



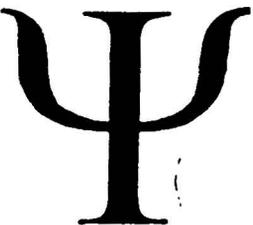
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA. AREA INDUSTRIAL

LA MOTIVACION EN EL TRABAJO: ANTECEDENTES, ACTUALIDAD Y PROSPECTIVAS.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA: HAIDENBLIT SOROKIN JOSE



DIRECTORA DE TESIS: LIC. ISaura LOPEZ SEGURA

ASESOR: LIC. ANGEL VICTORIA VELASCO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

CIUDAD UNIVERSITARIA



2001

EXAMENES PROFESIONALES FAC. PSICOLOGIA.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS.

A mis Padres: por su apoyo incondicional a través de toda mi vida hasta este momento. Gracias por todo su amor y cariño, les debo todo.

A mi Hermana Esther: Por compartir tu vida conmigo, por tus consejos y tus regaños, por todos los buenos momentos.

To Hadas: For showing me how love can beat any obstacle. Thank you for being my compliment and balance. Thank you for being my sunshine!  
To the entire Gabay Family.

A mis abuelos, Bertha, Elena (Q.E.P.D.) y Jacobo. Gracias por ser la base de mi presente.

A mis tíos Max y Michelle, y a toda la familia Haidenblit.

A toda la familia Segal.

A Daniel: Por tantos años de complicidad y por la infinidad de recuerdos que nos formaron desde niños. A toda la familia Dajman Zonana.

A Bernardo: Por ser una pieza fundamental del desarrollo de mi juventud hasta convertirnos en adultos. Por tu cariño incondicional. A toda la familia Dychter.

A todos mis amigos, Mijael, Oscar, Emilio, Ruthy, Rebecca, todos los amigos del taller, todos los amigos de los Scouts, etc... porque gracias a ustedes y los momentos que pasamos juntos, soy una mejor persona, mas completa y feliz. Disculpen la omisión de algunos nombres, pero ustedes saben quienes son.

A mis compañeros y amigos de la Facultad de Psicología, Karla, Liz, Yaz, Juan, Jorge. Muy especialmente a Ricardo, sabes que este trabajo no estaría completo sin ti, te agradezco tu amistad y confianza. Gracias por ser mi mejor "compañero".

**A todo el personal académico que hizo posible este trabajo:**

**Directora:** Lic. Isaura López Segura. Por su dedicación y paciencia.

**Revisor:** Lic. Ángel Victoria Velasco. Por su honestidad y buen trato.

**Sinodales:** Lic. José Luis Villagómez García.  
Lic. Ma. Eugenia Velasco Alva.  
Lic. Miriam Camacho Valladares.

**Gracias a todos por su tiempo.**

**A todo el personal de la Facultad de Psicología.**

**A D's.**

Dedicada en memoria de Samy y Sarita.

## INDICE.

	PAG.
I. INTRODUCCIÓN.	1
II. OBJETIVO GENERAL.	1
III. JUSTIFICACIÓN.	2
IV. MARCO TEORICO.	
<b>CAPITULO 1°. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN.</b>	<b>4</b>
1. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.	4
2. EL APOORTE DE LOS CLÁSICOS.	6
2.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.	6
2.2. FACTORES MOTIVADORES E HIGIÉNICOS.	8
2.3. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.	11
2.4. CONCLUSIÓN.	14
3. TIPOS DE MOTIVACIÓN.	15
3.1. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.	15
3.2. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA.	16
3.3. MOTIVACIÓN TRANSCENDENTE.	16
4. FACTORES MOTIVANTES EN LA EMPRESA.	18
4.1. ATRACCIÓN DE LA TAREA.	18
4.2. CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN.	18
4.3. CALIDAD DE VIDA.	20
5. LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS	21
5.1. LAS RECOMPENSAS EXTERNAS.	21
5.2. EL ENRIQUECIMIENTO DE TAREAS.	23
<b>CAPITULO 2°. ASPECTOS SOCIALES DE LA MOTIVACIÓN.</b>	<b>25</b>
1. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.	25
2. MOTIVACIÓN AL LOGRO	27
3. MOTIVACIÓN DE PODER	27
4. MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN.	29
5. CONCLUSIÓN.	30
<b>CAPITULO 3°. ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES ACTUALES.</b>	
1. INTRODUCCION.	31
2. MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.	32
2.1 VENTAJAS.	34
2.2 DESVENTAJAS.	34
3. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.	35
3.1 VENTAJAS.	37
3.2 DESVENTAJAS.	38
4. CIRCULOS DE CALIDAD.	40
4.1 VENTAJAS.	43
4.2 DESVENTAJAS.	44
5. ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.	45
5.1 VENTAJAS.	50
5.2 DESVENTAJAS.	50
6. ESTABLECIMIENTO DE METAS.	52
6.1 VENTAJAS.	53
6.2 DESVENTAJAS.	53
7. HORARIO FLEXIBLE.	54

7.1 VENTAJAS.	55
7.2 DESVENTAJAS.	56
8. SEMANA REDUCIDA.	56
8.1 VENTAJAS.	57
8.2 DESVENTAJAS.	57
9. CONCLUSION.	58
• TABLA 1.	
CUADRO SINOPTICO: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.	59
• TABLA 2.	
CUADRO COMPARATIVO: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE PROGRAMAS MOTIVACIONALES.	60
<b>CAPITULO 4°</b>	
<b>PROGRAMAS MOTIVACIONALES DE VANGUARDIA.</b>	
1. INTRODUCCION.	62
COACHING.	62
PROTAGONISTAS DEL COACHING.	64
OBJETIVOS DEL COACHING.	66
COACHING EMPRESARIAL.	66
LA MOTIVACION SEGÚN EL METODO DE COACHING.	68
LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.	68
DESARROLLO DE CARRERA DE VENDEDORES	69
LOS FACTORES MOTIVACIONALES EXTRÍNSECOS	71
MOTIVACION EN EL EQUIPO	71
<b>CAPITULO 5°</b>	
<b>PROSPECTIVAS.</b>	
1. INTRODUCCION.	72
2. LAS EMPRESA MEXICANA EN EL NUEVO MILENIO.	73
3. LA SITUACIÓN DEL TRABAJADOR MEXICANO.	74
4. LOS PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA, DEL PEQUEÑO EMPRESARIO Y DE SUS EMPLEADOS.	76
5. EL FUTURO. TENDENCIAS MOTIVACIONALES A SEGUIR.	77
A) LA MOTIVACIÓN DEL INDIVIDUO.	77
B) LA MOTIVACIÓN DE EQUIPOS.	79
C) LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.	81
<b>CAPITULO 6°</b>	
<b>MODELO DE PROGRAMA MOTIVACIONAL.</b>	
1. INTRODUCCION.	83
<b>METODO DE INVOLUCRAMIENTO TOTAL.</b>	
2. ANTECEDENTES Y SIGNIFICADO.	83
3. LAS DOS ETAPAS DEL MÉTODO DE INVOLUCRAMIENTO TOTAL. DESCRIPCION.	84
4. PRIMERA ETAPA "IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS".	85
5. SEGUNDA ETAPA : "SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y COMPROMISOS".	89
6. FUNCIÓN DEL FACILITADOR.	91
V. CONCLUSION GENERAL.	92
VI. BIBLIOGRAFIA.	93
VII. ANEXOS.	
• TABLA 3. ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES POR SUS CARACTERISTICAS.	95
• TABLA 4. ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN RELACION CON LA MOTIVACION DEL EMPLEADO.	96

## **I. INTRODUCCIÓN.**

Uno de los mas grandes retos en la actualidad para las organizaciones es mantener motivada a toda la gente que se encuentra inmersa en algún ramo de la escena laboral; una línea de producción, una oficina, un restaurante, etc.

La siguiente tesis documental se enfoca al tema de la motivación, sus precursores, la actualidad y sus prospectivas. Se revisaran temas importantes para la motivación en el trabajo, de acuerdo a teorías e investigaciones de diferentes autores.

La investigación documental abarcará desde los precursores de la teoría motivacional hasta los últimos avances y nuevas medidas adoptadas por las empresas y empresarios que tienen mas éxito en el mercado de hoy en día.

Al finalizar esta tesis, el lector será capaz de identificar los sistemas de motivación en el trabajo, así como cuales son los intrincados procesos mentales y grupales que actúan en la motivación humana.

La Tesis comprenderá los siguientes capítulos:

- Antecedentes históricos.- Serán abordadas algunas teorías, conceptos y definiciones de la motivación a través de la historia. Se destacaran las ideas de los principales autores en la materia: Maslow, Herzberg, Vroom, etc.
- Motivación en el ámbito social.- Evaluaremos cuáles son las necesidades motivacionales del trabajador desde el punto de vista individual y en contacto con sus compañeros. Cuales son los requerimientos para un buen desempeño laboral, que sea interesante, gratificante y debidamente remunerado.
- Estrategias motivacionales actuales. A través de las teorías revisadas en los primeros capítulos, buscaremos cuales son las que podemos ver reflejadas en la práctica en programas motivacionales actuales.
- Métodos motivacionales innovadores.- En este capítulo, se revisará uno de los métodos motivacionales mas modernos que podemos encontrar en la actualidad, el coaching, utilizado en los Estados Unidos; analizaremos cuáles son los aspectos positivos y negativos de esta nueva propuesta.
- Prospectivas.- Se realizara un análisis de la situación de la fuerza laboral mexicana, para poder identificar cuales son los programas adecuados a utilizar en las empresas mexicanas.
- Programa motivacional.- Propondré un programa breve, pero aplicable a la situación de las empresas que existen actualmente en México. Método de involucramiento total.

## **II. OBJETIVO GENERAL.**

- Efectuar una investigación documental sobre la importancia de la motivación en la empresa, y cuales son los métodos motivacionales que se utilizan en ellas.
- Proponer un modelo efectivo de programa motivacional.

