necesita conocer los límites del comportamiento permisible y una forma de establecer los límites clara y dramáticamente es castigar en forma consistente a quienes rebasen dichos límites.

Impersonalidad. La impersonalidad disminuye el resentimiento y la agresividad del individuo a quien se disciplina. Se da cuenta de que no es la persona sino el acto en particular que ha cometido lo que merece el castigo. La administración por resultados es de gran ayuda aquí, puesto que el empleado sabe que su desempeño está abajo del estándar antes que hable con su superior.²⁷

4.14.8 COMUNICACION

Si se desea la interdependencia debe proporcionársele información suficiente para extender sus horizontes más allá de los confines de su puesto en particular. Debe saber algo de los objetivos generales de la organización, de los propósitos y las actividades de los principales departamentos, y de los resultados que se esperan de él y de sus asociados. Casi todos los aspectos de las relaciones entre gerente y empleado implican comunicación.^{27,13}

4.14.9 SENTIDO DE LA OPORTUNIDAD

Es importante actuar con oportunidad, sobre todo en el campo de la comunicación. Cuando se desca explicar un proceso, se deberá escoger el momento oportuno para que la gente esté preparada y asimile lo que se dice.

Por ejemplo: Un viernes por la tarde, se arribo a la solución de un problema en el cual se venía trabajando desde hace unos días. En él se involucraba una forma distinta y mejor de ejecutar una operación determinada. Pero no convenía comunicar a los subalternos la idea, porque no estarían en disposición de escuchar por estar atendiendo otros problemas relacionados a la

terminación de la jornada y planeando el trabajo para el fin de semana. Lo que se puede hacer es aguardar hasta el lunes, cuando el personal esté fresco y mejor dispuesto a asimilar el nuevo procedimiento.²⁷

4.14.10 LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

En la motivación, los gerentes se enfrentan a problemas complejos e interrelacionados. Aquellos deben proporcionar una jerarquía ordenada de autoridad y responsabilidad y una distribución de trabajo lógica y razonablemente planeada para alcanzar los objetivos organizacionales. Desde el punto de vista del individuo, la organización proporciona canales mediante los cuales pueden satisfacerse los objetivos personales y un grupo de fronteras dentro de las cuales pueden tener lugar las acciones. Estas fronteras pueden ser lo bastante generales para permitir cierta libertad de acción.

La Teoría X enfatiza seguir el procedimiento prescrito a expensas de la libertad del individuo.

La teoría Y hace exactamente lo contrario al conceder mayor importancia al individuo a expensas de la disciplina organizacional.

Pero los objetivos individuales y de la organización pueden ser integrados subrayando su mutua interdependencia. Este patrón de supervisión de la administración por resultados utiliza las mejores características de la Teoría X y de la Teoría Y.

Antes que un gerente pueda motivar a diferentes personas en situaciones distintas debe comprender el proceso motivacional. La jerarquía de necesidades de Maslow, las Teorías X y Y de McGregor y la administración por resultados, todas ayudan a tal entendimiento.

Ninguna de las tres puede aplicarse con éxito a todos en toda organización, sencillamente porque no todos los individuos pueden ajustarse como una pieza de maquinaria. No hay un solo tipo de motivación que pueda ser universalmente apropiado.

Para el máximo de productividad, cada persona requiere que la motivación se ajuste específicamente a su propia personalidad.

El logro de una motivación positiva en las organizaciones depende no sólo de la comprensión de los conceptos de la motivación, sino también de la

aceptación de los compromisos requeridos y de vivir realmente la motivación efectiva en la organización.²⁷

4.15 GARANTIZAR LA EQUITAD PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

Un principio básico en la administración de los recursos humanos es la **equidad**. Los empleados esperan que sus aportaciones a la empresa serán equivalentes a lo que recibirán de ella. Cuando no hay equilibrio, los empleados actúan para recuperarlo. La teoría de la equidad es la teoría de la motivación que explica cómo los empleados responden a situaciones en las que sienten haber recibido menos, o más de lo que merecen. Esta teoría establece que los sentimientos de desigualdad motivarán a una persona para reducir la desigualdad.³⁰

