

62



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

## LA GERENCIA COMO MOTIVACION

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A :  
GARCIA CHAVEZ SUSANA  
TORRES CORONADO MARIA ENRIQUETA



FACULTAD  
DE PSICOLOGIA

MEXICO, D.F.

UNIVERSIDAD NACIONAL  
DIRECTOR DE TESIS: LIC. CARLOS A. PENICHE LARA  
REVISOR: LIC. MA. ISABEL DEL SORDO LOPEZ



EXAMENES PROFESIONALES  
FAC. PSICOLOGIA.

282633

2000



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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MÉXICO.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LA GERENCIA COMO MOTIVADOR

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTAN:

GARCIA CHAVEZ SUSANA

TORRES CORONADO MARIA ENRIQUETA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. CARLOS A. PENICHE LARA  
REVISOR: LIC. MA. ISABEL DELSORDO LOPEZ

México, D.F.

2000

## AGRADECIMIENTOS

A nuestros mejores y más dedicados maestros. No tanto por lo que han hecho... Sino por todo lo que tuvieron que dejar de hacer por nosotras.

Al Lic. Carlos Peniche

Por su apoyo incondicional, por su paciencia y comprensión en la elaboración de esta investigación.

Gracias

A las Licenciadas Isaura López y Ma. Isabel Delsordo

Por su útil orientación, por sus valiosas aportaciones y por la gran paciencia que nos brindaron durante este tiempo.

Gracias

En especial al Sr. Genaro Castelán Gómez

Nuestro mayor agradecimiento porque sin esperar nada a cambio, dedicó gran parte de su valioso tiempo en este estudio.

Muchas Gracias

Nuestro más sincero agradecimiento a estas personas, quienes nos ayudaron a cumplir uno de nuestros más grandes anhelos; ya que sin su colaboración no hubiese sido posible llevarlo a cabo.

Susana y María E.

**A QUIENES SIEMPRE ME DIERON SU APOYO CUANDO YA  
NO PODIA CONTINUAR**

**GRACIAS** Por tu apoyo incondicional por tu infinita paciencia y porque siempre tuviste las palabras precisas para hacerme seguir adelante por eso con respeto y entera satisfacción te digo **"LO LOGRAMOS PAPA"**

Tantos desvelos, tantas palabras de aliento, tantos consejos y apoyo me hicieron llegar hasta esta hermosa realidad **GRACIAS MAMA**

**A MIS HERMANOS:**

Porque siempre me han demostrado que puedo contar con ustedes  
**MIL GRACIAS**

**MAS QUE AMIGA.**

Hoy que veo realizado este trabajo quiero agradecerte los gratos momentos que convivimos el esfuerzo y el apoyo que siempre tuve de ti y **AGRADECER A DIOS** la fortuna de conocerte y darnos la oportunidad de llegar al final de esta meta juntas **"MUCHAS GRACIAS MARY"**

De quien siempre recibí confianza y apoyo, a quien desde que conocí sentí su amor y supe que era la persona que tendría a mi lado  
**GRACIAS FER.**

**SUSY.**

**MAMI...**

Gracias por tu incansable impulso, por levantar mi ánimo cuando éste se derrumbaba, por apoyarme siempre de cualquier manera que fuera, por ser mi ejemplo, por recorrer este largo camino a mi lado, por compartirlo todo conmigo. Y lo más valioso de todo, por ser mi amiga y estar siempre dispuesta a ayudarme incondicionalmente sin dejarme ni un instante sola hasta la culminación de ésta. Por todo eso y más Te Amo... **M u c h a s G r a c i a s.**

**PAPI...**

Gracias por empujarme día a día a conseguir el éxito. Por ser parte importante en la culminación de mi tesis... **M u c h a s G r a c i a s.**

*"He aquí convertido el sueño en realidad, gracias por haberme dado la mejor herencia y el mejor ejemplo; ya que esto quedará grabado en mi vida por siempre".*

**A MIS HERMANOS y a todos aquellos que fueron parte importante en la elaboración de mi tesis.**

Gracias por compartir los sentimientos y las tensiones que viví a lo largo de este trabajo y porque siempre conté con un hombro donde apoyarme. **YADI, CLAU** gracias por escucharme cuando lo necesitaba.

Gracias **MONY** por levantar mi ánimo, por apoyarme moralmente, impulsándome a seguir adelante, porque me haz ayudado a lograr mi deseo, por ser mi mejor amiga, por ser infinitamente tu; **Da Atra.**

Gracias **SUSY** por ir conmigo en estos meses tan difíciles, por confiar en mi para llegar hasta el final; por compartir conmigo alegrías y tristezas, porque eres parte importante en mi vida. *Gracias por ser mi "AMIGA".*

Principalmente quiero dar infinitas Gracias a **DIOS.** Por permitirme llegar hasta aquí, por iluminarme en mi camino, por brindarme la paciencia, la energía y el coraje que debía tener para lograrlo, gracias por estar conmigo, por ser parte de mi.

**MARY.**

# LA GERENCIA COMO MOTIVADOR

## INDICE:

Introducción .....	7
Capitulo I:	
Dirección de Personal .....	8
-Definición .....	9
-Tipos.....	12
-Funciones .....	15
-Comunicación.....	19
Capitulo II:	
Motivación.....	23
-Definiciones .....	24
-La importancia de la motivación dentro de la empresa .....	25
Capitulo III:	
Las Necesidades Psicológicas más comunes de los trabajadores .....	28
-Seguridad.....	30
-Reconocimiento .....	31
-Sensación de pertenencia.....	31
-Oportunidades .....	31
-Satisfacción con la realización.....	31
-Competencia.....	33
Capitulo IV:	
Técnicas de Motivación.....	34
-Diferentes tipos .....	35
Conclusiones.....	60
Anexos	
Referencias Bibliográficas	

## INTRODUCCION

El presente estudio tuvo como propósito revisar los diferentes procedimientos que utiliza la gerencia, para llevar a cabo la motivación de los empleados; ya que la dirección es la encargada del buen funcionamiento de la empresa y en gran parte del desempeño de los recursos humanos, por lo que ésta juega un papel importante en la motivación hacia los empleados. En ocasiones sucede que la dirección de personal no promueve la motivación o no la hace práctica en ellos y sólo lo hace a través del ejercicio de la autoridad.

Por lo tanto, la falta de motivación, es el "coco" de todos los peldaños de cualquier escalafón de la actividad humana.

La diferencia entre un empleado motivado y uno no motivado, se ilustraría con el caso de tener que hacer marchar un carro cuyo motor funciona normalmente y un carro cuyo motor no funciona para nada; a éste último se le puede empujar, es cierto, pero ¿cuánto trabajo y cuánto gasto de energía se necesita para un rendimiento mediocre?.

De diversas encuestas encaminadas a descubrir los factores que motivan positivamente al empleado, aunque con algunas diferencias, las respuestas coinciden en que uno de los intereses primordiales de éstos es "tener un reconocimiento social de cada función".

En otras palabras, la motivación constituye un conjunto de factores bio-psicosociales que impulsan al empleado hacia ciertas metas. Para entender mejor el estudio de *la motivación en el trabajo*, deben, fundamentalmente, tomarse dos puntos de partida, por una parte las necesidades y los deseos de los empleados; y por la otra, las metas u objetivos que puedan satisfacerlo.

Con el propósito de ayudar a todos aquellos que ocupan una jerarquía, se consideró importante realizar un estudio acerca de algunos procedimientos de motivación que pueden ser aplicables en las empresas, explicando cada una de ellas e ilustrándolas en un cuadro de características.



## CAPITULO I

### Dirección de Personal

Las generaciones que han estudiado acerca del origen de la Dirección; han encontrado que algo tiene este problema que ha centrado la atención de varios estudiosos y ha inspirado una intensa labor de investigación por parte de los psicólogos. Cualesquiera que hayan sido las causas de este interés, el hecho es de que existe abundante información al respecto. (Haiman,1990).

Es importante hablar de la dirección de personal porque en ella recae la responsabilidad de mantener en alto la motivación de los empleados, tomando en cuenta las funciones que realiza para llevarlo a cabo.

Los psicólogos han hecho una significativa aportación a la Dirección de personal, con el simple hecho de señalar la complejidad de las necesidades emocionales que deben estar satisfechas en un empleado bien equilibrado. (Knowles,1960).

Maslow en 1954 (citado por Adair, 1990), creó una escala de necesidades básicas, en la que nos muestra la importancia de dichas necesidades en los individuos, cada quien debe cubririrlas y satisfacerlas progresivamente. Sin mencionar un sin fin de autores que aportaron algo acerca de la teoría de las necesidades partiendo de éste autor, las cuales también son importantes; sin embargo ya se ha hablado mucho de este tema en otras investigaciones, por lo que aquí se omiten, más no se dá menor interés a éstas. Más sin embargo, cabe señalar que es un punto base (un punto de partida), por donde un gerente puede comenzar a motivarlos, conociéndolos, conociendo cuáles son sus necesidades.

La individualidad del empleado como ser humano y sus necesidades y desarrollos psicológicos; han causado que las gerencias como regidoras del aprovechamiento de los recursos humanos, aspiren a actualizar sus métodos organizativos de sus departamentos de personal.

Pero parece absurdo que las condiciones de trabajo económicas, permitan ignorar la dignidad del empleado; pero llega un momento en que los sabotajes, las huelgas y los conflictos de todo equipo de trabajo, originadas por las aspiraciones frustradas, prueban que los psicólogos tienen razón.

De que el problema que se plantea la Dirección de personal consiste en una necesidad de proporcionar estímulos adecuados y apropiados a todos sus empleados, incluyendo las exigencias de las técnicas modernas de producción. (Knowles, 1960).

La Dirección es la responsable de mantener motivados a sus empleados, ya que el gerente, debe proponer como meta el desarrollo de las capacidades y potencialidades personales de cada empleado, sin establecer generalidades.

Algunos de los gerentes que se enorgullecen de sus capacidades para la solución de problemas se sienten decaídos ante una evidencia de mediocridad, desganó y pésimo rendimiento en las actividades de los empleados. Muchos de ellos no tienen

idea de lo que deben hacer o por dónde empezar a resolver los problemas o por dónde empezar a motivarlos; se preguntan ¿qué le estará pasando a la gente? y se dicen "ya no hay gente productiva"; pero en realidad nada le está pasando a los empleados, ellos no hacen sino reaccionar a su medio.

Cuando los estímulos en las actividades laborales no se manejan bien, en cuanto a calidad humana, o programas de trabajo estimulantes el nivel de motivación regresa a la mediocridad. Para que esto no suceda, es necesario crear y mantener un medio que motive, donde los empleados puedan encontrar razones o intereses personales para disponer sus energías en beneficio suyo y de la empresa. Elaborar programas que causen el interés de éstos enfocándolos a sus actividades cotidianas. (Albrecht,1991).

Los hombres y mujeres que trabajan en una empresa representan factores de gran importancia en el éxito de los negocios. Es por ello necesario una buena política y excelentes medios de comunicación dentro de la empresa y sistemas idóneos respecto al personal que se tiene. El gerente, con la capacidad que despliegue, podrá ganarse la buena voluntad de los empleados y podrá también utilizar la energía física y mental de los mismos para poder alcanzar los objetivos deseados.

Para que ésto alcance su objetivo con éxito, es conveniente que el personal trabaje como un equipo para hacer frente a la competencia, a los avances tecnológicos y a los costos cada vez mayores. Aun cuando los gerentes de mayor importancia atraen un personal competente; gracias a sus buenas posibilidades profesionales que siempre rodea a las grandes empresas, se puede vencer este inconveniente acudiendo al ingenio y a la iniciativa.

Los gerentes modestos cuentan con la ventaja de gozar de mejores contactos entre la Dirección y los empleados, pero si aspiran a desarrollarse y crecer deben valerse de otras técnicas para sus realizaciones.

A medida en que el gerente aumenta el contacto directo con su personal debe ceder el sitio a un sistema más idóneo de selección y dirección del mismo.

La Dirección planeada ha de procurar hacer un uso más intenso de los conocimientos, experiencias e imaginación de sus empleados. Ello estimula la buena voluntad y el entusiasmo hacia su persona. (Lasser, 1980).

### Definición

Para continuar, cabe mencionar la definición de Dirección: *Dirección* es una palabra de origen latino, viene del verbo *regere*, *rectum*, que significa guiar, dirigir. La raíz es *reg*. Esta dió origen a una amplia familia de palabras, como: *regir*, *rey*, *reina*, *régimen*, *regente*, *rector*, *rectoría*, *dirigir*, *director*, *dirigente*, etc.

El dirigir es una conducta humana universal; una relación que involucra a todos a través de toda su existencia, el dirigir es difícil y complejo. (Rodríguez,1988).

El *Dirigir* es: cualquier intento de influenciar e impactar la conducta de otras personas; es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. Indica el rejuogo de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. (Rodríguez,1988).

Para Fayol (citado por Adair,1990), ingeniero francés, la palabra *dirigir* o *mandar* era "mantener en marcha la empresa".

La dirección puede definirse en términos de la totalidad de las funciones desempeñadas por los ejecutivos, directivos o supervisores como individuos o como grupos (Albers,1968).

Haiman (1990), dice que la palabra *dirección* en su sentido más amplio, significa el proceso por el cual una persona dirige, guía, controla e influye las maneras de pensar, sentir o comportarse de otros seres humanos; esta influencia puede ejercerla de dos maneras: por medio de la dirección indirecta que es la intelectual o creadora, cuyas ideas influyen profundamente en los demás (de ella participan los sabios, los artistas y los escritores). Y la otra es la dirección directa, por contacto personal, se realiza casi siempre por medio de la "palabra".

La dirección es un esfuerzo que realiza el gerente para orientar o dirigir el comportamiento de los demás hacia un fin concreto. (Haiman,1990).

La diferencia entre una y otra es que en la "Dirección Indirecta" van incluidos todos los programas de trabajo, las aportaciones, sugerencias que harán que funcione mejor la empresa; es esa esencia intelectual y lógica, a ésta va ligada la "Dirección Directa" porque para comunicar todas las creaciones tanto del gerente como de los empleados hacen falta las palabras, el trato personal y el dirigir, el cómo se desea que esto se realice.

#### Características personales de un directivo, ejecutivo o supervisor

La investigación científica social ha tomado nuevas direcciones, ha preferido investigar la conducta de los jefes, incluyendo sus características personales, y de ahí surgieron ideas diferentes sobre la naturaleza de la autoridad. No es lógico que haya un patrón fundamental de cualidades y características personales para todos los jefes, ya que los aspectos relativos a la personalidad de éste no carecen de importancia.

Para Fayol (citado por Adair,1990), una persona que estuviese al mando de cualquier área debe:

- \* Conocer perfectamente a los empleados.
- \* Eliminar al incompetente.
- \* Conocer muy bien los convenios obligatorios para el negocio y sus empleados.
- \* Dar buen ejemplo.
- \* Dirigir auditorias periódicas de la empresa y usar diagramas resumidos para mejorar esta revisión.
- \* Reunir a sus principales asistentes por medio de conferencias en las cuales haya unidad de dirección y concentración de esfuerzos.
- \* No monopolizar con detalles.
- \* Tratar de que la unidad, energía, iniciativa y lealtad prevalezcan entre todos los empleados.

Según Rodríguez (1988), la gerencia debe tener en cuenta estos componentes:

\*El director hace que los otros hagan. Debe tener la capacidad de entender para que los empleados actúen y saber manejar con destreza las motivaciones.

\*Se ha de tener la capacidad de predecir en algunas formas las reacciones de los empleados, toda conducta del liderazgo mira al futuro; porque lo que el gerente pretende que se haga, aún no está hecho. Nadie predice conductas si no se conoce a la gente.

\*El gerente no es sólo quien indica el movimiento, sino quien lo dirige, y si es el caso lo detiene.

\*El gerente requiere autoridad y poder. El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor.

Ya que en la actualidad se exige a los dirigentes una amplia preparación, tanto si se encuentra al frente de pequeños o grandes departamentos, como de pequeñas, medianas o grandes empresas. Los conocimientos y los intereses del dirigente tocan campos cada vez más amplios.

Siguiendo con este autor, lo que requieren los dirigentes son:

\*Capacidad de expresión y serenidad de juicio.

\*Capacidad de expresión con claridad y dinamismo; es decir:

a) Una cierta preparación técnica: no es necesario ser un técnico especializado, pero sí debe tener conocimientos suficientes para poder juzgar lo realizado y las sugerencias de los técnicos.

b) Capacidad de tener una "visión global" de los problemas empresariales.

c) Capacidad de "venta"; pues una de sus funciones esenciales es la de "convencer" a los demás de las directrices formuladas.

\*Conocimiento de los problemas de "conducción de personal".

\*Posesión de las indispensables dotes de la empresa.

Es posible señalar los principales rasgos que favorecen la conducta de un gerente. En igualdad de circunstancias, será un mejor gerente el individuo que tiene las siguientes cualidades:

\*Buen comunicador.

\*Orientado a la realidad y a la acción.

\*Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.

\*Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.

\*Buen colaborador; institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de "nosotros".

\*Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro.

\*Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, hecharse la culpa y afrontar las consecuencias, cuando sea el caso.

\*Intuitivo y comprensivo, capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los empleados.

\*Respetuoso, dispuesto siempre, no solo a entender, sino también a aceptar a sus colaboradores.

\*Responsable, capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.

\*Motivador de empleados y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que él mismo espera de sí.

\*Autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.

\*Creativo, orientado a la innovación progresista y ambiciosa.

\*Honesto y sincero, habituado a hablar con la verdad a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre el liderazgo genuino y un jefe popular.

\*Receptor empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.

\*Consciente de que una de las grandes necesidades de los empleados es la de sentirse seguros.

\*Alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.

\*Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que limita e inhibe.

Las características que ha de poseer un gerente, no son definibles con exactitud en sus detalles y en las proporciones respectivas: ha de tener una constante capacidad de adecuarse y ponerse al día. (Tarabini,1979)

McGregor (1969), nos menciona cuatro factores principales que deben tenerse en cuenta para que exista un liderazgo o autoridad:

\*Las características del jefe.

\*Las actitudes, necesidades y otros aspectos personales de sus seguidores.

\*Los elementos distintivos de la empresa, como su finalidad, su estructura y la índole de las actividades que van a desarrollarse.

\*El medio social, económico y político; las cualidades personales para que sea efectiva la actividad del jefe, varían en virtud de otras circunstancias y valores.

Por otra parte, la "*rejilla de estilos gerenciales*" fué desarrollada por los doctores Robert R. Blake y Jane S. Mouton, y se ha utilizado ampliamente desde principios de 1960 como un modelo en las intervenciones de desarrollo empresarial. Ellos dicen que la polarización convencional que los gerentes tienden a hacer entre el interés por la gente y el interés por la producción resulta contraproducente, ya que un gerente exitoso es el que sabe integrar las necesidades de los empleados con las necesidades de la producción y capitalizar las dos. Esta rejilla de estilos gerenciales se basa en dos variables que son: el interés por los seres humanos (que laboran en la empresa) y el interés por la producción. En un extremo está el gerente que no muestra interés ni en la gente ni en la producción; en el otro está el gerente totalmente comprometido con los dos aspectos. (Rosenbaum,1983) .

A continuación se resumen los cinco estilos básicos, de administración de la rejilla gerencial:

**\*Autoridad y obediencia:** La eficiencia en las tareas, es el resultado de un programa destinado a que los empleados interfieran lo menos posible. Este tipo de gerente es autoritario. Es el tipo de jefe chapado a la antigua que se preocupa por la posición y el rango que utiliza su energía para dominar a los demás y reafirmar su autoridad, que suprime conflictos y mantiene la ética de "producir o morir". La sensibilidad de un gerente de este tipo ante las necesidades e interacciones humanas virtualmente no existe.

**\*Administración del club campestre:** Aquí se dá importancia a la atención de las necesidades de los empleados para tener relaciones satisfactorias que lleven a un ritmo de trabajo y a un ambiente empresarial cómodo y amigable. Es el opuesto radical del autoritario. Los gerentes de esta categoría sí se preocupan por tener una fuerza de trabajo feliz y armoniosa con días de holganza, pero a expensas de la producción. Los empleados se comportan como "vacas contentas", aunque producen poco. El ambiente laboral es tan relajado e informal, que todos los conflictos se suavizan y se presta poca atención a las malas noticias.

**\*Administración empobrecida:** Se requiere esfuerzo mínimo para cumplir con el trabajo y conservar el puesto dentro de la empresa.

Este estilo se caracteriza por la importancia del liderazgo en todos los niveles: el gerente no tiene interés ni en la gente ni en la producción, funciona solamente al mínimo nivel necesario para sobrevivir; él está en la empresa para vigilar la puntualidad, evitar problemas y esperar su jubilación.

**\*Administración del hombre empresarial:** Se logra una organización adecuada mediante el equilibrio entre la necesidad de producir y la conservación de la moral de los empleados, a un nivel satisfactorio; esta categoría no esta ni de un lado ni de otro, el gerente mantiene un equilibrio estable entre la atención que presta a los empleados y la atención que pone en el negocio, y lo hace a tal grado que la empresa se hunde en la mediocridad.

El gerente funciona adecuadamente en ambas áreas, manteniendo una consistencia "firme, pero justa", y sus aspiraciones son modestas.

**\*Administración por equipo:** El trabajo se logra por la cooperación de los empleados comprometidos; la interdependencia gracias al interés común de la empresa, produce relaciones de confianza y respeto. El gerente insiste en tener excelencia en ambas áreas integrando la máxima sensibilidad hacia los empleados, con la máxima preocupación por la producción. Ya que considera que los dos intereses son totalmente interdependientes; se basa en la suposición fundamental de que "la gente apoya lo que ayuda a crear". El gerente que escoge este estilo de "administración por equipos" no renuncia a su autoridad, sino que actúa como un entrenador, consejero y asesor que comunica sentimientos y hechos a sus empleados con el fin de encontrar soluciones creativas a los problemas.

