

Lej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

LA MANERA DE MOTIVAR AL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LAS BIBLIOTECAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTO-
NOMA DE MEXICO

Seminario de Investigación
Administrativa

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
presentan

BEATRIZ PEÑA HUERTA
ALMA LILIA REZA CONTRERAS



Asesor del Seminario:
Dr. Rutilio Torres Franco

México, D. F.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

274158



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.

A DIOS

*Por permitirnos ver la luz de la vida,
y por guiarnos a la primer meta
más importante de nuestro
caminar*

A NUESTRA UNIVERSIDAD

*Por apoyarnos en nuestra
formación y darnos todo por ser mejores*

AL DR. RUTILIO TORRES FRANCO

*Por su dedicación y paciencia
para el cumplimiento de esta tesis
y sobre todo por su amabilidad que tuvo hacia nosotras*

A NUESTROS AMIGOS Y PROFESORES

*Con quien hemos compartido triunfos y fracasos
alegrías y tristezas, y por brindarnos
la ayuda cuando más lo necesitamos.*

A MIS PADRES

*Con todo cariño y respeto por sus desvelos
y sacrificios que han contribuido
para la realización de mi carrera*

A MIS HERMANOS

*Por los sentimientos que nos unen
y nos obligan a estrechar con mayor
ímpetu nuestra hermandad*

Cariñosamente ALMA

A MIS PADRES

*Sabiendo que no existirá otra forma
de agradecerles todo el esfuerzo y sacrificio
que han empleado en mi preparación,
hoy les digo GRACIAS*

A MIS HERMANAS

*Por apoyarme en las buenas y en las malas,
por brindarme su esfuerzo cuando lo necesite,
por quererme y ser como son*

A LUIS

*A tí por aparecer en mi vida,
por tu paciencia y apoyo que me has brindado
hasta hoy y por tu cariño.*

Los quiero mucho BETTY.

CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPITULO I

1. METODOLOGIA

| | |
|--|---|
| 1.1 Especificación y elección del tema | 1 |
| 1.2 Elaboración del proyecto | 2 |
| 1.3 Esquema de la investigación | 4 |

CAPITULO II

2. METODOLOGIA APLICADA AL SEMINARIO DE INVESTIGACION

| | |
|--|---|
| 2.1 Elección y especificación del tema | 5 |
| 2.2 Elaboración del proyecto | 6 |

CAPITULO III

3. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA MOTIVACION

| | |
|---|----|
| 3.1 Conceptos de motivación | 10 |
| 3.2 Tipos de motivación | 12 |
| 3.3 Principales factores motivacionales | 14 |
| 3.4 La motivación hacia el trabajo | 16 |
| 3.5 Motivación y productividad | 18 |

CAPITULO VI

4. PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES

| | |
|------------------------|----|
| 4.1 Elton Mayo | 21 |
| 4.2 Douglas Mc. Gregor | 23 |
| 4.3 William Ouchi | 26 |
| 4.4 Chris Argyris | 27 |
| 4.5 Maslow | 28 |
| 4.6 Mc. Clelland | 30 |
| 4.7 Herzberg | 32 |
| 4.8 Vroom | 34 |
| 4.9 Porter y Lawler | 35 |
| 4.10 Skinner | 37 |

| | |
|------------------|----|
| 4.11 Kurt Lewin | 37 |
| 4.12 Arch Patton | 39 |

CAPITULO V

| | |
|--|----|
| 5. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION DENTRO DE LA EMPRESA | |
| 5.1 Concepto | 41 |
| 5.2 Clasificación de empresa | 42 |
| 5.3 Beneficios que aporta la motivación al personal | 48 |
| 5.4 El papel de los incentivos dentro de las empresas | 50 |
| 5.5 Incentivos más comunes dentro de las empresas | 51 |
| 5.6 Beneficios que aporta la motivación al personal | 56 |
| 5.7 Consecuencias por la falta de motivación al personal | 58 |
| 5.8 Costo de la motivación | 61 |
| 5.9 <i>Presentación desde el enfoque financiero y fiscal</i> | 63 |

CAPITULO VI

| | |
|--------------------------------------|----|
| 6. CASO PRACTICO | |
| 6.1 Antecedentes | 66 |
| 6.2 Dirección General de Bibliotecas | 66 |
| 6.3 Determinación de la muestra | 68 |
| 6.4 Acopio de Información | 69 |

| | |
|--------------|-----|
| CONCLUSIONES | 103 |
|--------------|-----|

| | |
|--------------|-----|
| BIBLIOGRAFIA | 107 |
|--------------|-----|

INTRODUCCION

La motivación juega un papel muy importante en el desarrollo de toda empresa, por lo que ésta obra tiene la finalidad de analizar el porqué no se toma en cuenta al individuo como se merece, mientras mayores sean las motivaciones que les proporcione la empresa, mayor será su eficiencia y productividad en el trabajo.

También se pretende presentar y analizar la problemática de la motivación, las repercusiones que tiene dentro de una organización y su relación con el trabajo. Es por esto que el carácter del presente trabajo se considera introductorio, por lo que su temática se enfoca al área de personal.

La clave de la motivación en la empresa es proporcionar a los empleados lo que realmente necesitan, y no darles lo que uno cree que es necesario para ellos, para que se sientan satisfechos y muestren interés con lo que hacen, creando un ambiente laboral y óptimo que les permita dar lo mejor de sí, así como mostrar mayor calidad y servicio a sus actividades.

En el primer y segundo capítulo se aborda el tema metodología, ya que su aplicación es importante para la realización de cualquier investigación científica, el tercer capítulo habla de cómo empezó la motivación, algunos conceptos, tipos y factores, entre otros.

Dentro del cuarto capítulo se presentan las principales teorías motivacionales, en el quinto la importancia que tiene la motivación dentro de la empresa para el buen desarrollo de la misma.

Y en el sexto capítulo se presenta el caso práctico realizado en las Bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Cabe mencionar que el presente trabajo no pretende ser una guía de solución a los diversos problemas que se pueden presentar en una empresa, sino que se destaque la importancia que tiene el individuo motivado, como elemento decisivo y vital, para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Por último se pretende que éste trabajo sirva como un medio de consulta para el alumno de esta facultad y otras, mostrando una forma sencilla su contenido, para el mejor entendimiento del usuario.

I METODOLOGIA

El término *metodología*, es la forma de describir o analizar los métodos utilizados para la realización de cualquier investigación científica, indicando las *limitaciones, oportunidades y recursos con los que se cuenta para llevarla a cabo.*

1.1 ESPECIFICACION Y ELECCION DEL TEMA

El hombre, con su razonamiento y capacidad para abstraer conocimientos va explorando este universo. Precisamente, al buscar orden y regularidad, *procede también ordenadamente. No importa solo la acumulación de datos, sino el proceso lógico de encadenarlos entre sí; éste proceso no se presenta en forma inmediata, sino se debe inferir mediante investigaciones que se realicen. El hombre no podría razonar, por lo menos en la forma más sencilla, si careciera de la facultad de clasificar y ordenar.*

Se llamará *problema*, a los asuntos para los que a pesar de estar adentrados a la disciplina que se desenvuelve, no se han encontrado respuestas, o que constituyen inquietudes intelectuales del conocimiento no satisfechas.

Para decidir el tema de nuestra investigación, abordaremos el entorno tanto interno como externo que rodean al mismo. Los factores más importantes para la elección del tema es que nos interese y sea de nuestro agrado; además que la investigación este al alcance de los recursos de que disponemos y que la investigación nos lleve a resultados óptimos y que ésta a su vez sea útil. En estadística, la primera tarea es conocer que ha de ser investigado, formular el problema, por lo que el investigador conocerá los datos más relevantes del problema.

1.2 ELABORACION DEL PROYECTO

El proyecto de investigación es un conjunto integrado de actividades dirigidas a alcanzar un objetivo específico, cuyas características han sido previamente determinadas.

Sin embargo el objetivo principal del proyecto de investigación, es fundamentalmente realizar una planeación precisa de ideas, propósitos y operaciones antes de iniciar alguna actividad. En la etapa de la elaboración del proyecto se manifiesta la imaginación, la voluntad, la creatividad y la innovación que tenga el investigador.

Los pasos a seguir en esta etapa son:

a) Origen del problema

Para poder llegar a la investigación es necesario contar con un problema que resolver y saber expresarlo científicamente para que el resultado sea veraz, confiable y fundamentado en una base científica.

b) Objetivos del trabajo

Es fundamental conocer los objetivos generales de todo proyecto de investigación sin que estos se desvíen del objetivo específico. Para llegar al objetivo deseado es necesario recopilar toda la información relacionada con el tema a investigar, sin embargo cabe recordar que la calidad de las fuentes que emplee dependerá, en buena medida la calidad de investigación.

c) Hipótesis

Suposición respecto a algunos elementos tanto empíricos como conceptuales, que emergen mas allá de los hechos y las experiencias conocidas; pues ayuda de alguna forma a la estructuración científica de cualquier proyecto de investigación.

La hipótesis crece por el razonamiento, pero contiene algunos hechos que van a ligarse con nuestras posibilidades, partiendo de hechos conocidos.

Por lo que hipótesis es la explicación preliminar de las causas y las razones de un evento o fenómeno que ya ha sucedido, que esta sucediendo o que va a suceder, ya que es el supuesto acerca de la distribución de una variable aleatoria.

d) Registro de fuentes

Consiste en realizar una lista de sitios, instituciones que se visitaran durante la investigación para que se facilite la recopilación de información, por lo que de esta manera se facilitara el acopio de datos.

e) Acopio de datos

Es una de las etapas más laboriosa del proyecto de investigación; ya que no se debe desechar ningún tipo de información aunque parezca innecesaria, esto nos ayudara a poder seleccionar la información adecuada a nuestro proyecto. Se refiere a los métodos usados para obtener información pertinente de las unidades elementales introducidas en una muestra (incluidas en un censo) como pueden ser:

Observación.- Proceso característico de las ciencias. A través de él se reúnen los datos necesarios para la obtención del conocimiento y las teorías deseadas.

Entrevistas.- Es el encuentro entre dos o más personas, que se reúnen con el propósito de platicar formalmente acerca de algún tema establecido previamente y de interés mutuo.

Cuestionario.- Instrumento utilizado con mucha frecuencia en la investigación científica, que sirve para ciertas funciones dentro de la entrevista por lo tanto es el instrumento que sirve para obtener respuestas a preguntas, utilizando un formulario impreso que se deberá contestar por sí mismo.

1.3 ESQUEMA DE LA INVESTIGACION

1. *Conceptos.*- Consisten en la precisión de los términos o escritos que se van a utilizar para ayudar a precisar y especificar las perspectivas del trabajo, se realizarán los siguientes cuestionamientos: ¿ Qué definiciones se van a utilizar?, ¿ Qué criterios se usaran?, ¿Cuál es la conceptualización del tema?
2. *Marco Teórico.*- Se fundamenta en hechos reales en los que se presenta la forma de estudiar el caso y su conocimiento, nos permitirá abordar con mayor velocidad, consistencia y validez el tema.
3. *Antecedentes.*- Son el origen y desarrollo del objetivo de estudio, son hechos anteriores que se deberán tomar en cuenta para poder comparar con los hechos actuales y de esta manera analizar la resolución del problema.
4. *Ubicación del objetivo de estudio.*- Comprende la disciplina, materia o especie en la que esta situado el tema de estudio.
5. *Exposición de datos.*- Es la relación que se tiene con la información y la hipótesis obtenida durante la investigación. Aquí nos vamos a dar cuenta si existe relación directa o no.
6. *Valoración e interpretación de la información obtenida.*- Es el análisis e interpretación crítica de los datos obtenidos.
7. *Resumen.*- Parte escrita que tiene como finalidad mostrar en que se fundamentan las conclusiones que se obtuvieron.
8. *Conclusiones y/o recomendaciones.*- Son los resultados del problema así como las encadenaciones de dicha investigación.

II. METODOLOGIA APLICADA AL SEMINARIO DE INVESTIGACION

2.1 ELECCION Y ESPECIFICACION DEL TEMA

TEMA: La manera de motivar al personal administrativo en las Bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

1) Observación a cerca de lo que se desea investigar.

El principal objetivo que nos interesa conocer de la presente investigación es la administración de Recursos Humanos, referente a los sistemas de motivación con los que cuentan los trabajadores para lograr los objetivos de cada una de las Bibliotecas de la UNAM.

2) Delimitación del tema

Analizar si al personal de las Bibliotecas de la UNAM se les esta aplicando adecuadamente los sistemas de motivación, atendiendo las diversas necesidades que tienen, como son: físicas, materiales, seguridad, afectivas, de reconocimiento de méritos y todo aquello que logre un clima favorable; ya que cumpliendo con estas necesidades el personal se sentirá satisfecho y por lo tanto dará el cien por ciento de su capacidad.

3) ¿Quién será el objeto de la investigación?

El personal administrativo de las Bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

4) Lugar donde se realizará la investigación.

En las Bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México para conocer las teorías motivacionales y sistemas de motivación para poder determinar si éstas están apegadas a las necesidades del mismo.

5) ¿ Cómo se realizará la investigación?

Se realizará una investigación documental y de campo para poder aportar recomendaciones para la adecuada aplicación de las diversas teorías de motivación, como son las de Skinner, Mc Clelland, Maslow, Elton Mayo, Douglas Mc Gregor, William Ouchi, Chris Argyris, Herzberg, Vroom, Porter y Lawler, Kurt Lewin y Arch Patton.

2.2 ELABORACION DEL PROYECTO

1) Origen del Problema

Las Bibliotecas de la UNAM aún no están preocupadas por conseguir una mejor motivación para su personal a través de los sistemas y/o teorías que se han utilizado hasta hoy en día ; así mismo no están dispuestas a invertir siendo que el personal es uno de los recursos más importantes e indispensables para las bibliotecas y así dar un mejor servicio al público.

2) Objetivo del Trabajo.

Convencer a las autoridades a utilizar las diversas teorías de motivación para aumentar la productividad de su personal y contar con empleados altamente competitivos a través del esfuerzo humano.

3) Hipótesis.

De acuerdo a las observaciones que se le han realizado a los trabajadores administrativos de las bibliotecas de la Universidad Nacional Autonoma de México, no se percibe la motivación como tal, debido a que no se tiene claro la manera de motivar a dicho personal.

La manera de motivar al personal de las bibliotecas de la UNAM no se encuentra dentro de los estándares que ofrecen las teorías motivacionales.

4) Departamento en que se desarrollará el estudio.

Esta investigación se desarrollará en el departamento de Servicios Generales y en la Subdirección de Servicios Bibliotecarios a fin de conocer la manera de motivar al personal de las Bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México, refiriéndonos a los sistemas que utilizan para poder lograrlo.

5) Acopio de Información.

Para hacernos llegar de información necesaria para ésta investigación se visitarán las diversas Bibliotecas de la UNAM, Biblioteca Nacional, Biblioteca México, se consultarán revistas y periódicos que traten temas afines y se realizarán cuestionarios al personal administrativo de las bibliotecas.

6) Análisis y clasificación de Información.

Se revisará, analizará y ordenará la información recopilada a fin de depurarla para elegir sólo la que sea útil para nuestra investigación.

III. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA MOTIVACIÓN

Desde que el hombre apareció en la Tierra ha tenido que trabajar para poder subsistir logrando en sus actividades la mayor efectividad posible, para ello , ha utilizado de cierta manera la Motivación. La motivación puede ubicarse desde tiempos remotos, ya que ésta implica el uso de factores ya sea internos o externos al ser humano, que lo guían o impulsan a realizar determinada actividad o acción. Es por esto que a lo largo de la historia de la humanidad, se han tratado de explicar los motivos que conducen a determinada conducta.