4.15.1 DESIGUALDAD PERCIBIDA

Los empleados pueden desarrollar sentimientos de desigualdad por diversas razones; entre las más obvias está el pago. Si los empleados creen que realizan más esfuerzo, pero saben que se les paga menos que a la persona con la que se comparan, sienten que la empresa los trata en forma desigual. Los empleados mayores, con más experiencia que creen que los empleados más jóvenes están recibiendo más de lo que merecen, sentirán que se les está tratando con injusticia. Un empleado que cree que ha llegado su turno para tener el día libre puede resentirlo y percibir desigualdades cuando el día libre se le otorga a otro empleado.³⁰

4.15.1.1 REACCIONES ANTE LA DESIGUALDAD

Cuando se encuentran ante percepciones de desigualdad, los empleados la manejan de muy diversas maneras. Pueden hacer una o más de las siguientes cosas:

- 1.- Sabotear el proceso de trabajo.
- 2.- Reducir el esfuerzo que realizan en el trabajo.

- 3.- Solicitar un mayor pago por recibir que su contribución es mayor.
- 4.- Salirse del trabajo o presentar más ausentismo, evitando así la situación o a la persona que es la fuente de sus sentimientos de desigualdad.
- 5.- Tratar de convencer a los compañeros de trabajo para que reduzcan su esfuerzo.

Los empleados también pueden decidir compararse con otra persona, reduciendo así la desigualdad percibida en la comparación anterior. Algunas de estas maneras de reducir la desigualdad pueden ser particularmente dañinas para una empresa. Una forma como el supervisor puede reducir los sentimientos de desigualdad de sus empleados es a través de un plan de remuneración justa.

Los administradores que comprenden que la reacción de algunos empleados ante la desigualdad puede ser más intensa que la de otros tienen más posibilidades de manejar estas percepciones. Algunos empleados, conocidos como "sensibles", responden de alguna de las maneras antes descritas. Otros empleados consideran que "merecen" todas las recompensas que puedan obtener. Están dispuestos a tolerar una gran cantidad de desigualdad percibida mientras ésta dé como resulta un mayor número de resultados (R) que los garantizados por su contribución (C). Sin embargo, se puede describir a otros empleados como "benevolentes". Estas personas están dispuestas a invertir más en su trabajo que lo que reciben en comparación con otras. Generalmente la mayoría de los empleados caen en la categoría de "sensibles" a la equidad, aunque algunos administradores consideran que la fuerza laboral del futuro tal vez incluya a más empleados clasificados como "merecedores".³⁰

4.15.1.2 EL TRABAJADOR PIDE IMPARCIALIDAD EN EL TRATO

La imparcialidad consiste en que el jefe trate al trabajador en igual forma que sus compañeros. Para conseguir esto, hay que analizar los aspectos en que el trabajador espera que se le trate con imparcialidad, porque es indudable que todo trabajador anhela un trato justo:

- a) En relación con el trabajo que realiza: Esto requiere que se reconozca, en forma verbal o escrita, el trabajo que ha hecho bien y que reciba un salario justo por el trabajo que efectúa; que obtenga el debido crédito cuando hace un trabajo que lo merezca; que el trabajo que se le encomienda esté de acuerdo con sus conocimientos y habilidad.
- b) En relación a sus compañeros de labores: Todo trabajador desea que se le trate con la misma justicia e imparcialidad que a sus compañeros. Resiente todo favoritismo. El favoritismo asume diferentes formas, entre otras dar un

mayor salario, dedicar más tiempo y atención a instituir sobre el trabajo, mayores elogios por la labor bien hecha, castigos leves por infracciones a la disciplina, o una relación más agradable y personal con el jefe. La mayoría de la gente no espera más que lo que reciban los demás, pero de ninguna manera pueden conformarse con menos.

c) En relación a la totalidad del grupo: En casi toda organización existen grupos informales. Las administraciones, hacen casi siempre todo lo que pueden para evitar la integración de esos grupos. Una forma segura de hacer que surjan esa clase de grupos, consiste en demostrar inclinación o favoritismo hacia un sector del personal. Si se tiene a las órdenes trabajadores de ambos sexos y se muestra favoritismo hacia cualquiera de los dos, surgirá una rivalidad hacia el jefe y hacia el otro grupo. La forma de actuar del jefe hará que se consoliden grupos de oposición. Los empleados tienden a agruparse con objeto de darse protección mutua. Sise sienten menospreciados y ven que se prefiere a otros empleados no se sentirán miembros del.