Aunque la rejilla de estilos gerenciales fue diseñada para ayudar a los gerentes o supervisores a definir su propio estilo de supervisión, la meta final es producir gerentes de la clase de "administración por equipos".

El objetivo principal es hacer que el gerente practique las técnicas, que más adelante se mencionarán, reforzando el comportamiento recién aprendido, pedir al gerente que se comprometa a practicar este estilo en su lugar de trabajo, y una vez más, reforzar positivamente, al gerente, a hacerlo. (Rosenbaum,1983).

Para Albers (1968), existen tres tipos de dirección estas son: autoritaria, democrática o *laissez faire* (Doctrina de No Intervención).

\*Un director autoritario toma todas las decisiones sin participación de los subordinados.

\*Un director *laissez faire* (Doctrina de no intervención), si es que se le puede llamar director, da al grupo una libertad completa para determinar la actividad.

\*Un director democrático es aquel que se encuentra en medio de estos dos extremos: activamente solicita sugerencias de sus subordinados, frecuentemente actúa aconsejado por ellos y les da un cierto rango de discreción al desempeñar sus actividades.

Así, un director en una democracia puede usar técnicas autoritarias, para fomentar la voluntad de los empleados. En realidad, las situaciones de dirección son rara vez por completo autoritarias o por completo *laissez faire*. Los grupos dentro del *laissez faire* parecen crear una dirección informal y, en algunos casos, una jerarquía informal de dirigentes. Los sistemas autoritarios organizados formalmente, tales como las jerarquías de las empresas de negocios, por lo general se convierten en semidemocráticas a través de modificaciones formales e informales. La participación de los subordinados puede ser fomentada a través de dispositivos formales, tales como comités o puede originarse a través de la interacción informal.

El gerente o supervisor no siempre puede actuar guiándose por las sugerencias e ideas de los empleados. Se pueden presentar dificultades de motivación si los subordinados, con razón o sin ella, comienzan a sentir que sus puntos de vista no son tomados en consideración. No debe suponerse que los subordinados siempre desean tener una parte activa en el dominio del supervisor; muchos empleados rehuyen a la responsabilidad y parecen muy deseosos de dejar que otros lleven la carga. (Albers,1968).

La solidez de toda empresa depende en gran parte de su dirección. La dirección tiene que seguir siendo fuerte, tiene que dar oportunidad para una formación ininterrumpida de reemplazantes competentes para los dirigentes que mueren o se retiran.

La formación es cuestión de oferta y demanda; es importante prever las necesidades futuras de personal dirigente y establecer programas destinados a dar hombres competentes para llenar las vacantes a medida que estas vayan produciéndose.

Sin embargo, todo programa de formación tiene que ser flexible; resulta claramente deseable contar con un sistema ordenado que dé oportunidades iguales a todos para capacitarse, adquirir experiencia y ser considerado para los ascensos.

Para que los programas de formación sean efectivos, todo funcionario, ejecutivo y todo gerente o supervisor tiene que asumir la responsabilidad personal de:

\*Ayudar a que se capaciten sus subordinados inmediatos.

\*Insistir en que éstos contribuyan a su vez a la formación de los que están por debajo de ellos. (Rosenbaum,1983).

A medida de que los desafíos de la sociedad han ido aumentando su nivel de complejidad, las empresas han respondido con su mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance fue el de dirección de recursos humanos, denominado también dirección de personal, cuyo objetivo es mejorar la eficiencia de los recursos humanos de las empresas.

El estudio de la dirección de personal requiere de una descripción de lo que hacen los gerentes de recursos humanos y una indicación de lo que deberían hacer. La finalidad de la dirección de personal es proporcionar a las empresas una fuerza laboral eficiente para lograr que se cubran los objetivos deseados, revela el modo en que los patronos obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan, mantienen y retienen los tipos y las cantidades de empleados. (Werther, 1982).

Según Suárez (1983), que está de acuerdo con el tema de tipos de dirección de personal, ha comprobado que el grupo democrático es aquel que despliega mayor entusiasmo por el trabajo. La moral en él es muy alta. Reina el entusiasmo, comprensión, la responsabilidad. Los empleados progresan y se ayudan unos a otros. El supervisor o gerente puede dedicar la mayor parte de su tiempo, a organizar y coordinar esfuerzos. Porque sólo el grupo democrático satisface las necesidades fundamentales de la persona humana.

#### Funciones de la dirección:

Una de las principales responsabilidades de la gerencia es procurar que exista una cantidad heterogénea de recursos humanos, de la cual puedan seleccionarse los empleados que vayan a cubrir distintas necesidades de la empresa, que son imposible de predecir.

La gerencia debe ponerse como meta el desarrollo de las capacidades personales de cada empleado, sin establecer objetivos comunes para todos ellos. (Mcgregor, 1969).

La responsabilidad por las actividades de dirección de personal reposa en cada uno de los gerentes. Si uno de ellos no acepta esta responsabilidad, las actividades del personal podrían llevarse a cabo en forma parcial o no realizarse en absoluto.

Cuando un gerente descubre que los trabajos del personal le impiden cumplir con otra responsabilidad, es posible que su trabajo lo reasigne. La nueva asignación puede recaer en un empleado o en un departamento especializado que se ocupe de los asuntos del personal.



Este proceso mediante el cual se logra que otros compartan el trabajo se denomina delegación. Esta última exige que el gerente asigne deberes, conceda autoridad y cree sentimientos de responsabilidad.

La delegación fracasa a menudo cuando no se explican con claridad estos tres elementos (la asignación de deberes, el conceder autoridad y crear sentimientos de responsabilidad); e incluso cuando se les haya pedido a otros que se ocupen del manejo de las actividades de personal, el gerente seguirá teniendo la responsabilidad sobre ellas, la delegación no reduce esa responsabilidad con otros. Suele pasar que algunos gerentes le piden a un empleado experimentado que capacite a nuevos empleados. Si ese hombre de confianza comete un error y el nuevo empleado comete un error costoso, los supervisores considerarán responsable de ello al gerente.

También es posible que el gerente consulte a sus subordinados acerca de posibles alternativas, pero debe tomar las decisiones en los asuntos que caen dentro de su jurisdicción. Los subordinados, por lo general, esperan que su director sea el que dirige, aun cuando ellos hayan tomado parte en el proceso.

En ocasiones, la vida de los subordinados puede ser grandemente afectada por el poder del supervisor para imponer sanciones. Un abuso del poder de la empresa para servir a los caprichos y fantasías de un superior pueden separar el trabajo en equipo y tener consecuencias de motivaciones adversas. (Tarabini, 1979).

El hecho de dirigir una empresa no significa solamente afrontar y resolver problemas, dar ordenes, administrar al personal, etc. Es necesario utilizar técnicas específicas para cada caso.

Es importante armonizar necesidades, a menudo contrastantes, encauzar esfuerzos, estimular las actividades y motivar a los empleados. (Tarabini, 1979).

Se considera que la función de la gerencia es dirigir y controlar la fuerza laboral con el fin de lograr objetivos económicos, objetivos personales y de crecimiento. Para ese fin, la gerencia se considera la autoridad que fija las normas; la gerencia tiende a visualizar la empresa como un sistema unitario que tiene una fuente de autoridad y un foco de lealtad. Exalta la virtud del trabajo en equipo, en el que todos se esfuerzan por un objetivo común; cada quien pone todo su empeño para optimar su habilidad y acepta complacido su posición y funciones, siguiendo el liderazgo del gerente o supervisor asignado.

Estos sentimientos son admirables, pero irreales. En sí el papel de la gerencia es ejercer autoridad, como crear trabajo de equipo, y tiene que ver con el desarrollo de normas para ese propósito; pero la gerencia ha de aceptar cada vez más que su autoridad ya no es absoluta; para cada uno, el logro de sus propias funciones depende de la relación laboral con el otro y existen tres factores de importancia en esta relación: la estabilidad, la confianza y el entendimiento mutuo. (Armstrong, 1990).

La dirección tiene que tratar de conseguir y mantener, el sistema social en un estado de equilibrio que permita realizar simultánea y armónicamente los propósitos internos y externos de la misma empresa.

En la actualidad se pide algo más complejo y efectivo, que exige, las más de las veces, que quien dirige, esté cierto y seguro del pensamiento y los actos de un empleado determinado.

La dirección de la empresa, para conseguir sus objetivos, ha de *programar, organizar y controlar* la propia acción, la cual, para ser eficaz, ha de basarse en un sistema de interrelaciones que permita a todos los empleados formar parte de la empresa, obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo.

Es misión del gerente o supervisor "tomar decisiones". Estas decisiones reflejan el juicio que aquél se ha formado del problema en cuestión. A su vez este juicio será más o menos válido según las dotes naturales de los gerentes interesados, con validez y perfección de las informaciones en que se ha basado. (Tarabini, 1979).

Estas funciones, llamadas también *Proceso Administrativo* son:

El planeamiento: Determina por anticipado lo que debería hacerse. Consiste en seleccionar los objetivos, las normas, los programas y los procedimientos de la empresa. El planeamiento es una labor mental; implica mirar hacia adelante y prepararse para el futuro.

La organización: Establece la tarea que se ha de efectuar en una empresa y decide las relaciones entre las tareas precisas para materializar los objetivos de la misma. Se establecen grupos de labor y los mismos se asignan a los departamentos apropiados. Es decir, cuando el directivo organiza, lo que hace es asignar las diferentes actividades, dividir el trabajo en labores individuales y definir las relaciones entre ellas.

La cobertura de empleos vacantes: Constituye responsabilidad de la dirección contratar personal y asegurarse de que se dispone de lo necesario para cubrir los empleos existentes en la empresa. Tal labor implica la selección y adiestramiento de los futuros directivos.

También incluye cubrir los cargos ejecutivos, la substitución y la promoción, las evaluaciones personales, los ascensos y para la rotación de puestos.

La influencia: Tiene como fin estimular a los empleados y que éstos alcancen los objetivos propios de la labor de la que son responsables. Este proceso incluye múltiples dimensiones, tales como la moral laboral, la satisfacción, el liderazgo y la comunicación mutua.

El control: Abarca aquellas actividades que resultan esenciales para asegurarse de que los hechos se producen tal como esta planeado. No le resultaría posible al directivo comprobar si el trabajo se lleva a cabo adecuadamente si no existiese un plan (planeamiento) que sirviera de base de cooperación.

Por otra parte Lasser (1980) dice que las funciones del gerente son:

\*Contratar empleados

\*Adiestrarlos para desempeñar sus respectivas funciones

\*Remunerarlos de acuerdo con la labor desarrollada

\*Crear un ambiente agradable en los locales de trabajo.

Haiman (1990) dice que muchos expertos en el campo de la dirección insisten en que el dirigente eficaz nunca debe olvidar la objetividad ni tomar partido en los conflictos del grupo.

El gerente deberá tener una actitud de estricta imparcialidad. No puede permitirse el lujo de desacreditar su posición de moderador convirtiéndose en parte de la discusión. Incluso deberá, por lo general, cuidar de no declarar su propia opinión a propósito de lo que se está debatiendo. No tiene importancia que el moderador apruebe o no la conclusión a que se llegue.

Así mismo, este autor menciona que la diferencia entre un hombre "público" (dirigente) y uno "privado" (miembro del grupo), consiste en que el dirigente debe "dominar sus impulsos individuales", los tiene a raya por el bien de todos los demás.

Este mismo punto de vista, o por lo menos uno semejante, sugiere el consejo de que "el exceso de confianza es causa de menosprecio"; consejo en el que seguramente creen y que toman por guía en la actualidad infinidad de personas que ocupan puestos directivos.

Se trata de que, si el dirigente deja que los miembros del grupo le consideren como un ser humano, con sentimientos, opiniones y defectos, disminuye su eficacia como dirigente.

Como dice Bogardus (citado por Haiman,1990):

"El que piensa y calla desconcierta y despierta la atención. El mantener a distancia a sus empleados puede ser un rasgo de habilidad del gerente, porque despierta interés y puede infundir respeto. En la medida que una persona es difícil de conocer le hace parecer que tiene algo más que las otras, y eso la convierte en objeto de atención y obediencia". (p.155)

El aconsejar que el gerente, supervisor o directivo se distinga de los "seres humanos ordinarios", parece indicar que la sinceridad no es propia de ese gerente. Presupone que éste debe engañar a sus subordinados haciéndoles creer que él es algo que no es en realidad; como si fuera la única manera de que lo respetarán.

Esto hace recordar aquel consejo de Maquiavelo a un príncipe, de "si es mejor ser amado que temido": *Es mucho más seguro ser temido que amado, cuando hay que renunciar a uno de los dos. Porque en general, hay que decir que los empleados son ingratos, inconstantes, falsos, cobardes, codiciosos y mientras uno triunfa son suyos por entero (de nuestra parte); pero cuando se acerca la necesidad, se vuelven contra de él (en nuestra contra)*,(Haiman,1990),(p.155)

En relación a lo anterior, estamos en desacuerdo con Haiman ya que él nos habla de un tipo de gerente autoritario; nos menciona un gerente que no se mezcla, en absoluto, con sus empleados.

Es necesario que un gerente se acerque lo más posible a sus subordinados entablando un medio de "comunicación" para que éste conozca cuáles son sus expectativas y necesidades, y por medio de éstas intente manejarlos.

Por otra parte, Maquiavelo nos plantea una forma realista de elegir entre estos dos aspectos "ser amado o temido" es importante decir que un buen manejo de la dirección no tiene porque ponernos en esta cuestión.

Aunque es necesario saber qué tipo de personal se está manejando y para lograr esto es necesario acercarse a ellos, tener una buena comunicación y mantener un ambiente laboral agradable. Es cierto, y a menudo se llega a dar el caso que nos maneja Maquiavelo.

### Comunicación

Es importante mencionar la comunicación dentro de este tema; ya que sin ésta no podría llevarse adecuadamente el manejo de una empresa y su buena administración.

La comunicación es un conjunto de procesos a través de los cuales se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. Es indispensable para alcanzar la coordinación de esfuerzos y los objetivos perseguidos por una empresa.(Arias, 1973).

Para que exista la comunicación, es preciso que ésta se dé en dos sentidos; es decir de manera simultánea y no sólo emitir mensajes.

La comunicación es entonces, establecer un diálogo, cuando el diálogo no existe, no se puede hablar de comunicación.

Para que la comunicación sea efectiva, debe tener como base el respeto por la persona y la empatía; es decir, que es necesario un clima de confianza mutua, cortesía y credibilidad, procurar eliminar las tensiones, controlar la propia emotividad y sobre todo, buscar el ser útil y positivo.(Castro, 1993).

Al trabajar el gerente debe tomar en cuenta las necesidades de mantener buenas comunicaciones que trasciendan las fronteras de los departamentos.

Para una buena comunicación el gerente debe lograr que los empleados entiendan y acepten lo que la gerencia propone; las comunicaciones provenientes de la gerencia deben referirse a planes y propuestas (dejando abierta la oportunidad de retroalimentación de los empleados), y también a los logros y resultados.

La empresa no puede funcionar bien si se carece de comunicación, es por ello, que el gerente debe poner mucha atención a este tema; cuidando y vigilando que efectivamente se este manejando una buena comunicación en cada uno de los departamentos que tiene en su empresa.

La comunicación puede realizarse a través de los muchos lenguajes que el ser humano a creado. Se pueden mencionar entre ellos: la expresión corporal, las imágenes visuales, el sonido, el movimiento, signos gráficos y la voz.

La comunicación oral es un sistema convencional que se expresa a través de señales y símbolos y la comunicación no oral o no verbal comprende: espacio, miradas, silencio.

De ahí que el gerente tiene mucho que aprender y aprehender en este campo. Como responsable de la buena guía de la empresa.

Según Castro (1993) la comunicación se puede dividir en formal e informal.

La comunicación formal.- Se establece de acuerdo con las líneas de autoridad, en donde se organizan e identifican los diferentes puestos y dentro de esta comunicación encontramos:

-La comunicación vertical descendente.- La cual parte de los directivos por medio de oficios o directamente de gerente o supervisor a empleado; aquí se transmite la información en forma clara, sencilla y precisa.

-La comunicación vertical ascendente.- Esta hace llegar a nivel directivo los informes, proyectos, quejas, sugerencias, reportes, etc; y se puede realizar en forma escrita o verbal.

-La comunicación colateral horizontal.- Es la que enlaza los distintos puestos de un mismo nivel, proporcionando el conocimiento y coordinando las actividades entre empleados, a través de formas escritas o verbales.

La comunicación informal.- Es aquella cuyo desarrollo es de modo espontáneo que va en función de las necesidades personales y de trabajo. Establece la relación interpersonal sin que existan formalismos. Estas comunicaciones no sólo se realizan en el ambiente laboral sino que también relaciona a los empleados en reuniones sociales.

En la comunicación suele haber las llamadas "barreras de la comunicación", que son todos aquellos factores que impiden que se dé la comunicación deformando el mensaje y obstaculizando el proceso general de ésta; para Castro existen cinco diferentes barreras y son: las semánticas, las físicas, las psicológicas, las fisiológicas y las administrativas.

Es importante mencionar que mientras no se ponga minuciosa atención a este tipo de barreras, se pueden generar varios conflictos dentro de la empresa entre los mismos colaboradores de ésta, debido a malos entendidos o por falta de comunicación, por no aclarar el mensaje que fue recibido; aquí se explican las barreras de la comunicación antes mencionadas:

Barreras semánticas.- Éstas se presentan cuando un empleado o varios tienen significados diferentes de la misma palabra o expresión. Para vencer este tipo de barrera conviene evitar expresiones confusas, tratando de emplear el mismo lenguaje, explicando los objetivos de la comunicación, explicando las palabras técnicas más usadas y aplicar los principios gramaticales con precisión.

Barreras físicas.- Estas barreras se presentan cuando el empleado o gerente fallan en los canales para el mensaje, es decir, no hay medios suficientes o hay selección inadecuada de medios o fuentes; por ejemplo el ruido, o pasar la información de un empleado a otro y éste a su vez a otro, etc. Para vencerlas hay que usar al mismo tiempo varios canales, repetir las partes sustanciales. El gerente debe procurar que su mensaje se interprete y se entienda, verificando que realmente lo haya captado como lo explicó.

Barreras fisiológicas.- Estos impedimentos se manifiestan como resultado de las malformaciones congénitas o adquiridas, que afectan a cualquiera de los canales de comunicación; también se presentan en el funcionamiento normal del empleado. Lo que

hay que hacer es comprobar los resultados de la comunicación, hacer más correcto el mensaje con ejemplos y estimular otros sentidos; un ejemplo puede ser que quizás el gerente no se ha percatado de que un empleado no escucha bien y éste a su vez no vuelve a preguntar por pena o incomodidad y el mensaje quedó volando, es por eso necesario observar que el empleado haya entendido retroalimentando el diálogo.

Barreras psicológicas.- Se refieren a los prejuicios, complejos, emotividad y de las actitudes. Estas se refieren cuando hay tendencia a no registrar los datos desagradables y a ver y oír lo que se desea o les conviene. El gerente tiene que establecer un clima de confianza, escoger el momento adecuado y guardar equilibrio frente a la realidad.

Barreras administrativas.- Tienen que ver con las funciones que se desempeñan en la empresa; se presentan cuando un superior hace pesar su autoridad y da pocas oportunidades de entrevista o comunicación cara a cara; cuando hay deseo de agrandar a los superiores y temor a las sanciones, así como por la tendencia a suavizar las noticias no gratas.

El gerente tiene que aprender a actuar en base a la sinceridad y confianza, afinar la capacidad para escuchar, tratando de eliminar las distancias y los niveles innecesarios y realmente abrir puertas para la comunicación. Tiene que comunicarse con ellos, tratando de averiguar sus necesidades, aptitudes y posibilidades; cuanto más profundo sea este conocimiento más fácil será hacerlos trabajar en armonía teniendo fe en su futuro y en sus propias realizaciones.

Concluyendo con el capítulo anterior, el supervisor (gerente o director), al igual que cualquier buen ejecutivo, aparte de las funciones que le corresponde realizar, también tiene que tener habilidad para retener simultáneamente en la mente detalles de muchas actividades que quedaron incompletas; a fin de que más tarde en el momento apropiado pueda concluir las.

Dubin (1975) dice que existen dos exigencias principales que se le hacen al supervisor o gerente:

- \*Tiene que tener habilidades que le permitan conservar su anonimato durante una relación personal y laboral.
- \*Tiene que soportar las interrupciones con un mínimo de frustraciones.

En pocas palabras, la Dirección de personal debe darse cuenta de que mientras más conocimiento se tenga de los empleados, mejor será la comprensión que se tenga de cada uno de ellos. La dirección puede elevar el ánimo de sus subordinados utilizando las técnicas más adecuadas.

Algunas de las necesidades de los empleados no logran satisfacerse con cosas materiales, lo que satisface a estas necesidades es sencillamente la forma en que es tratado cada uno en su área laboral.

La mayoría de los gerentes saben como motivar a sus empleados, pero otros necesitan utilizar un mejor método para lograrlo.

En base a todo esto, más adelante se mencionan las técnicas más usuales para la motivación de los empleados de una manera documental, de las cuales los gerentes o supervisores, puedan elegir las que mejor les convengan.

Por lo tanto, para que un gerente logre que sus subordinados sean optimistas, lo más importante, es a grandes rasgos: dar un buen ejemplo, capacitarlos para que aprendan nuevas cosas y logren sentirse importantes dentro de la empresa, tratar de que trabajen como una unidad, dejándolos que tomen iniciativas, responsabilizándolos de sus actos, sin perder de vista que tiene más responsabilidad el gerente que el mismo empleado, debe reconocer sus logros por muy pequeños que éstos sean y tener excelentes canales de comunicación en todos los departamentos; observando que el empleado esté dispuesto a atender lo que se le dice y empleando la retroalimentación para que se verifique que fue entendido correctamente el mensaje, de esta forma, el gerente o supervisor mantendrá, posiblemente, estrechas y cordiales relaciones con sus empleados y, al mismo tiempo deberá estar al tanto de los problemas que se susciten con el fin de mantener en alto la satisfacción laboral de los mismos.