### III. JUSTIFICACIÓN.

El trabajo ocupa en la actualidad, y desde siempre, un lugar importante en la vida de las personas, la mayoría de nosotros pasamos trabajando una buena parte de nuestras vidas; y desde una edad temprana empezamos a formarnos y prepararnos para en un futuro desempeñar un trabajo, y ello por una serie de razones, en primer lugar es necesario trabajar para sobrevivir en una sociedad en la que el dinero es uno de los pilares fundamentales, por otro lado, la sociedad también espera la cooperación y contribución de sus miembros adultos en vistas a la obtención de riquezas; pero además el trabajo puede llegar a convertirse en una fuente de satisfacciones personales, puede ser retardador, divertido e incluso despertar emociones y sentimientos gratificantes; pero puede ser frustrante, desmotivador y desalentador, siendo fuente de estrés, depresión, y en general de sentimientos y emociones desagradables. En cualquier caso un buen número de personas en nuestra sociedad, se forman para trabajar, y después se incorporan y permanecen en el trabajo, mostrándose "motivados" para ello. El estudio de los elementos y procesos motivacionales que impulsan, dirigen y mantienen la conducta laboral, es el objeto de estudio de la Motivación Laboral

La importancia que ha cobrado el problema de la motivación para la psicología, industrial, se basa en el descubrimiento de las importantes consecuencias que tiene este clima de empresa fluido y una satisfacción dinámica de las necesidades. La parte fundamental de este desarrollo corresponde a los estudios de Hawthorne (Ghiselli, 1955; en Russel, 1976) y a investigaciones británicas, sobre todo del *Industrial Research Board*. (Gabinete o Departamento de Investigaciones Industriales) (Ryan, 1954; en Russel, 1976). Es comprensible que, al difundirse estos descubrimientos en algunos sectores, se valorara en exceso la importancia de los factores motivacionales existentes en la empresa y se tuvieran poco en cuenta las fuentes tradicionales de la motivación, muchas veces mal entendidas. Observamos también en los tratados americanos el esfuerzo por hacer justicia a las condiciones de trabajo y a los factores de la motivación

La remuneración del trabajo, la posición segura, el ascenso profesional y, a menudo, el reconocimiento no siguen inmediatamente al acto, sino que son objetivos más o menos lejanos; estos objetivos no se hacen presentes continuamente durante el trabajo. Muchas veces el trabajo que estamos realizando no permite que exista en la conciencia representación de otros objetivos -una habilidad, una observación, un pensamiento-. La fuerza de los objetivos, distancia, que actúa inconscientemente, consiste en que modifica e intensifica las actitudes ante el trabajo; pero los objetivos lejanos pueden reavivarse entre cada uno de los actos de trabajo y hacer más fácil la continuación de la tarea, por ejemplo, en caso de extrema fatiga.

El puesto central que ocupa el trabajo en la vida actual influye también en su motivación, incluso gran parte de los hombres, que consideran el trabajo como un mal necesario, no podrían estar siempre sin trabajar, aunque pudieran satisfacer sus necesidades materiales de otra manera. Aunque admitamos que los motivos de ascender en la vida, en el trabajo actual, tengan poca importancia para gran parte de la población activa, la conservación de la vida exige que la personalidad puede subsistir por sí misma, y, para eso, el hombre de nuestro tiempo ha de dedicarse a algún trabajo. El trabajo, aparte de que sirva para satisfacer otras necesidades, tiene un valor en sí mismo. De acuerdo con esto, Katz (1949; en Russel, 1976) dice que la satisfacción en el trabajo llena la necesidad de auto

expresión. Como en el trabajo se hace realidad un valor, tiene siempre una fuerza de motivación. La postura en el trabajo, que consigue el hombre mediante la educación, la adaptación y la autoformación, le permite proseguir su tarea aun en momentos de escasa o nula motivación, pero, por otra parte, gana en firmeza o consistencia cuando se une la motivación. Precisamente por esto se distingue la postura en el trabajo de una simple costumbre con la que tiene de común encerrar en sí un contenido de valor según la personalidad.

La importancia de esta tesis en particular radica en presentar un documento en el cual tanto los dueños de empresas como estudiantes de licenciatura, tengan acceso a la información mas reciente en el ámbito de la motivación en la empresa, para que esta sea considerada para el uso practico en las empresas. Pretende servir como apoyo bibliográfico en cualquier tipo de empresa o escuela.

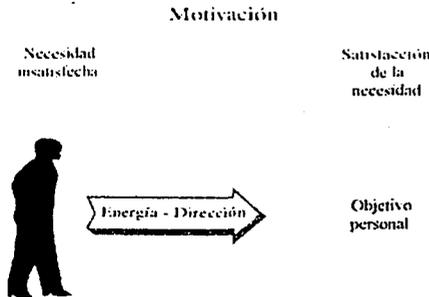
El problema de la motivación en la empresa se abordara desde el punto de vista de la empresa mexicana, con sus características y problemáticas particulares, lo que le otorga validez a la investigación.

## IV. MARCO TEORICO.

### CAPITULO 1º: MOTIVACIÓN.

#### 1. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.

Entendemos por motivación el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad. En esta definición existen tres elementos fundamentales que se representan gráficamente. (Adair, 1990).



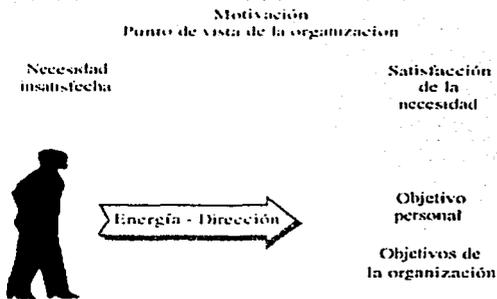
**FIG. 1.- QUE ES LA MOTIVACIÓN? (Adair, 1990).**

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si alguien está motivado, si un determinado grupo está motivado o si la gente en general está motivada. Ahora bien, cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito es evidente que la definición introducida anteriormente resulta incompleta, porque la persona, el grupo o la gente pueden estar motivados para perjudicar a la organización, y seguramente que no es a este tipo de motivación a la que nos referimos.

Según Adair, (1990) esta consideración nos lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, a los tres elementos mencionados hay que agregarles dos condiciones:

- Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.
- Que el objetivo de la persona sea convergente con los objetivos de la organización.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



**FIG. 2.- LA MOTIVACIÓN SEGÚN LA ORGANIZACIÓN. (Adair, 1990)**

En algunos enfoques es válido encontrar la distinción entre motivar e incentivar, así, el hecho de que la motivación es un proceso interno de la propia persona equivalente a la energía y dirección que se incluyen en nuestra definición; sólo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para "motivar" a la gente, sólo podría administrar estímulos externos que logren incentivarla.

Por ello, el tema de la motivación admite dos enfoques complementarios (Adair, 1990):

- El enfoque psicológico, tendiente a explicar el funcionamiento interno de la persona, en el que importan la estructura básica de la personalidad, el componente orgánico, el historial personal, y sus anomalías tales como neurosis, psicosis, etc.
- El enfoque socio-organizacional, más dirigido a las condiciones de la organización, la tarea, la política de recursos humanos y otros factores externos que afectan la motivación de la gente.

Es importante para los directivos mejorar las condiciones laborales, para obtener mejores resultados, mayores niveles de satisfacción de la gente y mayores oportunidades para que las personas se desarrollen, así haremos hincapié en el enfoque organizacional, pero reconociendo que ambos enfoques son mutuamente complementarios.

## 2. EL APORTE DE LOS CLÁSICOS.

### 2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Uno de los enfoques ineludibles de la motivación es el del psicólogo norteamericano Abraham Maslow (1954). Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una jerarquía piramidal, en la que las necesidades básicas o "instintivas" se encuentran debajo y las superiores o "racionales" arriba, según se representa en el Gráfico.

Dicha jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no constituirían auténticos motivadores mientras las inferiores se mantengan insatisfechas. A su vez, según el enfoque de Maslow, cuando un tipo de necesidad queda satisfecha, deja de motivar comportamiento respecto de ese nivel, liberando energía para que la persona se dedique a la resolución de una instancia superior de necesidades respecto de la satisfecha. Por consiguiente, si la persona viera amenazada la satisfacción de un nivel inferior, se dedicaría prioritariamente a éste, postergando la superior.

Pirámide de las necesidades  
(Abraham Maslow)

Autorrealización

Estima

Sociales

Seguridad

Fisiológicas

FIG. 3.- LA ESCALA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW. (1954).

Los niveles de necesidad identificados por Maslow son:

1. Fisiológicas: Tienen que ver con nuestra naturaleza de seres vivos: respirar, beber, alimentarnos, dormir, mantener el calor, etc. Si éstas no pueden ser mínimamente cubiertas, estaría amenazada nuestra subsistencia física.
2. Seguridad (o de estabilidad): Se relacionan con la conservación de lo que se tiene y valora, y con evitar el peligro y prever el futuro.

3. Sociales (o de afiliación o aceptación): Necesitamos vivir en relación, en contacto con nuestros semejantes, y pertenecer a un grupo primordialmente informal, como la familia y los amigos, y por extensión, formal, como una organización empresarial en la que puedan reproducirse las características propias del grupo primario (cordialidad, afecto, buen trato).

4. Estima: No nos basta con integrar un grupo humano, sino que es necesario recibir reconocimiento de los otros en términos de respeto, estatus, prestigio, poder, dinero. Este reconocimiento externo alimenta la autoestima como expresión de autovaloración, seguridad en sí mismo e independencia. Aquí importa también el prestigio que el rango de la empresa transfiere a sus miembros.

5. Autorrealización: Dado que todos nacemos con ciertas potencialidades y talentos, aparece la necesidad de realizarlos. Consiste en la búsqueda de la plenitud, se relaciona con la vocación o misión personal, también con la aspiración de una mayor unidad e integridad personal. Como se ve, se trata de una búsqueda permanente.

El enfoque de Maslow ha recibido distintas observaciones, entre las que cabe destacar las siguientes:

1. Para algunos críticos, (Fournies, 1988) Maslow es demasiado generalista y no reconoce que las personas son distintas, y que lo que para algunos puede ser una necesidad, puede no serlo para otros. Nosotros creemos que queda claro que "cada persona es un mundo", pero el enfoque de Maslow identifica cinco grandes conjuntos o tipos de necesidades muy amplias y por ello casi universales. Ahora bien, su modo de satisfacción puede ser tan diverso como diversos son los tipos humanos.

2. Para otros es determinista, (Porter y Lawler, 1968) porque no reconoce el espacio que les cabe a las personas para variar la jerarquía o hasta cambiarla desde su libertad y voluntad. Existen muchos ejemplos de personas que logran relegar necesidades básicas en función de superiores, como la madre que desatiende su necesidad de dormir para cuidar a su hijo enfermo, o de personas que hacen ayunos prolongados o huelgas de hambre para obtener objetivos superiores. Sin embargo, Maslow reconoce explícitamente la existencia de héroes, artistas, científicos que constituyen excepciones al modelo.

3. Según otros enfoques, no resulta práctico para la administración, porque describe cómo funciona la persona, pero no trata acerca de cuál es la mejor estrategia de incentivos desde la organización. Sin embargo, son incuestionables los aportes prácticos de Maslow tanto a la política de administración de personal en las empresas como a la mercadotecnia en lo que se refiere a la identificación de necesidades de los empleados, clientes y su segmentación. (Fournies, 1988).

A pesar de estas observaciones sobre Maslow, resulta incuestionable que su modelo tiene la ventaja de responder a una pregunta básica: ¿cómo funciona el ser humano, qué busca, qué lo motiva? En definitiva, ¿por qué se esfuerza, se afana y trabaja? Resulta claro que, aun reconociendo la singularidad individual y que mediante la libertad la persona puede ir en contra aun de su propia "naturaleza", el aporte del autor es un excelente punto de partida. (Fournies, 1988).

Por otra parte, Maslow supera la antigua discusión filosófica entre enfoques hedonistas, en los que toda conducta humana no sería más que la búsqueda del placer y la huida del dolor en forma directa o mediata; versus los eudemonistas, para los que lo que mueve al hombre es la búsqueda de la felicidad que deriva de la realización del bien. Según Maslow, las personas no somos ni bestias del placer ni ángeles morales, sino una mezcla.