d) En relación al jefe: Así como el superior tiene opiniones propias, sus subalternos también las tienen, así como sentimientos e ideales por los cuales luchan. Si ven que el jefe no simpatiza o no comprende sus opiniones personales creerán que se está comportando injustamente con ellos. Es más conveniente que el jefe trate con el mismo tacto a sus subalternos que a sus propios jefes o asociados en la administración.⁵

4.15.2 ADMINISTRACIÓN DE LA EQUIDAD

El hecho de que la desigualdad puede conducir a problemas de productividad para la empresa es motivo suficiente para que los administradores de recursos humanos se ocupen de las percepciones de desigualdad e injusticia, más allá de los planes habituales de remuneración.

Las técnicas que los directivos usan para garantizar la equidad en el lugar de trabajo, para tratar la desigualdad e injusticia pueden ser:

- 1.- Hacer hincapié en recompensas para los empleados.
- 2.- Reconocer que la base de la desigualdad percibida es la comparación con los demás.
- 3.- Escuchar con atención a los empleados para entender la base de las comparaciones.
- 4.- Responder en forma individual a los empleados.
- 5.- Enterar a los empleados de las contribuciones de los demás.
- 6.- Describir los logros actuales de los empleados en relación con sus logros anteriores.
- 7.- Describir con precisión los resultados de niveles específicos de desempeño.

8.- Usar reuniones públicas para dar reconocimiento a los empleados.³⁰

4.16 MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS A TRAVES DE UN LIDERAZGO EFECTIVO

Se ha definido el liderazgo de muchas maneras, pero por lo general se le ve como la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de personas para lograr un objetivo.

En las organizaciones, por lo general se relaciona el liderazgo con la influencia que ejerce un administrador en el logro de metas asociadas con la productividad de la organización. Por ello, el liderazgo efectivo entre los administradores puede ser considerado como un medio para motivar a los empleados a que mejoren su desempeño.³⁰

4.16.1 HAY QUE COMPARTIR EL LIDERAZGO

Nada contribuye más a formar conciencia de liderazgo, que actuar como líder. Si el jefe hace que cada quien asuma la plena responsabilidad de un trabajo para el cual esté calificado se formarán mejores auxiliares y sustitutos. De esta manera las tareas se tornarán más interesantes, la propia del jefe más fácil, y las posibilidades de progreso de este mayores mediante el desenvolvimiento del potencial de su gente.

Por ejemplo: El jefe que no comparte su dirección demuestra que tiene poca o ninguna confianza en la iniciativa y buen juicio de su personal. Por el contrario, quien delega demuestra que lo que le interesa son los resultados. Establece los objetivos, explica a sus ayudantes lo que desea que se haga y deja que sean ellos quienes atiendan los detalles y medios. Pero, claro, antes se asegura de que dichos auxiliares estén debidamente preparados para desempeñar su labor.³

4.17 CREACION DE UN COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

La última manera de aumentar la participación de los empleados en la empresa es a través de la creación de un **compromiso**, un tipo de apego muy intenso a la empresa. Al igual que la participación en el trabajo, el compromiso

promueve el que los empleados se comuniquen y los hace participar en su trabajo de manera que les da más control. Sin embargo, el compromiso del empleado va más allá de la mayor comunicación o mayor control del trabajo. El aumentar el compromiso con las empresas significa que los empleados adquirirán un sentimiento de que sus metas personales son congruentes con las de la empresa. Su nivel de participación debe ser elevado para que vean las recompensas personales como algo que se puede alcanzar a través del éxito de la organización.

El compromiso reduce los niveles de rotación de empleados, aumenta la satisfacción y la probabilidad de avance profesional. Sin embargo, para lograr estos resultados, las empresas deben usar una amplia gama de estrategias, incluyendo las siguientes:

1. Tener expectativas realistas en el proceso de selección.
2. Aumentar los retos laborales al enriquecer los puestos con más autonomía, retroalimentación y responsabilidad.
3. Usar los equipos de trabajo cuando sea apropiado.
4. Aclarar las responsabilidades del puesto a través de programas efectivos de comunicación y líderes bien entrenados.
5. Proporcionar oportunidades a largo plazo con escaleras profesionales multifacéticas que subrayen las oportunidades a largo plazo al permanecer con la empresa.
6. Concentrarse en la satisfacción de las necesidades individuales.
7. Dar a los empleados un sentido de poder y control sobre su trabajo al promover la participación de todos los niveles en las decisiones de la organización.