## CAPITULO II

### MOTIVACION

La motivación es un proceso psicológico general y está relacionada con ciertos tipos de fenómenos y eventos; se trata de convertir el trabajo en un fin; pero resulta evidente que para los empleados el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas; no podemos negar que en alguna circunstancia el trabajo puede ser gratificante, pero no todos lo vemos así; es por eso necesario conocer cuáles son los objetivos de los empleados para de esta forma saber cómo se les puede motivar, a través de este medio: *el trabajo*.

Es importante mencionar lo que significa la palabra trabajo. El trabajo es un tipo de actividad, que implica todos los procesos psicológicos de que es capaz el organismo humano.

Neff (1972) considera el trabajo como una actividad del ser vivo. ¿Pero qué tipo de actividad?. He aquí la definición que dió Webster (citado por Neff, 1972): Es el ejercicio de fuerza o de facultades para el logro de algo, o de un esfuerzo físico o mental orientado a un fin.

Es decir, el trabajo es una actividad esencialmente humana; es auto-preservadora, ya que se lleva a cabo para conservar la vida; es alteradora, pues su objetivo es alterar o modificar algún aspecto del medio físico, para que "el mantenerse vivo" resulte más seguro y más eficaz. Trabajar, por lo tanto, no es sólo hacer algo; es hacer algo con un propósito.

Por otra parte, cabe mencionar algunas definiciones de motivación para entender mejor este término.

A continuación se muestran diferentes conceptos presentados por diversos autores:

#### Definición de Motivación

*Young* (citado por *Cofer*, 1972). Define al estudio de la motivación como una búsqueda de los determinantes (todos los determinantes) de la actividad humana y universal. Considera la motivación como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.

Motivación es hacer que se convierta en realidad lo que desea: vivir de una manera que sea apropiada al papel preferido de uno y ser recompensado de modo que refleje la estimación que uno tiene de sus propias aptitudes.

*Fraisse* (citado por *Nuttin*, 1977), dice que la motivación es un principio de fuerza que impulsa a los organismos a alcanzar un fin.

*Davidoff* (1984). Es un estado interno que resulta de una necesidad psicológica que tiene una conducta que se orienta a satisfacer la necesidad activante.



*Rodríguez (1988)*. La motivación viene de "motivo" y motivo del verbo latin "moveré, motum", de donde también proceden móvil, motor, emoción, etc. La palabra designa una fuerza motriz psicológica; inicia un tipo de conducta, la mantiene y la dirige hacia metas.

*Maslow en 1954*, (citado por *Adair,1992*). Dice que la motivación es constante, nunca termina, es compleja y es una característica universal de cualquier situación del organismo.

#### **Definición de Motivación Laboral**

*McClelland (1953)*. Define la motivación laboral como aquella fuerte asociación afectiva caracterizada por una reacción a una meta anticipatoria basada en una cierta asociación pasada, con ciertas claves de placer o de dolor.

*Arias G. (1973)*. La motivación laboral está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

*McTeer (1978)*. Define la motivación laboral como los comportamientos activos, integrados y dirigidos del empleado. Estos comportamientos son en función de:

- 1) Las energías que se invierten en tal actividad.
- 2) Los factores, tanto internos como externos, que determinan la orientación de los comportamientos.

*Werther (1982)*. Motivación laboral es el impulso de un empleado para entrar en acción porque desea hacerlo. Si se obliga a los empleados reaccionaran simplemente a las presiones; actuaran porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivados, harán su trabajo con calidad y entusiasmo, porque consideran que ese acto es importante para ellos.

*Hebb (1985)*. Considera la motivación laboral como:

- a) La existencia de una secuencia de fases organizadas en la vida de cada empleado.
- b) La orientación y contenido del comportamiento humano.
- c) La persistencia en esa orientación, dada su estabilidad del contenido.

*Dessler (1991)*. Los empleados se sienten básicamente motivados o impulsados a comportarse en forma tal que les produzca recompensas. Motivar no es fácil, hay que encontrar lo que desea cada empleado y colocarlo como una posible recompensa. Sin embargo, a veces en la motivación sucede que lo que un empleado considera como recompensa importante, otro empleado podría considerarlo como inútil. Inclusive tener una recompensa que sea importante para los empleados no es garantía de que los va a motivar siempre.

Por medio de estas definiciones llegamos a la conclusión de que entre las decisiones importantes de la empresa están aquellas que envuelven la motivación humana, aún cuando se haya tenido cuidado en la selección de los empleados, su colocación y su adiestramiento; no hay seguridad de que presenten la intensidad del esfuerzo que ellos muestran en otras situaciones.

La tarea del psicólogo del trabajo, es descubrir en qué clase de condiciones está el medio empresarial, para poder proporcionar una motivación alta a los empleados. No deben desconocerse las diferencias individuales; los empleados son motivados por situaciones distintas.

En resumen, le toca a la psicología del trabajo descubrir la motivación del empleado, que sirva de base para sugerir las modificaciones necesarias que hagan máxima la motivación de los mismos; la motivación de los empleados es una de las claves de la eficiencia total de la empresa.

Es por ello, que el estar motivado en el trabajo es realizar algo por iniciativa propia o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito al llegar a la meta. La motivación laboral, es una conexión entre el trabajo, la experiencia, los intereses, los valores y las aspiraciones del empleado con la empresa.

### La Importancia de la Motivación dentro de la Empresa

La motivación del personal tiene gran peso dentro de la empresa, porque gracias a ella se puede obtener un alto desempeño en la realización del trabajo y, al mismo tiempo en la satisfacción personal de los empleados, por ello es necesario pensar en qué puede hacer un gerente o supervisor para estimular a los empleados y a los grupos de trabajo a dar lo mejor de ellos; en tal forma que favorezca tanto los intereses de la empresa como los suyos propios. La motivación se refiere a lo que hace que el personal actúe o se comporte de determinada manera. Motivar a los empleados es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí. (Armstrong, 1990).

Es importante la motivación dentro de la empresa ya que el personal es un activo indispensable que tiene la empresa y su efectiva gerencia es la clave de su éxito, ese éxito es más probable de lograr si las políticas y los procedimientos del personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos.

Para lograr que se alcance la motivación del empleado es necesario que el gerente confíe en ellos tratándolos como adultos, entusiasmándolos mediante una gerencia dinámica e imaginativa, desarrollando o demostrando una obsesión por la calidad, haciéndoles sentir que la empresa es de ellos y la fuerza de trabajo responderá con compromiso absoluto.

El gerente que coordina efectivamente las diversas influencias que conducen al empleado hacia una adecuada motivación, puede dirigir una bella sinfonía de música productiva.

Si no tiene habilidad en el uso de este instrumento, estará expuesto a una frustradora y decepcionante carrera, en su intento de obtener resultados mediante la dirección de otras personas. (Killian, 1969).

La motivación implica el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar. *Motivar es el acto de inducir al desarrollo de una actividad que conduce a los resultados deseados.*

Como señala Killian (1969), *"la aplicación de la psicología consiste, básicamente, en manejar los estímulos de un modo tal, que originen un patrón de comportamiento deseado". Esta frase resume la responsabilidad del gerente en el manejo del empleado y del ambiente de trabajo que lo rodea, para propiciar aquellos patrones de comportamiento laboral que producirán los resultados requeridos; pero esto no le quita, al gerente, la responsabilidad de ver por sus empleados.*

Por ejemplo en aquellas áreas de actividad de carácter religioso o cívico, donde los "voluntarios" son una importante fuente de fuerza de trabajo, los dirigentes deben depender casi, exclusivamente, de la motivación para llevar a cabo su labor. Debido a la ausencia de un sueldo, queda automáticamente descartada la posibilidad de obligar a los "voluntarios" a participar. El éxito total de este tipo de actividad, dependerá por lo tanto, de una motivación efectiva.

En cierto sentido, hay situaciones empresariales que caen en una categoría similar. Aun cuando la empresa paga un sueldo y cuenta con la posibilidad del despido; no debe olvidarse la diferencia entre la productividad que puede lograr un empleado que trabaja por el sólo hecho de "tener trabajo" y los logros que un empleado motivado por algo, puede alcanzar. De ello depende el éxito o el fracaso. Por lo tanto, ningún empleado se conforma tan sólo con que le paguen su esfuerzo, cada uno de ellos deberá ser motivado y estimulado hacia una mayor actividad. (Killian, 1969).

El camino para desarrollar una posible motivación laboral efectiva, incluye el descubrimiento de las necesidades y deseos de cada empleado; el conocimiento de cómo estas necesidades pueden quedar satisfechas y el enterar al empleado de que sus deseos podrán lograrse siguiendo lo que se le recomienda que haga; debe convencer al empleado de que sus metas merecen el esfuerzo requerido para lograrlos; utilizando la técnica mediante la cual podrá alcanzar sus fines tanto el gerente como el empleado.

Estos constituyen un auténtico reto para el gerente. En principio y en teoría puede parecer sencillo, pero no tanto al llevarlo a la práctica.

El gerente debe conocer a sus empleados y sus necesidades como individuo; es indispensable saber cómo satisfacer estos deseos en aquel medio de trabajo, intentar encontrar ese punto clave que le provoque interés en sus tareas laborales cotidianas; tiene que ser capaz de convencer al empleado de desear realizar un buen trabajo, y de desarrollar un esfuerzo completo; y debe, por último, persuadir con mejores hábitos de trabajo, proporcionándole el entendimiento necesario. Más adelante se mencionaran técnicas de motivación para que el gerente pueda ofrecer a sus empleados una dirección efectiva y todos aquellos factores que guíen u orienten su camino hacia una mayor motivación y, por medio de ésta, hacia un nivel productivo superior.

Es por ello, que la motivación es y siempre ha sido una fuente importante de preocupación para los gerentes; los gerentes logran que las cosas se hagan a través de otros, y si no pueden motivar a sus empleados para que hagan las cosas, estarán destinados, posiblemente, a fracasar. Esta habilidad para motivar a los empleados será aún más importante en el futuro, debido a que están ocurriendo cambios fundamentales en la naturaleza del trabajo y en la fuerza laboral. La productividad ha descendido, los empleados están mejor preparados cada día y están más interesados en sus estilos de vida. Se ha producido un cambio de obreros a empleados de oficina y una multitud de leyes nuevas que alteran las técnicas a través de las cuales los gerentes pueden asegurar una producción elevada; los gerentes requerirán de nuevas herramientas para responder a las necesidades superiores de los empleados para motivarlos.

Concluyendo el capítulo anterior, como ya vimos el estar motivado es realizar algo por iniciativa propia o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito al llegar a la meta. La motivación laboral, es una conexión entre el trabajo, la experiencia, los intereses, los valores y las aspiraciones del empleado.

Por eso, es importante la motivación dentro de la empresa ya que el personal es uno de los activos más importante que tiene ésta y su efectiva gerencia es la clave de su éxito, ese éxito es más probable de lograr si las políticas y los procedimientos del personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos, tanto del empleado como de la empresa.

## CAPITULO III

### **Las Necesidades Psicológicas más Comunes de los Trabajadores.**

Es conveniente que dentro de la empresa mientras más se conozca al empleado (de forma individual) mejor será la comprensión que tendrá de él, y mejor será el resultado para motivarlo.

Los empleados necesitan de una dirección que los comprenda y que tome en cuenta su punto de vista. Por lo tanto la dirección de personal puede elevar el ánimo de los empleados; a medida que cada trabajador crece, desarrolla la necesidad de sentirse importante, de ser bien visto, de ayudar a otros, etc. A esto que requieren los empleados se les llama *necesidades psicológicas*. Muchas de estas necesidades no se satisfacen con cosas materiales, lo que satisface a estas necesidades psicológicas es la forma en que se trata a un empleado en su ambiente laboral y social.

Existen tres puntos clave (Cummings, 1994) para determinar e influir sobre la motivación del trabajador, para que éste lleve a cabo una tarea. El primero tiene que ver con el estado general de vivacidad, es decir la intensidad de la motivación del trabajador para emprender cualquier tarea (fuerza motivacional). El segundo punto se refiere a los mecanismos a través de los cuales se canaliza la motivación del empleado que lo impulsa al desempeño (proceso motivacional). Y el último punto implica los mecanismos que sostienen y mantienen la conducta del empleado a través del tiempo (mantenimiento de la motivación).

La idea de que las necesidades motivan la conducta, sugiere que los empleados están motivados cuando se encuentran insatisfechos con su estado actual. En cierta forma, los empleados son empujados a asumir alguna forma de conducta debido a que sienten alguna deficiencia. Las necesidades realzan las deficiencias internas, fisiológicas o psicológicas, que conducen a la insatisfacción. Las metas o resultados externos alivian la deficiencia interna, y por lo tanto satisfacen al empleado.

Por otra parte, sin importar el enfoque de necesidades que elijan los gerentes deben definir bien cuáles son las necesidades y metas que motivan a un empleado; ésto es un punto clave que debe tomarse en cuenta como base para elegir cualquier técnica que le sea útil.

Los gerentes alguna vez se han dicho "no puedo entender a fulano, ¿qué es lo que lo hace ser así?". Comprender lo que hace que un empleado "sea así" puede ser una de las piezas del conocimiento que un jefe o supervisor puede tener.

¿Qué es lo que hace que todos nosotros seamos como somos?. Autoridades en el campo de la conducta humana y de la psicología del trabajo nos dice que todos los seres humanos somos motivados por necesidades fisiológicas y psicosociales. Las necesidades fisiológicas son aquellas indispensables para mantener el organismo satisfecho como son: alimento, agua, sueño, etc.

Por el otro lado amor, autoestima, sentimientos de pertenencia y logros, que son ejemplos de necesidades psicosociales. Estos ejemplos nos ayudan a entender cómo estas necesidades afectan a cada uno de nosotros si no son satisfechas.

Maslow sugiere cinco categorías básicas de necesidades que afectan la conducta de una persona. Por ejemplo, en un empleado las necesidades fisiológicas están satisfechas; por lo tanto, tampoco se enfrenta a una amenaza en particular contra su seguridad personal. En el medio ambiente de una empresa u oficina, el empleado se preocupa principalmente por sus necesidades psicológicas. Son estas necesidades en particular y la forma en que éstas puedan afectar la relación supervisor-subordinado, que un gerente debe comprender perfectamente.

Las necesidades psicológicas identificadas por Maslow se pueden transferir al medio ambiente del trabajo al relacionarlas con los deseos primarios de ocupación de los empleados; que unos estudios (citado por Tagliaferri, 1992) han identificado, incluyendo una investigación del Departamento del Trabajo de los E.U. Estos estudios sugieren que los empleados tienen cuando menos, nueve deseos primarios de ocupación:

- 1-Seguridad ocupacional
- 2-Libertad de acción
- 3-Auto expresión en el área laboral
- 4-Experiencia de trabajo interesante
- 5-Liderazgo
- 6-Estima
- 7-Alta remuneración
- 8-Servicio social
- 9-Poder o fama

Al comparar la teoría de Maslow con estos hallazgos prácticos, sobre los deseos primarios de ocupación de los empleados, se debe recordar que existe un orden definitivo o jerarquía para estas necesidades y deseos ocupacionales. Y se podrían comparar todas las teorías que existen acerca de las necesidades psicológicas, pero lo único cierto es que todas caen en la misma idea, que es la de poseer cada individuo este tipo de necesidades aún en el orden en que se acomoden o en que las coloque cada autor, o según la necesidad que está insatisfecha. (Tagliaferri, 1992).

Esto indica que los empleados tienen necesidades muy específicas que se deben satisfacer. Alguna de esas necesidades se aplica al medio ambiente de trabajo. Sería muy deseable poder satisfacer todas las necesidades de los empleados. Pero esto no es posible. El empleado mismo buscará otras soluciones, fuera de su trabajo, para satisfacer algunas de sus más importantes necesidades.

Para Korman (1978), un enfoque diferente para comprender la naturaleza de la motivación laboral, consiste en la idea, de que a ciertas personas "les gusta hacer las cosas bien" o "les gusta hacer las cosas perfectamente"; a esto se le llama necesidad de logro.

La necesidad de logro es un punto importante para el rendimiento laboral y ésta puede definirse como "el deseo de superar cierto nivel normal de conducta".

Para esto, McClelland (1953) estudió estas necesidades, comenzó a trabajar a cerca de ellas a causa de su interés por las relaciones entre personalidad y mecanismos proyectivos.

Este interés, sin embargo, cambió de sentido durante la última década y se centró en la importancia que tiene para la sociedad la presencia de muchos empleados para quienes "el deseo de hacer bien las cosas", "el deseo de hacer las cosas mejor que la mayoría de los demás", son fuentes de experiencias agradables.

Los empleados con alto nivel de necesidad de logro son los que destacan en ambientes que favorecen su competencia, que les dan independencia y que los valoran bien, en lugar de someterlos al control de otros. (Korman,1978).

Para Lasser (1980), un gerente no tarda en darse cuenta de que se precisa algo más que una remuneración conveniente para tener a los empleados contentos y dispuestos a producir. He aquí algunas de las cosas que un empleado desea encontrar en su trabajo:

- 1-Seguridad.- El conocimiento de que su empleo no desaparecerá en un futuro próximo.
- 2-Trato justo y leal.- Ser remunerado en partes iguales para los que desempeñan el mismo trabajo y recibir un trato justo en todas las situaciones laborales.
- 3-Oportunidad para prosperar y reconocimiento de su buena labor.- El apreciar debidamente la labor del empleado y el mantener una política de promover desde dentro, serán suficientes para que el gerente pueda contar con sus esfuerzos y su lealtad.
- 4-Participación.- Es el sentimiento de que forma parte de una empresa que confía en él.
- 5-Ambiente agradable en el trabajo.- Un lugar limpio con una iluminación conveniente, así como una buena ventilación o acondicionamiento de aire, medios de producción apropiados y de manejo seguro. Todo esto forma parte de las necesidades psicológicas del empleado para sentirse motivado en su área laboral.

Las necesidades según Suárez son las siguientes:

- 1)Libertad de acción: Cada empleado desea poder actuar con suficiente margen de iniciativa para sentirse creador. Pero también necesita objetivos claros y definidos. Por ese motivo una libertad completa como en el grupo anárquico, conduce a la frustración.
- 2)Pertenencia a un grupo: El empleado anhela sentir que su trabajo es útil y está relacionado con el de otros.
- 3)Seguridad: Consiste, esencialmente en un sentido de confianza en las propias capacidades, que lo hace capaz de enfrentarse a situaciones nuevas. La autocracia genera dependencia; la democracia hace surgir la responsabilidad.
- 4)Éxito: El empleado necesita ver que sus esfuerzos culminan en un objetivo. En el grupo autocrático quien tiene éxito o fracaso es el jefe, pues el empleado es un simple ejecutor de ordenes. El grupo democrático, fomentando la participación, hace que el

empleado se sienta corresponsable en éxitos y fracasos. El mismo empleado desea realizar alguna tarea y responder por algo.

5)Relación: El empleado busca relacionarse con los demás (afecto, comprensión, respeto, sentimiento de ser útil y digno de confianza; de ser objeto de ayuda y de consejo).

6)Reconocimiento: El empleado busca prestigio, ser alguien, ser considerado importante. En el grupo democrático el empleado adquiere prestigio por sus méritos, ideas y realizaciones.

7)Experiencias nuevas: Los empleados gustan de ver gente nueva, de encontrarse ante situaciones y realizaciones nuevas; desempeñar nuevas responsabilidades, nuevos papeles; participar en algo importante e interesante. (Suárez, 1983).

John Adair (1990), opina que las principales necesidades psicológicas de los empleados son:

1-Seguridad.- La sensación de certeza y confianza.

2-Reconocimiento.- El ser apreciado, le hace sentirse importante y se le dá crédito por el buen desempeño de su trabajo. Cualquier acto de reconocimiento sea observación, elogio o crítica.

3-Sensación de pertenencia.- Los empleados desean sentir que se les respeta tanto en su espacio en el que se desenvuelven, como sentir respeto hacia su persona.

4-Oportunidad.- La posibilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño de su trabajo.

5-Satisfacción con la realización.- Tener un trabajo en donde se es capaz de realizarse y cuya buena realización produce satisfacción, un trabajo que constituye un desafío para él, y para sus destrezas y capacidades.

6-Propósito.- Es aquella sensación de que contribuye a una causa que vale la pena.

7-Competencia.- Desafío y oportunidad para una competencia sana con otros empleados dentro de la empresa harán que tenga más interés en su trabajo.

Las necesidades integran y organizan las acciones para dirigir las hacia un objetivo que las satisfaga. Sin embargo, las mismas acciones pueden responder a necesidades diferentes. A su vez los mismos impulsos pueden dar origen a agresiones personales como también a crear empresas nuevas.

Los estados fisiológicos, psicológicos y sociales de los empleados cambian continuamente debido a las experiencias y situaciones. Cambiando este estado general del empleado, cambia también la influencia de sus necesidades, lo cual se traduce en cambios en los objetivos. Una necesidad satisfecha crea nuevas necesidades.

Sobre el desarrollo de los impulsos y sobre la naturaleza de éstos, hay múltiples opiniones por ejemplo:

Suárez (1983) expone aquí las principales:

A)Para William James, la mayoría de los motivos son de carácter inconsciente y de índole instintiva.



B) Según Freud la conducta es motivada esencialmente por los instintos de autoconservación, sexuales y de la muerte.

C) Adler creía que la ambición de poder, como compensación de los sentimientos de inferioridad desarrollados en la infancia, constituía el motivo humano principal. Hay autores que recurren preferentemente a motivos de índole social.

D) Thomas afirma que los motivos sociales pueden ser reducidos a cuatro: Seguridad, Prestigio, Pertenencia y Nuevas Experiencias.