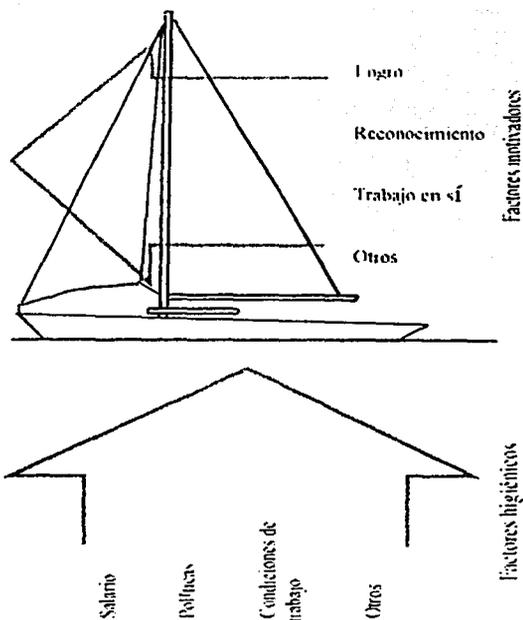
Desde el punto de vista de su aplicabilidad, el modelo de Maslow resulta útil para deducir algunos corolarios: (Fournies, 1988).

1. No existe un único tipo de necesidad entre el personal; por lo tanto, ningún factor motivador ("zanahoria") solo podrá funcionar eficazmente. Se trata de proponer un "abanico" de estímulos o incentivos.
2. Dado que la pirámide se va a dar según la persona o los niveles socioculturales del grupo del que se trate, los incentivos propuestos deben estar en línea con las aspiraciones reales de cada grupo humano. Es decir, las políticas de incentivos demasiado uniformes tienden a dejar amplios sectores insatisfechos.
3. En la medida en que un grupo humano progresa, los incentivos que hasta ayer funcionaban pierden atractivo en la medida en que se obtienen y aseguran, debiéndose indagar sobre cuáles son las nuevas aspiraciones o motivos. Por lo tanto, todo sistema de incentivos debe ser dinámico y abierto a una constante retroalimentación respecto de las aspiraciones reales de la gente, que cambian constantemente.

## **2.2. Factores motivadores e higiénicos**

A fines de la década de los cincuenta, un grupo de investigadores dirigidos por Frederick Herzberg (1959) desarrolló un extenso trabajo de campo entre contadores e ingenieros de diez empresas en Pittsburgh, Estados Unidos. El estudio se basó en cuestionarios individuales, en los que se indagaba qué aspectos de su trabajo les provocaban satisfacción y cuáles insatisfacción, los resultados permitieron consolidar sendas listas de factores, lo sorprendente para los investigadores fué que dichas listas resultaron distintas, por lo que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan.

Herzberg y su equipo lograron aislar dos tipos de factores, según se resumen en el siguiente gráfico.



**FIG. 4. FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS EN LA TEORÍA DE HERZBERG. (1959).**

1. Las condiciones necesarias, pero no suficientes de motivación que apuntan a la satisfacción de necesidades básicas, funcionan como el mínimo nivel de agua para un yate; la existencia del agua hace que el barco flote, pero eso no asegura que navegue hacia destino.

Del mismo modo, la satisfacción de las necesidades básicas, mediante los factores que los investigadores llamaron "higiénicos", no produciría insatisfacción o quejas entre los empleados (evitaría que se "hundieran" en la insatisfacción), pero no garantizarían una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados y la superación de rendimientos (navegar hacia destino). Herzberg utilizó el término sanitario "higiénicos" para expresar la idea de su función preventiva, algunos de estos factores serían:

- Las políticas de recursos humanos de la empresa.
- La calidad de la supervisión.
- El clima de las relaciones interpersonales.
- Las condiciones físicas del trabajo.
- El salario recibido.

2. El trabajo en sí, que es fuente de orgullo y satisfacción para la persona y que se relaciona con la necesidad de autoestima y desarrollo personal. Son los que, según Herzberg, verdaderamente "mueven el barco" y, por lo tanto, fueron llamados "motivadores". Algunos de ellos serían:

- El trabajo en sí (su relación con el gusto y vocación de la persona).
- El grado de logro, producto del grado de exigencia de la tarea (ni muy fácil-rutinaria, ni excesivamente difícil, de logro imposible).
- La posibilidad de progreso.
- El grado de responsabilidad y autonomía asignados.
- El reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados.

En las investigaciones de Herzberg, la especificación de factores en cada una de las categorías, a saber: higiénicos y motivadores, es mucho más detallada y, en este sentido, puede perder aplicabilidad en contextos distintos a aquellos en los que se efectuaron los primeros estudios de campo.

Si bien el mismo Herzberg reconoce que sus investigaciones hubieran requerido mayor extensión en sus muestras y, por lo tanto, su generalización o universalización puede resultar cuestionable, sus aportes para la época fueron muy importantes.

Desde el punto de vista de la aplicación práctica en la empresa, lo que Herzberg nos dice es que, si se dedicara mayor atención e inversión al enriquecimiento de los puestos de trabajo, al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo respecto de lo que se invierte en los factores higiénicos, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

Del mismo modo, muchos sistemas de incentivos basados en factores motivadores han fracasado por no haberse cuidado previamente los factores higiénicos.

Entre el modelo de Maslow (1954) y el de Herzberg (1959) existe una vinculación bastante estrecha. En condiciones normales, los factores higiénicos de Herzberg tienden a coincidir con necesidades inferiores o "instintivas" de la pirámide de Maslow. En ambos enfoques, al no estar presentes o suficientemente satisfechas las necesidades inferiores o higiénicas, no aparecerían como motivadoras las superiores.

Por lo tanto, cuando no se respeta esta ecuación el monto invertido en incentivos por la empresa no equivaldrá al valor recibido en términos de resultados y compromiso de los empleados.

### 2.3. Teoría de las expectativas

Los modelos anteriormente expuestos apuntan fundamentalmente a identificar los factores de la motivación en relación con las necesidades humanas. Desde un enfoque distinto, aunque complementario, Victor H. Vroom (1964) profundizó en la dinámica del proceso de la motivación; sus estudios destacan que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta.

Este concepto traducido en un modelo matemático nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

#### Teoría de las expectativas

$$\begin{array}{ccccc} \text{Fuerza} & & \text{Valor de la} & & \text{Probabilidad} \\ \text{de la} & = & \text{meta/} & \times & \text{de} \\ \text{motivación} & & \text{recompensa} & & \text{logro} \end{array}$$

FIG. 5.-TEORIA DE LA EXPECTATIVAS DE VROOM. (1964).

La fuerza didáctica de la expresión matemática de Vroom radica en subrayar la idea de que, si cualquiera de ambas variables tuviera valor cero, la persona no se motivaría en absoluto. Ello se daría en los casos en los que la meta o recompensa resultase indiferente para la persona, o bien cuando la expectativa del logro fuera dudosa o poco probable.

A su vez, si la recompensa por determinada acción fuera desagradable para la persona (dolor, apercibimiento, castigo), la motivación dejaría de ser indiferente para traducirse en aversión o huida de dicha conducta y su orientación hacia la contraria.

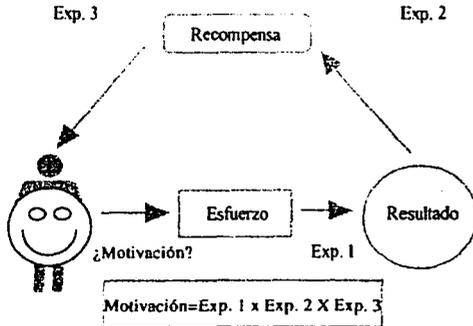
Las conclusiones de Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados. Algunos de ellos son:

1. La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.

2. Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.

A su vez, Lyman W. Porter y Edward Lawler III (1968), basándose en los descubrimientos de Vroom, lograron consolidar un modelo más completo. Según estos autores, la fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa (aspecto ya visto por Vroom), más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla. Aquí también es claro que la "cantidad" de esfuerzo se refiere a lo que la persona percibe subjetivamente como excesivo, adecuado o escaso. Finalmente, habría que considerar también el grado de seguridad que la persona tiene respecto de recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado.

### Teoría de las expectativas



**FIG. 6. TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE PORTER Y LAWLER. (1968).**

Este modelo incorpora nuevas ideas que en el modelo de Vroom no parecían suficientemente destacadas, a saber:

1. El logro o desempeño de un sujeto en su trabajo tiene que ver con el esfuerzo efectivamente aplicado. Pero, para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por la persona como adecuada, es importante que el sujeto tenga un esclarecimiento realista de dos cuestiones muy importantes:

- Su propia competencia (conocimientos y habilidades) para el desarrollo de la tarea. Esto tiene que ver con la propia autoestima y el *feedback* que el trabajador obtiene de su desempeño a lo largo de su carrera laboral por parte de la organización en general, y a través de sus jefes directos en particular.

Por ello, toda vez que se menosprecia a la gente se debilita su disposición a esforzarse en la tarea y, en definitiva, de lograr resultados satisfactorios. Del mismo modo, toda sobreestimación lleva a las personas a aferrarse en áreas en las que sus esfuerzos se verán dudosamente recompensados, siendo esto la antesala de la frustración y desmotivación consecuentes.

- Las exigencias reales y objetivas de la tarea. Aquí importa la claridad de las asignaciones de tareas y proyectos. En un contexto cada vez más cambiante y dinámico, es proporcionalmente difícil hacer descripciones detalladas de tareas, dado que cada vez con mayor frecuencia éstas resultan novedosas.

Pero esta exigencia se puede cubrir si, en lugar de trabajar sobre la descripción de puesto o tarea tradicional, se definen áreas de competencias necesarias y, potenciando el trabajo en equipo, para cubrir exigencias siempre cambiantes en áreas específicas por la vía de la complementación y la polifuncionalidad. De todos modos, ello no anula la necesidad de minimizar al máximo posible la brecha de expectativas entre la organización y la gente, respecto de las funciones a desempeñar.

2. Que la recompensa asociada con el logro resulte valiosa para el sujeto. Aquí "valiosa" significa equitativa o proporcionada respecto del esfuerzo y la tarea. Si esta proposición es reconocida en la mente del sujeto a motivar, la recompensa producirá satisfacción, y la satisfacción reforzará la disposición de la persona hacia la tarea.

3. Finalmente, importa si esa recompensa se hace o no efectiva. Así se cierra el circuito reforzador de la conducta. Es importante advertir que el circuito se cierra con la experiencia efectiva pasada. Por ello, la historia de logro personal y cumplimiento de las promesas hechas por la organización resulta determinante.

Cuando en esa historia hay experiencias de fracasos o incumplimiento, es muy difícil recomponer el circuito. De allí, la necesidad de evitar asignaciones que escapen a las posibilidades reales de la gente y de cumplir los compromisos asumidos desde la organización. Las mismas frustraciones se dan cuando la persona no tiene una percepción real de sus habilidades o imagina recompensas no existentes. Aquí se destaca la idea de que, cuando alguien intenta influir en la motivación propia o de otros, no sólo debe tratar con cosas "reales", sino también con el complejo mundo de las percepciones, o de lo que los psicólogos llaman el "imaginario".