Algunos filósofos de la antigüedad encontraron posibles respuestas, que aunque aparentemente ofrecían diversas explicaciones para tratar de comprender la conducta humana, no pasaron del terreno meramente especulativo:

1. Demócrito explicó que el hombre buscaba la felicidad, que debía entenderse como un estado de reflexión y de razonamiento en donde la felicidad era un estado interno, que no debía basarse en cosas materiales, externas, pues estas son caducas, y en cambio la felicidad interior nadie puede quitarla.
2. Epicuro, por su parte penso que el hombre buscaba el placer y que sin embargo ese placer debería ser más mental que físico.
3. Varios siglos después, Spinoza concluyo que la conservación de la propia vida era el motor principal que movía al hombre y es allí precisamente en donde se encuentra un nexo con lo que posteriormente se catalogaría como instintos; aunque Spinoza recalco que el esfuerzo debería ser racional.
4. Nietzsche pensó que el deseo de poder era la causa principal de la conducta humana.
5. Y otros llegaron a la conclusión de que el amor es el motor que mueve al hombre.

Otro enfoque que se dio a la motivación, fue el del instinto, cuya definición más aceptada es la que dice que el instinto es una forma de reaccionar, organizada y relativamente compleja; esta definición, fue aplicada inicialmente a una especie determinada, es también vista en el comportamiento humano, y se toma como un mecanismo adoptado a través de la evolución, con el fin de enfrentarse con éxito a un problema determinado.

Algunas otras teorías un tanto mas recientes sobre la conducta humana, tratan de dar otras alternativas, como el caso de Freud y su teoría del Psicoanálisis, la cual se basa principalmente en la vida instintiva. Según esta teoría, existe un aparato intrapsíquico con tres instancias: ello, yo y super yo. El ello continua en el nivel consiente, en donde los instintos pueden resumirse en dos a la vez: Eros (amor y sexo) y Tanatos (muerte) y a medida que va creciendo, la sociedad misma impide que se lleven acabo acciones dictadas sólo por el instinto, ésto es reforzado por el super yo (normas éticas), a lo cual los instintos se reprimen, y se establece así una interminable lucha. Si lo reprimido alcanza niveles de neurosis elevados, puede convertirse en una verdadera psicosis, según esta teoría, sin embargo el yo es todo lo contrario al ello ya que este actúa de manera diferente en la conducta, es decir que no se preven las consecuencias que pudieran suceder.

Para Freud la conducta se basa en la vida instintiva, la cual debe ser interpretada para poder ser comprendida, y así quitar el disfraz que usualmente se colocan las personas al reprimir sus instintos. Esta teoría se ha desechado para efectos administrativos, de ser totalmente cierta, dejaría sin armas al administrador, pues no tendría el entrenamiento adecuado para poder interpretar la conducta de cada individuo , y poder conocer a ciencia cierta y sin temor a equivocarse los tipos de motivaciones requeridos por cada uno.

No debe perderse la idea de que si bien es cierto que algunas conductas (como la sexual) son de tipo instintivo, también hay otras que no lo son, y dependen en gran parte de aspectos circundantes como las costumbres, o la misma sociedad.

La homeostásis se presenta como otra opción para tratar de comprender el comportamiento del hombre, tomando en cuenta que este se encuentra

inmerso en un medio que impone ciertas restricciones o estímulos a la conducta, así como el innumerable conjunto de necesidades fisiológicas que forman parte de él.

Podemos mencionar como un ejemplo de este tipo cuando se tiene hambre, en el organismo se rompe un equilibrio, traducido en un desequilibrio que se desea remediar, es decir, el organismo mantiene un estado homeostático o ideal al tener el estomago lleno, y cuando ese equilibrio se rompe, el organismo trata de buscarlo nuevamente.

Cuando se ha proporcionado la satisfacción adecuada, se pasa a un estado de placer o euforia, pues se ha llegado al estado homeostático o ideal nuevamente.

3.1 CONCEPTOS DE MOTIVACION

Actualmente existen distintas concepciones de motivación, refiriéndonos a varias de ellas al logro de objetivos establecidos, como es el caso de la definición que da Fernando Arias Galicia: "Motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia objetivos"¹ Se entienden como factores aquellos tanto de tipo biológico como: comer, beber, respirar, etc. , así como aquellos de tipo psicológico o mental, y de tipo social o cultural, en donde se ubican las costumbres, normas de ética social, problemas o situaciones pasadas, presentes y hasta futuras que de una u otra forma afectan el comportamiento humano.

Otros conceptos sobre motivación son los que se dan a continuación:

Hellriegel y Slocum: "Es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo"²

Gibson: "Motivación puede definirse como el estado de la perspectiva de un individuo, que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo

¹ Arias Galicia, Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS p. 65

² Terry y Franklin, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, p. 374.

hacia un comportamiento humano”³

Chug: “Es un comportamiento dirigido a un objetivo”⁴

Davis concibe a la motivación como: “Un comportamiento dirigido a un objetivo”⁵.

Dubrin dice que la motivación: “Se refiere a dedicar el esfuerzo hacia un objetivo”⁶.

“Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo”⁷.

Las anteriores definiciones utilizan diversos elementos en común, necesidad, impulso y objetivos, y de esa forma se puede hacer una nueva definición aplicando dichos elementos, encontrando los rasgos fundamentales de motivación que manejan los cinco autores anteriormente mencionados, en donde un individuo posee necesidades muy particulares que por medio de impulsos logrará realizar determinadas acciones, orientadas hacia el cumplimiento de objetivos establecidos. Es ahí precisamente donde entra la labor del administrador, pues debe motivar adecuadamente al elemento humano para que éste pueda tener el impulso necesario y poder llevar a cabo adecuadamente sus actividades respectivas y así cumplir con los objetivos o metas pre - establecidas.

Berelson y Steiner, hacen una definición de la motivación partiendo de lo que es un motivo: “Un motivo es un estado interno que da energía activa o mueve (de allí motivación), y que dirige o canaliza la conducta hacia metas”⁸

El decir que los administradores motivan a sus subordinados, lo que significa hacer uso de las cosas que creen satisfacer dichos impulsos y deseos e inducen a los subordinados a actuar de la forma deseada o requerida.

³IDEM. P. 374

⁴IDEM. P. 374

⁵IDEM. P. 375

⁶IDEM. P. 375

⁷IDEM. P. 375

⁸Koontz u O'donnell, ADMINISTRACION, p.530.

La siguiente definición muestra la parte optimista de los impulsos humanos para realizar las acciones que posteriormente conducirán al logro final de objetivos establecidos, así como de los deseos y necesidades sentidas y la autora denomina a este esfuerzo realizado como: una conducta motivadora; la cual no se vera completamente satisfecha hasta lograr la meta planteada.

Hermelinda Kasuga de Yamazaki.- "La motivación es la energía motriz cuando deseamos lograr alguna meta u obtener alguna cosa, y enfocamos nuestros mejores esfuerzos para conseguirlo. Es una fuerza maravillosa que impulsa al ser humano a lograr las cosas ."⁹

3.2 TIPOS DE MOTIVACION

Necesidades del individuo

El análisis de las necesidades humanas, es un aspecto de vital importancia en lo referente a la motivación, puesto que todos estamos sujetos a ellas, y son principios que nos llevan a generar nuestra actuación de una u otra forma.

Existe una cierta similitud entre las necesidades y deseos, pero a pesar de ello son dos conceptos que tienen diferentes elementos:

Necesidades: "Son un estado de privación de algo que tiene una persona"¹⁰. Las necesidades humanas son abundantes y complicadas, y en términos generales se incluyen las de tipo fisiológico como la alimentación, vestir, calor y seguridad; las sociales de pertenencia, influencia y afecto e individuales de conocimiento y expresión de sí mismos. Cuando una necesidad no es satisfecha, la persona no es feliz (por lo menos no en ese momento). Una persona infeliz posiblemente haría algunas de estas dos cosas: buscar algo que satisfaga la necesidad o tratar de extinguirla.

Deseos: Son la forma que adoptan las necesidades humanas, de acuerdo con

⁹ kasuga de Yamazaki, Hermelinda, ADMINISTRACION, p 530.

¹⁰Kotler, Philip, MERCADOTECNIA, p.48

la cultura y la personalidad individual” ¹¹. Los deseos se describen en términos de objetos definidos culturalmente que satisfacen la necesidad.

Una forma más específica de clasificar las necesidades es:

1. *Primarias*: De tipo biológico, para funcionamiento del organismo. Se llaman primarias porque requieren de una satisfacción urgente como son el comer, beber o vestir. Desgraciadamente no muchos individuos pueden satisfacer plenamente dichas necesidades, y esto da lugar a que se presenten frustraciones y conflictos internos.
2. *Del ego proyectadas*: Son las referentes a la reputación, reconocimiento, apreciación, respeto, etc; en donde no hay correlación lógica entre el manejo de instrumentos y el disgusto a dicha labor por parte del trabajador, y esto se da cuando la actividad es rutinaria.
3. *Sociales*: Este aspecto se refiere a la necesidad del individuo de sentirse parte integral de un grupo, asociarse, ser aceptado, dar y recibir sentimientos positivos como el compañerismo, la amistad y el amor.

Tipos de Motivación

Al tener una idea definida de lo que el concepto de motivación implica, es importante conocer sus diversos tipos y formas, los cuales se pueden clasificar genéricamente en dos:

La motivación que el individuo puede auto brindarse, para así poder satisfacer sus propias necesidades, siempre y cuando no intervengan en ello factores externos como la sociedad.

Y la motivación adquirida, es totalmente aprendida, ya que es precisamente la sociedad quien va moldeando en parte la personalidad, y la cultura a la conducta creando a la vez nuevas necesidades.

Esto se puede entender mejor de la siguiente forma:

¹¹IDEM. P. 48

- Se presenta un estímulo.
- La persona responde al estímulo.
- Un miembro de la sociedad juzga el comportamiento y decide si es adecuado o no.
- Si lo es, otorga recompensa, si no, castigo. Tanto la recompensa como el castigo, generalmente deben ser a corto plazo.
- La recompensa aumenta las posibilidades de que en el futuro se repita la respuesta premiada ante estímulos semejantes.
- El castigo disminuye la probabilidad de que se repita en un futuro la acción reprobada, además de que es menos efectivo.
- Logra un aprendizaje que consiste en adquirir nuevos tipos de conducta, pues una vez que se ha aprendido algo esto pasa a formar parte del equipo conductual, además de que puede incluso afectar la forma en que perciben los estímulos los individuos, y ya no se ven las cosas de la misma manera.

Así, podemos decir que la motivación se presenta como un aspecto complejo, debido a la cambiante naturaleza humana y a los diferentes satisfactores que requiere cada individuo.

3.3 PRINCIPALES FACTORES MOTIVACIONALES

Representan un sistema total de elementos, que logran inducir a las personas a contribuir en forma efectiva y eficiente en una actividad específica. Y para efectos administrativos, representa el conjunto de factores o herramientas, que ayudarán a que el personal de una empresa contribuya de manera óptima al logro de los objetivos de la misma.

Entendiendo como motivadores aquellos que son sinónimos de factores motivacionales, anteriormente analizados, en el cual se menciono, que eran aquellas cosas que inducen conductas en una persona, tenemos entre las principales:

- Un mayor salario.
- Título prestigioso.

- Algún nombre en la puerta de una oficina.
- El reconocimiento de colegas.
- Y una gran cantidad de cosas que dan a las personas una razón para llevar a cabo determinadas acciones.

Podemos decir que en realidad las motivaciones reflejan deseos, y son también medios para reconciliar necesidades en conflicto para definir prioridades.

Existen algunos otros factores motivacionales de importancia, tomando en cuenta que cada organismo es diferente, pues tiene necesidades y carencias muy específicas, y esto se observa en el comportamiento del personal en una empresa. Por tal motivo sería interminable una lista exacta de factores motivacionales, citándose a continuación algunos principales:

- Premios de tipo económico.
- Habito de competitividad.
- Seguridad, confianza y reconocimiento por parte de superiores.
- Formación de algunos grupos informales.

Así podemos hablar de tres bloques:

1. Premios financieros directos.
2. Ascenso en la carrera profesional.
3. Reconocimientos no financieros.

a) Los premios financieros directos, son los formados por sueldos, bonos, pagos automáticos y otros métodos que pueden tener un gran poder para cambiar el comportamiento del empleado, y apoyar el cambio. Sin embargo, el dinero como premio esta comúnmente relacionado con la forma en que se utilice, es decir, puede darse el caso de que los empleados se encuentren confusos respecto a la forma en que su rendimiento afecta a sus ingresos, y es por eso que aspectos de este tipo deben quedar claramente definidos, y de esta forma los premios financieros serán de gran utilidad cuando reflejen un rendimiento real.

b) El ascenso en la carrera profesional es quizá una de las opciones más poderosas (después del dinero en muchos de los casos), que puede hacer la

dirección, con base en la forma en que determinado empleado ha venido desarrollando su trabajo en un periodo de tiempo determinado.

c) Los reconocimientos no financieros van desde los procedimientos más simples como dar una sencilla palmadita en la espalda, como signo de aprobación y felicitación a la vez, hasta otorgar placas, diplomas o reconocimientos escritos y a nivel público lo cual representa un aspecto altamente motivador, pues tiende a hacer más responsables a las personas y en especial si se han venido ganando algunos otros tipos de premios. Otro punto importante, es que se presenta como una herramienta de motivación efectiva, pues hace que la gente sepa qué dirección y compañeros notan el trabajo realizado adecuadamente.

Así podemos decir que los principales factores motivacionales son todos aquellos que de acuerdo al tipo de empresa y/o departamento pueden brindarse al personal una vez detectadas sus necesidades, lo cual contribuirá a que estos realicen sus labores de manera optima y contribuyan al logro de los objetivos planteados por dicho organismo.

3.4 LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

Es necesario marcar la diferencia entre la motivación misma y la satisfacción (ambos factores otorgados en el trabajo).

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o bien una meta.

Satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo; es decir, la motivación implica impulsos dirigidos hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

Desde un punto de vista administrativo, lo anterior significa que una persona puede tener cierto grado de satisfacción en un puesto, pero un grado inferior de motivación hacia el trabajo o viceversa.

Mientras más agradables son las actividades que se realizan en un puesto determinado, mas entusiasmo se pone en ellas, y se lleva a cabo un mayor

esfuerzo por mejorar y obtener así el éxito deseado.

Podemos tomar como ejemplo de lo anterior, cuando una persona encuentra que su puesto es recompensable, pero que se le paga considerablemente menos de lo que cree que merece de acuerdo a su desempeño. Aquí se observa la satisfacción en su puesto, y muy poca motivación por parte de la empresa, o por lo menos la que necesita esta persona.

Generalmente los individuos desean realizar actividades interesantes, sin embargo cada persona tiene su propia idea de lo que es interesante. Es probable que una persona le resulte atractivo un trabajo desafiante, en el cual tenga que enfrentarse a una serie de problemas que necesitan una solución, en cambio a otras pueden resultarles más emotivas trabajando en situaciones más sencillas y sin tantas complicaciones, otras preferirían quizá no tener contacto directo con el público debido a una personalidad introvertida o quizá dedicarse a realizar simplemente cálculos y registros.

Y es aquí precisamente donde se establece la función del administrador, cuya principal tarea consiste en elaborar e implantar sistemas motivacionales (auxiliado por el departamento de personal, si existe); entendiendo como sistema motivacional al conjunto de factores tales como incentivos de tipo monetario o no monetario, concursos, entre otros.

El trabajo en si es una consideración de extrema importancia en la motivación, pues históricamente el trabajo ha sido considerado como un proveedor de la oportunidad de tomar parte en la tarea de desarrollar y mantener al ser humano. Aquí influyen además valores naturales y las circunstancias bajo las cuales se desarrolla.

Además de que se debe considerar, que algunas personas realizan su trabajo, por el simple hecho de conservarlo, otros por obtener cierto ingreso para poder vivir, y otros más por lo que consideran que están obteniendo de él; de esta forma, el trabajo estaría en último término, relacionado con los objetivos personales del individuo. Para evitar este tipo de actitudes, es necesario que se apliquen los motivadores adecuados, para que las personas obtengan lo que realmente buscan y el trabajo se realice con agrado.