E) Murray afirma la existencia de veintiocho motivos, entre ellos la adquisición, el orden, el éxito, la autonomía y la agresión.

F) Maslow propone la teoría del desarrollo secuencial de necesidad, llamado también jerarquía de necesidades humanas. Estas llevan un orden, de las inferiores a las superiores. Los objetivos como las necesidades, son muy variados y variables, dependen entre otros factores de las normas y valores culturales.

Los objetivos dependen también de las capacidades, de las experiencias personales, de la posibilidad de realizarlos dentro del medio social.

G) Herzberg nota cómo las necesidades inferiores son necesidades de déficit (higiénicas) cuya resolución da por resultado insatisfacción e infelicidad. Solo las necesidades superiores, particularmente las de autorrealización, dan satisfacción y felicidad, generando creatividad y productividad.

La diferencia entre factores higiénicos y factores motivadores, es que sólo los segundos generan satisfacción; los primeros son externos al trabajo, mientras que los segundos son intrínsecos a él.

H) Scott y Mitchell, siguiendo a Vroom insisten en que la persona se motiva teniendo en cuenta los factores de recompensa, contribución, nivel de comparación, valencia y factores de personalidad.

I) McClelland considera tres motivos importantes que cambian de acentuación según los individuos y las situaciones: la pertenencia o afiliación que consiste en relaciones cálidas, amistosas y comprensivas con otros; la realización o logro, éxito, progreso, reto, desafío; es decir, realizar algo importante.

J) Para Shein toda persona es un ser complejo. Aquello que busca es resolver sus problemas como lo siente y percibe, según sus necesidades, valores y creencias.

El empleado con el ingreso que recibe por su trabajo, le ayuda a satisfacer necesidades materiales y exigencias. Las necesidades personales pueden tener efectos considerables en la empresa. En especial, los gerentes o supervisores deben intentar entender las necesidades humanas, al mismo tiempo que las necesidades de la empresa; porque ellas influyen en las actitudes y en el comportamiento de los empleados.

Una necesidad le da a un empleado la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente.

Es importante tener conocimiento de las necesidades por estas razones; porque es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y del comportamiento de los demás, con quién y a través de quién trabaja, también es

importante tener este conocimiento como base para la elección de cualquiera de las técnicas.

Un gerente o supervisor, descubrirá que la comprensión de las necesidades de los subordinados, le facilitará enormemente sus intentos por motivarlos. Los mismos empleados pueden beneficiarse con el conocimiento de las necesidades.

Existen cuatro necesidades, según Kossen (1995) estas son:

1-Aprobación.- Los empleados que tienen una gran necesidad de aprobación, se acoplan con facilidad a grupos estándares; aprenden con mayor rapidez cuando se les aprueba por su buen desempeño, que cuando no se les valora y experimentan dificultad para actuar.

2-Logros.- Estos varían de acuerdo con el empleado; se desarrolla completamente desde el principio de su vida; de personas que tuvieron padres con altos logros, tienden a estar orientados a logros y a trabajar con desempeño. McClelland ha proporcionado contribuciones importantes al estudio de las necesidades de logro. Sus descubrimientos sugieren que la fuerza de la necesidad de logro en alguna situación depende de tres factores:

a)Expectativas de éxito

b)El valor de los resultados (premios e incentivos)

c)El sentimiento de la responsabilidad personal para el logro.

3-Competencia.- cuando los empleados han adquirido la necesidad de hacer un trabajo de calidad; la destreza en sus trabajos y la realización excelente en sus tareas, son importantes para la propia satisfacción de hacer bien su trabajo.

Los gerentes que tienen necesidades poderosas de competencia, tienden a ser impacientes y a trabajar con dificultad; puesto que ellos sienten que sus socios deben compartir sus mismos intereses para un trabajo de calidad.

4-Poder.- Esta necesidad es intensa en algunos empleados; se relaciona con sus deseos para poseer control, autoridad o influencia sobre otros.

Concluyendo con este capítulo, sin enfocar nuestra atención en un solo autor; no es difícil darnos cuenta que todos ellos coinciden en la idea de que todo empleado debe cubrir ciertas necesidades que los irán motivando para satisfacerlas constantemente.

Estas necesidades psicológicas son las que los empleados deben satisfacer en su trabajo o fuera de él. El director que promueve el éxito es la persona que puede proporcionar un clima y un conjunto de condiciones en las que los empleados pueden satisfacer sus necesidades, mientras trabajan para cubrir las mismas, tanto de superación personal como de una mayor producción laboral.

El personal encargado de la motivación se da cuenta de que el dinero es un factor motivador hasta cierto punto, y que los empleados no trabajarán por dinero solamente, también requieren de reconocimiento, respeto y oportunidad para desarrollarse.

## CAPITULO IV

### Procedimientos de Motivación Laboral

Hoy en día los empleados muestran menos tolerancia al autoritarismo, a las restricciones de la empresa y al trabajo deshumanizado. Los diferentes estilos de gerentes responden ante esta situación, prestando menos atención a las necesidades de los empleados.

Pero al no funcionar de esta manera, el supervisor ahora está más dispuesto a ajustar su estilo personal de dirección, a fin de reflejar un cambio en su empresa.

La idea principal de este capítulo, es proporcionar a los gerentes y supervisores diversos procedimientos de motivación que les permita estimular a los subordinados en sus labores cotidianas.

En este estudio los procedimientos se exponen para motivar a los empleados, para que puedan desarrollarse laboralmente y de ésta forma se obtengan los objetivos deseados.

Así pues, para continuar es necesario decir que una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente o autoridad es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos. Para lograr esto, se precisa diseñar una serie de procedimientos que le permitan un práctico manejo de las tareas que realizan; conociendo las necesidades de cada uno, o de la mayoría. Para motivarlos se precisa, en ocasiones, de una serie de premios o sanciones. Ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación al tipo de personal con el que cuenta.

El supervisor o gerente, debe recordar que la motivación del empleado no se lleva a cabo como un incidente aislado, sino que se desarrolla a través de la atmósfera total del departamento, en la confianza que el empleado tiene en el gerente y, en la manera como se utilizan las herramientas de la supervisión.

#### Diferentes Tipos

A) El procedimiento que propone Strauss (1960), es la Capacitación. En éste se engloban diversos temas los cuales pueden motivar a los empleados de cualquier nivel, porque les ayuda a elevar su autoestima y los hace sentir como parte importante de la empresa, al igual los hace partícipes de posibles ascensos que tenga planeada la empresa. También pudiese ser contradictorio, ya que algunos empleados testarudos pensarían que se les manda a los cursos porque no son capaces o porque no están funcionando bien en su labor; para esto es importante que el gerente le genere toda la confianza y comunicación a sus empleados para evitar este tipo de mal entendidos. Aunque en ocasiones, sí sea cierto de que el empleado no sea "un tanto capaz de hacerlo bien y sí requiere de esa capacitación" es necesario motivarle para que tome

dicho curso sin ser secamente francos ni sarcásticos, haciéndole ver que eso le ayudará a crecer en su labor.

Existen muchas personas a las que sí les agrada y les motiva estar asistiendo a los diferentes tipos de temas que se imparten en la "capacitación", ya que esto les hace sentir que algún día podrán ser candidatos a participar en algún ascenso por venir.

Poco se puede esperar de la capacitación si la dirección la ve como una función periférica del staff o como una solución rápida para todos los problemas. La capacitación es un medio por el cual el supervisor o gerente puede inducir al subordinado a que haga una labor mejor sin tener que estar supervisándole detalladamente. El buen supervisor que utiliza este tipo de técnica crea un medio ambiente en el que los subordinados pueden estar aprendiendo continuamente nuevas aptitudes y desarrollar sus mejores capacidades.

La capacitación más efectiva viene del propio jefe de cada quien. Tanto si se lo propone como si no se lo propone, el superior está instruyendo continuamente al subordinado por medio de las demandas que le hace del comportamiento que recompensa y del que castiga.

La instrucción en el salón de clases es un complemento útil de capacitación en el trabajo, si va destinada a mejorar la capacidad del supervisor o del subordinado para que se observen las relaciones humanas y meditar acerca de ellas, más que a procurarles respuestas ya hechas. La instrucción en el salón de clases ayuda a que el personal digiera sus experiencias en el trabajo y le capacita para que aprenda más a prisa en él.

La forma más valiosa de capacitación quizá sean las prácticas directamente en el trabajo, bajo la dirección del propio supervisor. La función dirigente no es algo que se aprenda leyendo ni escuchando a alguien que hable de ella y ni siquiera, debatiéndola en una reunión.

La función dirigente se aprende practicándola bajo la mirada vigilante de alguien que haya aprendido este arte y que esté dispuesto a dedicar un tiempo a la crítica constructiva.

Es necesario capacitar a los directivos también, para que éstos a su vez, puedan desarrollar en los empleados la motivación; impulsándolos a que aprendan a hacer nuevas tareas.

A este modo de capacitar a los directivos, Dessler (1991) lo llamó desarrollo gerencial que son cursos de capacitación que le ayudan a iniciar con un nuevo programa de motivación, es cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes, mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de habilidades.

El desarrollo gerencial, es importante por diversas razones. La principal es que la promoción desde dentro es una fuente importante de talento gerencial. También facilita la continuidad empresarial al preparar a los empleados y, a los gerentes para asumir sin problemas posiciones de nivel más elevado.

Ayuda a socializar a los trabajadores que se encuentran en capacitación, al desarrollar en ellos los valores y actitudes adecuadas para trabajar en la empresa.

Todo esto es con la finalidad de centrar más nuestra atención en una revisión general, para saber cómo se está manejando la gerencia en determinada empresa, para saber con precisión, si la baja productividad y la desmotivación se debe al empleado o al mal manejo de la gerencia o supervisión.

B) Por otra parte, Albers (1968) propone el sistema de Cargos; el cargo es extremadamente importante para la mayor parte de los trabajadores. Es algo que la empresa puede ofrecer para infundir en ellos mayor grado de cooperación. La posibilidad de la pérdida del cargo queda así mismo disponible como aliciente para obtener mejor cooperación.

Algunos subordinados gozan con las responsabilidades y logran tanta satisfacción con ellas. Aun aquellos que parecen aborrecer el trabajo y se quejan de él amargamente, pueden ser motivados con un aumento en las responsabilidades; con la finalidad de sentir que es tomado en cuenta.

También debe prestarse atención a los procedimientos que utilizan, para que hagan el trabajo más interesante y satisfactorio. Los superiores no deben descuidar la importancia que pueden tener unas palabras de agradecimiento y de aliento para hacer del trabajo una mejor labor.

Este mismo autor, también sostiene la idea de que muchas personas pueden llegar a ser mejores dirigentes mediante técnicas de entrenamiento; para que puedan utilizar la participación del grupo que implica el uso de la técnica democrática; ésta generará motivación a través del "desarrollo del ego" en la finalidad del grupo.

C) Killian (1969), menciona que cuando se busca mejorar la motivación, debe considerarse lo siguiente:

- 1) Hacer peticiones específicas: El supervisor debe llegar a lo fundamental, mientras más específicos sean los estímulos, más inmediata será la respuesta; es decir, mientras mayor comunicación haya y sea específico lo que pide, no será necesario repetir la información y podrá agradecerlo como un buen "punto a favor del empleado".
- 2) Recalcar lo positivo: Los empleados han de tener confianza en sí mismos, para sentirse capaces de llevar a cabo responsabilidades. El gerente puede aplicar ese principio, expresando su confianza en el empleado, señalando y recordándole sus logros, así como sus éxitos y, posteriormente, inyectarle la idea de que la meta que se ha fijado, está proyectada especialmente para alguien de su capacidad.
- 3) Utilizar llamamientos simbólicos: El supervisor debe tomar en cuenta el orgullo del empleado, el deseo de consideración por parte de sus compañeros, el anhelo de mayor seguridad y prestigio que le permitirá satisfacer la obtención de un ingreso superior y la satisfacción que le produciría un ascenso.
- 4) Hacer un uso efectivo de las palabras: Joseph Conrad (citado por Killian, 1969) dijo: Dame la palabra y énfasis adecuados y moveré al mundo.

Las palabras pueden hacer correr las lágrimas, pueden incitar a las multitudes a una acción, pueden elevar a los hombres a esfuerzos sublimes, aliviar injurias y causar daño. El supervisor que espera influir en los empleados tiene que hacer un uso hábil de las palabras.

5) Combinar cuidadosamente la motivación: Si es suficientemente fuerte un solo motivo puede provocar una acción, pero una combinación de ellos producirá una respuesta aún mayor. El supervisor necesita descubrir los intereses del empleado y calibrar la fuerza de los mismos a fin de usarlos en forma tal, que se complementen y refuercen unos a otros.

6) Desarrollar el sentido de la responsabilidad en el empleado: El gerente debe auxiliar a cada trabajador a desarrollar su sentido de responsabilidad, debido a que el empleado productivo es precisamente el que está bien informado acerca de las metas de producción y de los objetivos de la empresa. (Killian, 1969).

Los hombres no deben considerarse como máquinas, porque además de habilidades tienen sentimientos y actitudes; para actuar en forma adecuada necesitan ser motivados, tener espíritu de colaboración y control emocional.

A menudo sorprende descubrir lo difícil que es para el gerente o supervisor definir los comportamientos de sus empleados o de sí mismos y que podrían cambiar. Es por eso, que los problemas que acosan a la dirección son funciones no sólo de una recompensa inadecuada, sino también de antecedentes que señalan que una conducta no será seguida de la consecuencia.

D) Ortueta (1972), menciona que por medio de un estudio de Entrevistas y Encuestas, el gerente o supervisor puede motivar y mejorar algunas actitudes, el cual le permitirá conocer el mundo social y laboral en que vive el empleado. El empleado puede mantener sus esperanzas de conseguir una buena ocupación, del mismo modo que puede suponer que está excluido de ellas.

Por medio de ésto se demuestra la importancia que tiene el sondeo de la actitud y de la aptitud al llegar el momento de la vinculación empleado-empresa; de igual manera, se pueden detectar las frustraciones de los empleados. Es frecuente que éstas surjan debido a:

- a) El cambio de intereses, según la edad y la experiencia
- b) A inconvenientes que encuentran en la misma empresa
- c) A lo limitada que es su posibilidad de elección según las tareas disponibles.

Estos aspectos son suficientes para ofrecerles mejoras o cambios en sus tareas, o bien amonestar a los interesados señalándoles sus errores, para centrar el problema, inculcando en el trabajador nuevos intereses por la empresa y para sus fines. (Ortueta, 1972).

Por otra parte, las necesidades de la empresa y las necesidades individuales se superponen dentro del medio laboral. Siempre habrá ocasiones en que las empresas se vean forzadas a hacer algo que irá en contra de los intereses de uno o más de sus

miembros. Al mismo tiempo, los empleados tienen y deben satisfacer una alta proporción de sus necesidades por fuera del trabajo.

Sin embargo, tristemente lo que suele suceder, es que debido a que los empleados no encuentran oportunidad para satisfacer sus necesidades en el trabajo, ponen su talento en otra parte, posiblemente en otro trabajo pero normalmente atendiendo intereses externos.

E) McQuaig (1973), comenta que cuando un gerente quiere que un empleado trabaje; pero a fuerza de amenazas: despedirlo y criticarlo abiertamente. Es la forma en que muchos gerentes tienen por norma. Cuando el gerente amenaza a un empleado con despedirlo, el empleado responde de una manera negativa o agresiva porque teme perder su trabajo.

El problema con este procedimiento, de utilizar la presión y pretender con ella la realización del trabajo no ha garantizado nada para cambiar al empleado. Cuando se deja de aplicar la presión, el trabajador aflojará el ritmo y volverá a adoptar las mismas actitudes de antes.

Al procedimiento para hacer que los empleados trabajen, muchas veces se le llama *manipulación*. Se le denomina así, porque mediante este método el supervisor hace que sus subordinados hagan las cosas que él quiere que hagan, sin pensar de ninguna manera en los intereses de los empleados. Lo que él en realidad dice a sus empleados es "he aquí lo que quiero que ustedes hagan; ahora váyanse y háganlo porque lo digo yo; porque yo quiero que se haga. No me importan sus intereses; todo lo que me preocupa es lo que yo quiero: más productividad y más eficacia; si ustedes no me dan eso, los despediré".

El jefe que motiva a sus empleados, por otra parte, les dice: "Tengo que sacar adelante la producción; necesito eficiencia. Esto es muy importante para mí y para la empresa. Sin embargo, me doy cuenta de que ustedes también tienen necesidades. Voy a hacerles una proposición. Ustedes me dan el trabajo que yo necesito y yo les daré la oportunidad de satisfacer sus necesidades en el mismo".

Si se analiza la diferencia que existe entre manipulación y motivación terminaremos por decir que el manipulador no obtiene muy buenos resultados con su personal, porque falla en lo más importante de todo, en las relaciones humanas.

No logra que los empleados quieran realizar el trabajo porque les guste; sin embargo, por el otro lado, cada vez que un empleado quiere empeñarse en algo, no sólo se dedicará a lo que se le pide, sino que utilizará su propia inteligencia para pensar en otras formas de hacerlo mejor. (McQuaig, 1973).

Tan pronto como se notara una falla humana, que interfiriera con la productividad y con el esfuerzo del equipo, se corregirá rápidamente al cambiar al empleado problema.

Aunque resulta difícil imponer grandes cambios en los trabajadores, el gerente debe tratar constantemente de efectuarlo. No se puede alterar la personalidad, el temperamento y carácter de los empleados; pero sí se pueden cambiar sus actitudes

hacia el trabajo, sus destrezas, sus conocimientos y sus experiencias. Y por este medio les motivará; analizando sus necesidades e intereses.

Algo que también es útil, que nos proporciona este mismo autor, para ayudar a cambiar a los subordinados es por medio del Consejo. En ocasiones puede cambiar sus actitudes y sus conocimientos mediante consejos. De vez en cuando, todo supervisor tiene que sentarse entre sus empleados de la empresa y conversar de sus problemas. Es responsabilidad de cada supervisor o gerente hacer lo más que pueda por aconsejar y asesorar a cada miembro del personal.

Uno de los tipos de consejo más útiles es el consejo ocupacional. También llamado como "selección". Aquí el gerente trata de ubicar al empleado adecuado en el trabajo adecuado. Esto es para evitar desde un principio que se contrate personal poco capaz. En ocasiones, suele darse el caso en que un empleado no está asignado en el puesto correcto, y si la empresa es lo suficientemente grande, lo que el gerente puede hacer es transferirle a otro tipo de trabajo para el cual resultará más adecuado. Ya que en una empresa grande, siempre existe la posibilidad de colocarlo en otro puesto. McQuaig nos lo presenta como un consejo útil principalmente para quién selecciona el personal para no caer en errores constantes con algún empleado.

Se pueden explorar cuáles son sus intereses reales y encontrar cuáles actividades le gustan y cuáles no.

Esto es más o menos lo que puede hacerse para motivar al personal mediante el consejo. Los gerentes pueden intentar prestarles mayor apoyo, cambiar sus actitudes, encontrar el puesto para el que son aptos y escucharlos. Para cambiar a los empleados es muy limitado y reclama la importancia inevitable de contratar al trabajador adecuado y que no sea candidato a reubicaciones constantes. (McQuaig,1973).

F) Por otro lado el Bureau of Business Practice, B.B.P (1977), nos menciona que para motivar a los empleados; se utiliza la Competencia. Cuando un trabajador o grupo de trabajadores compiten, el desempeño casi siempre mejora, más que si no hubiera rivalidad.

Motivar por medio de la competencia persigue un objetivo básico, es el saber hacer más interesante el trabajo cotidiano y más lleno de contenido para los trabajadores.

La empresa pierde si los superiores no alcanzan esa meta, y fracasan porque no saben cómo despertar un espíritu competitivo en sus trabajadores. El espíritu está latente; todo lo que requiere es que se le despierte. Para lograr esto, los empleados que laboran juntos pueden ser motivados, porque comparten las mismas o parecidas responsabilidades y propósitos comunes. Están sujetos a las mismas condiciones de trabajo, supervisión, políticas y procedimientos similares.

La manera ideal de estimular este espíritu y conseguir mejorar el trabajo, es llevar una puntuación; y así ellos trabajen lo mejor posible, deben saber cuál es su tarea, cómo se compara su labor con la de sus compañeros. Si no sabe cuál es su promedio laboral, ni su puntuación en equipo es imposible que pueda trabajar con



entusiasmo por medio de la competencia; es por eso necesario mantener informados a los trabajadores de la calidad, cantidad y costo que producen.

Algo que ayuda mucho a la dirección y a los supervisores como para obtener beneficios son:

- 1-Cuando los trabajadores se interesan verdaderamente en su tarea.
- 2-El efecto en su actitud es decididamente positivo.
- 3-Cuentan con algo concreto a qué aspirar, en lugar de algo abstracto o negativo que tienen que evitar.
- 4-Sienten que intervienen en el juego positivo y que son parte integrante de un equipo.
- 5-La tarea del supervisor se hace más fácil; y sus empleados requieren de menos supervisión.
- 6-El supervisor es más líder e instructor, y menos patrón y capataz.

Este procedimiento también pueden ponerlo en práctica los gerentes, de la siguiente forma:

\* Informar a los trabajadores oportunamente de los resultados. Dicho en otra forma, no tiene caso que se le diga a un empleado cómo estuvo lo que hizo tres semanas atrás, o si su producción en determinado día del mes anterior estuvo por de bajo de la norma.

\* No usar las puntuaciones para provocar o reprender a los trabajadores. La actitud del supervisor es de importancia. Lanzarse contra un empleado cada vez que se esta descontento con su "promedio" hará más mal que bien. ¿Cómo proceder entonces? Se llamará a todos los trabajadores y se discutirá la situación, solicitando sus opiniones para mejorarlas.