4.18 MOTIVACION UN RETO A LA CREATIVIDAD

Generalmente en muchas empresas surge la siguiente incógnita : ¿Cómo lograr que los empleados desarrollen su potencial con beneficio para si mismos? Frecuentemente intentan implementar programas , más sin embargo no siempre se dan los resultados que se esperan. Por esto surgen otras preguntas para poder satisfacer los objetivos y expectativas de la empresa; como pueden ser ¿Qué espera un empleado de la empresa que lo ha contratado? Una vez identificadas las expectativas, habría que preguntarse: ¿Qué posibilidades hay para satisfacerlas?, ¿Qué costo representa satisfacerlas?, ¿Qué costo significa No satisfacerlas?, ¿Qué beneficios otorga atender a esa demanda? ¿Cuál sería la forma más creativa de generar un ambiente que facilitara la constante motivación?.

Muchas veces se puede contestar a la primera pregunta de ¿Qué espera el empleado de la empresa? con una simple respuesta El Dinero ,pero no siempre resulta tan simple, ya que los trabajadores buscan en la empresa un sitio donde puedan satisfacer una serie de necesidades propias de los seres humanos y aunque de cierto modo no le corresponde a la empresa a satisfacer esas necesidades, es un hecho que aquéllas que lo consideran importante obtienen de sus trabajadores una mayor rendimiento que otras, ya que provocan una actitud comprometida que garantiza el apoyo constante; esto se puede definir como; La actitud no se ordena: se genera.

Además de atender a las necesidades conscientes de obtener beneficios económicos y materiales, los empleos representan oportunidad para satisfacer necesidades inconscientes de las cuales se presentan las siguientes cuatro que son:

1. Socializar.
2. Sentirse identificado.
3. Adquirir arraigo.
- 4 Trascender.¹⁵

4.18.1 SOCIALIZACION

El hombre es un ser que requiere para su existencia de un grupo que le permita establecer relaciones con los demás, el aislamiento absoluto no existe. El ser humano necesita obtener una respuesta efectiva a su conducta, cuando no recibe respuesta alguna se siente frustrado y experimenta una íntima e inconfesable sensación de soledad, la cual intentará compensar en otro lugar o en otra forma. Se hace tan intensa la necesidad de ser aceptado y al temor de ser rechazado que hay quienes prefieren ser explotados que correr el riesgo de emitir opiniones que pudieran ser contrarias a la persona que representa la autoridad, renunciando así a la posibilidad de desarrollar su propio talento en beneficio común. El empleado que es explotado llega a reaccionar con actitudes negativas que oscilan desde el tortuguismo, hasta la destructividad y el daño premeditado.

Por lo cual corresponde a los líderes empresariales crear un ambiente que permita al empleado expresarse con libertad y seguridad; sin llegar a explotar deliberadamente al trabajador; estableciendo relaciones sanas. Una relación sana es aquella en la que ambas partes se benefician de la misma; se caracteriza por actitudes que demuestran que se conoce al trabajador, que existe interés en que tenga opciones de crecimiento profesional o laboral, así como de que alcance satisfactores justos.¹⁵

4.18.2 IDENTIFICACION

Todo sujeto necesita ser parte de un grupo, y sentir orgullo por lo que el grupo representa y por los éxitos que resultan del esfuerzo colectivo. Si además es responsable de alguna manera de ese éxito, el individuo se sentirá más gratificado y constantemente motivado para esfuerzos mayores.

Los seres humanos se identifican con equipos deportivos, partidos políticos, actores, clases sociales, etc. En las empresas que hacen partícipes a los empleados del resultado final y de los éxitos logrados llegan a transmitir unión grupal y al mismo tiempo fomentar la individualidad obtienen mejores resultados en sus objetivos y expectativas. La falta de identificación con la empresa se traduce en falta de compromiso y actitudes conformistas.¹⁵

4.18.3 ARRAIGO

La palabra arraigo significa echar raíces; va ligado al sentimiento de pertenencia, al deseo de permanecer. Lleva implícita una actitud personal que permite planear, sembrar, cultivar y esperar frutos; las empresas con excesiva rotación de personal demuestran con este hecho su incapacidad para transmitir al empleado la sensación de que vale la pena quedarse en ese lugar y tienen trabajadores que siempre están de paso; los cuales no se sienten movidos o identificados con los objetivos de la empresa. Generar arraigo es generar empleados leales y comprometidos.¹⁵