En el vertiginoso cambio que estamos protagonizando en las organizaciones, entre un tipo de contrato laboral caduco y un nuevo contrato psicológico ascendente, las expectativas de muchos trabajadores, basadas en los viejos parámetros, quedan totalmente desfasadas respecto del tipo de contrato que los gerentes y administradores de recursos humanos de nuevo tipo están dispuestos a respetar. En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de incentivo sobre bases firmes.

## 2.4. Conclusión.

Es innegable el aporte de los autores anteriores para la comprensión de la motivación en las empresas de nuestros días.

Partiendo desde Maslow, este autor es la punta de lanza en identificar que es imposible para cualquier persona desempeñar una labor en condiciones insalubres, peligrosas o que afecten su propia seguridad o la de la gente que los rodea. Es importante identificar al precursor de estas ideas, ya que de él surgirán la mayoría de las teorías posteriores. Es acusado de ser demasiado generalista, lo cual es comprensible cuando surge una nueva teoría y a más gente se le permite trabajar en ella.

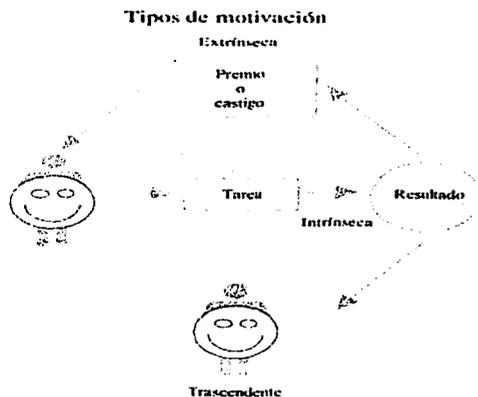
Siguiendo en la misma línea, Herzberg introduce un nuevo factor indispensable, la actuación de la organización como un factor principal en el ámbito laboral; la situación en la que se desarrolla la empresa es vital aun y cuando la mayoría de las necesidades propuestas por Herzberg estén cubiertas, si la organización es deficiente, no existirá el ámbito laboral adecuado, y por lo tanto la motivación no será la ideal. Surge también el concepto del enriquecimiento del puesto para cubrir las necesidades personales, además los conceptos de factores motivacionales e higiénicos, nos permite separar lo que el empleado necesita de lo que la empresa ofrece, para buscar un equilibrio.

La búsqueda de incentivos es otro gran factor de la motivación como lo muestran las teorías posteriores, como la de Vroom, aunque la fórmula matemática en la que es presentada, nos permite pensar que aun y cuando el trabajo sea desagradable y difícil, podrá existir la motivación adecuada si la gratificación es bastante alta. Porter y Lawler añaden una visión conductista a esta teoría con su circuito de reforzamiento de la conducta.

Estos 2 extremos de la misma idea, una visión muy humanista en contraparte con una demasiado conductual, deben de encontrar un equilibrio para poder ofrecer el modelo de motivación más adecuado para la mayoría de las empresas.

### 3. TIPOS DE MOTIVACIÓN.

Es posible distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. (Adair, 1990).



**FIG. 7.- TIPOS DE MOTIVACIÓN. (Adair, 1990)**

#### 3.1. Motivación intrínseca.

Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. El ejemplo más cercano son los deportes, los aficiones, el juego, la conversación con amigos. Nos interesan y gozamos de estas actividades por su misma realización; no nos preocupan los ulteriores beneficios que podrían acarrearlos.

Pero, también, este tipo de motivación puede estar presente en lo laboral. En verdad, es un desafío para las empresas, pero también para cada persona, intentar convertir la jornada laboral en una ocasión de disfrute, y no en una mera carga. Este tipo de motivación se asienta sobre dos aspectos:

- Un aspecto subjetivo, que corresponde a los gustos, vocación o estilo personal de quien ejecuta la tarea (así habrá gente más orientada a tareas ejecutivo-operativas; otra, a tareas más analítico-administrativas, etc.).
- Un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento (ver apartado especial sobre enriquecimiento de tareas).

Así las tareas menos enriquecidas, repetitivas, burocráticas, con poco margen para ejercer creatividad e iniciativa personal, tenderán a producir menor motivación intrínseca.

Esta última hipótesis constituye una generalización, toda vez que se encuentran personas que prefieran tareas más simples, que les resulten menos exigentes.

Por otra parte, la organización puede incrementar la motivación intrínseca mejorando las condiciones laborales inmediatas a la tarea, y que hoy pueden identificarse como factores de "calidad de vida laboral". Estas condiciones pueden agruparse en cuatro tipos:

- **Logísticas:** Las herramientas con que se provee a la persona para realizar la tarea.
- **Entorno físico:** El lugar físico en el que se desempeña la persona, temperatura ambiental, iluminación, ruidos, etc.
- **Entorno humano:** Corresponde al "clima" que se vive entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes y proveedores internos y externos de la organización.
- **Resultados:** Se trata de la percepción del lapso, producto o *output* del proceso laboral en el que el sujeto participa. Se vincula con el orgullo y satisfacción que produce ver culminada y bien hecha la propia tarea.

### **3.2. Motivación extrínseca.**

En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. (Adair, 1990). Este resultado podrá ser satisfactorio (dinero, premios, toda clase de reconocimientos), pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, apercibimientos, accidentes, despidos). Aquí importan fundamentalmente el sistema de incentivos (premios y castigos) que la organización propone a la gente como contraprestación por su contribución.

En ocasiones extremas, la motivación extrínseca explica que muchas veces desarrollemos tareas que nos exigen gran esfuerzo, o que nos resultan desagradables, toda vez que exista un valor ulterior buscado. Un ejemplo de dicha situación sería el de quien emprende un doloroso tratamiento para conservar su salud o para evitar sufrimientos mayores.

### **3.3. Motivación trascendente.**

Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él. Esto verifica que el destino de los demás no nos es indiferente, sino que, en condiciones normales, nuestra naturaleza humana nos lleva a actuar solidariamente con o para otros. (Adair, 1990).

Esto explica el espíritu de servicio que se expresa en las más diversas actividades humanas, desde la familia original, donde los padres se esfuerzan en su trabajo para obtener

un mejor nivel de vida para sus hijos, o de todas aquellas personas que, se desempeñan como voluntarios (*ad honorem*) en organizaciones de bien público, incluyendo al médico fiel a su juramento hipocrático.

Se ha discutido si este tipo de motivación es aplicable a la organización con fines de lucro, haciendo una tajante escisión entre la búsqueda de rentabilidad (objetivo básico de este tipo de organización) y las responsabilidades que ella tendría frente al bien común de la sociedad circundante a la misma. Sin embargo, hoy en día se destaca una creciente conciencia en la cultura ciudadana por determinados valores, tales como la ecología, la contribución impositiva, la ética comercial o la responsabilidad social.

En relación con ello, es importante advertir que, cuando una empresa emprende acciones para proyectar en la comunidad una imagen de integridad y solidaridad, también está proyectando la misma imagen hacia adentro, es decir, hacia sus empleados y funcionarios. Finalmente, entonces, es válido esperar que dichas personas se sientan más motivadas para desempeñarse en una organización que contribuye efectivamente con el bien común general, que en una organización cuya legitimidad social resulta dudosa.

Algo similar sucede ya no respecto de la organización en general, sino con la significación que la persona percibe en una determinada tarea. Es conocida la anécdota de aquellos tres albañiles que estaban desempeñando la misma tarea, cuando un distraído transeúnte se acercó a ellos. El caminante le preguntó al primero: "¿Qué está usted haciendo?". A lo que el albañil respondió: "¿No ve? ¡Apilando ladrillos!", con un gesto molesto, consecuencia de una pregunta que éste percibió como tonta y de respuesta obvia. El caminante repitió la misma pregunta al segundo albañil. La respuesta no se hizo esperar: "¡Levantando una pared!". El tercer albañil también respondió al particular interrogatorio, y con una amplia sonrisa de orgullo dijo: "¡Construyendo el hospital de niños del pueblo!".

Obsérvese que en esta historia, la tarea es exactamente la misma, pero el grado de comprensión entre los tres albañiles respecto de la significación y utilidad de su trabajo para otras personas es muy distinto, tan distinto como distintos son sus respectivos niveles de motivación y compromiso en la labor.

Es factible esperar entonces que, mientras crece la conciencia de la significación del trabajo, crezca proporcionalmente la motivación y el compromiso de la persona. Por ello, no es indiferente para mucha gente trabajar en una editorial, una escuela, una fábrica de armas o en el narcotráfico.

Los tres tipos de motivación no se dan aislados: convergen en cada persona y en cada tarea. Las personas no responden del mismo modo a las tres dimensiones. Algunos son muy sensibles a la satisfacción o insatisfacción que les produce la misma tarea; otros se fijan preponderantemente en las recompensas que obtendrán por su realización. Un tercer grupo es el de quienes se orientan fundamentalmente a la contribución social que su trabajo significa. Por lo tanto, aquellas organizaciones que logren obtener mejores condiciones en las tres dimensiones de la experiencia laboral, tendrán mayores posibilidades de contar con porcentajes relativamente extensos de empleados motivados y brindarán a su personal mejores condiciones para una calidad de vida laboral satisfactoria.

#### **4. FACTORES MOTIVANTES EN LA EMPRESA.**

Identificar los factores de la motivación, desde el punto de vista de la organización es la base para encarar diagnósticos del grado de motivación de la gente en una organización o una parte de ella, debido a la importancia que la motivación tiene sobre la productividad y la calidad de vida laborales.

Con tal propósito, parece útil una primera clasificación que distingue: (Mayor y Tortosa, 1990).

- La atracción de la tarea que desempeña la persona.
- Las condiciones de la organización que rodean la tarea.
- La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona.

##### **4.1. Atracción de la tarea.**

La atracción de la tarea entraña no sólo la naturaleza de la tarea en sí, sino también:

1. Las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea; por ejemplo, la disponibilidad de los instrumentos pertinentes, las condiciones físicas, etc.
2. Y ciertos aspectos vinculados con la tarea, pero que van más allá de la organización, como ser las relaciones en el medio profesional respectivo.

##### **4.2. Condiciones de la organización.**

Las condiciones de la organización pueden agruparse en tres campos fundamentales:

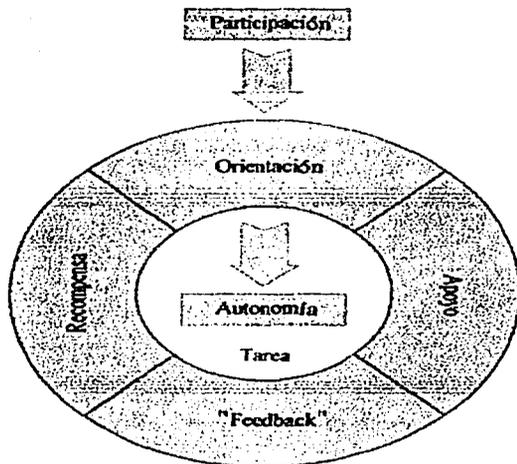
1. El estilo básico de liderazgo que principalmente el superior directo ("el jefe") y en menor medida otros miembros de la organización ejercen específicamente sobre la persona en cuestión.
2. La atmósfera o clima humano reinante en el sector y la organización.
3. Las políticas y demás aspectos de la administración del personal.