\* No poner énfasis en las puntuaciones correspondientes a cantidad; las que deberán emplearse con precaución, ya que de otro modo los trabajadores pueden imaginar que la empresa busca conseguir una aceleración. En cambio, los registros de calidad estimulan a los trabajadores a que piensen en el desempeño y en la forma de mejorarlo.

\* Recordar que la producción tenderá a subir cuando mejore la calidad, aunque sea sólo porque ocurren menos rechazos o devoluciones. Una vez que el empleado se habitúa a trabajar con mayor eficacia, aumenta su producción. Además, se hallaría resistencia si se concreta a pedirle que aumente su producción, digamos, por ejemplo, de 100 a 120 piezas; pero si lo que se le solicita es que mejore la calidad de su trabajo, es probable que no presente oposición, sobre todo si sabe que una mejor calidad atrae más clientes, aumenta las ventas y que todo ello vaya en beneficio de la seguridad de su empleado.

\* Otra forma de conseguir un esfuerzo máximo de equipo y de producción, consiste en ocasiones en emplear la presión y otras el halago. Cuando se usa con demasiada frecuencia, la presión pierde efectividad por que los empleados se acostumbran a ella. Además, este método impone la necesidad de mejorar las metas. Este constante incremento de los objetivos, o el mantenerlos irracionalmente elevados, da por resultado que los trabajadores se desalienten.

Conviene recordar que cuando un supervisor recurre a la presión o al halago, o ambas a la vez, dependerá de las circunstancias que se presenten en su caso. Si trata de estimular al trabajador en lugar de deprimirlo, fijándole metas que puede bien alcanzar, obtendrá el esfuerzo de equipo y la producción que desea.

\* El director de una empresa afirma que la mayoría de los trabajadores no tienen metas, ni ambiciones que en lo concerniente a sus trabajos, están en una situación de fracaso. El gerente dirá "es por ello que les muestro su récord de producción, y lo que los demás están haciendo, al mismo tiempo que hago el siguiente comentario: ustedes hacen tan buen trabajo como cualquiera de sus compañeros. Háganlo. Esto no es más que aprovechar el instinto competitivo que hay en todos nosotros".

\* Siempre que sea posible deje que cada grupo establezca sus propias normas y tasas de producción. En los casos donde se ha observado esta política, los grupos se han fijado normas más altas que las pretendidas por la empresa.

\* Haga del conocimiento de los trabajadores los datos y cifras relativos a los competidores de la empresa.

\* Alimente el espíritu de competencia entre grupos.

\* Dar crédito, elogiar, dar a conocer lo hecho por trabajadores y grupos destacados.

\* Despertar el sentimiento de orgullo por la propia capacidad. El incentivo para producir más y mejor, descansa en que el trabajador sepa que su trabajo es apreciado.

\* Desafiar a los trabajadores. Ejemplo: En uno de los departamentos de una fábrica de vestuario, el supervisor dijo a sus trabajadores que él y otro supervisor iban a operar una máquina al igual que ellos. Sin esforzarse demasiado, ambos supervisores produjeron casi el doble de la tasa admitida.

Esta competencia impulsó a los trabajadores hacia una producción mayor.

A todo trabajador le agrada ver que se le da oportunidad de mostrar un poco de iniciativa. Pero lo que le atormenta, es hacer la misma tarea sin voz y sin voto en ella. Esto hace que se sienta desalentado y que los métodos de trabajo se mantengan estancados.

La mejor forma de evitar lo anterior, es que los supervisores o gerentes, hagan más flexible el control que ejercen sobre sus departamentos.

Permitiendo que cada trabajador tome sus decisiones cuando el supervisor no se encuentra; este privilegio lo hace sentirse importante.

Uno de los mayores bienes de la empresa, es el nuevo trabajador debidamente motivado, sea subalterno o superior. Un buen principio significa un mínimo de tiempo perdido, materiales desperdiciados y fricción en el departamento.

Tener que sustituir empleados con frecuencia, es un problema costoso; sin embargo, sucede que la mayor parte de los despidos del personal, ocurren entre recién contratados. Porque hubo algo equivocado en el procedimiento seguido, porque no hubo un buen inicio, especialmente a nivel administrativo, para que iniciara bien el recién llegado a su nuevo trabajo.

Lo que disminuirá la salida de personal, y su reemplazo es un buen programa de adoctrinamiento. Con este programa se ayuda al nuevo empleado a tener un buen inicio,

estimulando su confianza de manera que realmente ponga interés en su esfuerzo por sobresalir, en lugar de descorazonarse y marcharse al cabo de unos días de confusión. (B.B.P., 1977).

6) Otra aportación que nos proporciona Rosenbaum (1983), es la del **Refuerzo** para forjar la conducta.

Aquí el refuerzo es uno de los conceptos más importantes del modelamiento de la conducta y, por lo tanto, de la motivación. En casi todas las situaciones básicas de la vida donde se dan interacciones humanas, como es: las relaciones entre supervisor y empleados, en la educación de los hijos, en los matrimonios, etc.: es necesario conocer la forma de utilizar el refuerzo para forjar la conducta, si uno quiere tener algún control sobre la forma en que se desarrollará la situación. En las empresas es importante la habilidad, ya que aparte de todas las funciones que realiza un gerente o supervisor, también deben administrar la conducta de sus empleados, para obtener la productividad que desean.

Una forma de aumentar la probabilidad de un buen desempeño y de que una conducta ideal se repitan, es por medio de anexar a tal actitud un suceso positivo. Una respuesta reforzada positivamente, habrá de repetirse por la simple razón de que es recompensada. El entrenamiento en técnicas de supervisión pone énfasis en el refuerzo positivo, porque se ha comprobado ser útil; es claro, directo, predecible, práctico e incondicional ante los efectos secundarios. Un ejemplo de refuerzo positivo es el uso de aumentos salariales; otro se puede ver con el empleado que es competente porque el supervisor lo reconoce diciéndole lo importante que es y lo mucho que se le agradece.

Por otra parte, está la eliminación de algo negativo después de la acción: Aquí el empleado se inclina a repetir la conducta porque algo no le gustaba y desapareció como consecuencia de su comportamiento indeseable. Este alejamiento o eliminación de condiciones adversas se llama refuerzo negativo. Es importante notar que se refuerza negativamente una acción para reprimirla.

Aunque el refuerzo negativo se confunde muchas veces con el castigo; son totalmente diferentes y tienen propósitos opuestos.

El refuerzo negativo estimula realmente una acción; el castigo es el intento de reducir la probabilidad de que una acción se repita, anexando a la acción indeseable un suceso claramente desagradable. Por lo tanto, el castigo a una respuesta tiene éxito cuando causa que la conducta la reduzca en términos de frecuencia. Este procedimiento acerca del castigo se debe emplear de manera selectiva, en lugar de imponerlos compulsivamente como sucede por lo general.

Otro punto básico para reducir la probabilidad de que ocurra una conducta es la extinción. Con la extinción el desempeño indeseable no recibe ni premios ni castigos; simplemente se ignora.

El supervisor no responde en lo mínimo a la conducta. Los comportamientos inadvertidos tienden a disminuir (si no se premia por otro lado) y un comportamiento se extingue, finalmente, por la conducta falta de refuerzo.

En resumen, a pesar de que todo esto tiene posibilidades de provocar, en ciertas circunstancias, un cambio afortunado o una modificación en el desempeño del empleado. La posición idónea es que el refuerzo positivo es sin duda el que tiene más éxito en comparación a los otros tipos de refuerzos mencionados anteriormente y debe ser la que más se emplee.

El gerente tiene que reconocer que es difícil iniciar un cambio y sostenerlo; el supervisor debe aplicar más refuerzos al principio, cuando los empleados están todavía lejos de la meta. Esto debe ser un proceso inteligente y sistemático.

Es más sensato empezar con pequeñas acciones y continuar a partir de allí, reforzando con frecuencia el principio.

H) Otro procedimiento importante según Rosenbaum (1983) es Escuchar".

Los efectos de escuchar activamente son:

1- Se produce un efecto reconfortante en el empleado a quien se escucha activamente.

Muchas veces se despeja el ambiente simplemente con expresar verbalmente los sentimientos de amargura o frustración; esto permite que el empleado reanude su trabajo como si no hubiera pasado nada.

2- Promueve la buena relación entre el supervisor y el empleado. La experiencia de sentirse escuchado y comprendido es tan satisfactoria que gracias a ella se puede alcanzar más fácilmente una buena relación. Por medio de la comunicación se transmite confianza al escuchar, y es una de las formas más efectivas de ayudar a un subordinado para que llegue a ser responsable, autónomo e independiente.

La técnica de escuchar activamente consta de tres pasos:

- a) *Aceptación*. - El supervisor escucha sin interrumpir y no se forma ninguna opinión.
- b) *Clarificación*. - El supervisor capta el sentimiento del empleado y comprende por que se siente así.
- c) *Retroalimentación*. - El supervisor repite lo que piensa que siente el empleado y por qué se siente así.

En teoría, es sencillo escuchar activamente, pero a veces es difícil hacerlo en la práctica.

No es raro encontrar que el problema fundamental que causa el mal desempeño, proviene de la aptitud y no de la motivación. Los procedimientos motivacionales no sustituirán ni compensarán en forma significativa un mal sistema de selección.

Rosenbaum (1983), nos presenta otro punto para estimular la motivación y mejorar la autoestima del empleado. A primera vista, algunos de estos medios pueden parecer superficiales o triviales.

No obstante, si se utilizan constantemente, su acumulación tendrá un efecto positivo en el empleado.

- 1- El gerente debe alabar la labor o tarea específica.
- 2- Encomendar trabajos especiales.
- 3- Mostrar su aprobación cuando esté de acuerdo.
- 4- Escuchar activamente.
- 5- Anotar las ideas de los empleados.
- 6- Tomar en serio sus ideas.
- 7- Aceptar las opiniones de los empleados.
- 8- Aceptar las diferencias de los empleados.
- 9- Expresar sus sentimientos.
- 10-Reconocer sus sentimientos.
- 11-Otorgar recompensas tangibles.
- 12-Reconocer los acontecimientos importantes en la vida de los empleados.
- 13-Tomar nota en los acontecimientos especiales.
- 14-Reconocer el buen trabajo.
- 15-Señalar los buenos resultados de las acciones de los empleados.
- 16-Convivir con los subordinados.
- 17-Apoyar sus acciones.
- 18-Pedir opiniones sobre cómo resolver los problemas.
- 19-Delegar funciones.
- 20-Pedir ayuda.
- 21-Compartir experiencias.
- 22-Admitir que esta equivocado; cuando lo este.
- 23-Decir "tienes razón".
- 24-Repetir los comentarios agradables que hacen.
- 25-Decir "hola, ¿cómo estas?".
- 26-Mostrar interés constructivo en los problemas de desempeño.
- 27-Saludar de mano.
- 28-Sonreír.
- 29-Preguntar por lo que les interesa a los empleados.
- 30-De vez en cuando, invitar a alguien a tomar un café con usted.
- 31-Preguntar (con empatía) por el problema familiar de alguien.
- 32-Proporcionar nuevas unidades de equipo.
- 33-Pedir a otras personas que se encarguen de toda o de aparte de la junta.
- 34-Pedir a alguien que enseñe a otros.
- 35-Repetir los nombres de los empleados al hablar con ellos.
- 36-Establecer y cumplir las fechas de seguimiento
- 37-Compartir información.
- 38-Explicar completamente las razones de las instrucciones.

I) Según Allan (1989), para motivar a los empleados en las empresas es por medio de:

-**Logro.**- El logro de una tarea motiva a quien lo consigue para seguir adelante y realizar más tareas. La lección consiste en fijar más metas alcanzables (de modo que se puedan conseguir) y, a su tiempo, motiven al empleado para seguir adelante.

-**Reconocimiento.**- Constatar que se realiza una tarea y sé es recompensado con agradecimiento por el logro, es una forma de sentirse motivado.

-**Progreso.**- El progreso hacia la jerarquía, es una forma de reconocimiento por la realización de su labor, esto motiva al empleado. Cuando se promueve en la empresa, dicho progreso, es conveniente hablar personalmente con cada empleado para anunciar la esperanza de que en algún futuro hay posibilidades para su progreso.

-**Placer por el propio trabajo.**- El trabajo puede dar las recompensas más positivas y efectivas; también la satisfacción por un trabajo bien hecho. El empleado que puede ver nuevas formas de mejorar el trabajo, se siente bien haciéndolo.

-**Desarrollo personal.**- Se da proporcionando oportunidades nuevas, desarrollar su talento, mediante entrenamiento, capacitándolos para que tengan más habilidad para el trabajo desempeñado y mayor será la motivación.

-**Responsabilidad.**- Cada empleado prefiere ser responsable de sus propias decisiones y su vida. Si los miembros de un equipo tienen responsabilidades individuales, trabajarán hasta el máximo dentro de su equipo.

Resumiendo lo anterior, este procedimiento consiste en reconocer el logro, agradeciendo a los empleados cuando hacen bien las cosas. Ser conscientes de los esfuerzos para lograr realizaciones en beneficio de la empresa.

Capacitar a los empleados para que sientan máximo placer posible por el trabajo bien hecho, y se desarrollen como individuos. Nunca sentir temor por el progreso del empleado; no será a costa de la empresa sino más bien para su enriquecimiento. Responsabilizar a los mismos por su propia vida y por la mayoría de los aspectos de su labor.

Entrenarlos para el mejor uso de esa responsabilidad y estimulándolos. Asegurándose de que cada delegación se haga efectivamente, trasladando la cantidad correcta de autoridad y poder.

Pagar el salario justo por el trabajo; jamás permitir que se difundan los rumores y amenacen la estabilidad del empleado. Hacer lo posible para que las condiciones de trabajo sean mejores. Jamás temer al cambio de política que estén causando problemas.

Asegurarse que los supervisores se preocupen, se interesen y mantengan a prudente distancia. Sin permitir que los empleados se apoderen de tareas de otros empleados.

Resolver conflictos a medida que surjan; Nunca permitir que se conviertan en sistemas desmotivantes. Nunca interferir en la vida personal de los empleados, a menos que sea necesario; asegurándoles que pueden recibir el nivel adecuado de

asesoría siempre que lo necesite; siendo tolerante, como empresa, con los problemas que surjan de vez en cuando. (Allan,1989).

J) Por otra parte, Adair (1990) propone:

- Motivarse a sí mismo.
- Seleccionar gente motivada.
- Tratar a cada empleado como un individuo.
- Fijar metas realistas y desafiantes.
- Recordar que el progreso motiva.
- Crear un ambiente de motivación.
- Ofrecer recompensas justas.
- Manifestar reconocimiento.

La motivación cubre todas las razones que hacen que una persona actúe, incluyendo las negativas como el temor, al lado de los motivos positivos, como lo es el dinero, la producción o el reconocimiento.

Se pueden dar incentivos de una u otra manera; ofrecer recompensas o imponer amenazas; se puede intentar persuadir. Todas las influencias tienen un efecto, pues hay que recordar que el cincuenta por ciento de las motivaciones de un empleado proviene del medio ambiente.

A continuación se explica cada una de éstas:

**Motivarse a sí mismo.** - Esta consiste en nunca tratar de motivar a los empleados si uno no está entusiasmado. Sólo un gerente motivado motiva a los demás.

El entusiasmo inspira cuando se combina con la verdad, también es contagiosa y generalmente los empleados entusiastas son también competentes, porque creen en lo que hacen y les gusta lo que están haciendo. Antes de criticar a los demás por falta de motivación, hay que preguntarse a sí mismo si el entusiasmo y la dedicación a la tarea inmediata es sincera, visible y tangible.

**Seleccionar gente motivada.** - Es difícil motivar gente que no está motivada, tiene sentido seleccionar a aquellas personas que ya lo están.

John Bungan, (citado por Adair, 1990), dice que "gran amabilidad y regalos pequeños es mejor que grandes regalos y ninguna amabilidad", lo cual se pueda percibir cuando seleccionamos a alguien para un trabajo: Se prefiere una alta motivación y talento moderado a considerable talento pero poca o ninguna evidencia de motivación.

**Tratar a cada empleado como individuo.** - Si no le preguntamos a un empleado qué es lo que le motiva, qué es lo que desea, no lo sabremos. Porque todos somos individuos. Lo que motiva a un empleado en un equipo puede no motivar a otro. Hay que entrar en una especie de diálogo con cada miembro individual del grupo.

Los empleados no siempre tendrán claridad en lo que desean. Nuestra motivación cambia con la edad y las circunstancias.

Una de las funciones como gerente consiste en ayudar a los empleados a clarificar lo que están buscando en un momento dado. Un jefe sensato de una empresa debe

escuchar a los empleados, darles oportunidad de expresar sus esperanzas y temores, así él también está manifestando verdadero cuidado.

John Smythe (citado por Adair, 1990), dice que un buen gerente es alguien a quien los empleados siguen contra viento y marea, en los momentos buenos y en los malos porque tienen confianza en él como persona, en su habilidad y sus conocimientos del trabajo, y porque saben que para él son importantes.

**Fijar metas realistas y desafiantes.**-- Es esencial convenir metas y objetivos con quienes tienen que cumplirlos. Mientras más se comparten decisiones que afecten nuestra vida de trabajo más emotiva para ponerlas en marcha. Si el empleado acepta que el objetivo es realista como conveniente o importante, él empezará a acudir a su cincuenta por ciento de motivación.

**Recordar que el progreso motiva.**-- Estamos motivados no solamente por nuestras necesidades individuales sino también por las necesidades que emanan de la tarea común. Nosotros deseamos terminar lo que estamos haciendo; mientras más importante sea la tarea, más fuerte será la necesidad de terminarla satisfactoriamente.

Un principio muy exacto es el progreso, ya que es factor de motivación. Si los empleados saben que están avanzando, eso les ayudará a aumentar sus esfuerzos e invertir más en el éxito.

Por lo tanto es importante asegurar que los empleados reciban retroalimentación adecuada. Sin retroalimentación los empleados no sabrían si están marchando en la dirección correcta y a la velocidad correcta.

**Crear un ambiente de motivación.**-- Aunque se tienen poderes limitados para motivar a los empleados, podemos hacer mucho creando un ambiente que ellos encuentren emotivo. Una cultura empresarial restrictiva con demasiado énfasis en los controles y con empleados en papeles pasivos, al lado de un superior impredecible que reprende a los empleados en público, difícilmente logra lo mejor de la naturaleza humana. Lo que se debe hacer es introducir sistemas de control cuando sea necesario, pues el exceso de control reduce la motivación. Hay que verificar varias veces que los empleados tengan contribuciones adecuadas en las decisiones que afectan a su vida de trabajo, especialmente cuando esta implícito cualquier cambio sustancial.

Mantiene unidades y subunidades tan pequeñas como sea posible, pues las grandes empresas tienden a convertirse en burocráticas y desmotivacionales si no tienen líderes comunicativos.

Hay que prestar atención al diseño del trabajo. El trabajo repetitivo puede volverse aburrido si es continuo; por eso hay que introducir variedad en lo posible. Que los empleados trabajen en algo que pueda reconocer como un producto propio, porque el trabajador sabe que la autonomía verdadera lo motiva. Asegurar que el empleado que hace el trabajo, entienda su influencia en los demás, para que adviertan la importancia que radica en él. Eso es vital, si uno quiere que los empleados participen tanto que contribuyan con nuevas ideas y ayuden a seguir adelante el proceso esencial de la motivación.



**Ofrecer recompensas justas.** - El rendimiento tiene que estar ligado a la recompensa, así como la promoción debe estar ligada del mérito. El principio tiene que aplicarse con cuidado especial, porque sino se percibe la justicia, se puede alimentar una falta de motivación y baja moral. Cuando la remuneración es pobre, los trabajadores hacen menos esfuerzo por sus tareas. El dinero es un incentivo clave; por eso son vitalmente importantes los programas de evaluación, que incluyen un grupo representativo de la gente que trabaja para los criterios sobre el valor financiero de los cargos. Naturalmente, hay otras recompensas que se obtienen del trabajo, las oportunidades del desarrollo profesional y personal son especialmente valiosas para los buenos empleados. Pero el dinero tiene una importancia estratégica para casi todo el mundo, como una medida de reconocimiento por la importancia de sus contribuciones. El dinero es probablemente la recompensa material más útil que podemos dar como un medio de intercambio y en depósito de riqueza.

**Manifiestar reconocimiento.** - El reconocimiento es un motivador muy poderoso. La sed de reconocimiento es universal; en el empleado dotado llega hasta un deseo de fama y gloria. Como gerente se puede manifiestar reconocimiento y aprecio de muchas formas; un sincero "bien hecho" o "gracias", pueden hacer maravillas en la moral de un empleado. Pero es igualmente importante un clima donde cada empleado reconozca el valor y la importancia de la contribución de otros miembros del equipo; porque el reconocimiento por parte de los compañeros, iguales o colegas, es tan importante como los elogios de los superiores.

Hay que aprovechar cualquier oportunidad para manifiestar reconocimiento, aun cuando sea sólo por el esfuerzo.

El gerente o supervisor deben tener la capacidad para saber manejar a su personal acorde a la labor que están realizando, al igual que cada empleado debe tener la capacidad para elaborar sus tareas correspondientes. El término "capacidad" incorpora los factores de habilidad (mental, técnicas de comunicación y aptitudes mecánicas.) y de personalidad (fuerza emocional, alto nivel de energía, confianza y autosuficiencia).

Distintos empleos requieren distintas capacidades y, por tanto, el primer paso, y más importante para motivar a los empleados, es escoger desde el principio al empleado "adecuado". Ya que éste tiene las capacidades que son compatibles con el trabajo que habrá de desempeñar.

K) Armstrong (1990) describe tres formas de hacer que el empleado colabore con la empresa. Cada una tiene sus méritos pero debido a que a menudo se plantean como la única respuesta a todos sus problemas, es por ello que son esencialmente simplistas:

1) **Palos y zanahorias.** - La gente trabaja por las retribuciones, trabajará duro si le pagan bien y trabajará mas duro si le pagan más. Si no se desempeña satisfactoriamente, el gerente le castigará.