Algunos factores importantes a tomar en cuenta con relación a la motivación en el trabajo:

- La naturaleza general del trabajo,
- Libertad para ejecutar el trabajo, y usar ideas personales.
- Oportunidades de progresar y desarrollarse.
- Reconocimientos de la realización del trabajo en forma directa sincera y oportuna
- Incentivos de tipo económico.
- Algunas prestaciones superiores a las de ley.
- Apoyo en la obtención de créditos.
- Vales de despensa.

Así como todos aquéllos que le sean posibles a la empresa de acuerdo a sus características y recursos, encaminados a cubrir necesidades básicas.

Una clasificación que se da a los principales factores motivacionales en el trabajo es:

Extrínsecos o higiénicos: Se utiliza el dinero o algún bien para motivar al individuo.

Intrínsecos: Cuando por medio del gusto por determinado trabajo y lo que éste proporciona por sí mismo, los individuos son motivados.

Trascendentales: Los individuos logran más por el sólo hecho de lo que pueden obtener por los demás.

3.5 MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

La motivación y la productividad son dos conceptos que tienen una estrecha relación en las organizaciones, y para poder comprender dicha relación, es importante mencionar algunos conceptos sobre productividad en la empresa, mismos que se ubicarán en los ya mencionados anteriormente sobre motivación.

Dentro del ámbito empresarial, la productividad es vista desde dos puntos diferentes, que a pesar de ello, llevan a un mismo fin:

Desde el punto de vista técnico: Productividad puede llegar a ser una relación entre los resultados logrados en un proceso versus los recursos empleados en obtenerlos; de esta forma se incrementará la productividad si se logran:

- Más resultados con los mismos recursos.
- Los mismos resultados con menos recursos.
- Resultados empleando menos recursos.

Desde el punto de vista humano, que es el que se analizará para efectos del personal de las Bibliotecas de la UNAM: "La productividad es una actitud mental del individuo, que tiende a optimizar todo lo que hace (actividades, funciones, prestación de servicios); en otras palabras, una mentalidad de hacer las cosas como se deben hacer"

Ambas definiciones manejan la importancia de utilizar materia prima o recursos humanos adecuados, tratando de que los medios empleados para la obtención final del bien o servicio sean los mejores, todo esto para poder *cumplir con los objetivos* preestablecidos por la misma empresa o área en cuestión.

El grado de productividad podría medirse, en forma usual y sencilla con diversos parámetros tales como utilidades, dinero que se tiene por concepto de ventas, nivel de vida que permite, etc.

La productividad además de contar con aspectos cuantitativos, posee factores cualitativos lo que se ve reflejado en las relaciones que existen entre vendedores, gerentes y trabajadores en general, es decir, en la creación y mantenimiento de un medio laboral que motive donde los individuos pueden encontrar razones personales para utilizar toda su energía en favor de la empresa, a través de las actividades que realiza y del servicio que de al cliente.

J. Willard Marriot Jr., ejecutivo de Hoteles Marriot, dice que un adecuado ambiente de trabajo se engloba en cuatro principales variables:

1. Calidad de vida del trabajo en general, que manifiesta la gente con base en sus propios puntos de vista en donde se encuentran factores tales como: satisfacción en el trabajo, seguridad en el empleo, salario y prestaciones, oportunidades de ascenso, supervisión competente, ambiente de armonía.

2. La moral en general, de acuerdo a costumbres y cultura, que delimitan lo que está permitido y lo que no.

3. Un nivel de energía adecuado, predominando una sensación de tranquilidad individual y bienestar general.

4. Sensación de optimismo en todas aquellas áreas de la empresa, tomando en una convicción de que hay nuevas posibilidades de hacer las cosas de mejor manera.

Es importante tener presente que los factores motivacionales que se elijan , dependerán siempre del tipo de empresa y de las necesidades detectadas en la misma, los cuales estarán íntimamente relacionados con el grado de productividad presente y futura.

IV. PRINCIPALES TEORÍAS MOTIVACIONALES

Antes de llevar a cabo un análisis de las principales teorías motivacionales, es importante tener una visión general de las aportaciones hechas por algunos especialistas en el comportamiento humano, como los fueron: Elton Mayo y sus experimentos en la Western Electric Co. En Hawthorne, Douglas Mc Gregor y sus teorías X y Y, así como la definición de una teoría intermedia denominada Z y por último la principal aportación de Chris Argyris.

4.1 ELTON MAYO

En 1924, la Cía. Western Electric comenzó a estudiar las condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido y otras, y su relación con la productividad de los obreros era casi igual con las modificaciones hechas a las condiciones de trabajo, que en la situación normal.

Posteriormente en 1927, se seleccionó a un grupo de seis empleados para continuar dicho experimento, informándoles sobre su participación en un importante experimento, destinado a mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados de la fábrica. Los trasladaron a un local pequeño donde eran observados por una persona especial que registraba con la mayor meticulosidad todo lo que ahí sucedía, así como su salud física, averiguando además pormenores de su vida privada. Durante 18 meses se realizaron investigaciones cambiando la jornada de trabajo y descansos, dando a los obreros trabajo gratuito, lo cual produjo un incremento en la productividad.

Fue hasta 1928, cuando Elton Mayo comenzó con sus experimentos:

Experimento 1

Elton Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas fueran anuales, a lo cual todos los investigadores pensaron que la productividad se reduciría, sucediendo lo contrario. El factor fundamental para explicar los resultados era de carácter psicológico y la productividad había aumentado debido a que

se había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento.

Después ordenó que se interrogara a los empleados: ¿A qué atribuyen ellos las causas del aumento de la productividad? La mayoría de estos concluyó que ellos sentían una gran distinción al ser invitados a formar parte del experimento, además de que se había evitado la presencia de capataces que les infundían miedo y seguían prácticas muy desagradables.

Esto último sorprendió grandemente a Mayo, pues tenía informes de que en la industria se contaba con un magnífico sistema de supervisión, y fue así como tomó la decisión de llevar a cabo un segundo experimento entrevistando a más del 50% de los empleados, que para entonces eran alrededor de 40,000.

Experimento 2

Se inició entrevistando a más de 22,000 obreros, desarrollándose bajo la técnica con la forma de pregunta y respuesta, a lo cual los obreros hablaban, con la libertad necesaria bajo un sello de secreto profesional.

Al terminar la investigación, concluyó:

Que los estados de ánimo, sentimientos y factores subsecuentes ejercían en forma decisiva influencia en la productividad en donde frecuentemente el hombre presenta conductas ilógicas.

Los obreros no estaban en condiciones de detectar las causas de su descontento, y era solo por medio de la entrevista que se podía ayudarlos a determinarlas.

Además se descubrió que la entrevista servía para curar, puesto que la gente se desahogaba hablando de sus problemas logrando calmar sus tensiones emocionales.

Experimento 3

Elton Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad con relación a los incentivos y descubrió que:

1. Los obreros tenían poca repercusión sobre la producción.
2. Y mantenían una estrecha relación de amistad y compañerismo entre los miembros, independientemente de las relaciones formales establecidas. Y por lo tanto los obreros no están organizados, sino que constituyen grupos sociales con relaciones muy estrechas que van determinando la conducta individual y a la vez estableciendo normas y valores.

Elton Mayo observó además en este experimento, que los mismos obreros atacaban a los que se salían de las pautas establecidas por medio del desprecio hacia los que trabajaban de más o de menos, y que no era la acción de los individuos la que hacía bajar la producción, sino la actitud del grupo social espontáneo.

Mayo en sus conclusiones finales, subraya la importancia de grupos formales e informales.

4.2 DOUGLAS MC. GREGOR.

Aunque fue considerado básicamente como uno de los pilares de la teoría moderna de administración, por sus importantes estudios sobre teorías de dirección, es sin duda uno de los principales psicólogos industriales, que aportó bases para poder comprender el comportamiento humano y así poder motivar al empleado adecuadamente.

Teoría "X"

Mc Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres postulados básicos para someter al hombre a la organización y de esta forma poder controlar su conducta:

- a) La responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva es la gerencia.
- b) Se debe seguir un proceso de encaminar esfuerzos, motivaciones, control de acciones y modificación de conductas de las personas, para ajustarlas a las necesidades de la organización.

Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes respecto a las necesidades organizativas. Hay que motivarlas, persuadir las, recompensar las, castigar las y controlar las, por tanto sus actividades deben ser dirigidas.

La teoría "X" sostiene que:

- El hombre es indolente por naturaleza,
- Carece de ambición, y le es desagradable la responsabilidad, prefiriendo que lo dirijan,
- Es flojo y evita hacer esfuerzos,
- Ve el trabajo como algo degradante,
- Para que trabaje es necesario amenazar y el pago nunca parece suficiente,
- Es crédulo y no muy listo.

Mc. Gregor dice que si los supervisores piensan así, es lógico que su comportamiento con los subordinados se rija por estas ideas:

- I.- Hay que dar a la gente trabajo fácil y organizado.
- II.- Controlar mucho al subordinado.
- III.- Establecer reglas firmemente sólidas bajo sistemas rutinarios.

Teoría "Y"

Mc Gregor se apoya fundamentalmente en la teoría de Maslow, a lo cual dice textualmente:

"Reconocemos, de bastante gana que un hombre que sufre una grave deficiencia dietética o esté enfermo, la insatisfacción de necesidades fisiológicas tiene consecuencias en la conducta. Lo mismo sucede, aunque no tan bien reconocido, con la insatisfacción de necesidades de más alto nivel en donde el hombre cuyas necesidades de seguridad, asociación, independencia

o posición, se frustran, está tan enfermo como quien tiene raquitismo. Y su enfermedad tendrá consecuencias en su conducta. Nos equivocamos si atribuimos su pasividad resultante, su hostilidad, su rechazo a aceptar la responsabilidad a su naturaleza humana. Estas formas de conducta son síntomas de enfermedad o privación de sus necesidades sociales y de autorrealización”¹².

Debido a las razones antes mencionadas, Mc Gregor sostiene que es indispensable que se busquen nuevos fundamentos que sostengan la ideología de los supervisores, para que sus actitudes sean más congruentes con la naturaleza y necesidades humanas.

Principales características de la Teoría “Y” son:

- El trabajador goza del esfuerzo físico y mental,
- Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos,
- Capaz de autocontrolarse y automotivarse cuando se lo propone,
- El trabajo le produce satisfacción,
- Los compromisos con los objetivos,
- Es responsable,
- Cuenta con la suficiente capacidad para imaginar, crear e ingeniar.
- Actualmente sólo se está aprovechando una parte mínima de la capacidad de los trabajadores.

Mc Gregor dice que la teoría “Y” es, fundamentalmente un proceso que crea ambientes organizacionales adecuados, que permiten dar la oportunidad a que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas y objetivos de la empresa.

Teoría “Z”

Con el fin de encontrar un equilibrio entre las teorías “X” y “Y”, se crea la teoría denominada “Z”; desarrollada por Strauss y Saleles, y tiene los siguientes supuestos:

- La gente desea sentirse importante.
- Desea ser informada.

¹²Hernández y Rodríguez, Sergio, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, p. 256

- Pertenecer a grupos.
- Que se les reconozcan sus méritos¹³.

Esta teoría se fundamenta principalmente en:

- Reconocer los trabajos bien hechos.
- Mantener informados a los subordinados del por qué de las órdenes que reciben.
- Estimular el ego del subordinado, para hacerlo sentir importante.
- Establecer un espíritu de gran familia.
- Vender ideas.
- Pagar buenos salarios y garantizar así el nivel adecuado de vida.
- Centralizar las grandes decisiones.
- La alta dirección debe estar en manos de grandes hombres, que cuenten con la capacidad adecuada.

Aquí cabe mencionar que los supuestos de esta teoría no han sido cambiados del todo respecto a las anteriores teorías, sino que se les ha agregado un componente social del cual carecían, teniendo ahora como tarea fundamental vender ideas, lo cual significa que el jefe es el que cuenta con la capacidad de pensar, y los subordinados deben ejecutar lo que éste concluya, teniendo mejores resultados si se logra que el empleado acepte la orden como algo valioso, lo que hará sentirse motivado. El jefe no debe empujar a sus subordinados, como en la teoría "X" se supone ahora debe jalarlos hacia su lado.

4.3 WILLIAM OUCHI

Ouchi hizo un análisis comparativo de los diferentes estilos de dirección, en donde detectó que existían notorias diferencias fundamentales en la estructuración de las organizaciones, condiciones laborales y métodos de capacitación por parte de las empresas para la formación del personal. Admite que un ser humano es diferente de los demás, por lo que un trato masivo y rígido obstruye el desarrollo.

¹³Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, p. 127

William Ouchi denomina a su teoría: "La Teoría Z", y le da un enfoque muy particular, a diferencia de Strauss y Saleles y cuatro de sus principales postulados son:

- Cultivar el talento de los individuos, para que cada uno de los trabajadores pueda desarrollar su potencial creativo, es necesaria una capacitación constante y adiestramiento para un mejor desempeño de su trabajo.
- Crear estructuras adecuadas, en donde el sistema organizacional deberá ser flexible y que el personal pueda planear la carrera de su trabajo de por vida.
- Ofrecer incentivos para poder ver en el trabajo una gran fuente de satisfacciones, no sólo de necesidades básicas, sino también de las de seguridad, pertenencia, sociales y de autorrealización.
- Crear conceptos filosóficos de la administración, que abarque el aspecto espiritual del trabajo u objetivos de orden superior.

William Ouchi en este estudio, y durante su viaje a Japón, plantea el fundamento que sirve de base a la calidad y a la productividad, está en el espíritu que mueve a la organización, y se requiere que ésta esté totalmente integrada buscando objetivos comunes, a través de una estructura adecuada.

Se busca el cumplimiento a base de motivación y compromiso, no a través del castigo o del temor. La búsqueda de logros y recompensas es en equipo, lo que crea un sentimiento de interdependencia y responsabilidad, disminuyendo los intereses personales y el no destacar individualmente.

La dirección de una empresa debe desarrollar la habilidad de manejar la conducta motivada, poniendo metas medibles y alcanzables, pero que definitivamente representen un reto, y produzcan satisfacción al alcanzarlas.

4.4 CHRIS ARGYRIS

Señala que existe una incongruencia básica entre las características de las organizaciones tradicionales y las características de una persona adulta, madura emocionalmente; y dice que el ser humano en la cultura occidental tiende a:

- Evolucionar de estados de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- Desarrollarse de estados de dependencia a estados de relativa independencia.
- Adquirir diversas formas diferentes de conducta, a medida que va acumulando años.
- Tener profundos intereses en contraste a edades tempranas.
- Considerar perspectivas mayores de tiempo.
- Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, cuando de niño eran de subordinación.
- Desarrollar una conciencia y control de sí mismo.

Este autor dice, “ Las organizaciones de trabajo resultan incongruentes con estas características saludables de la persona, pues requieren que sus miembros se comporten en una forma inmadura, de acuerdo a las normas de administración tradicional, el ambiente de las empresas demandan, que las personas que laboran ahí:

1. Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
2. Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
3. Cuenten con una perspectiva muy corta de tiempo.
4. Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.
5. Rindan un determinado nivel, bajo condiciones que conducen a desajustes psicológicos”¹⁴.

4.5 TEORIA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

Una de las teorías de motivación que se menciona con mayor frecuencia es la de Maslow, quien considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía, que comienza en orden ascendente y van desde necesidades inferiores como las fisiológicas (las cuales de acuerdo a esta teoría son las más importantes de todas, pues aquellos seres humanos a quienes les falta todo de forma extrema, están motivados casi exclusivamente por necesidades

¹⁴IDEM

fisiológicas más que de cualquier otro tipo), hasta necesidades superiores, y concluyó que cuando un conjunto de necesidades han sido satisfechas, cesa de ser una motivación, y surgen inmediatamente otras necesidades superiores, y una vez que éstas también han sido cubiertas, van surgiendo otras así sucesivamente.