4.18.4 TRASCENDENCIA

Trascender significa "ir más allá"; de alguna manera "seguir existiendo cuando ya no se está". No es necesario ser literato, artista o político para satisfacer esta necesidad, ya que en la vida cotidiana las personas se enfrentan constantemente a situaciones que obligan a dar respuestas creativas, permitiéndose de esta manera dejar huella y con ello trascender. La necesidad de trascender es quizás la más importante fuente de creatividad, lo cual debe ser aprovechada.¹⁶

4.19 AUTOMOTIVACION

El empleado maduro debe aceptar que el hecho de alcanzar las metas para

su trabajo, constituye el fundamento de su propio beneficio. Aun cuando el supervisor puede haber tenido que señalar inicialmente el camino, es el empleado quien debe proporcionar, en última instancia, la fuerza dinámica que conduce a la acción.

La madurez antedicha no depende de la edad, sino que consiste en la habilidad y disposición para responder a los requerimientos del trabajo.

El empleado automotivado reconoce que la seguridad de su trabajo está relacionado con su desempeño dentro del mismo. Sabe que cualquier compensación deberá ser un reflejo realista de su propia contribución y acepta el hecho de que para estar satisfecho de lo que su trabajo le ofrece; el mejor camino consiste en desempeñarlo correctamente. Además debe estar consciente de que su propia dedicación, iniciativa, deseo de superación y disposición para mejorar, determinarán su progreso en el trabajo y acepta su responsabilidad personal en el desempeño de su función y respecto a su futuro en la empresa.

Si se espera que el empleado proporcione una parte considerable de su propia motivación, se supone que el supervisor pondrá una parte aun mayor de la motivación necesaria para cumplir con los deberes y responsabilidades de su trabajo. Como un medio de automotivarse, el supervisor debe identificar las metas de su departamento, enumerar sus propias metas personales y hacerlas coincidir con las del departamento; elaborar un programa específico para llevar a cabo sus objetivos, aceptando que debe ser él quien proporcione su propia iniciativa y motivación.²⁸

4.20 LOS BENEFICIOS Y LOS OBJETIVOS SOCIALES EN LA INDUSTRIA

La dirección debe aceptar la responsabilidad de proporcionar: "salarios justo", seguridad en el empleo, seguridad contra las desgracias y el retiro, condiciones de trabajo higiénicas, reconocimiento del individuo y su autorespeto, un "clima social" amistoso, etc. De una forma general, se puede decir que la medida en que una empresa dé a los que trabajan para ella el mayor número de estos factores, así como la seguridad de su mantenimiento, es una medida significativa del éxito de la dirección de dicha empresa. Y es una forma de medir el éxito, no desde el punto de vista "paternalista", ni únicamente desde el punto de la responsabilidad social de la dirección, sino también porque la satisfacción de dichas necesidades es necesaria para la

completa movilización de las energías y capacidades de los trabajadores; McGregor indicó, desde este punto de vista la tarea de la dirección consiste en "crear las condiciones que generan la colaboración activa y deseada entre todos los miembros de la empresa, condiciones que lleven a la gente a desear dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa."²³

CAPITULO V.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Pocas personas están dotadas de la suficiente automotivación como para garantizar que en toda labor que emprendan aplicarán su máxima atención y esfuerzo. Si los empleados tuvieran una automotivación completa y desempeñaran cada labor de la mejor manera posible, no existiría necesidad alguna de supervisión.

El proceso de motivación se centra en las necesidades, que producen motivos las cuales conducen al logro de las metas. Las necesidades se deben a deficiencias o desequilibrios. Los motivos, o estímulos, producen una actividad que se emprende para satisfacer la necesidad. Durante el proceso de motivación, el logro de las metas satisface la necesidad y reduce el motivo. Cuando se alcanza la meta, se restablece el equilibrio; generando a su vez otras necesidades, las cuales deben satisfacerse por medio del proceso de motivación.

Existen cinco teorías básicas de la motivación son la teoría tradicional, la de jerarquía de necesidades, la de motivación-conservación, la de preferencia-expectativa y la reforzamiento. La teoría tradicional supone que el dinero es el motivador primario, esto es que los trabajadores producirán más para obtener un beneficio económico mayor, de las cuales se han desarrollado o ahondado en otras teorías.