2) Motivar a través del trabajo mismo. - El gerente debe darle a los empleados un trabajo que les ayude a realizarse, y así su nivel de satisfacción laboral; tanto como su desempeño serán altos.

3) Sistema de gerente de un minuto. - El gerente debe establecer metas con sus empleados; dándoles retroalimentación positiva cuando hagan algo acertado y retroalimentación negativa cuando hagan algo erróneo.

La complejidad del proceso de motivación y las demandas infinitamente variadas que plantean las diferentes situaciones no admiten arreglos rápidos. El gerente tiene que desarrollar su estrategia de motivación sobre la base de su análisis de la situación e incorporar en ella la mezcla de técnicas apropiadas para ésta misma. Señala que ese análisis de la empresa, debe cubrir:

1) El medio en el cual opera su empresa: Las amenazas que enfrenta, las oportunidades que están a su alcance, el impacto de influencias externas y de desarrollos internos en las necesidades de la empresa y de sus empleados.

2) Necesidades empresariales: Esta es el área clave, es muy fácil hacer generalizaciones sobre lo que los empleados quieren, basándose en las propias experiencias y observaciones; pero esas generalizaciones puede ser equívocas. Algunas personas todo lo que quieren es seguridad; otras sólo necesitan prestigio y estima, mientras que otros buscan la autorrealización y otro tanto lo que necesitan es dinero.

Cada una de estas necesidades pueden satisfacerse de distintas formas dentro y fuera del trabajo y hay cierta diferencia de acciones alternativas que pueden conducir a las metas deseadas.

Así mismo, este autor nos proporciona:

- 1) Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo.
- 2) Hacer explícitos los requerimientos.
- 3) Desarrollar el sentido de compromiso.
- 4) Motivar a través del trabajo mismo.
- 5) Retribuir y reconocer el logro.
- 6) Ejercer liderazgo.
- 7) Crear trabajo de equipo.
- 8) Entrenar y formar a los empleados.
- 9) Eliminar los factores negativos.

A continuación se explican cada uno de estas técnicas:

Dinero. - Es la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia. El dinero constituye la zanahoria que la gran mayoría, si no la totalidad de la gente quiere. Herzberg (citado por Armstrong 1990), expresa dudas sobre la efectividad del dinero, hay algo cierto en esto, especialmente tratándose de personas que tienen salario u honorarios fijos, que no se benefician de un esquema de incentivo; o como en la actualidad que los salarios andan por los "suelos" y los precios de lo indispensable para comer, vestir, etc. andan por los "cielos". Ellos

pueden sentirse bien cuando reciben un aumento. El dinero puede adquirir un considerable poder de motivación.

La efectividad del dinero como medio para mejorar el desempeño e incrementar la productividad, depende de que éste sea considerado como un medio razonablemente seguro para alcanzar una meta. Su fuerza depende de dos factores: La fuerza de la necesidad y la medida en que la persona confíe en que su comportamiento le va a procurar el dinero requerido para satisfacer la necesidad, o sea sus expectativas sobre la probabilidad de que su esfuerzo sea adecuadamente remunerado. Para usar el dinero efectivamente como un motivador y evitar que actúe como desmotivador, el gerente necesita:

- Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente.
- Tener en cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajo tiene para la empresa, trabajo que debe ser pagado justo y equitativamente.
- Relacionar el pago con el desempeño a los resultados siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo.

Recuerde que los sistemas de incentivo o bonificación sólo funcionan como motivadores si se siente que:

- 1) la retribución merece la relación con el esfuerzo.
- 2) la retribución guarda proporción con el esfuerzo.
- 3) el trabajador puede esperar confiadamente que su esfuerzo vaya seguido de la retribución rápida y consistente.

**Hacer explícitos los requerimientos.**- La motivación no es solo cuestión de ofrecer retribución e incentivos. Los empleados tienen que saber lo que se espera que hagan y qué le pasará si no lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar e igualdades de desempeño y de conducta requeridos. Puede dársele a conocer las retribuciones en forma de dinero, progreso o mejor posición como resultado del cumplimiento de esas expectativas (la zanahoria), pero igualmente hay que ponerlo en conocimiento de las sanciones que se aplicarán si no se cumple (el palo).

**Desarrollar el sentido de compromiso.**- Se debe hacer todo por incrementar el compromiso y la identificación de los empleados con la empresa. Su propósito debe ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la empresa con las del empleado, de tal modo que éste sienta que si la empresa prospera con su ayuda, él también prosperará.

El empleado trabajará duro si cree en la misión de la empresa y puede identificarse con sus valores, sus fines y sus actividades; y trabajara aun más duro si siente que el logro de los resultados que la empresa quiere también le beneficia a él.

**Motivar a través del trabajo mismo.**- El gerente puede elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema de retribución intrínseca.

Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a los empleados experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder en las decisiones.

La motivación a través del trabajo mismo es fundamentalmente una cuestión de diseño de los cargos y de enriquecimiento del trabajo.

**Retribución y reconocer el logro.** - Su sistema salarial puede estar montado de tal manera que remunere adecuadamente el logro; sin embargo, también hay que retribuir a los empleados dándole mayor responsabilidad (retribución intrínseca) y oportunidades de ascenso y mejor status (retribución extrínseca).

Las retribuciones tangibles son las mejores, en la medida en que hayan sido ganadas y los empleados aprecian ese hecho. No obstante, el elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, una vez más, siempre que haya sido ganado .

**Ejercer liderazgo.** - El liderazgo desempeña un papel clave en la motivación. Puede clasificar papeles y objetivos, desarrollar un sentido de propósito y fomentar el espíritu de equipo. El liderazgo inspirador de las personas carismáticas que logran que todos acepten, las metas. Pero el líder calmado, callado, moderado, que lleva a la gente consigo, simplemente porque sabe con claridad hacia dónde va y cómo va a llegar allí, con la ayuda de su equipo, puede ser igualmente efectivo en la situación apropiada.

**Crear trabajo de equipo.** - Un equipo arrastrará consigo a todos sus miembros. El entusiasmo es contagioso, de modo que si el gerente puede generar entusiasmo, por la tarea de su equipo, tiene muchas más probabilidades de lograr que todos sigan su camino.

**Entrenar y formar a los empleados.** - Los programas de formación y entrenamiento sistemático constituirán una motivación, al darle a los empleados la oportunidad de mejorar sus capacidades y alcanzar posiciones de mayor responsabilidad. Enviar a alguien a un curso puede ser una buena forma de demostrarle que es valorado. Los programas de entrenamiento de la empresa, especialmente los residenciales pueden ayudar a mejorar la identificación de los asistentes con la empresa.

**Eliminar los factores negativos.** - Hay también agentes negativos de insatisfacción, a los que se refiere Herzberg (los factores de higiene), los cuales el gerente debe minimizar. Uno de ellos es una estructura salarial que no sea equitativa; otros son malas condiciones laborales inadecuadas supervisiones y prácticas restrictivas, o burocráticas injustificadas. Jamás podrá evitar que los empleados se quejen por ellas, pero por lo menos puede reducir las posibilidades de quejas legítimas.

A pesar de que algunos expertos en relaciones humanas rechazan las técnicas de palos y zanahoria, estas funcionan y, aplicadas con responsabilidad, tienen que formar parte del programa de motivación. Sin embargo, tales técnicas no funcionan igualmente bien en todas las circunstancias: Su impacto es limitado, si se tiene en cuenta que no satisfacen ninguna de las necesidades intrínsecas que son motivadores poderosos a largo plazo. Es necesario que el programa atienda a estas necesidades y motive a través del trabajo mismo. Es igualmente importante, estimular la integración de las necesidades de los empleados con las de la empresa, elevando el nivel de identificación y mediante el entrenamiento. Finalmente, se debe hacer lo posible por reducir los factores de desmotivación. (Armstrong,1990).

L) Por otro lado, Herzberg (citado por Fournies,1990) aporta que cuando se eliminan los elementos insatisfactorios, se limpia el ambiente. Comprobó que la consecución de "**Logros**" era el procedimiento de motivación más importante. Decía que el fracaso no motiva al empleado, el empleado se motiva con los logros. Un pequeño logro actúa como motivador incitando al individuo a lograr "un poco más". (Tarabini,1979).

Un segundo punto importante, según indica este autor, es el "**Reconocimiento**". Se produce cuando alguien obtiene algún logro y otro lo reconoce de alguna forma.

A pesar de que el primer trabajo de Herzberg sobre este tema se publicó en 1959, parece que los directivos siguen ignorando los procedimientos motivadores de "la consecución de logros y del reconocimiento".

Una de las razones por las que los directivos no reconocen los logros, es porque no están informados de las múltiples formas y maneras de expresar el reconocimiento que podrían usar. La mayoría de ellos creen que la única forma de reconocimiento que puede tener un verdadero impacto en los empleados son los aumentos de sueldo, bonificaciones o promociones laborales. Estos dirigentes no se dan cuenta de que las palabras que salen de sus bocas, dirigidas a sus subordinados, es un punto importante de reconocimiento. Frases tan sencillas como estas:

- Se lo agradezco
- Este trabajo tiene una pinta buenísima
- Tengo muy en cuenta el esfuerzo que ha puesto en esto
- Le agradezco que haya trabajado tan duro, para terminar esto en el corto plazo que teníamos
- Realmente, está cometiendo menos errores que antes
- Yo no lo podía haber hecho mejor.

El ser humano se motiva con la consecuencia de pequeños logros que le estimulan para intentar conseguir un poco más; entonces los gerentes deberían conceder reconocimiento a la disminución de fracasos y errores de sus subordinados para así motivarles a hacer esfuerzos mayores y errar menos todavía.

Si los procedimientos más fuertes son los logros y el reconocimiento para incrementar la motivación, el gerente o supervisor debería hacer cosas como:

- 1)Salir de detrás de su escritorio para poder enterarse mejor de los logros y darles reconocimiento.
- 2)Asegurarse de dar reconocimiento a los logros cuando se entere de ellos.
- 3)Considerar los casos de menor grado de error como logros y darles reconocimiento.
- 4)Confeccionar una lista con las distintas formas posibles con las que el gerente puede expresar su reconocimiento (mediante palabras).
- 5)Escribir las iniciales de cada persona a su cargo en la hoja del calendario de cada día; luego, dinámicamente, antes de regresar a casa, poner una X en la inicial de las personas que hayan conseguido algún logro en su trabajo y rodear la X con un círculo si ya ha dado reconocimiento.

Uno de los obstáculos con los que se enfrentan los directivos que quieren poner en práctica este tipo de procedimientos acerca del trato personal, es la repetida advertencia, de que los subordinados son todos diferentes y que hay que tratarlos de manera distinta, de acuerdo con esas diferencias.

Esta teoría va, normalmente acompañada de todo tipo de explicaciones sobre las anomalías de personalidades individuales y, por lo tanto, les prepara para aplicar sus esfuerzos consecuentemente.

Esto parece lógico al observar la cantidad de libros que se ocupan de la descripción de las complejidades psicológicas del ser humano, pero Fournies (1990) cuestiona, ¿tienen los directivos que saber sobre personalidad, tanto como un psicólogo para tener éxito dirigiendo el trabajo de otros en una empresa?.

Por fortuna, los gerentes no necesitan resolver los mismos problemas que los psicólogos, quienes deben comprender al hombre en relación con la totalidad de su entorno. Los directivos se enfrentan únicamente con el problema de dirigir el comportamiento humano del entorno laboral.

Para concluir lo anterior, se resume de la siguiente manera:

1) El gerente debe asumir que la función de la dirección es hacer que los otros hagan lo que hay que hacer. Debe asumir que él los necesita a ellos más de lo que ellos lo necesitan a él. Debe reconocer que las recompensas y castigos que obtiene no son por lo que el gerente hace, sino por lo que hacen los subordinados; éstos son los que determinan su propia puntuación.

No importa cuáles puedan ser los conocimientos, las habilidades o el estilo del gerente, sólo se reflejara el éxito o el fracaso de sus empleados.

El gerente tiene que reconocer que la única razón por la que esta ahí como jefe, es para hacer todo lo que esté en su mano por ayudar a sus empleados a obtener los mejores resultados posibles.

Antes de despedir a alguien debería mirarse en el espejo y decirse: Haz fracasado, antes de decírselo al empleado.

2) El gerente debe reconocer que la dirección consiste en " las acciones que el gerente lleva a cabo, en el modo de conducirse". Su actuación es la más fuerte que hay sobre los subordinados en el entorno laboral.

Si el gerente no hace lo adecuado en cada momento, no tendrá buenos resultados.

Todos sus actos son interpretados por el empleado, como dirigidos a ellos o contra ellos. No es suficiente con hacer lo que uno cree que está bien, o actuar natural y espontáneamente, o de buena fe.

Todas las cosas que hace, equivocadamente resultan contraproducentes para él. Si no sabe que hacer, se debe enterar antes de actuar. Si lo que hace no funciona, deje de hacerlo y busque otra técnica.

3) El gerente debe dejar de intentar ser como un psicólogo, además no tiene la necesidad de serlo para tener éxito en su labor directiva.

4) Cuando se contrata personal, no se compra a los empleados ni sus mentes ni sus valores, sólo se alquila su actuación. Como gerente, su trabajo no consiste en cambiar a los empleados, sino en dirigir y modificar su conducta.

5) Si el gerente quiere conocer las razones por las que los empleados se comportan de una manera; debe tratar de interpretar las acciones de éstos. Debe hacerlo teniendo en cuenta las posibilidades que él sabe que serían las mejores para ellos. Los empleados no ven lo que el gerente sabe, sólo lo que ellos saben; el gerente debe saber cuáles son las posibles actuaciones que ellos tienen y por qué ellos eligieron la que eligieron.

Si quiere que los empleados elijan mejores posibilidades, debe hacerles comprender las consecuencias de la alternativa que han escogido y debe darles más posibilidades para elegir.

M) Dell (1991), nos proporciona otro aspecto importante para la motivación y este es el "Compromiso".

Es el compromiso de los empleados con los valores y la visión de la empresa; así como para la excelencia y la productividad.

El paso para alcanzar este feliz estado, es analizar y cerrar "la brecha del compromiso": que es la diferencia entre el tiempo que se paga a cada empleado por trabajar y el tiempo realmente invertido en una labor productiva.

Que el empleado escuche al gerente decir que ambos están comprometidos con la empresa (el gerente con el empleado, éste con su jefe y el empleado con la empresa).

#### Para motivar a los trabajadores difíciles.

Dell (1991), también expone que afortunadamente, los empleados difíciles son una minoría en los lugares de trabajo. Pero éstos pueden fomentar la incomodidad y la intranquilidad. ¿Cómo o por qué se vuelve difícil un empleado?: la mayoría de los empleados no empiezan con actitud negativa; una gran parte de ellos quiere trabajar eficazmente, desean satisfacer sus necesidades a través del trabajo.

A menudo, lo que los trabajadores esperan de su trabajo no es lo que los directivos les ofrecen; ellos quieren un producto o servicio obtenido con el mínimo de esfuerzo y el máximo de provecho posible. Esta es la motivación de un gerente: *Obtener el producto o el beneficio, pero olvidan las necesidades de los empleados.* De esta manera sin darse cuenta de lo que hacen, los gerentes o supervisores pueden crear una atmósfera negativa que propicia que el empleado se vuelva difícil. Cuando existe un tipo de atmósfera de "ellos contra nosotros" o cuando los productos, servicios, plazos o beneficios se valoran más que el potencial y los sentimientos de los empleados; *estos empleados difíciles se multiplican; salen de su escondite con sus cargas negativas, cuando sus necesidades humanas no son reconocidas.*

*Los empleados difíciles son los que van contra la corriente; los que manifiestan descontento, lamentándose, perdiendo el tiempo y a veces con actitudes marcadamente destructivas. Y a menudo, se trata de empleados brillantes y creativos, que se enfrentan a su incapacidad de expresar su inconformidad en el trabajo e incapacidad de realizar su labor como lo quisieran (Dell,1991).*

Es raro que el gerente llegue a estar en contacto directo con los trabajadores difíciles, pero él puede ayudar al supervisor a manejar esta difícil tarea, enseñándoles a identificar y motivar a los distintos tipos de trabajadores difíciles, estos son:

**El que esquivo el trabajo.** - Es el que tiene una gran aversión al trabajo y que lo evita valiéndose de todas las estrategias a su alcance.

*Cada vez que fracasa en alcanzar la cuota de producción pone una variedad de excusas legítimas. Fácilmente se libra mediante explicaciones, dejando a los superiores rechinando los dientes de cólera (es decir, indefensos y expuestos a la cólera insatisfecha).*

Para motivar a este tipo de personas se debe investigar los motivos que impulsan al esquivador del trabajo. Puede ser que la razón de su comportamiento, sea la insatisfacción de su trabajo, compañeros, salarios, condiciones de trabajo, etc.

Si su tarea es de carácter repetitivo, puede ser que haya llegado a aburrirle. Dé otras tareas adicionales y distintas o bien programe sus descansos, en forma que la tarea se realice en varios lapsos más cortos.

Tal vez crea que esta recibiendo un salario demasiado bajo, o que no tiene ningún futuro. Si así fuese hable con él, dígame que el progreso depende de él mismo, y que dos de los factores decisivos para promover a un empleado son un trabajo de más calidad y una mejor conducta.

Si el motivo fuese la falta de suficiente trabajo, usted debe estar seguro de darle un trabajo "verdadero", porque los que sólo son para salir del paso aumentarían el problema. La única forma de encender el entusiasmo por el trabajo es subrayar su importancia y la confianza que se tiene de que el trabajador lo haga bien.

El esquivar el trabajo es a menudo un disfraz con el que se encubre la falta de capacidad para hacerlo, o un refugio porque no se ha entendido lo que se espera. En este caso se debe ver que el trabajador obtenga el adiestramiento necesario. Aclárele todo aquello que no comprenda bien de lo que se desea que haga. El punto básico del problema es el miedo; debe darle seguridad de que no se le va a despedir. Es probable que el trabajador este resentido. Quizá piensa que ha sido menospreciado por el supervisor o sus compañeros de trabajo; aunque se debe investigar si inadvertidamente se ha menospreciado, hágale sentir importante, dele mas responsabilidades, elogie el trabajo que haga bien. Mientras más se estime así mismo menos se entregará a la holgazanería.

Si lo que le falta es ambición y se vacila en despedirlo porque su potencial es bueno, el problema estará en forzarlo.

Debe darle abundancia de trabajo, no inventado sino legítimo; sujetarle a normas elevadas, asignarle deberes adicionales, esto le obligará a trabajar más a paso



normal; provóquelo fijándole un límite de tiempo; destínele a un grupo de empleados que trabajen duro y estimulen el trabajo.

**El sabiondo.**- A menudo son empleados agradables y capaces, pero ocurre con frecuencia que esa actitud pedante encubre una falta de capacidad, aptitud y adiestramiento.

A veces se trata de gente inteligente y lógica, que se expresa con facilidad lo cual puede ser una ventaja para hacer de ellos, trabajadores valiosos. A este tipo de trabajadores se les debe mantener activos, dándoles abundante trabajo, cuidando de que lo haga bien; evite discusiones, con frecuencia les interesa demostrar que saben pensar mejor que los demás, usted debe ganar su respeto, y así podrá contar con su lealtad y colaboración.

Trátelos con firmeza, si es necesario imponerle disciplina, hay que asegurarse de que estén cuidadosamente preparados, que no tenga puntos débiles; déles más responsabilidades; demuéstreles que se espera de ellos más calidad y cantidad en su producción, sino se cumple con lo esperado, a pesar de su esfuerzo no los mortifique; pero que comprendan que su fracaso no paso inadvertido. Déjeles que de cuando en cuando se extralimite, pero no les meta en dificultades serias. Siempre que sea posible hágales notar las urgencias y presiones de la producción empresarial y comercial. Habrá ocasiones en que el empleado trate de saltar la autoridad de un supervisor, en este caso conviene asegurarse que entienda que él es su jefe inmediato, advierta que no es correcto dejar que un trabajador pase por sobre su autoridad, pues esto es señal de que no sabe controlar a sus subordinados, explíquelo al supervisor que la mejor forma de manejar al trabajador que pretende saberlo todo es canalizando sus energías en actividades útiles mediante asignación adecuada de trabajo y a través del adiestramiento necesario.

**El malhumorado habitual.**- A veces se enfada con todos y otras sólo consigo mismo; esto conviene tenerlo presente al tratar de determinar a qué se debe su mal humor; se necesita investigar con paciencia para encontrar las causas ocultas de su actitud antisocial.

Para ayudar a este tipo de empleados es bueno saber qué antecedentes de trabajo tiene, hay un progreso constante, o más bien altas y bajas, cuántas fallas se mantienen al ritmo de trabajo de sus compañeros, le falta habilidad y actitudes de éstos, se limita su mal humor a su superior y compañeros o lo manifiesta con todo el mundo, es feliz con su familia, se asocia con personas inadecuadas, vive fuera de sus posibilidades, o tiene preocupaciones económicas. A menudo sucede que la razón de un constante mal humor es una deficiente salud que le impide participar en actividades normales. Estos asuntos deben tratarse con todo tacto, a efecto de evitar que el trabajador piense que se esta invadiendo su vida privada; mantenga al trabajador ocupado y ayúdele a que tenga éxito, esto puede ser la clave para hacerlo reaccionar, déle suficiente trabajo, así es poco probable que se dedique a pensar en sus desdichas reales o imaginarias.

**El quejumbroso.**- Es una persona que siempre esta quejándose de algo, su antagonismo irrita a superiores y trabajadores, engendra insatisfacción y descontento general en el departamento. Uno de los pasos es tener sentido común, siempre que se queje de algo hable con él; trate de hacer que concrete sus asuntos personales y dé soluciones. Una vez que se haya mostrado que sus quejas carecen de razón, es posible que modifique su actitud. El quejumbroso sólo puede ser introvertido y tener una sensibilidad exagerada hacia las actitudes y observaciones de los demás.