Las necesidades básicas que identifica Abraham Maslow en orden ascendente de importancia son las siguientes:

1.- Fisiológicas: Son necesidades básicas del mantenimiento de la vida humana, alimento, agua, vestido, habitación y sueño. Maslow asumió la posición de que hasta que son satisfechas estas necesidades, en el grado necesario para mantener la vida, entonces se puede motivar a las personas con la satisfacción de otras necesidades.

2.- De seguridad: Son necesidades de sentirse libre de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, la propiedad, abrigo o habitación.

3.- De afiliación o de aceptación: Dado que las personas son seres sociales por naturaleza, necesitan identificarse, adaptarse o ser aceptadas por otros.

4.- De estima: Una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, tienden a querer estimarse a sí mismas, y a que otras personas los estimen. Este tipo de necesidades, producen satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

5.- De autorrealización: Maslow consideró, que ésta era la necesidad de superior jerarquía, pues el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz, puede maximizar su propio potencial, y lograr lo que más anhela para sí mismo, era el objetivo mayor a alcanzar.

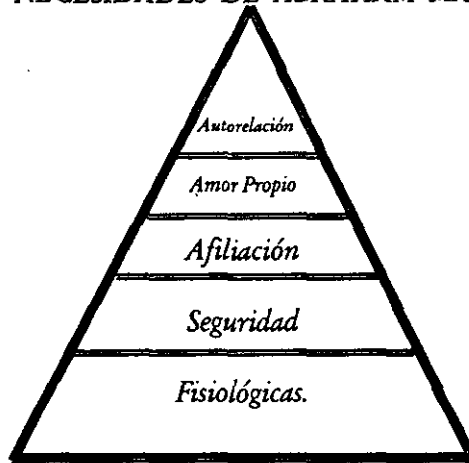
Es importante considerar, que "Las necesidades que se pretenden satisfacer, dependerán de la personalidad, deseos e impulsos de las personas"¹⁵.

A pesar de tener como principal crítica el hecho de no considerar a la cultura y la fuerza que ejerce la sociedad en la forma de satisfacer las necesidades, es y seguirá siendo uno de los mejores modelos y más conocidos y usados para tratar de comprender el comportamiento humano y aplicar la motivación

¹⁵Konntz y O'donnell, ADMINISTRACION, p. 535

correcta.

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW



4.6 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MC CLELLAND

Esta teoría ha contribuido a comprender la motivación identificando tres tipos de motivadores básicos, DE PODER, AFILIACION Y LOGRO.

Los tres impulsos mencionados , son de especial importancia para la administración, puesto que se les debe reconocer para lograr que en una empresa organizada y sus respectivos departamentos, se encuentren localizados grupos de personas que trabajen juntas para lograr objetivos y metas, la necesidad de logro se convierte en un factor primordial.

A continuación se explicará cada uno de los tipos de motivadores que menciona Mc Clelland:

De poder: Son las que poseen personas que piensan constantemente en la influencia y control que tienen sobre otros, y cómo pueden utilizar esa influencia para cambiar comportamientos, obtener mayor autoridad y

status, y dominar en la toma de decisiones; son personas que tienen gran necesidad de poder, y ven satisfecha dicha necesidad al manipular y controlar a otros.

Diversos estudios han comprobado que: "Los altos gerentes y en especial presidentes de organizaciones están fuertemente motivados por la necesidad de poder"¹⁶; aunque no hay que descartar que existen personas que tienen este enorme deseo de poder, y que sin importar el nivel en el que se encuentren, siempre aspirarán a la mayor obtención de éste.

Afiliación: Este tipo de necesidades son características de personas que desean crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en una organización. Tienen una gran necesidad de afiliación, y por lo general son personas sensibles, tratan de ser agradables y apoyan ideas buscando así puestos en un entorno social agradable que los conduzca a la interacción personal.

Logro: Es típico de personas que piensan constantemente como pueden mejorar su trabajo, y se preguntan como podrían lograr algo valioso, obteniendo gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo. Este tipo de personas no piensan solamente en los objetivos que pretenden alcanzar, sino también en los obstáculos que pueden encontrar y en la forma de superarlos, así como los sentimientos que tendrán al triunfar o fracasar.

Esta teoría, de forma muy semejante a la que expone Abraham Maslow, trata de explicar la conducta de los individuos inmersos en un grupo y la influencia que éste tiene en ellos, determinando muchas veces la forma de actuar.

¹⁶Terry y Franklin, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, p. 382

TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MC CLELLAND

| NESECIDADES DE PODER | NECESIDADES DE AFILIACION | NECESIDADES DE LOGRO. |
|---|--|---|
| Piensen en: <ul style="list-style-type: none">• La influencia y control que ejercen sobre otros.• Obtener mayor autoridad y status.• Manipular a otros. | Desean: <ul style="list-style-type: none">• Crear relaciones cálidas, amistosas y personales.• Son sensibles.• Tratan de ser agradables. | Piensen en: <ul style="list-style-type: none">• Mejorar su trabajo• Obtener satisfacción al esforzarse• Superar obstáculos. |

4.7 TEORIA DUAL DE HERZBERG

Esta teoría esta basada en diversas investigaciones que se conocieron como: motivaciones y factores higiénicos; pues sostiene que factores intrínsecos o pertenecientes al puesto: iniciativa, creatividad, responsabilidad, etc.; motivan favorablemente al personal cuando están presentes; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no les causa insatisfacción alguna.

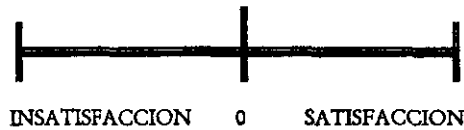
Además, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto como: limpieza en el lugar de trabajo, relaciones de trabajo, relaciones laborales adecuadas, etc., están ausentes.

Herzberg dice: "Es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción, apunta que por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también Teoría Dual"¹⁷.

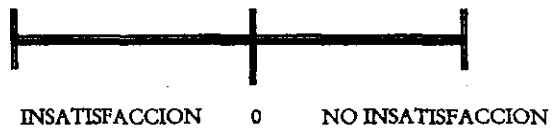
Es decir:

¹⁷Arias Galicia, Fernando, Op. Cit. p. 73.

Escala de satisfacción



Escala dual, Según Herzberg



Una implicación directa e inmediata de la teoría de Herzberg se refiere a que las personas que tienen prestaciones de tipo social (eventos deportivos, fiestas de Navidad, fin de año y fechas especiales) y el modelo de supervisión basado en las relaciones humanas tienden a obtener un grado de no insatisfacción en el trabajo, además si esto es enfatizado por las empresas, así como la labor que desempeñan las comisiones mixtas de higiene y seguridad en las organizaciones se tiende solamente a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción, y para poder llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, darles mayor oportunidad de aportar ideas y llevar a cabo iniciativas.

TEORIA DUAL DE HERZBERG

| FACTORES DE HIGIENE | FACTORES DE MOTIVACION |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dinero y compensación • Vida personal • Condiciones de trabajo • Relaciones de trabajo • Status • Seguridad en el trabajo • Política y administración de la compañía • Calidad de supervisión. | <ul style="list-style-type: none"> • Un trabajo en sí reiterador • Responsabilidad aumentada • Oportunidades de avanzar • Reconocimiento de la administración de un buen trabajo. |

4.8 TEORIA DE LA VALENCIA - EXPECTATIVA DE VROOM

Vroom decía que “ el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo” ¹⁸ y éstas son:

- Objetivos individuales, o sea, la fuerza del deseo de alcanzar objetivos.
- La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales.
- Capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo.

Para Vroom, estos tres factores son los que determinan la motivación del individuo, para llevar a cabo adecuadamente sus actividades en determinado momento. Además decía que cada individuo tiene preferencias para determinado resultado final, al que denomina valencia. Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinados resultados finales, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinados resultados finales.

Los resultados del primer nivel presentan una valencia en función de su relación percibida con los resultados finales esperados.

Vroom afirma que el deseo del individuo (valencia) para obtener determinado resultado, es mediante la suma de valencias y expectativas (percepción de acción y resultado en forma subjetiva).

Así podemos decir que la teoría de Vroom se puede plantear de la siguiente manera:

FUERZA = VALENCIA X EXPECTATIVA

Donde :

Fuerza.- Es la potencia de la motivación de una persona.

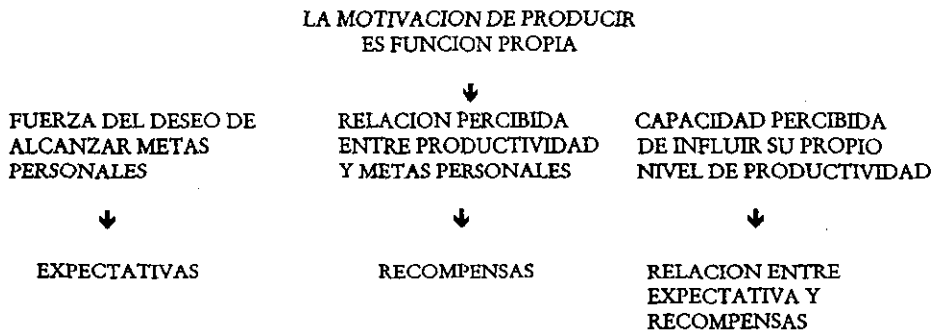
Valencia.- Es la intensidad de la preferencia individual respecto a un

¹⁸Chiavenato, Adalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, P. 69

resultado.

Expectativa.- Es la probabilidad de que una acción específica conduzca a un resultado deseado.

TEORIA DE LA VALENCIA - EXPECTATIVA DE VROOM

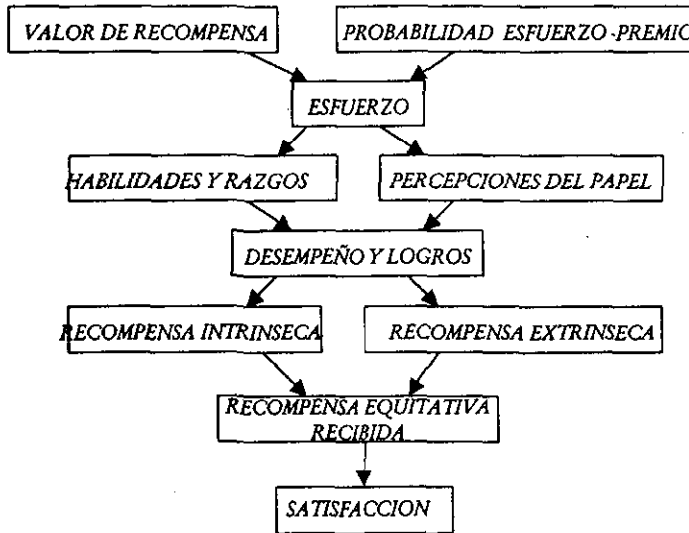


4.9. MODELO DE EXPECTATIVA DE PORTER Y LAWLER

Un modelo de motivación un poco más complejo y amplio, es el que formularon Porter y Lawler, el cual incorpora las relaciones entre percepción, esfuerzo, recompensa y satisfacción (motivación). Este modelo ha sido aplicado en su estudio en forma primordial a administradores.

El modelo de motivación de Porter y Lawler aunque es más complejo que otras teorías de motivación, es casi con seguridad una imagen adecuada del sistema de motivación. Para un buen administrador, esto significa que la motivación es un asunto un tanto complejo, que no se basa simplemente en una relación de causa y efecto. Significa también que se deben evaluar en forma cuidadosa las estructuras de las recompensas y que a través de una planeación adecuada, así como el uso de una administración por objetivos, definiendo claramente las obligaciones y responsabilidades; es conveniente integrar los sistemas de esfuerzos, desempeño, recompensas, premios y sobre todo los de satisfacción, a un sistema total de administración en las empresas, pudiendo implantarse por áreas en forma integral a la misma.

MODELO DE EXPECTATIVA DE PORTER Y LAWLER



De este modo podemos resumir la teoría de la siguiente manera:

El esfuerzo individual de un empleado depende del valor de la recompensa esperada, y de la percepción del esfuerzo involucrado en el desempeño y obtención de la recompensa entonces el desempeño se convierte en el resultado de un esfuerzo en las habilidades y rasgos de la persona y en una percepción exacta del papel el nivel de desempeño produce bien sea recompensas o premios intrínsecos tales como aumento en la autoestimación o un sentido de logro o recompensas extrínsecas tales como un aumento de salario, promoción o elogios por parte del gerente del área o de la misma empresa todo empleado tiene una idea personal respecto a lo equitativo del total de las recompensas extrínsecas e intrínsecas recibidas esto dará como resultado la satisfacción del empleado o la motivación e influirá en forma positiva o negativa en los valores personales futuros de ciertos tipos de recompensas.

4.10 TEORIA OPERANTE DE SKINNER

Skinner afirma que “Los empleados pueden ser motivados por un ambiente de trabajo propiamente diseñado y por alabanzas respecto al desempeño deseado”.

La principal tesis que presenta Skinner, es que la suma del ambiente externo, determina el comportamiento exacto que muestran los individuos, no las necesidades, carencias o deseos. También decía que, un reforzador positivo, es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada que a su vez conduce a una consecuencia positiva (para el gerente y para los subordinados), y tiende a repetirse. Las respuestas que conducen a consecuencias negativas, tienden a no ser repetidas por los individuos.

Puesto que la mayoría de los grupos valúan las consecuencias positivas, la principal función de un buen gerente debe ser seleccionar reforzadores poderosos que puedan establecer, fortalecer y perpetuar el comportamiento deseado. Las asignaciones del trabajo interesantes salarios equitativos, promociones, participación en la toma de decisiones, y muchos otros reforzadores pueden ser utilizados para lograr los resultados deseados.

Una de las principales razones de que tanto gerentes como empleados no estén muy motivados en el puesto, es que no perciben la relación entre su desempeño personal y el dinero que se les paga, razones que hay que considerar para así poder emplear los motivadores adecuados; siendo ésta una de las principales aportaciones de Skinner.

TEORIA OPERANTE DE SKINNER



4.11 TEORIA DE CAMPO DE KURT LEWIN

La teoría de Lewin es una de las explicaciones más claras de cómo dependen las motivaciones del clima de una organización, y de por qué se les debe

considerar como un elemento del sistema. Esta teoría parte de su fórmula sobre la conducta humana:

$$B = (P, E)$$

En donde:

B: Conducta humana.

P: Persona.

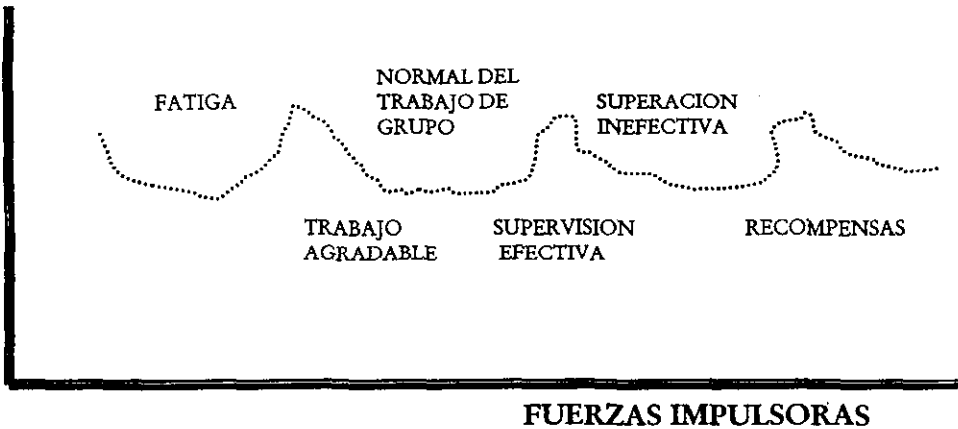
E: Medio ambiente.

Dicho de otra forma, para comprender la conducta humana, en un determinado momento, se requiere saber algo acerca de la persona, así como de su medio ambiente en ese momento, colocando en el contexto de la motivación dichos factores, lo cual significa que las personas tienen motivaciones distintas en tiempos distintos, y que el poder que tienen para motivar a las personas depende del clima en que el individuo opera.