En investigaciones que se han realizado se muestran la realidad del concepto jerárquico de la percepción de necesidades. Comparando los niveles de satisfacción de las necesidades, entre directivos de bajo y medio nivel, se descubrió que los primeros percibían menos las necesidades de seguridad, estima y autonomía. Ambos grupos percibían deficientemente las categorías de baja prioridad (como de autonomía y autorealización) y mucho más las de alta prioridad, como seguridad y aprobación social. Contrario a las experiencias ambos grupos estaban igualmente insatisfechos con la categoría de la autorealización.

El nivel en la estructura organizacional no es el único factor que afecta la satisfacción de las necesidades, también las diferencias individuales proporcionan algún soporte a la existencia de la jerarquía, por lo cual Maslow hizo valiosas aportaciones para establecer en las personas una jerarquía de necesidades.

Un hallazgo interesante es que la necesidad de autoactualización para los norteamericanos era de satisfacción deficiente, como se supuso, de acuerdo con la jerarquía de Maslow; está fue la segunda necesidad más satisfecha para los

empleados mexicanos. Este resultado se atribuyó a las deficiencias en la cultura y en la estructura social habida entre dos naciones.

Esto es además, en buena medida, la necesidad de autorealización o de logro o de reconocimiento, todos ellos dicen que por encima de las necesidades fisiológicas o de seguridad de "bajo nivel", todos tenemos esta necesidad de ser nosotros mismos y ser tratados como individuos valiosos. Una clave para el éxito como gerente será la habilidad para motivar a los subordinados apelando y apoyando estas necesidades de "nivel superior".

La administración debería adoptar políticas que promuevan la satisfacción de las necesidades en el trabajo, el desarrollo individual y la expresión. Por lo tanto, la teoría Y no sólo es un llamado para una nueva filosofía administrativa respecto a la naturaleza de las personas, si no que también es una crítica a las políticas y acciones administrativas tradicionales.

Las contribuciones de McGregor al desarrollar las teorías X y Y son muy significativas. Ya que fija las fronteras de un espectro de las cuales pueden desarrollarse las teorías motivacionales, cubrió con la formulación necesaria para elaborar una teoría más completa sobre la motivación. Ahora es posible no sólo aislar el tema de cada condición de frontera, sino también llenar el espacio entre ellas.

En la motivación, se debe considerar a la persona como a un todo, como una personalidad total que actúa en el ambiente social natural.

El trabajo puede ser totalmente productivo, significativo y satisfactorio sólo cuando las labores y condiciones de trabajo están acordes con las diferencias personales. Para los individuos altamente motivados, la experiencia en el trabajo puede ser un elemento integral en una experiencia de la vida total que desarrolla en forma progresiva su potencial. Esta hipótesis está muy alejada del enfoque de la Teoría X, sin embargo bajo ciertas condiciones, la administración participativa libera y desarrolla recursos humanos, permitiendo así la satisfacción en el trabajo y aumentando frecuentemente la productividad del empleado.

Un buen trabajo con un "mal" ambiente no necesariamente da como resultado una satisfacción mayor que un "mal" trabajo con un "buen" ambiente.

Para Herzberg, no es que ponga demasiado énfasis en la importancia de los factores higiénicos para una dirección exitosa. Simplemente favorece un buen ambiente. En su teoría propone dirigir la atención de los directivos hacia las labores en sí mismas, como fuente principal de la motivación. Y es que su en

esta teoría se enfoca hacia la necesidad humana de la autorealización a través de la realización de algo que sea interesante, estimulante, e importante en la vida.

Mc Clelland da gran importancia a las necesidades de logro, poder y afiliación, argumentando que cada ser humano se identifica con alguna de estas necesidades, en las cuales puede desarrollar sus potenciales, obteniendo de esta manera sus propias metas.

Skinner en su teoría propone que una acción reforzada (motivada positivamente) tiende a repetirse obteniéndose de ello mejores resultados si se otorgan recompensas al trabajador.

No existe una mejor forma de manejar las relaciones interpersonales, esto depende de cuál es la situación y de quien este involucrado en ella. El comportamiento individual depende de una variedad de características hereditarias, del ambiente familiar, social, la educación, las experiencias laborales; esto hace que las personas actúen de un u otra forma, aún pareciendo ilógico para otros.