El estilo básico de liderazgo referido en el punto numero 1, atañe a una serie de necesidades que las personas tenemos en torno del ejercicio de las tareas que desarrollamos dentro de la organización. En efecto, la mayoría de las personas:

- Necesita una orientación adecuada (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, etc.).
- Está interesada en participar en las decisiones que llevan a esa orientación.
- Prefiere disponer de autonomía, especialmente para ejercer su creatividad e innovación.

- Pero, sin perjuicio de la autonomía, demanda apoyo cuando es menester. Este apoyo implica la capacitación y la asistencia correspondientes.
- También desea *feedback* o información de retorno acerca de la tarea realizada.
- Mas no se conforma sólo con el *feedback*, sino que pretende la recompensa apropiada, llámese remuneración, promoción, reconocimientos, etc.

### Factores básicos del liderazgo



**FIG. 8. FACTORES BÁSICOS DEL LIDERAZGO. (Lawler, 1994).**

El clima reinante en el sector o en la organización indicado en el punto numero 2, comprende los siguientes aspectos:

- La cantidad y calidad de la comunicación.
- El nivel de confianza mutua.
- El espíritu de cooperación y cohesión.
- La forma de manejar el conflicto y el cambio.

Las políticas y demás aspectos de la administración del personal señalada en el punto numero 3, abarcan el proceso de:

- Búsqueda, selección e incorporación.
- Capacitación y desarrollo.
- Asignación, evaluación y promoción.
- Remuneración y demás beneficios que se logran de la organización.
- Desvinculación.

Y ello tanto con respecto a lo ya ocurrido como a las expectativas acerca del futuro.

### 4.3. Calidad de vida.

Por último, la calidad de vida está relacionada con:

1. La medida en que las demandas de la tarea y de la organización pueden atender contra la situación familiar, los objetivos personales, etc.
2. El grado en que la organización es receptiva al planteamiento de los problemas personales.

El gráfico refleja la clasificación primaria indicada en los anteriores puntos, y el agrupamiento de las condiciones de la organización.

#### Factores de la motivación



**FIG. 9.- FACTORES DE LA MOTIVACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. (Lawler, 1994).**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **5. LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS**

Son los sistemas que se han desarrollado en las organizaciones para incentivar el comportamiento de sus agentes hacia ciertos objetivos y valores que pueden agruparse en dos grandes grupos, si bien también es posible encontrar ambos enfoques combinados: (Lawler, 1994).

- Sistemas de incentivos basados en recompensas externas.
- Sistemas de incentivos mediante el enriquecimiento de tareas.

### **5.1. Las recompensas externas.**

Si bien los sistemas de recompensa extrínseca pueden estar basados en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, lo más generalizado es el dinero. Se ha discutido bastante si éste es o no un factor motivador eficaz, pero, más allá de los distintos puntos de vista, el reconocimiento económico parece ser un tipo de recompensa ineludible, dado que es universal, todos lo necesitamos, y su administración es relativamente sencilla respecto de otros incentivos.

El problema es que el dinero no es sólo dinero. Tiene también un valor simbólico: es una importante fuente de reconocimiento y autoestima para la persona. Esto explica que, en muchos casos, produzca tanta satisfacción o insatisfacción. No siempre se tiene debidamente en cuenta que dicha satisfacción o insatisfacción está afectada por las expectativas subjetivas de la misma persona y de quienes rodean al que recibe una remuneración, en particular cónyuge, hijos, otros familiares y amigos.

Para que el dinero realmente produzca un cambio significativo en el desempeño, se requiere que el "plus", "premio" o diferencia de lo estándar sea también significativo. Como la persona pondera el dinero en relación con muchos otros factores (tiempo libre, gusto por la tarea, proyección futura, seguridad, etc.), es muy probable que aumentos en la remuneración que pueden ser muy importantes considerados desde el punto de vista de los costos de la gerencia de recursos humanos de toda una compañía, resulten poco atractivos desde la perspectiva de cada una de las personas individuales que los reciben.

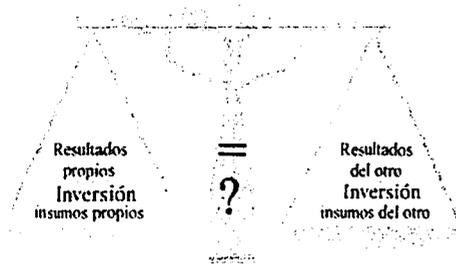
En estos casos, bastante frecuentes, la inversión hecha en incentivos no se traduce en un cambio correspondiente en el comportamiento de la gente que se pretende motivar.

Por todo ello, podemos decir que para que el dinero y otros estímulos extrínsecos se traduzcan en mejor desempeño y condiciones laborales, algunas de las cuestiones a tener en cuenta serían:

- La recompensa ha de ser significativa para la persona. Aquí importa mucho la percepción subjetiva del valor del cual se trate. ¿Cómo medirlo entonces? Cada caso es particular, pero importa relacionar la contraprestación estándar y extraordinaria con el grupo de referencia de la persona, en función del cual casi todos construimos nuestro sistema de expectativas.

- Las recompensas han de ser justas. Stacy Adams (1963, en Fleishman 1976) desarrolló su teoría de la equidad sobre los juicios subjetivos de las personas acerca de lo "justo" o "injusto" de las retribuciones. Adams llegó a identificar algunos insumos del desempeño, tales como el esfuerzo, la experiencia, la educación. Además, señaló el hecho de que tendemos a comparar nuestras recompensas con las recompensas que reciben otros.
- Las recompensas extraordinarias han de estar claramente vinculadas con el buen desempeño. Frecuentemente, este tipo de estímulo produce acostumbramiento, toda vez que por rutina queda desvinculada su obtención o pérdida del real desempeño demostrado. Ello obedece muchas veces a sistemas de evaluación de desempeño poco confiables, toda vez que no logran discriminar con claridad el desempeño destacado del estándar o del insatisfactorio. En otros casos, se ha abusado de estos sistemas como recursos compensadores de salarios fijos ineficientes.

Teoría de la equidad  
J. Stacy Adams



**FIG. 10.- TEORIA DE LA EQUIDAD DE ADAMS. (1963).**

Según este enfoque, las personas necesitan percibir un equilibrio entre la propia relación insumos-resultados en comparación con los de los demás. El hecho de que la evaluación de "lo equitativo" resulte a menudo tan sutil y subjetiva, explica que en la mayoría de las empresas las remuneraciones se mantengan en la confidencialidad, en un intento de evitar suspicacias y malos entendidos.

Muchas veces, el contrasentido está en que, mientras por un lado dicha información se cuida celosamente, por el otro se distribuyen símbolos de status y poder (discrecionalidad de horarios, uso de oficinas, cocheras, etc.) que desequilibran totalmente lo que con tanto esfuerzo el gerente de remuneraciones o personal intentó cuidar.

- Resulta recomendable recompensar desempeños consolidados. En muchos casos, se ha visto que ciertos sistemas de recompensa de logros individuales excepcionales, o

bien de ciertos aspectos parciales de los múltiples que determinan un alto desempeño, llevan a serias deformaciones. Muchos trabajadores han logrado maximizar sus ganancias, aun sin mayor contribución efectiva a los intereses de la compañía. Esos sistemas tienden a sobredimensionar ciertos aspectos, tales como productividad o volumen de ventas, en desmedro de otros como calidad, riesgo de cobro o recuperación.

Premiar el desempeño consolidado significa:

- Reconocer el muy buen desempeño, no necesariamente excepcional, pero reiterado en un período más o menos prolongado, versus el premio anual por desempeño excepcional.
- Reconocer un buen rendimiento en una evaluación global del desempeño, que mire tanto los resultados como la calidad de los procesos, y aun el ajuste a ciertos valores de la organización.
- En la medida de lo posible, considerar el desempeño del equipo, tratando de evitar algunas de las deformaciones que pudo producir el sistema de metas u objetivos individuales, a saber: una mirada excesivamente sectorizada e individualista del puesto, por la cual los otros (colegas, proveedores o clientes internos) pueden llegar a considerarse más como competidores que como colegas.

### 5.2. El enriquecimiento de tareas.

Algunos teóricos claman por el "taylorismo al revés", teniendo en cuenta que el actual desafío, muy distinto de los que Taylor enfrentó en su contexto, es el de producir bienes complejos, de alta tecnología, en un mercado diferenciado y cambiante, para clientes cada vez más sofisticados y, lo más importante para lo que aquí nos ocupa, con una mano de obra calificada que, en muchos casos, aspira a desempeñarse en puestos de trabajo de creciente riqueza, significado y más desafiantes.

El enriquecimiento de tareas se traduce en descripciones de puestos y competencias, realizadas de tal modo que produzcan una mayor motivación intrínseca en la tarea. Este enfoque trata de romper con el paradigma rígido de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona.

Aquí se trata de la hipótesis de que importantes sectores de la población sienten satisfacción cuando su trabajo les exige una inversión importante de sus talentos y capacidades. En esta perspectiva, el trabajo es considerado una ocasión de expresión y realización personal y, por lo tanto, tareas por debajo de nuestro potencial resultan insustanciales, poco desafiantes y, por lo tanto, desmotivadoras.

Si bien son muchos los sistemas mediante los cuales la ingeniería de puestos busca hacerlos más atractivos, en general corresponden a una de las siguientes formas, o a su combinación.

Toda tarea es distinguible su planificación de su ejecución. Por lo tanto, pueden darse dos tipos de enriquecimiento:

- Horizontal: Consiste en asignar a la persona un área más extensa de responsabilidad en la ejecución de la tarea. Ello puede lograrse mediante la rotación, o un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnología (más productos, más clientes, distintos tipos de casos, etc.). Aquí se apunta fundamentalmente a la diversidad.
- Vertical: Consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de la tarea. Esto implica participación y mayor autonomía en la toma de decisiones. Aquí se apunta más a la intensidad o profundidad (además de la finalidad primordial de la obtención de una mayor motivación de los empleados). En muchas experiencias se ha podido demostrar que algunas de las ventajas de este tipo de estrategia son:
  - Ayuda a disminuir costos en supervisión y control.
  - Lleva a tomar decisiones más cerca de los problemas.

Ahora bien, en muchos casos su implementación ha permitido verificar que sus principales limitaciones son:

- No es aplicable a puestos demasiado sencillos que requieran pocas habilidades y competencias.
- Ciertas tecnologías muy estructuradas restringen el enriquecimiento.
- En algunos casos, resulta costoso porque puede afectar la productividad respecto de las horas/hombre más que una mayor estandarización.
- Puede ser percibido como un recurso tramposo para dar más trabajo por igual paga, con las consecuentes resistencias sindicales. Esto se acrecienta cuando el enriquecimiento de puestos aparece vinculado con la racionalización y los despidos.