Esta teoría de campo , contempla a los seres humanos como entes que operan en un campo de diversas fuerzas, y que se puede pensar en la conducta humana como en un producto de las fuerzas de este campo. En relación a lo anterior, se considera que las personas operan en un campo de fuerzas restrictivas (fatiga, normas del grupo de trabajo, superación inefectiva, etc.) y fuerzas impulsoras o de impulsos (trabajo agradable, supervisión efectiva, recompensas). La conducta real depende de la potencia de las fuerzas opuestas, por ello, existen fuerzas que tienden a limitar la productividad, fuerzas que tienden a motivar a las personas a ser productivas.

TEORIA DE CAMPO DE KURT LEWIN

FUERZAS RESTRICATIVAS



Desde el punto de vista administrativo, se puede mejorar el esfuerzo productivo, ya sea reduciendo las fuerzas restrictivas o fortaleciendo las fuerzas de impulso; esto dependerá siempre del tipo de organismo en el que se pretenda hacer uso de este tipo de teoría.

4.12 TEORIA DE ARCH PATTON

Si bien es cierto que todas las personas, en todos los niveles tienen diversas características y que les pueden ser aplicados distintos tipos de motivadores, también es cierto que el hecho de utilizar los motivadores adecuados cambiarían mucho de una persona a otra, así como el nivel en que se encuentre y las circunstancias particulares que la rodean.

Patton, quien ha identificado todos aquellos motivadores que creyó eran de importancia especial en el caso de ejecutivos, como por ejemplo:

El desafío que brinda el trabajo: Si este ha de maximizarse, la persona debe conocer el propósito y alcance de la responsabilidad de su trabajo, autoridad, calidad, capacidad y seguridad en lo que hace.

Urgencia por lograr el liderazgo: Aunque es difícil distinguir entre el deseo de

poder, y el deseo de ser líder, se pretende ser la cabeza de un grupo de compañeros.

La competencia: Es un factor motivador importante, que está presente en muchos aspectos de la vida misma.

El temor: Este adopta muchas formas, incluyendo el temor al error, a la pérdida del trabajo, reducción de bonificaciones o simplemente el temor a fracasar.

El dinero: Aunque se le coloca en el último lugar, el dinero es uno de los principales incentivos con que cuenta el director, puesto que su uso es tan amplio, que puede traducirse en lo que el poseedor desee.

Según Arch Patton una descripción de los principales motivadores de tipo administrativo son:

- Retos que se encuentran en el trabajo mismo.
- La posición o status.
- La urgencia por lograr un liderazgo.
- Impulso que ejerce la competencia en los individuos.
- Temor.
- Dinero.

V. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION DENTRO DE LA EMPRESA

Antes de poder dar la importancia de la Motivación dentro de la empresa se determinará el concepto de empresa.

5.1 CONCEPTO.

La empresa según Isaac Guzmán Valdivia, es definida como “ La unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano, en el que la propia empresa actúa ”¹⁹.

Agustín Reyes Ponce, dice que: “La empresa esta integrada por diversos factores como son: bienes materiales, hombres y sistemas, y agrega que puede ser estudiada por los aspectos económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto”²⁰

Alejandro Garrido define empresa como “La Unidad económica y social, en el cual el capital, el trabajo y la administración, se coordinan para realizar una producción o servicio, socialmente útil, de acuerdo a las exigencias del bien común”²¹

José Antonio Fernández Arena es “ La Unidad Productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración por lograr sus objetivos”²²

Petersen y Plowman es “La Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicio, para obtener una ganancia o utilidad mutuas”²³

Como se puede observar, los autores, *Alejandro Garrido* y *Guzmán Valdivia* tienen una concepción similar sobre el concepto de empresa, a lo que

¹⁹Guzmán Valdivia, Isaac, LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA, p. 79

²⁰Reyes Ponce, Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, p. 71-73

²¹Garrido, Alejandro/Ocampo, José E. ADMINISTRACION CONTABILIDAD Y COSTOS, p. 35

²²Fernández Arena, José Antonio, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, p. 86-88

²³Munch Galindo, Lourdes, ADMINISTRACION, p. 42

podríamos concluir que: una empresa es la unidad productiva o de servicios, que se encuentra constituida por recursos tanto materiales, técnicos como humanos, los cuales deben estar coordinados por lograr así por medio de la administración objetivos preestablecidos.

5.2 CLASIFICACION DE EMPRESA

Diversos autores tratan de clasificar a la empresa, por lo que a continuación se muestra un listado proporcionado por José Antonio Fernández Arena , sobre la clasificación hecha por Nacional Financiera S.A.:

1.- Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales:

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas
- Carbón
- Extracción de minerales metálicos, de productos químicos y de madera
- Ganadería
- Pesca

2.- Industrias de producción inmediata que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias.

- Productos de petróleo y carbón
- Hierro y Acero
- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- Material de construcción
- Textiles

3.- Servicios necesarios para el desarrollo industrial:

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco

- Calzado y prendas de vestir
- Muebles y accesorios
- Madera y corcho
- Productos de caucho
- Productos minerales no metálicos y metálicos
- Maquinaria
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Industrias manufactureras diversas

Se tiene otro listado de la clasificación de empresa que es el siguiente:

1.- Producto (empresa de bienes de consumo final):

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Prendas de vestir y calzado
- Vivienda
- Muebles y accesorios eléctricos
- Combustibles y energía
- Otros artículos de consumo

2.- Servicio

- Comunicaciones
- Transporte
- Depósitos y almacenes
- Bancos y otras instituciones financieras
- Comercio
- Gobierno
- Otros servicios

3.- Energía (empresa de bienes o servicio de consumo industrial):

- Eléctrica
- Petróleo y gas
- Carbón

4.- Materias primas orgánicas:

- Agricultura
- Ganadería
- Pesca
- Silvicultura

5.- Materias primas inorgánicas:

- Hierro y acero
- Minerales no metálicos
- Minerales

6.- Materiales en proceso de transformación y materiales terminados:

- Hierro y acero
- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- Materiales para construcción
- Textiles
- Productos metálicos
- maquinaria y sus refacciones
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Otros materiales.

7.- Servicios:

- Comunicaciones y transportes
- Depósitos y otras instituciones financieras
- Comercio
- Gobierno
- Otros servicios

Otros criterios de clasificación de empresa, los pueden proporcionar el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado, etc.

Según algunos de los criterios mencionados, se pueden considerar cuatro dimensiones:

a) Grande: Tiene las máximas características en su grupo, y cuenta con más de 250 personas.

b) Mediana: Es la empresa en proporción de crecimiento, habiendo superado notablemente la etapa de la pequeña empresa, pero sin contar aún con las características de una grande, y cuenta hasta con 250 personas.

c) Pequeña: Es de iniciativa modesta en magnitud, cuenta con pocas capacidades y recursos y cuenta hasta con 100 personas laborando.

d) Micro: Es principalmente de tipo familiar, y cuenta con un máximo de 15 personas.

Una vez expuestas las clasificaciones de la empresa, se está en posibilidades de determinar la importancia que puede tener la motivación dentro de la misma.

Es muy común escuchar en las organizaciones, frases como:

! Hay que motivar más el personal para que trabaje mejor!

Y esto frecuentemente toma un matiz manipulatorio, al ver al personal como individuos fáciles de manejar, y generalmente este término es empleado como sinónimo de inducción a la realización de determinadas actitudes. Pero facilitar las cosas, se puede destacar la motivación en la empresa, pero hablando ahora de trabajo que se realiza en la empresa es uno de los elementos que es necesario tomar en cuenta las actividades que realiza, como se describe a continuación:

El individuo cuenta con un carácter propio que incluye instintos, imaginación, raciocinio, actitudes, emociones y necesidades. La sociedad da los valores, normas y costumbres. La organización proporciona sistemas, Procedimientos, políticas, tecnología y burocracia. Los objetivos que se pretenden lograr son tanto del individuo como de la propia empresa. Lo cual conducirá a obtener un éxito (premio) o fracaso (castigo), manteniéndose

siempre en todos estos aspectos un esfuerzo constante. Es decir, el esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización, que esta en función de los objetivos individuales y de la empresa y puede conducir a premios o castigos que efectúan los esfuerzos a través de la motivación.

Las empresas utilizan diversos medios de recompensas o sanciones para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros, tratando así de que aprendan cuales son los tipos de actuación dentro de la empresa a fin de deshacer los que son inadecuados. Desde luego, los que se consideran adecuados, contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Retomando a lo que se refieren las teorías motivaciones, cabe mencionar que éstas son de uso práctico, adecuándose a las características particulares de cada empresa.

Esto se refiere a que toda empresa al contar con el elemento humano, básico para la realización de todas sus actividades debe tener presente el gran número de necesidades que éstos tendrán y que requerirán satisfacer, por tanto, toda empresa debe estar consiente de ello y así tratar de elaborar programas de motivación al personal adecuados a ellos a la propia empresa.

Además se debe tomar en cuenta que alguien debe aplicar dichos programas de motivación a empleados, y se requiere que sean verdaderos líderes, a lo cual Miguel Angel Cornejo dice: "Un líder es aquella persona que conoce la motivación humana y sabe conducir a las personas. Es un individuo capaz de dirigir grupos con entusiasmo, carisma y fe en lo que realizan"²⁴. Además menciona algunos factores que contribuyen directamente a lo motivación, como el medio ambiente de la empresa y el propio líder. Otro autor que hace mención al tema de liderazgo, es Idalberto Chiavenato: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"²⁵.

La motivación en la empresa tiene además una estrecha relación con el clima o ambiente organizacional, en donde también tiene que ver, como se ha

²⁴Cornejo, Miguel Angel, LIDERZGO EMPRESARIAL, p. 25.

²⁵Chiavenato, Idalberto, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, p. 137.

mencionado, los estilos de liderazgo y la práctica administrativa. Tanto lo líderes como los administradores, quienes si son efectivos serán casi con certeza líderes, deberán responder a las motivaciones de los individuos si han de obtener un ambiente en el cual las personas estén dispuestas a desempeñar sus tareas con gusto. Del mismo modo pueden establecer un clima que despierte o reduzca la motivación.

Con base en lo anterior, se pueden encontrar empresas que cuentan con un alto nivel de energía positiva en la realización de sus actividades, e inclusive un sentido de satisfacción al llevar a cabo sus labores, así como también otras en la predomina un sentido apagado de despreocupación o indiferencia por lo que se realiza.

La orientación hacia el servicio adecuado, es algo que la mayoría de las empresas desean en sus empleados y lo reconocen cuando lo ven, pero muy pocas tienen una clara idea de lo que origina. Es por ello que es necesario crear y mantener un medio que motive, donde los empleados puedan encontrar razones personales para realizar todas sus actividades con el mayor entusiasmo en beneficio del cliente y por tanto de la misma empresa.

Es posible que muchas empresas consideren los factores psicológicos implícitos en la motivación del empleado, como un misterio insondable, pero como se ha venido analizando, podemos comprender que el ser humanos es complejo, pero a su vez comprensible, es decir, que bien puede ser psicológico: un sentimiento, un status o una experiencia; o puede ser material: el dinero se presenta como una forma de convertirlo en el objeto que más se desee. de todas maneras, la tarea que tienen los gerentes en las empresas, es construir un medio ambiente motivante, el cual podría medirse por medio de encuestas entre empleados, dando así cuadros bastantes confiables del estado psicológico en que se encuentran.

En definitiva, los factores motivantes no existen el vacío. Hasta los deseos e impulsos individuales están condicionados por necesidades fisiológicas o por necesidades inducidas naturalmente. Pero el clima organizacional en el que las personas operan agudiza o reduce también las cosas por las que están dispuestas a luchar. En ocasiones, un clima organizacional puede reprimir los motivos, en otros casos, puede darles vida.

A continuación y a manera de resumen se presentan los siguientes datos

referentes al propio individuo y al medio organizacional en que se desempeña éste:

Primeramente se tiene que el individuo por el simple hecho de serlo cuenta con un carácter propio el cual incluye a los institutos, la imaginación, el raciocinio, los diferentes tipos de actitudes, las emociones y por supuesto las necesidades y deseos diversos propios de cada uno de acuerdo a las circunstancias en que se encuentran.

Por otro lado se tiene a la *organización*, la cual proporciona a dicho individuo sistemas, procedimientos, políticas, tecnología, medios y burocracia entre otros.

Estos dos aspectos deben necesariamente vincularse, para así tener un fin común: el logro de los objetivos de la empresa, pero no sólo eso, sino también se debe aspirar al logro de los objetivos del individuo, lo cual trae como consecuencia una gama de objetivos compartidos, que si se logran conjugar, procurarán un ambiente de trabajo adecuado, positivo, en donde todos los involucrados realizan sus actividades con entusiasmo por contener éstas los medios para lograr sus propios objetivos.

Finalmente, para que esto pueda darse es necesario de hacer uso de los diversos tipos de incentivos, de los cuales se ha venido hablando, para obtener así la motivación adecuada a las necesidades manifiestas al personal con el que cuenta una empresa. Y es así precisamente el administrador quien debe estar consiente de ello y procurarlo para que de esa forma el clima organizacional sea el que tome parte en la propia motivación del individuo.

5.3 BENEFICIOS QUE APORTA LA MOTIVACION AL PERSONAL.

Tipos de Incentivos:

Al hablar de incentivos, nos interesa particularmente lo que éstos pueden lograr y producir ; es decir, el comportamiento de los individuos está

orientado a una a un meta específica, para satisfacer una necesidad personal, de modo que si se pretende motivarlos es imprescindible averiguar lo que se desea obtener de su trabajo proporcionándoles los alicientes o incentivos que éstos requieren. Por tanto, el proceso de motivación se puede plantear en los términos de ecuaciones siguientes:

| | | | | | |
|------------------|--|---|-------------------|---|---------------|
| Necesidad | | | | | |
| Deseo | | + | Incentivos | = | Acción |
| Impulso | | | | | |

Del lado izquierdo de la ecuación aparece todo lo que el personal desea o requiere. Estos son los impulsos que originan y explican el comportamiento. *Aunado a todo lo anterior está el incentivo.* Si se ofrece al personal los incentivos adecuados para ellos con lo potencialidad que se requiera se podrá obtener la acción deseada. En otras palabras si la organización, empresa o institución logra crear un ambiente de trabajo en que se puedan brindar al empleado las oportunidades para satisfacer, esto sin duda repercutirá en forma positiva en la motivación al empleado. Sin embargo lo que aparente ser un proceso sencillo al escribir, no suele ser tan sencillo al aplicarlo a la vida real, por lo que conviene hacer dos observaciones muy importantes:

a) Para el gerente, es gran desafío conocer y comprender a su personal como individuos. Se puede hablar de las necesidades en términos generales, pero es importante que éste asocie las mismas con el individuo. La motivación es algo *propio* es decir, personal. Aquellos incentivos que agradan y se adaptan a un empleado, pueden repercutir con menor intensidad en otro individuo. Es necesario familiarizarse con las diversas necesidades que pudiera tener el personal en términos generales, pero es importante aún conocer las necesidades específicas de cada empleado. Sólo teniendo una perspectiva completa de las necesidades del personal se le puede motivar como individuos.

El aspecto que se refiere a los incentivos en el proceso de motivación es el más importante para la organización y para el gerente. Las necesidades del personal, lo que cada empleado desea como individuo, ya están prácticamente determinadas. Estas formas parte intrínseca de las

características y de la personalidad del individuo. Siendo así, no se puede hacer gran cosa para cambiar aquello que el personal desea. Como se dijo antes es tratar de comprender al empleado.

b) Queda mucho por hacer para contribuir con el lado de la ecuación correspondiente al incentivo. Si se crea un ambiente favorable dentro de la empresa, si se diseñan adecuadamente las actividades, o si se adopta el enfoque adecuado respecto, al liderazgo, siempre prevalecerán los incentivos necesarios dentro de la empresa, es decir, aquellos incentivos que brindan al empleado la oportunidad de satisfacer sus necesidades y que lo motivan para que desempeñe sus actividades al máximo.