Es importante que el gerente no cometa el error de lastimar la dignidad del empleado, no debe hacerle pensar que se le está ridiculizando porque entonces empeorará la situación; el quejumbroso desperdicia energía mental por vivir pensando y analizando sus quejas. Si se queja de algo que no existe, debe darle algo de que preocuparse verdaderamente. El supervisor puede plantearle un problema existente en el departamento y encomendarle que le encuentre solución.

**El que se desvive por ayudar.**- Siempre anda preocupado por mejorar las cosas y en ayudar a los demás, se necesite o no.

Manténgale tan ocupado, que no tenga tiempo para meterse en lo que no le incumbe; déle suficiente trabajo, insista en que lo haga en el menor tiempo y, además especifique que lo quiere bien realizado. A menudo exhibe una tendencia a pasar la mayor parte del tiempo con el jefe.

Debe tener cuidado con cualquier apariencia de favoritismo hacia un trabajador impopular; con ello sólo engendrará desconfianza y descontento en el personal.

**El tímido.**- Tal vez posee actitudes y capacidad, pero le es imposible realizar un buen trabajo. Se le interponen problemas como, la falta de confianza en sí mismo, timidez o una combinación de debilidad física o inestabilidad emocional.

El problema consiste en ayudar a confiar en sí mismo. Para ellos se le recomendarán trabajos que puedan hacer bien. También se evitará que cargue sobre los hombros de sus compañeros el trabajo que a él le corresponde hacer. El supervisor cuidará de que haga su trabajo bien y completo, es la única forma de hacer que logre confianza en sí mismo. Que él mismo se percate de que puede hacer las cosas.

**El no cooperador.**- No es una persona que no quiera trabajar, o que se siente superior a su empleo o a sus compañeros; quizás es tímido y no se entiende bien con los demás. A este tipo de empleado se le puede agrupar con trabajadores amistosos, que suelen llevarse bien con otros, con la finalidad de que conviva con otros empleados que aún no ha tratado. El hecho de pertenecer a un grupo puede reafirmar la participación de una labor colectiva.

El gerente debe desarrollar el espíritu de equipo, haciéndole notar la parte que le corresponde en las actividades y éxitos del trabajo en conjunto, si el trabajador comparte el éxito colectivo, se logrará que llegue a gustarle colaborar.

**El inconforme.**- Se trata de un empleado que siempre está pensando en otra forma de hacer las cosas; pero las quiere hacer de manera distinta, más que hacerlas mejor.

El gerente debe asignarle trabajos que pueda desempeñar bien; no se le debe desalentar en sus habilidades, ya que puede tener ideas creativas, y esto puede utilizarse con ventaja. Debe colocarle en un puesto que signifique un desafío para él, en el cual se presenten problemas con los que no este familiarizado, esto le obligará a seguir un modo de trabajo estándar.

**El que ha llegado a un punto muerto.** - Por lo regular es un trabajador superior al promedio; pero ha llegado a la cúspide de sus tarifas de salarios, el empleado que ha llegado a esta situación, llega a ser un problema de difícil solución, a menos de que se le conduzca y motive en forma apropiada, fácilmente puede convertirse en un trabajador de inferior calidad.

El gerente debe reconocer su labor, hacerle saber que esta haciendo una valiosa contribución al trabajo general. Debe pedirle consejos, trátele como experto en su tarea, déle a entender que sus opiniones son bien estimadas.

El supervisor o gerente debe cuidar de que la decisión final sea suya. Si no fuera factible seguir la opinión del trabajador, debe explicarle el motivo.

Si la oportunidad de ascenso por parte del trabajador se ve limitada por el momento, debe explicársele cuál es su situación precisa con franqueza.

El empleado por lo menos obtendrá cierta satisfacción de saber que cuando se presente una oportunidad, será tomado en cuenta. Evite hacerle promesas definidas, pues las circunstancias pueden cambiar, lo mismo que el trabajador.

Debe darle reconocimiento por su labor, como por ejemplo:

- 1- Mostrándole confianza para que haga las cosas como prefiera.
- 2- Debe darle a entender que no necesita de tanta supervisión como los demás.
- 3- Motívele a que participe en el plan de sugerencias a la empresa, déle libertad delegando en él ciertas responsabilidades.

**El parlanchín.** - Es el que hablando, supera a todos los de su departamento. Es posible que dé respuestas largas y evasivas a preguntas concretas, sólo para no regresar de inmediato a su trabajo.

El gerente debe darle suficiente trabajo para que no le quede tiempo de ponerse a platicar. Debe insistir en que cumpla con su trabajo. Siempre que se le vea perdiendo tiempo, se le deberá preguntar como va en su trabajo. Se le colocará en una situación de trabajo en la que la tarea de otros dependerá de lo que él haga. Solicitando la cooperación de sus compañeros de trabajo para hacer que se mantenga callado y dedicado a su tarea.

**El entrometido.** - Su especialidad es intervenir en todo, presume de conocimientos universales, pero casi siempre está equivocado; a menudo acusa a sus compañeros de entorpecer la producción.

El gerente debe poner al empleado entre la espada y la pared, ocasionando a que sea más definido en su acusación, en lugar de demostrar al entrometido que hace mal. Debe ayudarle a comprender el por qué hace mal; haga que se percate de que las

acusaciones solapadas pueden dañar a todo el departamento, incluyendo al acusador tanto como al acusado.

**El que nunca tiene la culpa.**- Siempre que algo resulta mal y hay posibilidad de echarle la culpa a alguien, insistirán en que ellos ni siquiera estuvieron presentes; aunque el gerente sepa bien que sí estuvieron. Una vez identificado al empleado que miente, debe parársele en seco, pues puede provocar una desmoralización general.

El gerente o supervisor deben cerciorarse de que el trabajador ha comprendido bien de que es responsable y que no se le admitirán excusas ni pretextos como justificación por sus fallas. Debe ayudarle a superar su sentimiento de inseguridad; porque ésta podría ser la causa de su conducta irresponsable. Debe mostrarle confianza en su capacidad de trabajo; haga hincapié en la importancia del mismo. Aproveche las oportunidades legítimas para elogiar el trabajo que haya hecho bien.

**El apático.**- Se trata de un empleado indiferente, pasivo; tal vez cumpla con su trabajo, pero al mismo tiempo irrita a los que lo rodean. Se opone de manera pasiva a todo cambio y rechaza los esfuerzos que se hacen para despertar su entusiasmo.

En este tipo de empleados tiene que haber algo que le guste, el gerente o supervisor debe tratar de descubrir qué es; una vez que se haya descubierto, debe mostrar interés en ello, debe hacerle preguntas y provoque sus comentarios; debe hacerle sentir importante.

Este procedimiento no sólo puede iniciar una vinculación, sino también el hacerle sentir al trabajador la importancia que se le da, algo que quizás crea no obtiene por su trabajo.

Concluyendo este capítulo cabe mencionar lo importante que es motivar a los empleados, y las posibilidades que se le presentan a un gerente para lograrlo, eligiendo cualquiera de las técnicas antes mencionadas o bien, intercaladas para obtener voluntad y éxito por parte de quienes trabajan a su mando.

Motivar es, entonces, analizar e involucrar al empleado, igual que hacerlo sentir responsable e importante en su puesto y no sólo por su condición de subordinado imponerle por un salario incompetente. Es por ello, que el estar motivado es realizar algo por iniciativa propia, ser estimulado y lograr el éxito. Llegar a la meta.

Ratificando con lo anterior, Werther (1982) dice que la motivación es el impulso de un empleado para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se obliga a los empleados reaccionarán simplemente a las presiones; actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivados, harán su trabajo con calidad y entusiasmo, porque lo consideran como un acto importante para la empresa como para ellos.

## CONCLUSION

El objetivo de esta investigación fue describir los procedimientos que podría utilizar la gerencia para la motivación de los empleados, de una manera documental; con el propósito de que el gerente o supervisor tenga diferentes alternativas para elevar la motivación de los mismos, eligiendo la aportación que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa. Para así alcanzar la satisfacción personal y laboral del empleado y cubrir los objetivos de la empresa.

De igual forma se exponen puntos importantes que debe tomar en cuenta un gerente, para que se tenga conocimiento más específico de lo que pudiera estar pasando por alto; como es el caso de las necesidades psicológicas de los empleados. Aquí se exponen algunas teorías acerca de este tema. Nosotras sugerimos que estas teorías debieran servir de base para poder poner en práctica cualquier procedimiento que se elija, ya que el punto clave de la motivación viene de la mano de una necesidad, la cual pudiese satisfacerse por medio del trabajo.

Debido al análisis que se llevó a cabo podemos decir que nuestro objetivo si se alcanzó, ya que proporcionamos los procedimientos que permiten elevar la motivación de los empleados resumida en un cuadro de características donde se exponen dichas aportaciones, haciendo más fácil el acceso de búsqueda y de la elección más acertada o adecuada para el tipo de personal que dirigen los gerentes. El lector podrá conocer estos procedimientos y la finalidad de cada una de ellas.

De la información obtenida se llegó a lo siguiente:

Los procedimientos de motivación que proponemos son efectivos, ya que todas y cada una de ellas van enfocadas a un mismo fin, que es el de elevar la motivación del empleado, intentando un trato humano entre los miembros de la empresa por medio de la comunicación y con ello, alcanzar la productividad deseada en el ámbito laboral.

El procedimiento que sugerimos como el mejor de ellos, es la Capacitación que nos expone Strauss (1960), en perfecta combinación con algunas características de las otras técnicas, antes mencionadas; esta aportación ofrece muchas perspectivas de alcanzar la motivación y la satisfacción de los empleados, incluyendo la del gerente o jefe. Se eligió por los diversos temas que en ésta se pueden mencionar dentro de una aula. Capacitación es el hecho de enseñar nuevas formas de trabajo, enseñar también formas de comportamientos, concientizar a los empleados, hacerlos sentir que son importantes. Dentro de este procedimiento no nos referimos al hecho de hacer sentir al empleado que no es "capaz", sino que se le puede motivar con palabras dentro de dicho curso, haciéndolo sentir tranquilo y cooperador.

Estos cursos pueden resultar satisfactorios para los empleados y así como puede ser funcional para algunas empresas y algunos empleados, también puede ser contraproducente ya que puede dar a pensar al empleado que se manda a dicho curso por que es una persona "inservible" o "problemática" y que por eso esta en la lista de

los asignados a tomarlo. Para que esto no ocurra es necesario hacer un buen uso de las palabras, abrir correctamente la brecha de la comunicación y sobre todo se deben realizar dichos cursos con instructores capacitados para ejecutar con excelencia el buen manejo de los temas a abordar.

Aquí consiste en elaborar cursos que vayan acorde a los requerimientos de cada empresa. Nosotras proponemos esta técnica en combinación con las otras porque observamos que sería así más completa, tomando como base las teorías de las necesidades psicológicas para aplicar cualquier procedimiento, aunque no fuese la de "capacitación", es necesario tener como base éstas. Es importante la aportación que sugerimos ya que al llevar a cabo dichos cursos, se está concientizando a cada miembro de la empresa, para que colabore con la misma cumpliendo adecuadamente con sus tareas asignadas, realizando temas de interés personal y laboral; introduciéndoles temas que hagan elevar su autoestima y al sentirse motivados realicen su trabajo por iniciativa propia, sin necesidad de presionarlos.

Es importante mencionar el tema de la motivación laboral, en alguno de los cursos que se realicen para que el personal se dé cuenta de que en realidad es el activo más importante que existe en una empresa y una buena dirección es la clave del éxito. Y para que exista una buena dirección de personal es necesario que el gerente cuente con la capacidad y habilidad de saber escuchar y hablar con sus subordinados acerca de sus necesidades e inquietudes dentro de su área laboral. Un buen gerente debe saber que es responsabilidad suya el mantener motivados y en armonía a su personal; para lograr el cambio que se desea es necesario iniciar el cambio desde el gerente mismo. Para ésto basta con manejar un estilo de trabajo en equipo, como nos lo expone Rosenbaum (1983), en el capítulo de la dirección de personal; donde el gerente actúa como un entrenador, consejero y asesor que comunica sentimientos y hechos a sus empleados con el fin de encontrar soluciones creativas a los problemas que se presentan. Albers (1968), al igual que Rosenbaum, menciona un estilo de dirección donde también propone que el gerente solicite activamente sugerencias de sus subordinados, promoviendo la participación continua de ellos; este estilo de gerencia él lo llamó como "el director democrático"; Donde la finalidad principal es igual que la de Rosenbaum, actuar como consejero y ayudarlos a superarse haciéndolos sentir como parte importante de la empresa; reforzando positivamente sus logros y sus avances.

Es por ello que el procedimiento de "Capacitación" en compañía de algunas características de las otras aportaciones sea para nosotras el mejor, desde un enfoque documental. Y la gran ventaja es de que además de que podemos mezclarla con otras aportaciones, en él podemos también lograr el objetivo principal que es el de mantener motivados a los empleados y éste también puede usarse para todo el personal de la empresa. Programando diversos cursos según sea el personal a quien va dirigido.

Todos los procedimientos de motivación pueden y deben usarse. No obstante la mezcla dependerá de la persona interesada y de los requerimientos de cada empresa.

En cuanto a las limitaciones de las aportaciones para motivar a los empleados que se recopilaron, encontramos que dependiendo del autor que se elija para motivar será la funcionalidad de éstas; es decir, en las propuestas de Strauss (Capacitación), Albers (Cargos) y B.B.P. (Competencia), se han dado casos de que algunos empleados no les interesa o no les gusta participar en estas propuestas, ya que para ellos no son factores importantes para elevar su motivación o no satisfacen sus necesidades.

Con respecto a las aportaciones restantes, se puede dar el caso en que en empresas muy grandes e incluso en algunas pequeñas, el gerente y el empleado no tienen comunicación ni trato directo; por lo tanto el reconocimiento a sus logros, el escucharlos para conocer sus necesidades e intereses, el asesorarlos y aportarles mayor apoyo resulta una tarea difícil o en algunos casos inusual.

Es por eso que en la mayoría de las empresas prefieren usar otro tipo de procedimientos para motivar a sus empleados como son los incentivos económicos y/o remuneraciones, que a veces suele funcionar.

### LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

A lo largo del desarrollo de esta investigación se presentaron limitaciones como las siguientes:

- Por ser una tesis documental los procedimientos que presentamos son propuestas teóricas, hipotéticas y que aunque van basadas en datos empíricos no abarcan todas las existentes, pero sí se mencionan las más difundidas ya que en alguna ocasión fueron aplicadas.
- No se realizó una comparación operativa de dichos procedimientos, sólo se mencionan características de éstos.
- Se recomienda que en próximos estudios se realicen investigaciones de campo, como son encuestas acerca de los procedimientos que aplican los gerentes o jefes de alguna área para motivar a su personal y de esta forma cuestionarlos también acerca de los procedimientos aquí estudiados.
- Explorar cuántos gerentes conocen estos métodos y qué tanto; también sería importante saber cuántos los aplican, para conocer los resultados obtenidos.



**ANEXOS**

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CUADRO DE CARACTERISTICAS

<p>STRAUSS (1960)</p>	<p>CAPACITACION</p>	<p>* ALCANZAR LA SUPERACION DEL EMPLEADO Y DE LA EMPRESA.  * PROMOVER EL CRECIMIENTO DE HABILIDADES Y APRENDIZAJE</p>	<p>* QUE APRENDA NUEVAS CONDUCTAS  * QUE SE REALICE MEJOR EN SU PUESTO Y CONOZCA OTRAS AREAS QUE SE ACTUALICE CONSTANTEMENTE PARA SATISFACCION PERSONAL Y SUPERACION LABORAL</p>	<p>VENTAJAS: DESARROLLA LA CREATIVIDAD Y LA INICIATIVA DE LOS EMPLEADOS</p>	<p>* GRUPAL</p>	<p>* DIRECTA  * INDIRECTA</p>	<p>TIEMPO DEL EMPLEADO Y TIEMPO DE LA EMPRESA (APROXIMADAMENTE DE 1 a 2 HRS. SEGUN EL CURSO Y PLAN DE TRABAJO)</p>	<p>ESCENARIO Y RECURSOS PARA LA CAPACITACION</p>	<p>ES EFECTIVA PORQUE APORTE AYUDA AL DESARROLLO DEL EXITO DE LA EMPRESA Y DEL PROPIO EMPLEADO</p>
<p>ALBERS (1968)</p>	<p>CARGOS</p>	<p>* LOGRAR QUE EL EMPLEADO SE SIENTA INCLUIDO EN LOS OBJETIVOS Y PROGRAMAS DE LAS EMPRESAS</p>	<p>* DARLE AL EMPLEADO NUEVAS TAREAS QUE LE HAGAN SENTIR QUE ES TOMADO EN CUENTA  * QUE DESARROLLE SU DESEO DE COOPERAR Y DE SENTIRSE RESPONSABLE</p>	<p>VENTAJAS: LOGRAR LA MOTIVACION MORAL DEL EMPLEADO, PORQUE ES TOMADO EN CUENTA COMO UN ELEMENTO VALIOSO  DESVENTAJAS: NO TODOS COOPERAN, NI QUIEREN RESPONSABILIDADES</p>	<p>* GRUPAL  * INDIVIDUAL</p>	<p>* DIRECTA  * INDIRECTA</p>	<p>TEMPORAL (EL NECESARIO PARA ELEVAR SU MOTIVACION)</p>	<p>LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ASIGNAR CARGOS POR ESCRITO</p>	<p>ES EFECTIVA, PERO ES NECESARIO CONOCER EL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA EMPRESA PARA SABER SI SE PUEDE APLICAR SI EL PERSONAL QUE MANEJA NO LE GUSTA TRABAJAR NO FUNCIONARA</p>
<p>KILLIAN (1969)</p>	<p>MOTIVAR A LOS EMPLEADOS</p>	<p>* SATISFACER AL EMPLEADO EN SU TRABAJO  * RECALCAR LO POSITIVO  * USAR EL SIGNIFICADO DE LA PALABRA  * DESARROLLAR LA RESPONSABILIDAD</p>	<p>* TRATAR AL EMPLEADO COMO HUMANO  * CONOCER EL COMPORTAMIENTO LABORAL  * FOMENTAR LOS VINCULOS ENTRE EL EMPLEADO Y JEFE  * MANEJO VERBAL DE RECONOCIMIENTO</p>	<p>VENTAJA: LA GRAN OBJETIVIDAD POSITIVA EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO  INCREMENTA VINCULACION ENTRE EL TRABAJADOR Y LA EMPRESA</p>	<p>* INDIVIDUAL (PREFERENTEMENTE)  * GRUPAL (NO ES MUY FUNCIONAL PERO PODRIERA DARSE EL CASO)</p>	<p>* DIRECTA (DE GERENTE O JEFE A EMPLEADO)</p>	<p>EN EL HORARIO LABORAL CON OBJETIVIDAD Y CONSTANCIA</p>	<p>NINGUNO</p>	<p>ES EFECTIVA CUANDO SE DESEA UN CAMBIO USANDOLA CON CONSTANCIA</p>

## CUADRO DE CARACTERISTICAS

<p>ORTUETA (1972)</p>	<p>ENTREVISTAS ENCUESTAS</p>	<p>* CONOCER EL MUNDO PSICOSOCIAL Y LABORAL DEL EMPLEADO</p> <p>* AYUDA A DETERMINAR LOS INTERESES DEL EMPLEADO</p>	<p>* TRATAR AL EMPLEADO COMO HUMANO</p> <p>* HACER USO DE LA COMUNICACION</p> <p>* FOMENTA LA VINCULACION ENTRE JEFE Y EMPLEADO</p> <p>* CONOCER LAS ASPIRACIONES DE ESTOS</p> <p>* DISPONIBILIDAD DEL EMPLEADO Y LA EMPRESA</p>	<p>VENTAJA: LOGRAR UN MEJOR ENTENDIMIENTO ENTRE EL GERENTE Y SUS SUBORDINADOS Y EXISTE PRECISION EN CUANTO A SUS INTERESES</p>	<p>* INDIVIDUAL</p> <p>* GRUPAL</p>	<p>* DIRECTA (SI SE TRATA DE ENTREVISTAS)</p> <p>* INDIRECTA (EN CASO DE ENCUESTAS)</p>	<p>DEPENDE DEL TIEMPO DEL EMPLEADO Y DEL GERENTE. APROXIMADAMENTE DE 10 a 20 MIN</p>	<p>LO NECESARIO PARA REALIZAR UNA ENCUESTA COMO ES LAPIZ Y PAPEL</p>	<p>ES EFECTIVA PORQUE PROPORCIONA UN AMPLIO CONOCIMIENTO DE LOS INTERESES, FRUSTRACIONES E INSATISFACCIONES DE LOS EMPLEADOS. ES NECESARIA UNA COOPERACION SINCERA EN LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS POR PARTE DE AMBOS</p>
<p>MC QUIG (1973)</p>	<p>CONSEJO</p>	<p>* ASESORAR A LOS EMPLEADOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES</p> <p>* PRESTAR MAYOR APOYO Y ESCUCHARLOS</p>	<p>* QUE EL GERENTE DEBE BUSCAR EL PUESTO PARA EL CUAL SON APTOS</p> <p>* QUE DEBE CAMBIAR SUS ACTITUDES NEGATIVAS</p>	<p>VENTAJA: ES PODER CONOCER MEJOR A SUS EMPLEADOS YA QUE LE PERMITE ESCUCHARLOS SIN INTERRUPCIONES</p>	<p>* INDIVIDUAL (SE RECOMIENDA)</p> <p>* GRUPAL</p>	<p>* DIRECTA</p>	<p>EN EL HORARIO DE TRABAJO, DEPENDIENDO LA DISPONIBILIDAD DEL EMPLEADO Y DEL GERENTE (DE 15 MIN APROX.)</p>	<p>NINGUNO</p>	<p>ES EFECTIVA PORQUE PROPORCIONA AL GERENTE Y AL EMPLEADO UN CANAL DE COMUNICACION QUE LES PERMITE CONOCER SU INSATISFACCION LABORAL</p>
<p>BUREAU OF BUSINESS PRACTICE (B.B.P.) (1977)</p>	<p>COMPETENCIA</p>	<p>* LOGRAR QUE EL EMPLEADO ENCUENTRE EL INTERES DESEADO EN SU AREA LABORAL</p> <p>* IMPULSADO PARA QUE LOGRE MAYOR PRODUCTIVIDAD</p> <p>* INCREMENTA LA COMPETENCIA</p>	<p>* AUMENTAR EL DINAMISMO LABORAL</p> <p>* EL TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>* ESTABLECER ESTANDARES DE RENDIMIENTO</p>	<p>VENTAJA: SE LOGRA EL COMPANERISMO Y SE DESARROLLA EL INTERES DE SU AUTORREALIZACION</p> <p>DESVENTAJA: SE CREAN RIVALIDADES ENTRE EQUIPOS</p>	<p>* GRUPAL (SE RECOMIENDA)</p> <p>* INDIVIDUAL</p>	<p>* DIRECTA</p> <p>* INDIRECTA</p>	<p>TEMPORAL (EL NECESARIO SEGUN LOS RESULTADOS CON SU PERSONAL)</p>	<p>NINGUNO</p>	<p>ES EFECTIVA MIENTRAS EXISTA LA MOTIVACION DE LOGRO EN EL PERSONAL</p>