Finalmente, cabe puntualizar algunas recomendaciones deducibles de las experiencias exitosas y frustradas de muchas compañías. Las mismas se detallan a continuación:

- Partir de un diagnóstico certero. ¿Es lo que la gente realmente quiere?
- Dar lugar a la participación activa de los involucrados, para aportar sugerencias. Se ha dado el caso de supuestos "enriquecimientos" de puesto mediante acciones "empobrecidas" de liderazgo o autoritarias. Para evitar estas deformaciones, se ha diseñado un sistema que algunos han llamado CVT (calidad de vida en el trabajo), que se extendió en la década del '70 y que aún sigue vigente. El objetivo es el enriquecimiento de los puestos, pero mediante la constitución de comités, con la participación de los trabajadores.
- Si lo que se busca es mayor productividad, el personal deberá percibir que participa de esos beneficios, y no exclusivamente la compañía.
- Acompañar el enriquecimiento con soporte técnico y capacitación.

Para concluir este apartado cabe señalar que los mejores sistemas de incentivos combinan tanto las condiciones intrínsecas a la tarea, relativas a su enriquecimiento, con incentivos extrínsecos que tengan en cuenta tanto los logros como el ajuste a patrones de comportamiento identificados como valiosos por la organización.

## **CAPITULO 2º: ASPECTOS SOCIALES DE LA MOTIVACIÓN.**

### **1.Satisfacción en el trabajo.**

Con respecto a la concepción teórica sobre la satisfacción laboral, existen diferentes definiciones y corrientes. Una primera corriente enfatiza que las características del trabajo afectan la satisfacción laboral. A raíz de esta corriente ha surgido una técnica organizacional dirigida a enriquecer los trabajos, presentándolos como retadores y estimulantes.

Dentro de esta corriente, Turner y Lawrence (1965; En Perez, Salom, 1992.) señalan que son necesarios ciertos atributos de la tarea, tales como: variedad, autonomía, habilidad, interacción con otros compañeros, conocimientos profundos y responsabilidad, para que produzcan satisfacción en los empleados.

En esta misma dirección, Hackman y Lawler (1971; En Perez, Salom, 1992.) sugieren que una tarea producirá mayor satisfacción en quien la realiza si la percibe como algo que tiene significado, vale la pena y es importante. Si el trabajador percibe que es personalmente responsable del producto de su trabajo, si sabe cuál es el resultado de sus esfuerzos y si ese resultado es de calidad o no.

Hackman y Oldham (1975; En Perez, Salom, 1992.) identificaron cinco características que deben estar presentes en la tarea para que genere satisfacción laboral:

- (a) Variedad en las técnicas, conocimientos y habilidades requeridos para realizarla.
- (b) Identificación con la labor, lo que permite visualizar desde el comienzo éxito en los resultados.
- (c) El significado de la tarea referido al grado en el cual un trabajo o tarea tiene un impacto sustancial sobre sí mismo y sobre otras personas.
- (d) Autonomía, entendida como la condición bajo la cual un trabajo provee libertad e independencia, otorgando la posibilidad de decidir libremente sobre ciertos aspectos tales como fechas de iniciación y finalización, procedimientos o planificación.
- (e) Feedback sobre las tareas o actividades. Esto es información directa o indirecta a quien la ejecuta sobre la precisión y la eficiencia de la ejecución, para hacer los correctivos necesarios y asegurar el éxito.

Loher, Noe, Hoeller y Fitzgerald (1985; En Perez, Salom, 1992.) le confieren especial importancia al enriquecimiento del ambiente y de la tarea para que sea percibida por las personas como retadora, motivante y satisfactoria.

Además de las características antes mencionadas en relación con la tarea, existen otras ligadas aún más con el contexto, por ejemplo; salario, la seguridad laboral, las relaciones con sus compañeros y/o supervisores.

Una segunda corriente incluye las características disposicionales de las personas como una variable importante en la satisfacción laboral. Locke (1976; En Perez, Salom, 1992.) define la satisfacción como un estado emocional positivo reflejado en una respuesta positiva ante una situación de trabajo. Esta definición está más asociada a las características propias de las personas. Salancik y Pfeffer (1977, 1978; En Perez, Salom, 1992.) señalan que la satisfacción en el trabajo depende de las construcciones que realicen las personas acerca de las características de la labor a realizar, significando que las características de la tarea no son fijas y objetivas, sino que son construidas por las personas, es decir, las personas responden a esas características de acuerdo con la construcción que realicen un

mismo trabajo puede ser percibido de manera diferente por diversos grupos y las mismas dimensiones o condiciones de la labor pueden ser vistas positivamente en un ambiente y negativamente en otro (Bandura, 1969; Kieslery Kiesler, 1969; En Perez, Salom, 1992.). Aunque las características de la tarea pudieran ser estables, objetivas y medibles, de todas maneras, estas pudieran generar distintas reacciones en diferentes personas (Hackman y Oldharri 1975; Sims, Szilagyi y Keller, 1976. Turner y Lawrence, 1965; En Perez, Salom, 1992.).

Dos de las características disposicionales estudiadas en relación a la satisfacción laboral son la necesidad de crecimiento psicológico y la motivación de logro, la cual es también una motivación de desarrollo personal. Se asume que las personas que poseen una alta motivación al logro y mayores deseos de crecimiento personal aprovecharán mejor los ambientes enriquecidos donde podrán demostrar sus habilidades, capacidades y destrezas, derivando mayor satisfacción por la tarea que realizan. Por el contrario, cuando los empleados poseen menores niveles de necesidad de logro y bajos deseos de crecimiento personal no aprovecharán al máximo las condiciones brindadas por las tareas enriquecidas.

Hackman y Lawler(1971),Hackman y Oldham (1974), Oldham (1974) Wanous (1974), Zierden (1975), Brief y Aldag (1975; En Perez, Salom, 1992.), demostraron que las personas que tienen una alta necesidad de crecimiento personal responden más positivamente a los trabajos enriquecidos, que aquellas personas con menores niveles de necesidad de crecimiento personal. O'Reilly III y Caldwell (1979; En Perez, Salom, 1992.) encontraron que las correlaciones entre satisfacción laboral y los trabajos enriquecidos, eran más altas para el grupo con alta motivación de logro ( $r = 0.67$ ) que para el grupo con baja motivación de logro ( $r = 0.45$ )

Asimismo, Mathieu (1991; En Perez, Salom, 1992.) señala que la motivación al logro puede influenciar la manera como se percibe el ambiente y por lo tanto afecta directamente las reacciones afectivas tales como la satisfacción laboral. Es decir las personas que poseen como característica predominante alta motivación de logro serán los que aprovechen mejor los trabajos enriquecidos y se sentirán más satisfechos. Aparentemente esto se debe a que las personas con alta necesidad de logro valoran más su trabajo por los premios internos que de ello obtienen es decir la satisfacción que derivan al obtener un excelente rendimiento.

Salom de Bustamante y D'Anello Koch (1992; En Perez, Salom, 1992.) señalan en su definición, que la Satisfacción Laboral se refiere a los sentimientos de agrado y disfrute por la realización del trabajo que genera involucramiento con el que hacen los dos sentimientos (agrado y disfrute) involucran aspectos diferentes. El agrado tiene que ver con la sensación perceptual de tipo contemplativo según la cual a uno le gusta o le es grato algo. El disfrute implica un componente volitivo de intencionalidad conductual, según el cual la persona tiene que interactuar con el objeto de disfrute, viviéndolo. En consecuencia, el trabajo se manifiesta como realización o expresión de nuestra naturaleza humana.

La revisión presentada indica que las motivaciones sociales juegan un papel importante en la satisfacción laboral. Si el trabajador construye la tarea como retadora y con significado personal, se comprometerá Más, trabajará mejor, tendrá éxito y experimentará satisfacción laboral.

Esta posición implica entonces que la satisfacción en el trabajo está dada principalmente por las características disposicionales de la persona, especialmente por la motivación al logro y la necesidad de desarrollo personal como se ha demostrado en las investigaciones citadas. En este estudio se analizará el efecto de la motivación al logro sobre la satisfacción laboral.

## 2. Motivación al Logro

Uno de los pioneros en el estudio de esta variable ha sido McClelland (1961; En Perez, Salom, 1992.). Este autor la define como un patrón de pensamientos y sensaciones asociadas con la planificación y el esfuerzo en la consecución de una meta de excelencia.

Más adelante, McClelland (1974; En Perez, Salom, 1992.) complementa esta definición, como un proceso de planeamiento y esfuerzos hacia el progreso y la excelencia, tratando de realizar algo único en su género y manteniendo siempre una relación comparativa con lo ejecutado anteriormente.

Recientemente, Romero García (1991; En Perez, Salom, 1992.) define la motivación al logro como una red de conexiones cognitivo afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo. la motivación al logro puede expresarse a través de la imaginaria de ejecuciones excelentes o únicas que confieren al individuo cogniciones y afectos de un valor personal muy especial.

Sin embargo, Romero García va más allá con respecto a la definición de la motivación al logro, incluye tres componentes: Conocimiento Experto, Eficiencia y Excelencia que son llamadas por él mismo, las tres E de la motivación al logro.

*Conocimiento experto* es el que tiene profunda habilidad de un saber o hacer. la persona se fija metas, estudia la posibilidad que tiene de alcanzarlas, diseña los pasos a seguir para alcanzar esas metas y se auto evalúa constantemente. obtiene los resultados y determina su calidad comparándolos con estándares preestablecidos. Le interesa el dominio y la maestría alcanzados en el conocimiento o la ejecución de la tarea.

*Eficiencia* es realizar la tarea con un máximo de economía, recursos y tiempo. La eficiencia también exige concentración y el tiempo es un recurso que sirve de referencia al evaluarlos resultados, si éstos han sido alcanzados de acuerdo con el lapso pre-establecido.

*Excelencia* es definida como la obtención de resultados óptimos en términos de habilidades, recursos y tiempo realmente disponibles.

En resumen, la motivación al logro está constituida por la necesidad de planeamiento de metas alcanzables de valor y significado personal, que es precisamente lo que conduce a la persona a comprometerse emocional o afectivamente con el cumplimiento de la meta por medio de su esfuerzo y persistencia. Exigen hacer uso de sus habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos, dándole un toque personal y de mejor calidad que lo que había hecho antes. Requiere de la auto retroalimentación y el de los demás. Así pues, la motivación al logro sería la vía idónea a través de la cual, la persona podría demostrar sus habilidades, potencialidades, destrezas, experticia profesional, responsabilidad y excelencia en los resultados de su trabajo. Por lo tanto, una persona con estas características podría derivar mayor satisfacción en el trabajo realizado.

Por otra parte, los trabajadores no se encuentran aislados; ellos están inmersos dentro de una estructura organizacional, en la que existen normas y lineamientos que deben ser cumplidos. Esta situación hace necesaria la presencia de la motivación de poder.

## 3. Motivación de Poder

Es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo con el objeto de influenciar a otro ser humano o a un grupo de ellos (McClelland, 1974; En Perez, Salom,

1992). Ulleman y Winter (1970; En Perez, Salom, 1992.) definieron la esencia de la motivación de poder, como una preocupación por tener un fuerte impacto sobre otros.