5.4 EL PAPEL DE LOS INCENTIVOS DENTRO DE LAS EMPRESAS.

Para poder determinar la importancia que tienen los incentivos dentro de la empresa es necesario responder las siguientes preguntas: ¿Para qué tenemos incentivos? y ¿Cuál es su utilidad para las empresas?. En realidad, el ardid ha sido utilizado durante muchos años y los incentivos no son un fenómeno nuevo.

En nuestra opinión hay dos razones básicas para que existan los incentivos dentro de la empresa cualquier que sea su giro, la primera de ellas es el deseo de estimular la productividad o incrementar los logros del personal, lo cual trae consigo un mayor beneficio económico para la empresa. Una parte de ese beneficio se puede ofrecer como premio a la persona o personas cuyo concurso es necesario para obtenerlo, desde luego, si las tareas y los incrementos por gratificación se establecen de manera justa e inteligente, hay bastante ganancia para ambas partes. Este es tal vez el incentivo más conocido en sector de obreros. La segunda razón es gratificación discrecional a los buenos y malos empleados es quizá el incentivo más común que aplican los directivos en las empresas en términos de prácticas discriminatorias y de su impacto en la moral de la organización, siguen, siendo no obstante, una potente motivación.

He ahí los extremos: por una parte, un incentivo en dinero muy bien

estructurado, que se cuantifica en términos específicos de diario rendimiento por el otro, un incentivo en dinero muy mal estructurado, en términos nada específicos y determinado por una depreciación subjetiva del desempeño de cada participante. Ambos son incentivos útiles y poderosos, claro que cada uno a su modo.

5.5 INCENTIVOS MAS COMUNES DENTRO DE LAS EMPRESAS

- *Dinero*. Es un incentivo en extremo complejo, que literalmente significa distintas cosas para diferentes personas. Para aquellos individuos que carecen de cualquier comodidad significa simplemente el proveerse de alimento, abrigo y ropa. Por el contrario, para aquellos que económicamente se encuentran en una posición mejor, significa una fuente de poder y prestigio. Debido a los diferentes conceptos que los individuos puedan dar al dinero, no se puede suponer que un aumento en dinero dará necesariamente como resultado una mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Son embargo, los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con las producción, son esencialmente efectivos para estimular, se elaboran estándares adecuados, y el sistema es administrado con eficiencia.

Además, la participación en las utilidades es efectiva como incentivo para mayor productividad, y tiene efectos positivos sobre las actitudes del empleado. Se podría decir que el dinero tiene su poder motivador en el significado que los incentivos ven en él, por tanto, puede significar lo que el poseedor desee.

- *Seguridad*. Se refiere a los distintos tipos de seguridad que el individuo necesita sentir: físico, psicológico y económico, lo cual varías de unos a otros, y puede servir como un importante incentivo que induce a permanecer en una organización y pude alcanzar un nivel de satisfacción de desempeño. Para otras personas, la seguridad puede proporcionar un sentido de libertad e independecia, que estimula a participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la negociación. Esta en posición de ser libre, de dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la organización más para alcanzar su

seguridad personal.

- *Afiliación.* La necesidad de pertenecer a grupos, constituye una de las categorías de la jerarquía de las necesidades de Maslow. En una organización, se puede considerar como afiliación la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo. Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización, sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otros sobre una base satisfactoria de apoyo.

Es por ello que es necesario el uso de incentivos de afiliación, para colaborar, en todo lo posible con las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, en donde será más probable que haya mayor productividad y mayor satisfacción entre los empleados.

- *Estima.* Este tipo de incentivos generalmente implican prestigio y poder, y consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para toda la sociedad, y en tener poder sobre las personas y recursos. La importancia que suelen tener los incentivos en esta categoría, esta muy influenciado por los distintos grupos de organización y por la sociedad misma. En la organización suelen ser creadas oportunidades para que algunos grupos de empleados reciban recompensas que proporcionan estima, en tanto que otro grupo de empleados son menos favorecidos. En forma similar en sociedad, algunos puestos se consideran con más prestigio que otros.

La autoridad ejercidas sobre personas y recursos, es un fuerte incentivo para el individuo que siente una intensa necesidad de poder. Tales individuos se esfuerzan para alcanzar puestos de supervisión y gerenciales con el fin de satisfacer estas necesidades. Si bien en cierto que una estructura organizacional tienen un número limitado de puestos directivos, se puede proporcionar otras oportunidades, para tomar parte en funciones directrices o de poder mediante la participación en juntas, conferencias, comités, etc.

- *Autorelación.* Estos incentivos incluyen la oportunidad de lograr una sensación de competencia ocupacional o logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte de individuo. El motivo de competencia ocupacional se revela en los

adultos como un deseo de dominio del puesto y adelanto profesional. Su efectividad como incentivo requiere que se de al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee, sin supervisión escrita, estrecha o restrictiva, y que se le dé la oportunidad de competir ²⁶

Por otro lado Idalberto Chiavenato maneja como incentivo: "A la gratificación tangible o intangible a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar), y una vez en ella, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir)" ²⁷

Y en lo que se refiere al sistema de incentivos, Miles afirma que "Este se refiere al sistema de recompensas, y que incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos . Abarcan salarios, pensiones de jubilados, vacaciones y promociones a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios). También algunas recompensas como garantía de seguridad en el cargo trasferencias laterales para posiciones más desafiantes o para posiciones que llevan a un crecimiento, a un desarrollo adicional, y a varias formas de reconocimiento por servicios especiales. Finalmente el número de beneficios incluye la estructura de tareas y procesos, a medida que la organización puede y logra amenizar o ajustar aspectos del cargo en sí para aumentar su atracción intrínseca" ²⁸

Hermelinda Kasuga de Yamasaki, por su parte , ve a los sistemas de incentivos como elementos que ayudarán a engrandecer al individuo como persona, apoyado más su aspecto espiritual que material, a lo que dice, que las felicitaciones en público recibiendo aplausos y siendo reconocidos los logros de los trabajadores, lo emociona y fomenta el espíritu de superación y propone como principales incentivos: ²⁹

a) Honoríficos

- Diplomas
- Medallas

²⁶Chruden / Sherman, ADMINISTRACION DE PERSONAL, p. 268-270

²⁷Chiavenato, Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, p. 343

²⁸IDEM

²⁹Kasuga de yamasaki, Hermelinda, CIRCULOS DE CALIDAD, p. 117

- Bandas
- Cartelones
- Cuadro de fotografías
- Trofeos

b) En especie

- Despensas
- Vales por objetos
- Camisas, uniformes propios de la empresa
- Papeles con sus nombres
- Radios, calculadoras
- Otros.

También menciona que se pueden premiar con dinero, pero no es muy recomendable, pues es muy difícil determinar que tanto valor puede tener para cada individuo, además si se acostumbra a las personas a trabajar solamente por el dinero, se puede correr el riesgo de dejar a un lado a otros valores que pueden motivar a los individuos.

Otro aspecto que se debe considerar, es que cada individuo requiere de incentivos muy particulares, por el simple hecho de serlo, y varían más aún cuando al nivel que ocupan, así como por ejemplo, un nivel gerencial requerirá incentivos que cubran las necesidades de logro o de poder, el personal profesional, científico y técnico, pueden necesitar incentivos tales como reconocimientos, mayor status, etc.; y los obreros quizá el dinero, proporcionándoles mayor autoestima, mayor responsabilidad y participación. Para poder proporcionar los incentivos adecuados, es necesario tomar en cuenta además de factores ya mencionados, la cultura, tipo de organización y sobre todo el tipo de empleados con que cuenta la empresa.

Podríamos decir que los incentivos no económicos en su mayoría, se deben de aplicar de acuerdo a las necesidades de cada empleado, y los incentivos de tipo económico deben considerarse como aplicaciones en general.

Una última clasificación de incentivos, consiste en dividirlo en dos grandes grupos:

- Recompensas y
- Castigos

Recompensas, éstas le dan al empleado una satisfacción de logro y reconocimiento de su trabajo, bien administrada suelen dar muy buenos resultados, ya que hace sentir al empleado la necesidad de superar los logros obtenidos. Por otra parte, una recompensa excesiva, podría resultar perjudicial, pues provoca en el individuo sentimientos de obtener recompensas sin realizar grandes esfuerzos, lo que le permite pensar que quizá no es necesario hacer gran cosa para obtenerlas, y podría hacerle perder el interés por ellas.

Castigos, se pueden considera como un incentivo de tipo negativo, y tiene por objeto corregir los medios que emplea el trabajador para satisfacer sus necesidades. Aunque no es medio más recomendable, podría evitar que se repitieran actitudes negativas. Cabe mencionar que se puede tener el riesgo de ocasionar en el empleado algún tipo de conflicto o frustración con este tipo de incentivo, motivo por el cual se debe pensar bastante antes de emplearlo.

En conclusión no existe un incentivo ideal, pues varían de una cultura a otra y de una empresa a otra, motivo por el cual es necesario hacer un minucioso análisis de todos los aspectos principales que las integran.

5.6 BENEFICIOS QUE APORTA LA MOTIVACION AL PERSONAL

El trabajo es para muchos una de las actividades fundamentales de la existencia humana. Es la actividad que permite a los hombres producir bienes y servicios indispensables y necesarios para la vida, así como integrarla al sistema de relaciones que constituye la sociedad. Mediante el trabajo eficiente y productivo, las sociedades van manejando un nivel de vida organizacional y social; y a través de él, los hombres encuentran satisfactores necesarios para la vida personal, familiar y social.

Dado el tiempo que las personas transcurren en su trabajo, se debe hacer

conciencia de las implicaciones y consecuencias que tiene en sus vidas. La calidad de vida en el trabajo tiene repercusiones significativas en la calidad de vida emocional, y en el equilibrio socio-emocional y efectivo que pueden lograr o no los seres humanos.

Lo anterior es aplicable en cualquier tipo de relación laboral : grupos profesionales, consultores, microempresa o grandes empresas.

Ciertamente la dinámica y las relaciones en donde se cumplen expectativas, compromisos y objetivos recíprocamente, son las que logran obtener mayores beneficios, y solamente se logra mediante la colaboración espontánea de sus miembros.

A fin de inducir a los empleados a trabajar eficientemente los directivos deben obtener ventajas de sus razones personales y del medio ambiente, para así lograr la cooperación y añadir a éstos algunos otros móviles. No puede existir una fuente de motivación única; se requiere de un programa de motivación (un grupo coordinado de incentivos positivos disponibles para una aplicación selectiva, con el fin de lograr el mejor esfuerzo de los ejecutivos individuales). El programa no debe ser la única solución general a los problemas, ya que sólo permite la utilización de algunos incentivos que motivarán al empleado a satisfacer sus necesidades de primera prioridad dentro del esquema permitido por la empresa, quedando aún otros aspectos por cubrir.

Un programa adecuado de motivación esta basado en los principios psicológicos y sociológicos, en prácticas de la empresa y en las convicciones acerca de los fines del hombre.

Algunos de los aspectos que se deben cubrir en las empresas en la elaboración de programas motivacionales, para obtener beneficios reales son:

1.- *Satisfacción de necesidades*, Partiendo de algunos esquemas establecidos como podrían ser los de Maslow o Mc Clelland, aplicando así los satisfactores adecuados.

2.- *Descubrimiento de la capacidad de trabajo*, es evidente que las personas tienen grandes capacidades físicas y mentales, y muchas de las veces no son

cubiertas ni por ellos mismos. Un buen programa de motivación ayudará a descubrir estos recursos.

3.- *Realce de la imagen de la empresa*, en ocasiones la empresa y sus objetivos concentrarán la atención del subordinado y tratarán de despertar su entusiasmo. Las personas tienden a preferir trabajar en cierta empresa de acuerdo a su categoría o a la visión agradable que ésta tenga, al ambiente de trabajo, a las oportunidades de adquirir mejores puestos, o alto concepto que la sociedad tiene de ésta. Cualquiera de éstas preferencias estimulará a los empleados hacia una mayor productividad, de aquí que toda ventaja que la empresa pueda ofrecer, debe ser tomada en cuenta por el programa de motivación.

4.- *Dependencia en la adecuada selección y orientación al personal*, no cabe duda que cuanto mejor calificado y entrenado esté el subordinado, más productivo será el esfuerzo. Ningún programa de motivación puede llevarse a la práctica por sí mismo, necesita del papel primordial del líder quien será el encargado de dar cumplimiento al mismo³⁰. Una vez que se ha puesto en práctica, de vigilarse que sea productivo al inducir a los trabajadores a que trabajen eficiente y eficazmente, y para que lo sigan haciendo de esa manera, competitivo, comprensible y flexible.

Con lo anterior se puede llegar a la conclusión de que la empresa, será la creación de un clima organizacional adecuado en el que los empleados se sentirán contentos de laborar, realizando sus actividades adecuadamente, como mayor precisión y con un reducido número de errores, logrando hacerlos más responsables, disciplinados y trayendo como consecuencia un incremento en la productividad y por tanto en las utilidades de la empresa.

Aunque los beneficios que un programa de motivación traerá a la empresa no se verán a corto plazo, deberá tomarse en cuenta que sí se verán pero a mediano y a largo plazo. Alguno de los resultados de los programas de motivación que se aplican dentro de las empresas son:

- * Espíritu de grupo
- * Alta calidad en el trabajo
- * Entusiasmo

³⁰Koontz y O'donnell, CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, p. 535-539

- * Resistencia a las frustraciones
- * Mayor calidad en el servicio al cliente.

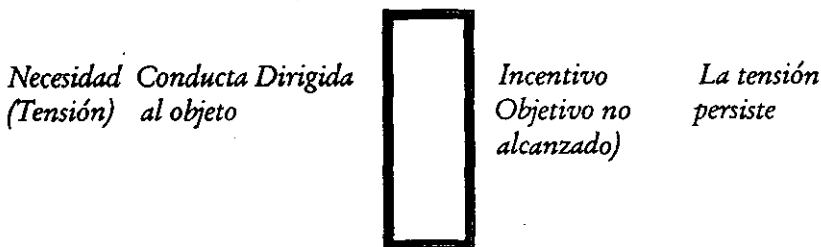
5.7 CONSECUENCIAS POR LA FALTA DE MOTIVACION AL PERSONAL.

El proceso motivacional, como se ha indicado, requiere de la presencia de una necesidad y conducta que lo acompaña dirigida hacia un incentivo o meta que satisfaga esa necesidad.

Examinando eventos de la vida cotidiana, se puede confirmar el hecho de que no siempre es factible lograr la satisfacción de muchas y diversas necesidades, el individuo puede verse impidiendo de alcanzar una meta en particular, o puede tener objetivos en verdadero conflicto. Cualquiera que sea la situación, estos aspectos pueden tener al propio individuo en un critico estado de inconformidad y tensión, que puede interferir con el desempeño de su puesto y con su habilidad para trabajar en armonía con quienes le rodean.

Los gerentes y supervisores deben comprender las fuerzas que forman la insatisfacción y la tensión en sus subordinados, de manera que puedan crear un ambiente de trabajo que se vea libre, en todo lo posible de estas condiciones.

La presencia de una barrera en el logro de un objetivo o meta, y de la satisfacción de una necesidad, crea una situación frustrante, con el resultado de que la tensión inicial en los individuos tiende a hacerse cada vez más fuerte. Esto se muestra en la figura siguiente:



Barrera

Cuando un individuo ve bloqueado el logro de sus objetivos por una barrera, se dice que ésta frustrado. Dichas barreras pueden ser tanto internas como externas; siendo algunos ejemplos de barreras externas: prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica y laboral; y algunas barreras internas podrían ser: los malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo en particular.