Aunque a veces pensamos que las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades, también es que las personas esperan mucho más de su trabajo en cuanto a las relaciones sociales, de autoestima, de una mayor cultura es un hecho que buscan un trabajo más significativo.

Las buenas relaciones humanas en el trabajo no son meros accidentes, sino son provocadas y nutridas por el supervisor, la dirección, en sí por la empresa y los empleados. Esto puede establecer buenas relaciones humanas si se trata a los demás con respeto y se da a cada persona la consideración que se merece como individuo único independientemente de su status social y dentro de la empresa.

Un trabajador automotivado es aquel que proporciona a la empresa su propia motivación. estando consiente de su habilidad y disposición hacia los requerimientos del trabajo, sabiendo que cualquier compensación es el reflejo de su contribución hacia la empresa.

A través de la historia, los escritores y líderes han reconocido la importancia de la automotivación. El poeta romano Virgilio lo expresó de la siguiente manera: "Pueden hacerlo porque creen que pueden". Eric Hoffer lo dijo de otra manera: "Se nos dice que el talento crea sus propias oportunidades. Pero parece que el deseo intenso crea no sólo sus propias oportunidades sino su propio talento". Los hombres de negocios de nuestros tiempos dicen: "Yo creo que hacemos nuestra propia habilidad, talento y aun el genio a través del

trabajo duro y la autodisciplina"; "Determine para qué está viviendo, para qué está trabajando, qué trata de lograr y apoye esa filosofía con fe, energía y valor. Sepa hacia dónde va y póngase en camino.

Existen diversos significados de motivación, pero todos ellos nos llevan a un mismo punto, lo cual es mover la voluntad de otros y la de nosotros mismos.

Es un hecho que cada uno de nosotros debemos estar motivados por nosotros mismos; pero en ocasiones necesitamos de una ayuda externa; ya sea de nuestros jefes, de la empresa en la cual laboramos, de nuestros amigos, ya que con ello logramos nuestros objetivos y podemos llegar a ser la persona que deseamos ser.

Motivar es enseñar a otros a mirarse a sí mismos, encontrar sus necesidades, aceptarlas y poner en marcha algún método, o teoría para cubrir aquellas necesidades, llegando a ser la persona que algún día soñamos con llegar a ser.

Maslow, Herzber, McGregor, Vroom; Argyris, Mc Clelland, Mainer, Tomás de Aquino, Aristóteles, etc. Todos ellos concuerdan en que el ser humano tiene necesidades, carencias, deficiencias, que ninguno es perfecto y que tiene limitaciones, algunos de seguridad, otros de afecto, otros de logro, otros se sienten frustrados, otros no les satisface del todo su trabajo, etc. Por ello cada uno elaboró su teoría de motivación ya que encontraron que las personas tenían alguna deficiencia la cual no les permitía llevar acabo con éxito sus labores, también se puede decir que en las diferentes épocas en las cuales estas personas vivieron.

Tal vez ninguna teoría sea la más completa o cubra todos los aspectos de las carencias humanas, pero si tomamos de cada una de ellas la idea que nos parezca la más correcta en la época que estamos viviendo, se pueda llevar a las personas que están a nuestro cargo, los que nos rodean y a uno mismo a sentirse motivados en el trabajo en el cual estemos prestando nuestros servicios, esto de una u otra forma contribuiría a tener una mayor eficiencia en la productividad, haciendo que los demás sientan ese compromiso con ellos, con nosotros mismos, y con la empresa en la cual nos encontremos; es decir ponerse la camiseta de la empresa, ya que nuestros logros serán los de la empresa y viceversa.

BIBLIOGRAFIA

1) Conducta Organizacional, J.Clifton Williams, Martha Calás de Birrel, Ed. South-Western publishinh Co, Estados Unidos, 1984.

2) Motivación al trabajo, Serie : Capacitación Integral, Dr Rodriguez Estrada Mauro, Ed. El manual moderno, S.A. de C.V., ed 2ª, México D.F., 1988.

3) Motivación y enriquecimiento del trabajo, sus repercusiones sobre la productividad, Genesca Garrigosa Enric, Ed.Hispano-Europea; ed. 1ª Barcelona España, 1977.