McClelland (1970; En Perez, Salom, 1992.) hace una diferenciación entre dos tipos de poder: el socializado y personalizado. El Poder Socializado está caracterizado por un interés en las metas de grupo, por encontrar aquellas metas que movilicen a los hombres, por ayudar al grupo a formularlas, y en proporcionar a los miembros de grupo los medios para alcanzarlas, darles sentimientos de fuerza y capacidad que necesitan para trabajar mucho y alcanzar esas metas. Funciona de manera que los miembros se sientan como fuentes y no como instrumentos. A nivel de fantasía se expresa en pensamientos de ejercer poder en beneficio de otros. La persona que lo ejerce despierta confianza en sus seguidores y éstos se sienten más capacitados para realizar metas que comparten con aquél. Fortalece y vigoriza a las personas. Un gerente con poder socializado diría: "Estas son las metas verdaderas y justas que compartimos, y ésta es la forma en que podemos alcanzarlas. Ustedes son fuertes y capaces de lograrlas" (McClelland, 1970; En Perez, Salom, 1992.). El Poder personalizado está caracterizado por la forma dominio-sumisión: si yo gano, tú pierdes: Utilizan a las personas como instrumentos y no como fuentes; y quien se siente como un instrumento tiende a hacerse pasivo e inútil. Se dirige a buscar la victoria sobre los adversarios activos y tiende a ver la vida como un juego con suma igual a cero, en el que "si yo gano tú pierdes" o "yo pierdo si tú ganas". El más fuerte sobrevive destruyendo a los adversarios.

Por su parte, Raven (1987; En Perez, Salom, 1992.) en sus investigaciones acerca del poder, utiliza el término Poder Social, lo define como la capacidad potencial para ejercer influencia sobre otras personas; e incluye seis bases del poder que el agente de influencia puede utilizar en cualquier situación:

a) Poder informacional: basado en la información o argumentación lógica que el agente influyente puede presentar al destinatario con el propósito de lograr un cambio.

b) Poder Coercitivo: implica una amenaza o castigo, mediada por el agente influyente.

c) Poder de Recompensa: cuando se dispone de una variedad de incentivos que pueden ofrecerse al trabajador si él es complaciente: promociones, aumentos salariales, evaluaciones positivas.

d) Poder Legítimo: basado en la relación estructural entre el agente de influencia y el destinatario. implícita o explícitamente se utilizan expresiones tales como "obligación", "deber", "imperativo", "requerimiento".

e) Poder del Experto: cuando el destinatario atribuye una habilidad o reconocimiento superior al agente de influencia. El destinatario cree que el agente sabe o conoce lo que es mejor.

f) Poder referente: se deriva de un sentido de identificación mutua donde el destinatario experimenta la sensación de unidad con el agente de influencia, y siente, que él o ella desea ver las cosas de modo similar.

Romero García (1991; En Perez, Salom, 1992.) define la motivación de poder como una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de nuestra propia conducta y la conducta de los demás. En su nueva concepción teórica, presenta tres tipos de poder. El primero de ellos es el Poder Altruista, definido como la utilización de nuestros propios recursos psicológicos, y de otros recursos humanos y materiales, para apoyar el desarrollo de otras personas. Es una especie de "poder personal" opuesto al poder

personalizado de McClelland, descrito previamente, usado para estimular a otros a obtener resultados beneficiosos para ellos mismos. Está más bien asociado a la influencia que ejerce la persona por su propio valor personal, sea éste expresado como conocimiento experto, madurez, sabiduría o bondad.

Un segundo tipo de poder es el Socializado, definido como "el uso de recursos exteriores para alcanzar metas personales o grupales" (Romero García, 1991; En Perez, Salom, 1992.). Ciertamente, el poder socializado es positivo en el sentido de que quien lo ejerce ayuda efectivamente al otro a obtener éxito en su tarea. Este tipo de poder se diferencia del poder altruista, porque está más asociado al mando formal dentro de la organización y se expresa legítimamente en el ejercicio de cargos de autoridad de diferentes niveles o características, pudiendo utilizar recursos exteriores para alcanzar las metas propuestas. Quien lo ejerce ayuda directamente al otro a obtener éxito en la tarea. En cambio el Poder Altruista utiliza los propios recursos interiores sin estar sometido a estatus formal. Se podría decir que es un tipo de poder muy especial.

El Explotador es un tipo de poder que exige a los demás desempeños excelentes que benefician a los explotadores. Controlan a los demás a través de reglamentos, lineamientos y normas manipuladas a su conveniencia o simplemente ejercen autoridad de manera despiadada e inhumana. Buscan ejercer dominio sobre los demás, vencer a los adversarios o arrollarlos. El poder explotador es negativo.

Se podría concluir que existen entonces formas de poder positivo y de poder negativo. El poder socializado es una forma de poder positivo que debería funcionar en las organizaciones. Se asume que la persona que ejerce poder socializado debe sentir satisfacción cuando propicia o ayuda al crecimiento personal de los demás. La persona con alto poder socializado utiliza sus propios recursos y los de la organización para que los trabajadores alcancen sus metas con excelencia. Mantiene a los trabajadores energizados ayudándolos a plantearse nuevos retos. Se supone que los trabajadores que son influenciados por este tipo de poder, sienten tanta satisfacción como quien lo ejerce. Ello debe ser así porque; por ejemplo, si un supervisor ejerce poder socializado, los trabajadores perciben los beneficios para su propio desarrollo ocupacional y personal. En toda organización es conveniente establecer y mantener relaciones armónicas entre los miembros del grupo, compartir metas, sentir apoyo mutuo y desinteresado entre los compañeros, disfrutar los triunfos y superar los fracasos. Esta situación hace referencia a la motivación de afiliación.

#### **4. Motivación de Afiliación.**

McClelland (1967; En Perez, Salom, 1992.) define este tipo de motivación como "un patrón de pensamientos y sensaciones asociados con la preocupación por el establecimiento, mantenimiento o restauración de una relación afectiva con otras personas".

Para Romero García (1991; En Perez, Salom, 1992.) la motivación de Afiliación es "una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y con los demás". La Afiliación conduce a buscar la presencia de otros, a dar y recibir afecto, a compartir creencias, sentimientos y experiencias. Es decir, la motivación afiliativa se vuelca intensamente hacia afuera, hacia otras personas.

Se puede expresar a través de la Capacidad de Compartir experiencias individuales y sociales. Es como la capacidad de socializar por el sólo placer de hacerlo, sin segundas intenciones, sin intereses ocultos. En cualquier ambiente laboral son necesarias las

relaciones armónicas entre los miembros del grupo, sentir afecto por los compañeros, compartir metas comunes. Y compartir los triunfos y también los fracasos propicia un clima laboral nutritivo y cálido que seguramente generará satisfacción laboral.

Si el trabajo debe ser un medio para la realización humana, entonces el entorno laboral debe ser agradable, debe provocar sentimientos positivos al trabajador. La sana afectividad en el trabajo es conveniente para que las personas sean productivas y felices, y se sientan, por lo tanto, satisfechas con su trabajo y con las personas que conforman el ambiente laboral.

### **5. Conclusión.**

Además de todos los aspectos de higiene y de condiciones laborales básicas, es indispensable identificar los factores sociales que afectan al empleo, cuales son los factores básicos que nos inclinan a mantener un trabajo según las características de este, los compañeros que nos rodean, nuestro status, el constante reto que este trabajo pueda significar así como simplemente sentirnos contentos con este.

Después de este capítulo podemos concluir que la motivación no viene solamente desde la empresa hacia el trabajador, sino también desde el mismo trabajador a su mismo empleo, no podemos efectuar positivamente un programa de motivación en ninguna empresa en la cual el ámbito social se encuentre deteriorado, existan pequeños grupos que se opongan a los cambios o a la autoridad impuesta por la empresa, o simplemente se este tratando con empleados aburridos y conformistas.

Los grupos sociales y de afinidad que se forman dentro de las empresas son por lo general mas poderosos que los grupos de trabajo convencionales, ya que los une un lazo afectivo que si se encuentra luchando contra lo establecido, es muy complicado de cambiar. Lo mismo sucede con el líder impuesto y con el líder que cada persona escoge para si mismo por afinidad, el papel que estos lideres toman, es fundamental para la comprensión de la actitud de los trabajadores y de sus patrones.

Los parámetros dictados por la sociedad de cómo se debe de ver determinado trabajo y como se deben de comportar los individuos con respecto a el, es un factor indispensable para aplicar programas de motivación en las empresas.

Existe una gran cantidad de teorías importantes de la motivación en el trabajo, como las de McClelland o Alderfer, que no fueron incluidas en el trabajo por considerarlas reiterativas de los mismos aspectos ya tratados en las anteriores, además de solo presentarse un resumen de la teorías mas representativas sobre la motivación, sin embargo, la revisión detallada de otros autores es recomendable.

## **CAPITULO 3°: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES ACTUALES.**

### **1. INTRODUCCIÓN.**

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

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

El propósito de este capítulo es analizar algunas estrategias motivacionales que son empleadas en algunas empresas, revisar sus ventajas y desventajas y finalmente reconocer sus características y su valor dependiendo a que organización nos estemos enfocando.

## 2. MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

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

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

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

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

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

Refuerzo positivo: Consiste en añadir algo agradable a un desempeño deseable, como consecuencia la conducta tiende a repetirse por la razón simple de que es recompensada.

Refuerzo negativo: Es aquel en que se suprime algo agradable con el fin de fortalecer una respuesta. Aunque el refuerzo negativo se confunde muchas veces con el castigo, éstas dos técnicas son totalmente diferentes y tienen propósitos opuestos.

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

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

Modelamiento: El hombre tiende a modelar su comportamiento de acuerdo con el de los demás, cuando desconoce la manera adecuada de reaccionar o cuando está cerca de alguien por quien siente admiración. El modelamiento ocurre cuando los reforzadores son sucesivamente presentados al tener acercamientos a la conducta deseada. Aún cuando el desempeño esperado no se dé, se estimula si va en la dirección correcta. (Davis, 1981).

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

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

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

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

a) Intervalo de tiempo.

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

b) Razón.

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

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

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

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

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

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

A continuación se presentan algunos lineamientos generales para la MCO.

- Identificar la conducta exacta que se quiere modificar.
- Emplear el reforzamiento positivo siempre que sea posible.
- Emplear el castigo solamente en circunstancias poco usuales y en conductas específicas.

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

### **2.1 VENTAJAS DE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.**

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

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

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

### **2.2 DESVENTAJAS DE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.**

Las críticas a la estrategia de MCO son numerosas, Sverdlick (1991) argumenta que las consecuencias conductuales se controlan de tal manera que hace necesario que la gente modifique su comportamiento, así mismo fomenta dependencia más que la autodeterminación y madurez.

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

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

### **3. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

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

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

La APO existe en tantas formas diferentes que es difícil definirla, describirla y evaluarla. No obstante, Mark McConkie (citado en Svédlick, 1991) la define como:

"Un proceso general por el cual los propósitos organizacionales son diagnosticados y alcanzados uniendo a los supervisores y subordinados en la obtención de metas y objetivos mutuamente acordados, los cuales son específicos, medibles, limitados en tiempo y unidos a un plan de acción; el proceso y logro de las metas son medidos y verificados en sesiones de evaluación que se centralizan en estándares, objetivos de desempeño mutuamente determinados".