## CUADRO DE CARACTERÍSTICAS

AUTOR	MOTIVACIÓN	REFORZAMIENTO	ESCUCCHAR	HACER QUE EL EMPLEADO SIENTA QUE ES IMPORTANTE	TRATAR AL EMPLEADO COMO UN SER HUMANO	VENTAJA: PROPORCIONA RETROALIMENTACIÓN HACIA LOS EMPLEADOS, DANDO OPORTUNIDAD DE SABER MAS ACERCA DE ELLOS	GRUPAL	INDIRECTA	EN EL HORARIO LABORAL, SEGUN EL TIEMPO DEL EMPLEADO Y DEL JEFE O GERENTE (APROX. 15 MIN)	NINGUNO	SI FUNCIONA PORQUE AYUDA AL GERENTE A ENTENDER MEJOR A SUS EMPLEADOS, ABRIENDO ENTRE ELLOS Y LA EMPRESA UN ENORME CANAL DE COMUNICACIÓN
ROSENBAUM (1983)	* LOGRAR QUE SE INVOLUCRE CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	* TRATAR AL EMPLEADO COMO UN SER HUMANO * MOSTRAR GRATITUD HACIA LOS EMPLEADOS * PROMOVER LA RELACION DE CORDIALIDAD ENTRE ELLOS	* ESCUCCHAR	* HACER QUE EL EMPLEADO SIENTA QUE ES IMPORTANTE * LOGRAR QUE SE INVOLUCRE CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	* TRATAR AL EMPLEADO COMO UN SER HUMANO * MOSTRAR GRATITUD HACIA LOS EMPLEADOS * PROMOVER LA RELACION DE CORDIALIDAD ENTRE ELLOS	VENTAJA: PROPORCIONA RETROALIMENTACIÓN HACIA LOS EMPLEADOS, DANDO OPORTUNIDAD DE SABER MAS ACERCA DE ELLOS	* GRUPAL  * INDIVIDUAL	* INDIRECTA  * DIRECTA (SE SUGIERE)	EN EL HORARIO LABORAL, SEGUN EL TIEMPO DEL EMPLEADO Y DEL JEFE O GERENTE (APROX. 15 MIN)	NINGUNO	SI FUNCIONA PORQUE AYUDA AL GERENTE A ENTENDER MEJOR A SUS EMPLEADOS, ABRIENDO ENTRE ELLOS Y LA EMPRESA UN ENORME CANAL DE COMUNICACIÓN
ALLAN (1989)	MOTIVAR A LOS EMPLEADOS	* LOGRAR LA SATISFACCION LABORAL Y PERSONAL DEL EMPLEADO * LOGRAR LOS ESTANDARES DE MOTIVACION	MOTIVAR A LOS EMPLEADOS	* LOGRAR LA SATISFACCION LABORAL Y PERSONAL DEL EMPLEADO * LOGRAR LOS ESTANDARES DE MOTIVACION	* DESARROLLAR EL SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD * RECALCARLE QUE EL PROGRESO LO HACE CRECER * DAR RECONOCIMIENTO VERBAL CUANDO OBTENGA LOGROS	VENTAJA: ALCANZAR LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS IMPULSANDOS A QUE OBTENGAN MAS LOGROS POR INICIATIVA PROPIA	* GRUPAL  * INDIVIDUAL	* DIRECTA  * INDIRECTA	EN EL HORARIO DE TRABAJO	NINGUNO	ES EFECTIVA YA QUE PROPORCIONA FLUIDEZ LABORAL Y PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS
ARMSTRONG (1990)	PREMIOS Y CASTIGOS (PALOS Y ZANAHORIAS) MOTIVAR A TRAVES DEL TRABAJO MISMO	* HACER DEL TRABAJO UNA UNIDAD DE EQUIPO * DESARROLLAR EL DESEO DE COMPROMISO * ELIMINAR LOS FACTORES NEGATIVOS	SISTEMA DE GERENTE DE UN MINUTO	* HACER DEL TRABAJO UNA UNIDAD DE EQUIPO * DESARROLLAR EL DESEO DE COMPROMISO * ELIMINAR LOS FACTORES NEGATIVOS	* TRATAR AL EMPLEADO COMO UN SER HUMANO * DAR OPCIONES AL GERENTE DE COMO MANEJAR A SUS EMPLEADOS POR MEDIO DE PREMIOS O EN CASO CONTRARIO CASTIGARLOS	VENTAJA: PROMUEVE EL COMPAÑERISMO Y ELEVA EL DESEO DE SUPERARSE  DESVENTAJA: EL TRABAJO EN EQUIPO RESULTA COMPLICADO DE APLICAR A EMPLEADOS INTROVERTIDOS O AISLADOS QUE TRABAJAN MEJOR SOLOS	* GRUPAL	* DIRECTA (CITANDOSLOS A UNA JUNTA DIRIGIDA POR EL PROPIO GERENTE)  * INDIRECTA (POR MEDIO DE UNA SOLA PERSONA CON UN NIVEL DE MANDO COMO ES EL SUPERVISOR O JEFE INMEDIATO)	SE APLICA EN EL HORARIO DE TRABAJO	NINGUNA	FUNCIONA PORQUE PROPORCIONA AL GERENTE LIBERTAD PARA ACTUAR SEGUN EL TIPO DE PERSONAL QUE MANEJA, PARA PREMIAR O CASTIGAR, PARA PROMOVER LABORES NUEVAS Y DIFERENTES QUE DESARROLLAN LA CREATIVIDAD DE LOS EMPLEADOS

## CUADRO DE CARACTERISTICAS

HERZBERG (CITADO FOURNIES 1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* LOGROS</li> <li>* RECONOCER LOS LOGROS DE LOS EMPLEADOS</li> <li>* OTORGAR RECONOCIMIENTOS POR LAS APORTACIONES DE LOS MISMOS</li> <li>* UTILIZAR EL LENGUAJE VERBAL PARA EL RECONOCIMIENTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* FOMENTAR EL ESPIRITU DE LA CREATIVIDAD</li> <li>* ALCANZAR LA COOPERACION DE LOS EMPLEADOS</li> <li>* TRATARLOS COMO HUMANOS, DESARROLLAR SU CREATIVIDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* GRUPAL (EN JUNTAS)</li> <li>* INDIVIDUAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* DIRECTA (GERENTE Y SUBORDINADO)</li> <li>* INDIRECTA (POR MEDIO DE UN DIPLOMA O CONSTANCIA COMO RECONOCIMIENTO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EN EL HORARIO DE TRABAJO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LO NECESARIO EN CASO DE OTORGAR RECONOCIMIENTO ESCRITO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ES EFECTIVA PORQUE LOGRA QUE EL EMPLEADO SE SIENTA IMPORTANTE POR LOS LOGROS QUE VA OBTENIENDO Y ES LO QUE IMPULSA A CREAR MAS</li> </ul>
ADAIR (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* MOTIVAR A LOS EMPLEADOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* SATISFACER AL EMPLEADO CON RECONOCIMIENTO VERBAL O ESCRITO</li> <li>* SELECCIONAR GENTE MOTIVADA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* INDIVIDUAL</li> <li>* GRUPAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* DIRECTA (EMPLEADO Y GERENTE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SE EMPLEAN EN EL HORARIO DE TRABAJO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TODO LO NECESARIO PARA OTORGAR RECONOCIMIENTO ESCRITO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ES FUNCIONAL YA QUE PROPORCIONA AL EMPLEADO UNA FORMA DE SENTIRSE VALGADO POR SUS LOGROS POR PEQUEÑOS QUE SEAN</li> </ul>
DELL (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* COMPROMISO</li> <li>* MANEJO DEL EMPLEADO DIFICIL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* QUE SE DEBE OBSERVAR Y DETECTAR A LOS EMPLEADOS INSATISFECHOS</li> <li>* QUE IMPULSA A LOS MISMOS A DESARROLLAR SU INICIATIVA PONIENDO ATENCION A CADA CASO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* GRUPAL</li> <li>* INDIVIDUAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* DIRECTA</li> <li>* INDIRECTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EN EL HORARIO DE TRABAJO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NINGUNO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ES EFECTIVA YA QUE SE REQUIERE QUE SEA CONSTANTE Y SISTEMATICA</li> </ul>

La finalidad de los presentes cuadros es mostrar las diferentes propuestas de motivación laboral y sus características, esto es con el propósito de que el gerente pueda elegir entre ellas la más factible a sus necesidades.

A continuación se hará una comparación de dichos procedimientos en base a su aplicación:

En forma *directa e indirecta*.

Los procedimientos de Killian, Rosenbaum, Adair y McQuaig son de aplicación directa; es decir que su aplicación tiene que ser de jefe o gerente a subordinado. La finalidad de éstas es alcanzar una mejor relación entre ambos, enfocando su atención a los logros de sus empleados y dando reconocimiento verbal o escrito a éstos. Esto le ayuda al gerente a conocer mejor a sus empleados, logrando así, saber que es lo que necesitan, que piensan, cuales son sus metas a seguir con ese empleo, que piensan de sus superiores y por medio de esto el gerente pueda motivarlos, eliminando las actitudes negativas para lograr la satisfacción laboral y personal.

En cuanto a Ortueta, Armstrong, Herzberg, Albers, Bureau Business Practice, Strauss, Dell y Allan; son propuestas que se pueden aplicar de manera directa como indirecta. Directa, como se vio en los renglones anteriores (gerente-subordinado) e Indirecta, porque no requiere de un trato personal, necesariamente; ésta es por medio de informes (de manera escrita), o de una persona adecuada o asignada para dar mensajes importantes (ejemplo: instructor-empleado), o de empleado a empleado. Y al igual que los procedimientos antes mencionadas cubren el mismo objetivo deseado que es motivar al empleado en su área laboral, por medio de un trato más humano y agradable.

Así como éstos pueden aplicarse de forma directa o indirecta, también pueden aplicarse de forma *grupal o individual*.

Individual:

Killian sugiere este tipo de aplicación porque requiere de un trato personal (gerente o jefe-subordinado), así el subordinado valorará más el reconocimiento que le hagan por los logros obtenidos, que si viniera de parte de un empleado que ocupa su misma jerarquía; la sensación de satisfacción por parte de su labor irá creciendo.

Grupal:

Armstrong y Strauss le dan un uso grupal porque el trabajar en equipo ayuda a que exista la armonía entre ellos, promueve la sana competencia entre equipos y genera la unión en el ámbito laboral.

Individual y Grupal:

Ortueta, Herzberg, Rosenbaum, Adair, McQuaig, Albers, Bureau Business Practice, Dell y Allan, coinciden en este tipo de aplicación, porque se necesita saber mezclar las dos formas para hacer sentir al subordinado como parte importante de la empresa, incitando a los miembros de la misma a colaborar en equipo y en armonía.

Todas las aportaciones mencionadas son de *fácil* aplicación ya que sólo se requiere una buena dirección de personal, con buena comunicación, deseos de progresar, con participación sistemática y continua, con disponibilidad tanto del

gerente como del empleado, para alcanzar la motivación deseada y lograr la satisfacción laboral de ambas partes.

Se seleccionaron los procedimientos que se encaminan a un trato humano del subordinado y todas cubren el mismo objetivo que es motivar a los mismos; todos merecen de reconocimiento por los logros y avances; así como respeto por las aspiraciones y frustraciones.

La propuesta que más se ajusta a todos los requerimientos de una empresa o que necesita un gerente; que para nosotras es la mejor, es la Capacitación que expone Strauss (1960) con una mezcla de algunas características de los otros autores, como son:

- Palabras de agradecimiento por una buena labor.
- Hacer uso de la comunicación.
- Reconocer y valorar el esfuerzo de los empleados.
- A través de entrevistas y encuestas hacer un sondeo para conocer necesidades e inquietudes.
- De vez en cuando promover la competencia, desafiando a los trabajadores.
- Dar un buen ejemplo de actitudes y aptitudes.
- Ofrecer recompensas justas.

Esto ayudará al desarrollo de la empresa y de los miembros de la misma; ayudará a que crezcan mentalmente y laboralmente para que sus avances sean cada vez más y mejores. Será de fácil aplicación, ya que cada gerente según sus necesidades irá haciendo una mezcla de técnicas que se pueden llevar a la práctica desde un salón de clases, donde el objetivo de ese curso sea conversar con sus subordinados hasta el hecho de actualizar o capacitar al personal, siempre haciéndolo sentir que es por su bien, para poder ascender de puesto cuando se presente una oportunidad. El tiempo que se utiliza no es vano, por lo que consideramos que no requiere demasiado tiempo pues sería un programa más dentro de la empresa y los resultados que se logran son gratificantes y emotivos para todos o su mayoría de los miembros que laboran dentro de ella.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adair J. (1990). Cómo Motivar (Que Nos Mueve a Lograr la Excelencia), ed. Legis, Bogotá.
- Albers H. (1968). Principio de Organización y Dirección, ed. Limusa.
- Albrecht (1991). Gerencia del Servicio, ed. Legis, Bogotá.
- Allan J. (1989). El gerente receptivo, ed. Legis, Colombia.
- Archundia A. P. (1995). Planes de Motivación e Incentivos en el Personal de Enfermería del Sector Salud, Propuesta para una Institución Privada. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Arias G. F. (1973). Administración de Recursos Humanos, ed. Trillas, México.
- Arias G. F. (1980). Conflicto individual y Frustración, ed. Trillas, México.
- Arias G. F. (1980). Formación y Papel del Supervisor, ed. Trillas, México.
- Armstrong M. (1990). Gerencia de Recursos Humanos, ed. Legis, Colombia.
- Bass B.M. (1972). Psicología de las Organizaciones, ed. Continental, México.
- Betanzos R. M. L. (1995). La motivación como Función de la Dirección. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Browne O.G. (1958). El Estudio del Liderazgo, ed. Paidós, Buenos Aires.
- Bureau of Business Practice(BBP). (1977). Mantenimiento Humano. ed. Diana, México.
- Castro A.E. (1993). Desarrollo Humano, ed. Subdirección General de Administración ISSSTE, México.
- Clothier R.C. (1964). Dirección de Personal, ed. McGraw-Hill, New York.
- Cofer (1972). Psicología de la Motivación, ed. Trillas, México.
- Cummings L.L. (1994). Recursos Humanos (Desempeño y Evaluación), ed. Trillas, México.
- Chiavenato I. (1990). Administración de Recursos Humanos, ed. McGraw-Hill, México.
- Chiavenato I. (1993). Iniciación a la administración de personal, ed. McGraw-Hill, México.
- Chiavenato I. (1993). Iniciación a la Organización y el Control, ed. McGraw-Hill, México.
- Chiavenato I. (1988). Introducción a la Teoría General de la administración, ed. McGraw-Hill, México.
- Davidoff L. (1984). Introducción a la Psicología, ed. McGraw-Hill, México.
- Dell T. (1991). La Motivación en el Trabajo, ed. Trillas, México.
- De la Revista Inc. (ed.) (1992). Dirección de Personal.
- Dessler G. (1991). Administración de Personal, ed. Prentice-Hall, Hispanoamericana.
- Dill S. (1964). Dirección de Personal, ed. McGraw-Hill, México.
- Doculin W.F. (1979). Técnicas de Dirección de Personal, ed. Hispano europea, España.
- Dubin R. (1975). Supervisión y Productividad, ed. Trillas, México.
- Escala M.S. (1973). Psicología para directivos, ed. Deusto, Bilbao.



- Fernández E.F. (1973). Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas, ed. Macchi, Córdoba.
- Foulquié P. (1976). Diccionario de Pedagogía, ed. Oikos-Tau, Barcelona
- Fournies F. (1990). Técnicas de Dirección de Personal, ed. McGraw-Hill, México.
- García P.R. (1996). La Motivación Laboral en una Empresa Privada. Tesis de Licenciatura, UNAM Facultad de Psicología.
- García R. (1974). Diccionario Larousse Usual, ed. Larousse, París.
- Genesca E. (1977). Motivación y Enriquecimiento del Trabajo: sus repercusiones sobre la productividad, ed. Hispano Europea, Barcelona.
- Gómez R.C. (1997). Análisis de las Estrategias Motivacionales Utilizadas en el Ambito Laboral. Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología UNAM.
- Haiman F.S. (1990). Dirección de Grupos (Tomo I), ed. Ciencia y Técnica, México.
- Haimann y Scott (1975). Dirección y Gerencia, ed. Hispano Europea, Barcelona.
- Hebb D.O. (1975). Psicología, ed. Interamericana, México.
- Hebb D.O. (1985). Organización de la Conducta, ed. Debate, Madrid.
- Heneman (1989). Administración de Recursos Humanos, ed. Continental, México.
- Herzberg F. (1992). The Motivation to Work, ed. New Brunswick, New Jersey.
- Killian R.A. (1969). Dirección en la Administración, ed. Reverte, México.
- Knowles W.H. (1960). Principios de Dirección de Personal, ed. Rialp, Madrid.
- Korman A.K. (1978). Psicología de las Industrias y de las Organizaciones, ed. Marova, Madrid.
- Kossen S. (1995). Recursos Humanos en las Organizaciones, ed. Harla, México.
- Lasser J.K. (1980). Técnicas de Organización y Administración (Tomo I) ed. Hispano Europea, Barcelona.
- Leslie R. (1985). Administración Teoría y Aplicaciones, ed. Representaciones y Servicios de Ingeniería S.A., México.
- Lester R.B. (1992). Lo que Todo Supervisor Debe Saber, ed. McGraw-Hill, México.
- López M.L. (1989). Estrategias Motivacionales Dirigidas. Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología UNAM.
- McClelland D.C. y Cols. (1953). The Achievement Motive, ed. Appleton Centur y Crotts, New York.
- McGregor D. (1969). Aspecto Humano de las Empresas, ed. Diana, México.
- McGregor D. (1974). Mando y Motivación, México, ed. Diana, México.
- McTeer W. (1978). El ámbito de la Motivación, ed. Manual Moderno, México.
- McQuaig J. (1973). Cómo Motivar a la Gente (Problemas y Procedimientos), ed. Logos Consorcio, México
- Moral A. M. L. y Negrete L. M. M. (1990). Satisfacción Laboral, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Morris S.V. (1970). Motivación y Moral en la Industria, ed. Hispano Europea, Barcelona.
- Mucchielli A. (1988). Las Motivaciones, ed. Paidotribo, Barcelona.
- Neff W. S. (1972). El Trabajo, el Hombre y la Sociedad, ed. Paidos, Buenos Aires.

- Nuttin J. (1977). La Motivación, ed. Nueva Visión, Buenos Aires.
- Ortega C.T.J. (1972). La Satisfacción en el Trabajo y algunos Factores que la Producen, Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología UNAM.
- Ortueta L. (1986). Técnicas de Dirección de Personal, ed. Limusa, México.
- Pérez F. L. (1992). Motivación de Logro y Satisfacción Laboral. Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología UNAM.
- Reyes P. A. (1993). Administración de Personal, ed. Limusa, México.
- Rodríguez E. M. (1988). Motivación al Trabajo, ed. Manual Moderno, México.
- Rosenbaum B. L. (1983). Cómo Motivar a los Empleados de Hoy, ed. McGraw-Hill, México.
- Russel A. (1963). Psicología del Trabajo, ed. Morata, Madrid.
- Schultz D.P. (1985). Psicología Industrial, ed. Interamericana, México.
- Siguan (1963). Problemas Humanos del Trabajo Industrial, ed. Rialp, Madrid.
- Strauss G. (1960). Los Problemas Humanos de la Dirección, México.
- Suárez D.R. (1983). Hombres y Empresas, ed. Trillas, México.
- Tagliaferri L.E. (1992). Organización y Supervisión de Recursos Humanos, ed. Limusa, México.
- Tarabini L.A. (1979). Principio de la Dirección, ed. Deusto, España.
- Todt E. (1982). La Motivación, ed. Herder, Barcelona.
- Vallina V. J.L. (1967). La motivación del Acto Administrativo, ed. Madrid Escuela Nacional de Administración Pública.
- Viteles M. (1970). Motivación y Moral, ed. Hispano Europea, Barcelona.
- Vroom V. H. (1979). Motivación y Alta Dirección, ed. Trillas, México.
- Werther W.B. (1982). Dirección de Personal y Recursos Humanos, ed. McGraw-Hill, México.
- William B.G. (1975). Cómo Dirigir a la Gente, ed. Herrero Hnos Sucesores, México.