El Dr. Maier, renombrado psicólogo industrial, ha elaborado una teoría en la que se identifican adecuadamente los diferentes tipos de reacciones a las frustraciones ¹¹:

a) *Agresión*: Un sujeto frustrado se encuentra ante un obstáculo y debiendo adoptar una solución al comprobar que no ha podido lograr su objetivo, toma una actitud de ataque verbal o físico con las personas que lo rodean.

b) *Regresión*: Es un retorno al pasado, queriendo de esa forma facilitar el estado de las cosas, rehuendo a los problemas actuales y a sus posibles soluciones.

c) *Fijación*: Es la comunicación de una tarea claramente eficaz o defensa de una posición algo absurda, inconveniente con lo establecido.

d) *Resignación*: Es la apatía en el desempeño de actividades por aceptar como irremediable el estado de las cosas.

Por tanto, las principales consecuencias de la falta de motivación al personal de la empresa, reflejados en frustraciones, inconformidades o conflictos serán:

1. **Actuación inadecuada en el trabajo**: Un individuo que padezca cualquiera de los aspectos antes mencionados, efectuará un esfuerzo reducido, afectado tanto a la producción como a las demás áreas.

¹¹Fernández Arena, José Antonio, Op. Cit. P 205

2. **Accidentes y enfermedades de trabajo:** Esto se debe tanto a la predisposición física como a la mental del individuo al trabajo, lo que se verá reflejado principalmente en el abandono o carencia de interés positivo.
3. **Neurosis o enfermedades mentales:** Son manifestaciones patológicas de las frustraciones siendo en muchos casos problemas bastantes serios, como perturbaciones psíquicas tales como:
 - Obsesiones
 - Fobias
 - Neurastenia
 - Paranoia
 - Estados maniaco - depresivos
 - Esquizofrenia
 - Dependencia precoz.
4. **Fatiga:** Entendiéndolo como la reducción a la habilidad para realizar un trabajo. Su concepto es limitado, pero encierra la consecuencia principal: imposibilidad de continuar, o baja en el ritmo de trabajo.
5. **Huelgas:** Quejas y frustraciones de diversa índole, pueden precipitar a estados de huelgas, poniendo como aparente principal motivo, factores monetarios, aunque muchas de las veces éstos son secundarios.
6. **Faltas y cambios frecuentes de trabajo:** Debido a un gran afán de trabajo, y carencia de objetivos, se pueden presentar constantes ausencias, o bien cambios frecuentes de trabajo.
7. **Ansiedad** Es un término comúnmente usado para descubrir la respuesta de la persona que se siente en peligro. Cuando existe ansiedad, la fuente del peligro no puede ser identificada con claridad, y por lo general, el individuo no ésta consiente de ello. Un ejemplo es la resistencia al cambio.

La ansiedad, como resultado de posibles efectos fisiológicos (temblores, náuseas, corazón palpitante, resequedad en la garganta); que tienen sobre el

cuerpo, y su persistencia puede conducir a otro tipo de enfermedades psicosomáticas.

Además de las consecuencias mencionadas, es importante considerar, posibles conflictos que pueden existir en los individuos, que afectan también su conducta organizacional, los cuales, según Chrudden y Sherman, se definen como : “Dos o más esquemas o alternativas motivacionales internas que no pueden ser satisfechas al mismo tiempo” , lo que implica una situación de elección o decisión en la cual las necesidades, objetivos, omitidos para lograr éstos son incompatibles.

5.8 COSTO DE LA MOTIVACION

La preocupación natural de la gerencia sobre la motivación es lo referente al costo-beneficio, por lo que es importante hacer hincapié que el dato numérico no se puede precisar en un momento determinado con total certeza, pues éste dependerá del tamaño de la organización, aunque en un primer momento podríamos mencionar que el costo inicial sería la capacitación que se tenga que impartir al personal sobre el nuevo sistema o bien programa de motivación con el que se pretende trabajar.

Otro de los costos sería las horas-hombre que se dedicarían para tal efecto y que normalmente son otorgadas y autorizadas por la empresa.

Los reconocimientos e incentivos adicionales, así como las recompensas extra que se otorgarán, también estarán dentro del plan del costo del programa.

Se debe considerar que dentro de las soluciones que se propongan en el programa de motivación, algunas requerirán un gasto extra o alguna inversión, pero vale la pena hacer notar que la mayoría de las soluciones que se proponen no cuestan casi nada, o bien pueden ser incluidas dentro del gasto normal del departamento.

Los beneficios en pesos o en rentabilidad, se podrán ver en muchos de los casos directamente, pudiendo lograr con un buen programa de motivación la

reducción en costos referentes a desperdicios, trabajos o producción defectuosa, etc.

Además, otros beneficios que se obtendrán, aunque no contabilizados en pesos serán:

- Un cambio en la actitud hacia el trabajo
- Espíritu de ahorro
- Una conciencia de realizar las actividades con calidad
- Mejora en el ambiente de trabajo
- Reducción de accidentes, retardos, ausentismo y rotación de personal
- Incremento en la productividad
- Mejor opción en el mercado
- La satisfacción del accidente.

Otro aspecto sobre rentabilidad, es el que mencionan Buzzel y Gale, citados por David Cottle, en donde hacen mención de que: "La prestación de un servicio de alta calidad produce resultados cuantificables en la rentabilidad, en los niveles de ahorro en costos, y en la participación en el mercado"³². Esto no quiere decir que el precio no sea importante, aunque si necesario que los clientes de todo tipo estén dispuestos a pagar un precio mayor, esto a cambio de productos y servicios considerados excelentes en su calidad, lo cual no podrá lograrse si los trabajadores no tienen conciencia real de ello.

Por otro lado, cabe mencionar que el capital humano genera un costo para la empresa, y que es resultado del desempeño de sus funciones. Es por ello que "En la mayoría de las empresas se habla de que el personal es el activo más valioso, muchos directores lo hacen y la gran mayoría lo cree también. Sin embargo no todos lo llevan a la práctica o actúan como si realmente lo creyeran, y quizá no es porque no quieran, generalmente es porque no conocen las estrategias adecuadas, o por las mismas presiones que impone el cumplir con las políticas de la organización. No obstante, en el entorno del cambio hacia la modernidad, es en donde se nos exige ser más competitivos y es necesario modificar algunas de las prácticas enfocadas a hacer más productivas a las empresas, dignificando el capital humano"³³. Para lo cual se hace necesario lo siguiente:

³²Cottle, David, EL SERVICIO CENTRADO EN EL CLIENTE, p. 27

³³REVISTA EXCELENCIA, Septiembre 1992, p. 59

1. Que cada gerente de área se involucre auténticamente con su persona a fin de conocer sus fuerzas y debilidades que permitan orientarlo y dirigirlo hacia resultados tangibles.
2. Motivar al personal, y despertar en cada uno el sentido del compromiso, responsabilidad común, creatividad e innovación que da como resultado un enriquecimiento en sus funciones y en general a su vida.
3. Revisar metódicamente el desempeño de los trabajadores, lo cual se ve reflejado en la productividad de la empresa.

5.9 PRESENTACION DESDE EL ENFOQUE FINANCIERO Y FISCAL

Primero debemos entender que el área que se encarga de las mismas es la Previsión Social, lo cual no tiene una definición exacta pero básicamente puede entenderse como: El conjunto de beneficios a que tienen derecho los individuos por el sólo hecho de pertenecer a un determinado organismo, son aquellos que se otorgan en forma adicional al salario nominal, cuya función es el mejoramiento del nivel de vida del trabajador, los cuales también beneficiarán a su familia.

Es necesario recordar, que las prestaciones se originaron para satisfacer a los trabajadores en lo más posible, el efecto impositivo aplicable a los salarios, en la última década, el poder adquisitivo que han perdido los efectos de la inflación.

Teniendo presente que las prestaciones de Previsión Social son de carácter general otorgadas a los trabajadores que tienen como finalidad satisfacer sus necesidades y procurar un mejor nivel de vida, se puede deducir, que los elementos más relevantes de la Previsión Social son:

- * Tiende a cuidar la salud del trabajador,
- * Abarca todos los beneficios establecidos por el Seguro Social,
- * Procura la asistencia alimentaria y educación del trabajador y su familia,
- * Eleva el nivel de vida del trabajador y de su familia,
- * Se otorgan en forma general a los trabajadores.

Este tipo de prestaciones se encuentran fundamentadas legalmente en:

1. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)
2. La Ley Federal del Trabajo (LFT)
3. La Ley del Impuesto sobre la renta (LISR)
4. La Ley del Seguro Social (LSS)
5. La Ley del INFONAVIT

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su título sexto denominado: Del trabajo y de la Previsión Social es la que da origen al concepto de Previsión Social en México, y sin definir su significado señala una serie de enunciados en algunas fracciones de su artículo 123, y que posteriormente se regulan en la firma particular en la Ley Federal del Trabajo.

La Ley Federal de Trabajo, tampoco define lo que es la Previsión Social, solamente señala en su artículo 3o. que el trabajo debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta trata a la Previsión Social, en su artículo 24 Fracción XII, en el que se refiere a los requisitos de las deducciones por tal concepto.

La Ley del Seguro Social en su artículo 2o., señala que la Seguridad Social "Tiene por objeto garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para bienestar individual y colectivo"³⁴.

La Ley del INFONAVIT, analizada por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 136, señala que los patrones deben de dar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas de acuerdo a la Constitución, y se les permite cumplir con esa obligación aportando el 5% de los salarios integrados de los trabajadores para ese efecto.

Es importante hacer mención, de que todas estas prestaciones por ley son deducibles de impuestos, en los términos y condiciones establecidos por la

³⁴Moreno Padilla, Javier, LEY DEL SEGURO SOCIAL, p. 30

respectiva, pero además significan retenciones de efectivo para el trabajador, a lo cual es necesario considerar que a pesar de ello recibirá beneficios como contraparte.

En lo que se refiere al aspecto financiero, se debe de comprender que este aspecto se ve reflejado en los estados financieros de forma favorable a largo plazo, pues repercutirá en forma directa en el desempeño y productividad de los trabajadores, aunque el reflejo del costo se puede observar a corto plazo en los gastos respectivos según corresponda al área en que la motivación se aplique.

VI. CASO PRACTICO

6.1 ANTECEDENTES

Miguel Alemán, primer presidente civil a partir de 1940 y universitario por añadidura, ordenó la construcción de C.U el 24 de Noviembre de 1952, el Licenciado Carlos Novoa, presidente de Universidad Universitaria de México en el llamado días de la dedicación entregó al presidente Alemán el conjunto, que entraba a su fase final de construcción. A su vez, el presidente entregó la obra a la comunidad universitaria a través de su Rector, el doctor Luis Garrido.

Después de un visita a C.U, Sir Arthur Flemming, integrante de una misión británica, expresó "De acuerdo con observaciones personales.... teniendo en cuenta el equipo de C.U México está tomando medidas para que la educación de los jóvenes corresponda a un nivel cultural tan alto como el de cualquier otro país del mundo por adelantado que éste sea. El progreso de un país depende de la educación de su pueblo, además para encausarlo, como una gran Nación".

DIRECCION GENERAL DE BIBLITOECA S

La Institución cuenta con una extensa red de bibliotecas. De hecho se puede afirmar que todas las facultades, escuelas, centros y muchas dependencias administrativas de la UNAM cuentan, por lo menos con una biblioteca en sus instalaciones, la Biblioteca Central se encuentra en el costado norte de la Torre de Rectoría y sin olvidar las bibliotecas que se encuentran dentro de la zona metropolitana y de la República Mexicana. Para coordinar el trabajo de las 172 bibliotecas que integran el sistema bibliotecario de la UNAM, la administración central cuenta con la Dirección General de Bibliotecas, que es la encargada de establecer las normas de servicio y las normas técnicas, y proporcionar el servicio sobre el acervo bibliográfico adquirido, efectúa las labores técnicas, supervisión de las actividades de todas las bibliotecas y opina sobre su creación o modificación. Sus funciones también incluyen procurar el mejoramiento de su servicio y promover su capacitación y

actualización profesional del personal bibliotecario. La Dirección General de Bibliotecas tiene su sede en el Edificio de la Biblioteca Central.

UBICACION

La Biblioteca Central se encuentra localizada al costado norte de la Rectoría y comparte con ella la enorme y majestuosa explanada central del campus de Ciudad Universitaria.

Ocupa un gran edificio formado por dos cuerpos, uno de ellos constituido por diez pisos que integran una imponente torre simulando estar cimentada sobre un cuerpo horizontal de tres niveles. Esta torre, con sus fachadas más grandes orientadas hacia el sur y hacia el norte es la que alberga los acervos.

El proyecto fue realizado por Gustavo Saavedra, Juan Martínez de Velasco y Juan O'Gorman, y la construcción se llevo a cabo entre 1950 y 1951.

El edificio de Biblioteca Central es uno de los edificios más hermosos de la Ciudad Universitaria debido a los murales de sus cuatro fachadas, creadas por el genio de Juan O'Gorman. A casi medio siglo de haberse levantado esta obra de arte, sigue siendo motivo de admiración para propios y extraños. Hace mucho tiempo se le conoció coloquialmente como la cajita de Olinalá debido al profuso encaje plástico que la adorna, la cual esta realizado con base en mosaicos de piedra de colores naturales, recolectados en distintas regiones de la República mexicana, a excepción del color azul, para la cual se utilizo vidrio molido de este color. Los murales suman una superficie de casi 4000 m² y se evocan 400 años de la Historia de México. En el muro norte esta plasmada la época prehispánica, en el sur el México colonial y virreynal, en el oriente el revolucionario, y en el muro poniente el México moderno.

6.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para la determinación de la muestra se debe considerar que se cuenta con un universo definido de 1200 trabajadores, dentro de las bibliotecas de la UNAM (Dato proporcionado en la Dirección General de personal); por lo que se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En Donde:

σ = Coeficiente de confianza

N = Universo o población.

P = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación

n = Tamaño de la muestra.

Ya que ésta fórmula es utilizada para poblaciones finitas (menos de 500,000 elementos).

Sustituyendo:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

$$n = \frac{3.84 \times (1200) \times 0.50 \times 0.50}{(0.50) (0.50) \times (1200-1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$= \frac{1151}{2.9975 + .96} = \frac{1151}{3.9575}$$

$$n = 291 \text{ trabajadores}$$

6.4 ACOPIO DE INFORMACION

Para el acopio de información se aplicaron un total de 291 cuestionarios a trabajadores de las Bibliotecas de la UNAM, el cuestionario aplicado fue el siguiente:

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADUIRA Y ADMINISTRACION**

Instrucciones: En cada una de la preguntas de opción, seleccionar sólo una respuesta.

1. Para usted qué es motivación?

2.-¿Se siente motivado por ésta Institución?

- a) Si () b) No () c) Algunas veces ()

3.-¿Le gusta sentirse motivado para realizar mejor sus funciones?

- a) Siempre () b) Algunas veces () c) Nunca ()

4.-¿Qué tipo de motivación le ofrece ésta Institución?

- a) Económico () d) Escalafón ()
b) Superación personal () e) Premios ()
c) Ninguna ()

5.-¿Qué tipo de motivación le gustaría que le ofreciera la Institución?

- a) Económicas () d) De afiliación ()
b) De seguridad () e) De escalafón ()
c) De estima ()

6.-¿Cuándo realiza bien su trabajo es reconocido ?

- a) Siempre () b) Algunas veces () c) Nunca ()

7.-¿Cuándo le asignan actividades importantes se siente motivado?

- a) Si () b) No ()

Porqué _____

8.-¿Su jefe inmediato lo motiva para realizar bien su trabajo?

- a) Si () b) No ()

9.-¿Usted pertenece a algún sindicato de ésta Institución?

- a) Si () b) No ()

10.-¿Cuenta con algún Contrato de trabajo ésta Institución?

- a) Si () b) No ()

11.-¿Piensa usted que sus derechos, prestaciones y obligaciones de su contrato son respetados?

- a) Si () b) No ()

12.-¿Considera usted que cumple con los requisitos para ser merecedor de cualquier estímulo?