4) El empresario ante la responsabilidad y la motivación, Llano Cifuentes Carlos, Ed. McGraw Hill, de.2ª, México D.F, 1990.

5) Mantenimiento Humano; un nuevo concepto de la motivación, Serie administración Dinámica, Bureau of Business practice, Englewood Cliffs; Supervisión técnica, Ed. Diana, de.2ª, México D.F. 1977.

6) Teorías de la motivación, un estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación, K.B. Mdsen, Ed. Paidos, ed. 2ª, Buenos Aires Argentina 1979.

7) La supervisión y las Relaciones Humanas, Curso práctico McGraw Hill del Supervisor, Lester R. Bittel, rev. técnica Rodolfo Mata Zarola, Ed. McGraw Hill, ed.3ª, México D.F., 1991.

8) Mando y motivación efectiva del personal, William F. Dowling, y Leonard R. Sayles, Ed. Hispano-Europea S.A., Barcelona España, 1979.

9) La administración para la innovación y la iniciativa; Susan C. Harris; Revista AIBDA; Vol.9; N°2; 1988.

- 10) La motivación y la eficiencia de la personalidad; América González Valdés; Revista Santiago; N°48; 1982.
- 11) Los recursos humanos de la empresa moderna; Alberto Espinoza Desigaud; Revista Clam; N°10, 1980.
- 12) Las limitaciones del lucro como motivación; Kenneth J. Arrow; Revista Mensaje; Vol. 30; N° 300; 1981.
- 13) Retroalimentación y motivación en la comunicación organizacional; Louis P.Cusella; revista Cuadernos de comunicación; Vol. 5; N° 60; 1980.
- 14) La motivación Humana en la esfera laboral; Ovidio D'Angelo; Revista Universidad de la Habana; N° 211; 1980.
- 15) Motivación un reto a la creatividad; Miguel Esteban Balderrama; Revista Expansión; Vol. 22; N° 547, 1990.
- 16) Frustración y estímulo en el trabajo; Consideraciones sobre el enfoque de Herzberg; Henry Solís B.; Revista Centroamericana de administración pública; N° 8; 1985.
- 17) Fundamentos de administración; Galindo Münch, Martínez García; Ed. TRillas; ed. 3ª reimpresión; México D.F., 1993.
- 18) Administración de Recursos Humanos, conceptos y aplicaciones; Byars Lloyd L.; Rue Leslie W.; Ed. Interamericana S.A. de C.V.; ed. 1ª en español; México D.F., 1984.
- 19) Administración de Personal, Un punto de vista y un método; Pigors Paul, Myers Charles A.; Ed. Continental S.A. de C.V.; ed. 2ª; México D.F., 1980.

- 20) Técnicas de Dirección de Personal, manual de personal; Ortueta Ramón de Lucas; Ed. Limusa S.A.; ed. 2ª reimpresión; México D.F., 1974.
- 21) Administración de Personal; Dessles Gary; Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.; ed. 4ª; México D.F., 1991.
- 22) La participación en la Industria ; Mc Gregor Douglas; Ed. Hispano Europea; ed. 1ª en Español; Barcelona España, 1969.
- 23) Principios de administración de personal; Flippo Edwin B.; Ed. Mc Graw Hill, ed. 1ª en español; Mexico D.F., 1978.
- 24) Organización y dirección del personal; Testa G.; Ed. Deusto; ed. 1ª en español; Bilbao España, 1973.
- 25) Motivación y Moral en la Industria; Viteles Morris S.; Ed. Hispano europea; ed. 1ª en Español; Barcelona España, 1970.
- 26) Motivación y alta Dirección.; Vroom Victor H. Decil. Edward; De Trillas; ed. 1ª; México D.F., 1979.
- 27) Administración de organizaciones: desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos; Hicks G. Herbert; De Continentals S.A. de C.V.; de. 4ª; México D.F., 1982.
- 28) Dirección en la administración; Killian Ray; Ed. Reverte S.A.; ed. 1ª en Español; México D.F., 1969.
- 29) Principios de administración; Terry George R.; De. Compañía editorial Continental S.A. de C.V. (C.E.C.S.A); de. 4ª; México D.F., 1963.
- 30) Administración de los recursos humanos; Sherman Arthur W Jr, Bohlander George w.; De. Iberoamericana, S.A. de C.V.; de 1ª en Español; México D.F., 1994.