- a) Si () b) No ()

Porqué _____

13.-¿La Institución le otorga algún reconocimiento económico cuando cumple 10,15,20,25,30,35,40,45 y 50 años de servicio?

a) Si ()

b) No ()

14.-¿Cree usted que los incentivos le ofrece la Institución sean ideales para cubrir sus necesidades?

a) Si ()

b) No ()

c) Algunas veces ()

15.- ¿Conoce realmente su Contrato Colectivo de Trabajo?

a) Si ()

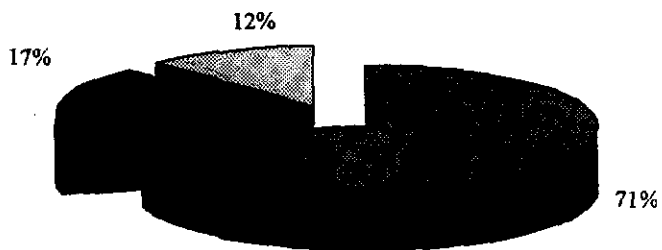
b) No ()

6.5 TABULACIÓN INDIVIDUAL E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1.- ¿Para usted qué es motivación?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Sabe | 205 | 71% |
| No sabe | 50 | 17% |
| Tiene la idea | 36 | 12% |

1. ¿ Para usted qué es motivación?



El 71% de los empleados conoce el término Motivación

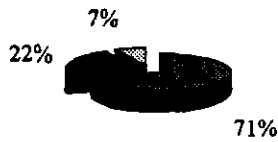
El 17% no tiene conocimientos de lo que es

El 12% si tiene la idea del término

2.- ¿Se siente motivado por ésta Institución?

| <i>Opción</i> | <i>N. Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|---------------|------------------------|-------------------|
| Si | 205 | 71% |
| No | 65 | 22% |
| Algunas veces | 21 | 7% |

2. ¿ Se siente motivado por ésta Institución ?



El 71% de las personas encuestadas contesto que si se sienten motivado por la institución

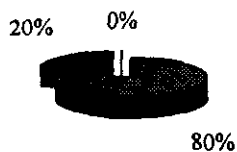
El 22% no se sienten motivado por la institución

El 7 % sólo algunas veces se sienten motivado

3.- ¿Le gusta sentirse motivado para hacer mejor sus funciones?

| <i>Opciones</i> | <i>N. Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|------------------------|-------------------|
| Siempre | 232 | 80% |
| Algunas veces | 59 | 20% |
| Nunca | 0 | 0% |

3. ¿ Le gusta sentirse motivado para hacer mejor sus funciones ?



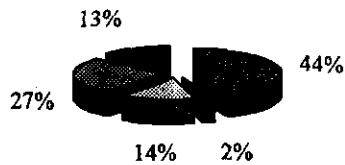
El 80% de los empleados les gusta sentirse motivado para tener un mejor desempeño
El 20% contestó que no les es necesario para realizar sus funciones

4.-¿ Qué tipo de motivación le ofrece ésta Institución?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|---------------------|---------------------------|-------------------|
| Económico | 126 | 44% |
| Superación Personal | 7 | 2% |
| Ninguna | 41 | 14% |
| Escalafón | 79 | 27% |
| Premios | 38 | 13% |

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4. ¿ Qué tipo de motivación le ofrece esta Institución ?



El 44% de los empleados contestaron que el incentivo que más le otorga la Institución es el económico.

El 2% contestó que el de superación personal

El 41% contestó que ninguna

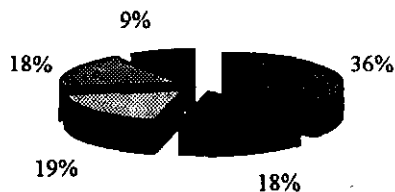
El 79% contestó que el de escalafón

El 38% contestó que el de premios

5.- ¿ Qué tipo de motivación le gustaría que le ofreciera la Institución?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Económicos | 107 | 36% |
| De seguridad | 51 | 18% |
| Estima | 57 | 19% |
| Afiliación | 51 | 18% |
| Escalafón | 25 | 9% |

5. ¿ Qué tipo de motivación le gustaría que ofreciera la Institución ?



El 36% del personal contestó que el económico ya que es el más necesario para él en estos tiempos, por el que está atravesando el país.

El 18% contestó que los de seguridad, ya que son importantes para su salud

El 19% contestó que los de estima porque les gusta sentirse queridos

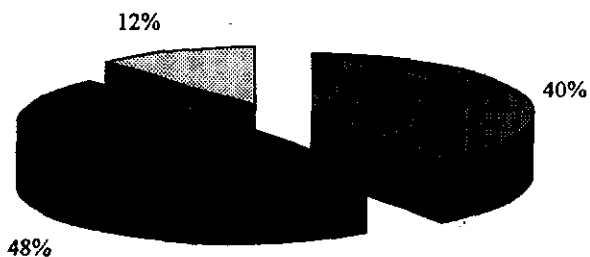
El 18% contestó que los de afiliación por las relaciones que van teniendo durante su jornada

El 9% contestó que los de escalafón ya que por medio de este podrán llegar más alto.

6.- ¿ Cuando realiza bien su trabajo, es reconocido?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Siempre | 117 | 40% |
| Algunas veces | 138 | 48% |
| Nunca | 36 | 12% |

6. ¿ Cuando realiza bien su trabajo, es reconocido ?



El 40% contesto que siempre que hace bien las cosas lo motiva su jefe inmediato

El 48% contesto que algunas veces lo motivan

El 12% contesto que nunca es reconocido ya que nunca ha recibido alguna felicitación

7.- ¿Cuando le asignan actividades importantes se siente motivado?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Si | 253 | 87% |
| No | 38 | 13% |

7. ¿ Cuando le asignan actividades importantes se siente motivado ?



El 87% contesto que si le agrada que le delgen la responsabilidad

El 13% contesto que no se siente motivado cuando le asignan actividades de suma importancia,

8.- ¿ Su jefe inmediato lo motiva para realizar bien su trabajo?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Si | 138 | 47% |
| No | 153 | 53% |

8. ¿ Su jefe inmediato lo motiva para realizar bien su trabajo ?



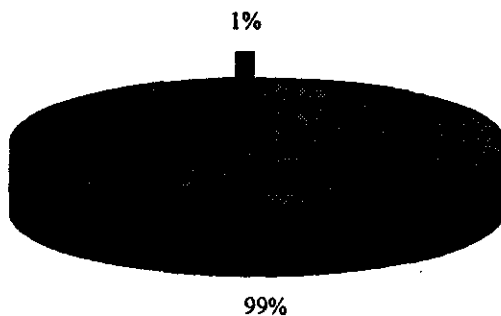
El 47% contesto que si se siente motivado por su jefe inmediato

El 53% contesto que su jefe no lo motiva para desempeñarse mejor

9.- ¿ Usted pertenece a algún sindicato de ésta Institución?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Si | 289 | 99% |
| No | 2 | 1 % |

9. ¿ Usted pertenece a algún sindicato de esta Institución ?



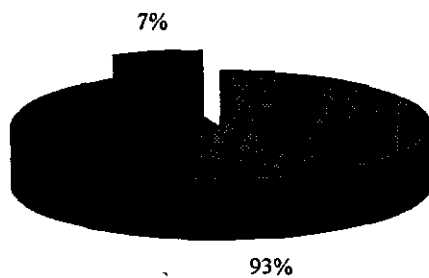
El 99% contesto que si pertenece al sindicato STUNAM

El 1% contesto que no pertenece a ningún sindicato, más bien no lo conocen.

10.- ¿ Cuenta con algún contrato de trabajo ésta Institución?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Si | 270 | 93% |
| No | 21 | 7% |

10. ¿ Cuenta con algún contrato colectivo ésta institución ?



El 93% contesto que si cuenta con su contrato colectivo de trabajo

El 7% no conocen si existe o no.

11.- ¿ Piensa usted que sus derechos, obligaciones y prestaciones de su contrato son respetados?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Si | 196 | 61% |
| No | 95 | 39% |

11. ¿ Piensa usted que sus derechos, obligaciones y prestaciones de su contrato son respetados ?



El 61% contesto que si son respetados sus derechos de su contrato

El 39% contesto que no son respetados por las autoridades.

12.-¿ Considera que cumple con los requisitos para ser merecedor de cualquier estímulo?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajador</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|-------------------------|-------------------|
| Si | 291 | 100% |
| No | 0 | 0% |

12. ¿ Considera que cumple con los requisitos para ser merecedor de cualquier estímulo ?



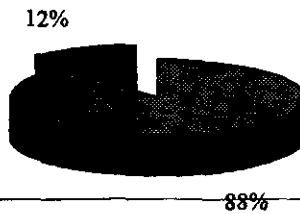
100%

El 100% contesto que si es merecedor de los estímulos que les ofrecen.

13.- ¿ La Institución le otorga algún reconocimiento económico cuando cumple 10,15,20,25,30,35,40,45,50 años de servicios?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Si | 255 | 88% |
| No | 35 | 12% |

13. ¿ La Institución le otorga algún reconocimiento económico cuando cumple 10,15,20,25,30,40,45 y 50 años de servicio?



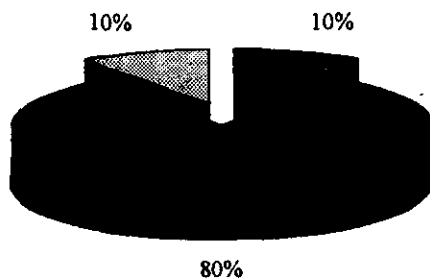
El 88% contesto que si se le es otorgado un reconocimiento a partir d d adelante

El 12% contesto que no se es entregado nada

14.- ¿Cree usted que los incentivos que le ofrece la Institución sean los ideales para cubrir sus necesidades?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajadores</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Si | 30 | 10% |
| No | 202 | 80% |
| Algunas veces | 30 | 10% |

14. *¿ Cree usted que los incentivos que le ofrece la Institución sean los ideales para cubrir sus necesidades ?*



El 10% contesto que si son los más ideales

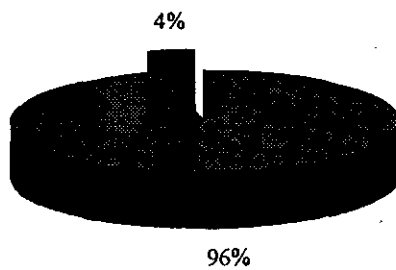
El 80% contesto que no son los más ideales para cubrir sus necesidades

El 10% contesto que algunas veces si les eran suficientes

15.- ¿Conoce realmente su Contrato Colectivo de Trabajo?

| <i>Opciones</i> | <i>N. de Trabajador</i> | <i>Porcentaje</i> |
|-----------------|-------------------------|-------------------|
| Si | 280 | 96% |
| No | 11 | 4% |

15. ¿ Conoce realmente su contrato colectivo de trabajo ?



El 96% del personal contesto que si lo conoce

El 4% contesto que no lo conoce a fondo.

CONCLUSIONES

1. Motivación implica el uso de factores, ya sea internos o externos del ser humano que lo guíen o impulsen a realizar determinada actividad o acción.
2. La motivación y actitud hacia el trabajo, parte no solo de la necesidad material del hombre, sino que es importante entender el aspecto espiritual. La concordancia entre las necesidades y las metas empresariales, crearan un comportamiento motivado entre los integrantes de la organización.
3. La interacción entre la motivación y el clima organizacional en la empresa no sólo fundamenta los aspectos de sistemas motivacionales, sino también hace hincapié en la forma en que la motivación depende de otros factores, como liderazgo y prácticas administrativas.
4. Motivar es un punto trascendental en toda y cada una de las empresas, ya que por medio de ella se puede lograr que el trabajador realice mejor sus funciones en forma placentera. Para que se esperen mejores resultados en las actividades no basta con otorgar algo a los trabajadores si no inspirarles confianza, amistad y sobre todo hacer que se sientan que son útiles y apreciados tanto para la empresa como para ellos mismos.
5. El papel del licenciado en Administración como profesionalista, tiene una función muy importante dentro de la motivación de su personal ya que ésta deberá ser benéfica en todos los sentidos como pueden ser: procedimientos, sistemas, políticas, normas etc. Para que en un momento dado tanto el como la propia empresa se vean beneficiados.
6. Las teorías motivacionales fueron y son fundamentales en las organizaciones para aplicar gran parte de sus estudios en programas y métodos combinandolos con nuevos estudios y técnicas.

7. Sin embargo la empresa que desee aumentar su calidad y productividad no necesita conocer e implementar todas las teorías de motivación descritas en esta obra, si no elegir una que se adapte más a la ideología y capacidades de cada organización, y una vez hecho esto, aplicarla de la mejor manera posible, aplicando todas sus ideas y experiencias aprovechando todas sus ventajas, hasta lograr obtener todos los objetivos y beneficios posibles a corto y a largo plazo.
8. Simultáneamente se puede motivar y dirigir al personal que se ayude al desarrollo de su persona y de su compañía.
9. La motivación se debe de aplicar dependiendo a las necesidades que tenga cada una de las personas, es decir que no todas aceptan las técnicas que utiliza la organización para motivarlos, y así lograr un ambiente agradable, sin embargo, es importante mencionar que la organización deberá realizar estudios internos con su personal para que así llegue a conocer las necesidades de su personal.
10. Se considera que los incentivos económicos son los más importantes para que trabaje mejor, sin embargo es un error el pensar esto, ya que no sólo este incentivo lo hace desempeñar sus funciones de la mejor manera, porque se ha visto que el individuo requiere que se le reconozca su trabajo y principalmente sentirse seguro de conservar su empleo.
11. Los incentivos tanto de castigo como de recompensa son necesarios aplicarlos en la organización, ambos con el fin de que los trabajadores desarrollen su trabajo de la mejor manera. Algunas veces se tiene que recurrir a los castigos porque algunas personas solamente reaccionan ante la presencia de éstos.
12. Para lograr una mayor efectividad y nivel de productividad es necesario que las empresas ataquen diferentes problemas que se puedan presentar como consecuencia de una deficiente motivación en el momento oportuno.
13. El personal de la Dirección General de Bibliotecas no está lo suficientemente motivado para desempeñar mejor sus funciones, exigen

mejores prestaciones y mayor salario, por lo que la UNAM deben ponerles más atención para que se sientan parte de la institución.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
México, 1990, Ed. Trillas, p.65.

Cornejo, Miguel Angel
LIDERAZGO DE EXCELENCIA
México, 1991, Ed. Grad S.A. de C.V., p.25

Cornejo y Rosado Miguel Angel
REVISTA EXCELLENTIA
México, Septiembre 1992, p. 59

Cottle, David
EL SERVICIO CONTRATADO EN EL CLIENTE
España 1991, Ed. Diaz de Santos, p. 27

Chiavenato, Idalberto
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
México 1988, Ed. Mc. Graw Hill, p 343

Chiavenato, Idalberto
INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN.
México 1989, ED. Mc Graw Hill, p. 137

Chiavenato, Idalberto
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
México, 1992, Ed. Mc Graw Hill, p.69

Churudem / Sherman
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
México 1991, ED. CECSA, p. 268 - 270

Fernández Arena, José Antonio
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
México 1986, Ed. Diana, p. 86-88

Garrido, Alejandro / Ocampo, José E.
ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y COSTOS
México 1986, Ed. CECSA, p. 35

Guzmán Valdivia, Issac
LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA
México 1966, Ed. Jus, p. 79.

Hernández y Rodríguez, Sergio
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
México, 1991, Ed. Interamericana, p. 261.

Koontz Harold y O'donnell Cyril
CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
México, 1976, Ed. Graw Hill, p. 530

Montaño Agustín
ADMINISTRACION DE LA PRODUCCIÓN
México 1988, Ed. Trillas, p. 23

Reyes Ponce, Agustín
LA PSICOLOGIA DE LA EMPRESA
México 1963, Ed. Jus, p. 79

Secretaría Administrativa
GUIA UNIVERSITARIA
UNAM Ed. 1996, p.192

Terry y Franklin
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
México, 1987, Ed. CECSA, p. 382.