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

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

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

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

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

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

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

**4. Cuantificación de objetivos generales.** Los objetivos generales de la empresa, están de tal manera vinculados con los objetivos de cada una de las funciones que se realizan dentro de cada departamento, que es difícil separarlos totalmente de ellas. Por lo

tanto, se seleccionan aquellas áreas que constituyan el factor limitante en la empresa, es decir, aquellos aspectos en los cuales su necesidad de mejoramiento sea mayor.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La APO está basada en los siguientes fundamentos psicológicos que en definitiva contribuyen a la efectividad de dichos programas: uno de ellos es la fijación de metas, si los empleados tienen metas claras tienden a desempeñarse mejor que quienes no las tienen. Las metas claras y alcanzables guían la conducta de los subordinados en direcciones

específicas, permitiéndoles conocer la base sobre la que serán recompensados. La retroalimentación específica, relevante y a tiempo, desarrolla mayor motivación en las personas al saber cual es su posición. Y por último, el que los empleados participen en la fijación de sus propias metas puede aumentar su compromiso hacia éstas y por consiguiente su desempeño.

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

### 3.2 VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

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

#### PARA EL SUBORDINADO.

- Conocer exactamente qué es lo que se espera de él.
- Tiene mayor libertad de acción.
- Sus logros se registran objetivamente.
- Puede demostrar objetivamente porqué no se pudo lograr algún resultado.
- Se concentra en áreas concretas.
- Conoce su situación frente al trabajo y ante la empresa.
- Está convencido de la justicia en las promociones o ascensos.

"Las metas no se le van a imponer, sino que por el contrario, quizá él va a escoger el área en la que se han de lograr mejoras; tal vez, él mismo será el que se haya fijado dichas metas; se han tomado en cuenta sus criterios u opiniones; se han consultado, en el último de los casos, sus puntos de vista" (Reyes Ponce, 1992).

#### PARA EL JEFE QUE LA APLICA.

- Une a todos en la responsabilidad de lograr los objetivos.
- Objetiva e indiscutible, es la calificación de sus subordinados.
- Concentra la supervisión en pocas áreas; las principales.
- Motiva para que se cumpla mejor (de manera más fácil y efectiva).
- La APO le pide mayor comunicación con sus subordinados.

"Obliga a cada jefe a asumir su función vital: es decir, a hacer que sus subordinados logren resultados, y lleva a cada uno a lo que es propio de él; la coordinación" (Reyes Ponce, 1992).

#### PARA LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA.

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

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

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

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

### **3.2 DESVENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

Con frecuencia muchas organizaciones tienden a considerar a la APO como la solución a sus problemas, sin tomar en cuenta que esto requiere de una planeación profunda y una práctica cuidadosa para su éxito. Son diversos los problemas que pueden encontrarse al aplicar programas de APO, entre los principales se encuentran los enunciados por Megginson (1992) y Dessler (1991); ambos coinciden en señalar que la APO consume mucho tiempo, particularmente durante su primer ciclo. El tiempo que se dedica a fijar objetivos, a las evaluaciones periódicas y a ofrecer retroalimentación puede llevarse varias horas por cada empleado anualmente.

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

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

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

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

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

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

Como se ha visto la APO es una estrategia compleja que requiere de la participación total de la organización si se desea que tenga éxito. Debe planearse tomando en cuenta los

problemas que implica llevarla a la práctica, los cuales si son superados, redundarán en beneficio de la organización.

Entre los estudios recientes que han llevado a la práctica la utilidad de la APO está el realizado por Poister y Streib en 1995. En su investigación aplicaron cuestionarios a 520 administradores de diversas organizaciones públicas con el fin de explorar el uso de la APO en ese sector. El análisis de la información reveló que con la APO se consiguió una fuerte coordinación de metas y objetivos, además se reportaron mejoras en la comunicación y en el flujo de la información. También se fortalecieron la cooperación y la formación de equipos de trabajo. Así mismo, se encontró que los subordinados obtenían una considerable autonomía en el establecimiento de sus propios objetivos.

#### 4. CIRCULOS DE CALIDAD

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

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

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

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

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

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

De esta manera surge una nueva cultura de trabajo:

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

A principios de la década de 1970 los programas de CC se empezaron a extender al occidente industrializado y posteriormente a Ibero América (Werther, 1991). En la actualidad la mayor parte de las industrias japonesas cuentan con un sistema de CC.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Planeación.

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

Otra tarea importante que debe realizar el comité directivo es la elección de un facilitador interno quién será el responsable de coordinar las actividades de los CC, capacitar

a los líderes de los mismos, ofrecer asesoría experta y llevar registros que reflejen los logros obtenidos.

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

### Capacitación inicial.

En esta segunda fase se capacita tanto a líderes como a facilitadores sobre la filosofía básica de los CC, su aplicación y operación. Esta fase de capacitación por lo general dura 4 días e incluye diversas actividades que van desde analizar la naturaleza y objetivos de los CC hasta utilizar casos de estudio para aprender las técnicas de liderazgo.

### Iniciación de los Círculos.

La tercera fase comprende la realización de juntas informativas preliminares con el fin de que los empleados se familiaricen con los CC, los facilitadores y los líderes. Se informa a los empleados que posteriormente se establecerá contacto con ellos para conocer su decisión respecto a si desean o no ingresar a un Círculo. Los líderes hablan con cada empleado para determinar quienes serán miembros y se constituyen los círculos. En este punto, el facilitador distribuye manuales para cada líder, los cuales contienen una perspectiva de la idea de CC, así como una explicación de las técnicas de obtención de datos y solución de problemas; estas técnicas se aprenden por lo general en unas 8 semanas.

### El círculo en operación.

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

A continuación se explica cada paso:

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

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

*-Análisis del problema.* Se procede a obtener datos sobre el problema y se analizan mediante técnicas de recolección de datos, análisis y solución de problemas, para identificar

la posible existencia de una pauta que permita concluir cuáles son las relaciones causa-efecto.

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

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

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

1. Actitud positiva de la dirección de alto nivel hacia el esfuerzo que se va a realizar.
2. Los gerentes intermedios y los ingenieros deben estar cerca del taller, para que estén enterados de la situación real.
3. Cooperación de los Sindicatos Laborales, para lograr la calidad.
4. Reconocer que el verdadero reto que representa aumentar la calidad y la productividad, no es un reto técnico, sino humano.

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

#### **4.1 VENTAJAS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.**

Para Werther (1991) los beneficios de los CC se traducen en los bajos costos que originan, señala que básicamente Los costos se relacionan con la capacitación, la preparación de materiales de enseñanza y de proporcionar cursos a los coordinadores, a los supervisores y a los participantes en general. Sin embargo, los ahorros monetarios Obtenidos no son el elemento más importante, Werther menciona que en muchas compañías se han informado avances notables en la calidad de la vida laboral, la comunicación entre los empleados mejora gracias a un estilo menos autocrático de dirección, los supervisores y participantes se habitúan a resolver sus problemas en forma sistemática y a justificar el costo de sus recomendaciones.

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

- Los CC contribuyen a incrementar la productividad de la organización y mejorar la calidad del producto o servicio.
- Fomenta la lealtad a la empresa.
- Creación del espíritu de trabajo y responsabilidad mediante la motivación.

- Conjunción de ideas.
- Genera competencia positiva entre los participantes.
- Superación de las capacidades y cualidades personales.
- Satisface necesidades de autoestima y pertenencia.

#### **4.2 DESVENTAJAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.**

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

Es prioritario tomar en cuenta estas limitaciones al realizar un programa de implantación de CC, con la finalidad de prevenir su aparición. (Díaz Sendra, 1998)

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

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

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

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

Otra investigación realizada en julio y agosto de 1991 Por una organización llamada ASQC/Gallup Survey Report, a través de encuestas a directores; 403 de hospitales, 352 de Primarias y secundarias, 316 de departamentos de motores vehiculares y 301 de manufactura de servicios; a todos ellos se les hizo la siguiente pregunta: ¿Qué organización tiene un programa de calidad y cómo ha sido establecido?. Los resultados indican amplias variaciones rangos que van del 28% (departamentos de motores vehiculares) a un 94% (hospitales) en el establecimiento de un programa formal de calidad. Las variaciones se deben al tiempo de implantación así como a la difusión de los programas (4 años en hospitales y 7.5 en el departamento de motores vehiculares). También se encontró una correlación entre la satisfacción y la participación del empleado en los programas.

## **5. ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO**

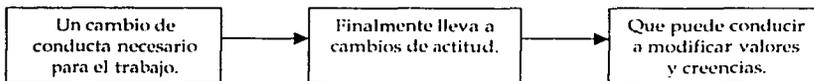
Este término tiene su origen en el experimento que realizó la International Business Machines (IBM) en 1943 con trabajadores de un negocio de máquinas para escribir, en la cual existía una excesiva especialización, que contribuyó a la ineficiencia; posteriormente se realizaron grandes esfuerzos para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

La propuesta de la teoría de Herzberg "Motivación-Higiene" guió al desarrollo del enriquecimiento del trabajo como la estrategia para establecer sus conceptos. Si la teoría es válida, la forma de motivar a los empleados consiste en asegurarse que tengan trabajos que les den la oportunidad de alcanzar niveles más elevados de satisfacción, ayudados al mismo tiempo por los motivadores. Abarcándose dos enfoques; primero, examinar los puestos, para conocer si pueden ser modificados y; dos, dentro del diseño de nuevos empleos, introducir los motivadores dentro del concepto inicial.

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

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

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



**Fig 11. Diagrama de flujo del enriquecimiento del puesto. (Tannehill, 1980).**

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

Esta estrategia de cambio no es simple, y sus resultados no son predecibles. Sin embargo hay dos aspectos esenciales en el enriquecimiento del trabajo; es un método para analizar y redelinear las tareas de los empleados y es un proceso mediante el cual se

producen cambios que necesitan de nuevas pautas de conducta las cuales pueden ser seguidas por actitudes diferentes y más positivas.

A continuación se describen algunos ejemplos de cómo utilizar los motivadores para producir cambios en las actividades con el fin de enriquecerlas, y hacerlas más significativas y satisfactorias para el empleado. (Tannehill, 1980).

#### Trabajos interesantes y que constituyan un desafío.

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

#### Responsabilidad.

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

#### Logros.

- Permitir que un supervisor establezca un sistema de control de inventarios para sus operaciones de manufactura.
- Dar incentivos a los choferes de camiones de volteo según se cumpla con los objetivos de producción del día.
- Dar a un operario la oportunidad de armar por sí solo una unidad completa.

#### Reconocimiento.

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

#### Crecimiento.

- Facultar a un vendedor para dar pláticas al personal de fabrica explicando las estrategias de comercialización usadas en su área.
- Permitir que los empleados del departamento de personal realicen tareas básicas de reclutamiento y entrevistas.

- Animar a las secretarías para que se afilien a la Sociedad Nacional de Secretarías y se califiquen para el nivel profesional.

#### Avance.

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

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

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

#### Variedad.

Es aquella que le permite al empleado ejecutar diferentes operaciones que a menudo requieren distintas habilidades. Los trabajos con variedad son percibidos como más interesantes, menos aburridos y menos cansados, además de darles a los empleados un mejor sentido de competencia.

#### Identificación con la tarea.

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

#### Significado de la tarea.

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

#### Autonomía.

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

personas con trabajos altamente autónomos saben que son responsables de éxitos y fracasos en los mismos.

### Retroalimentación.

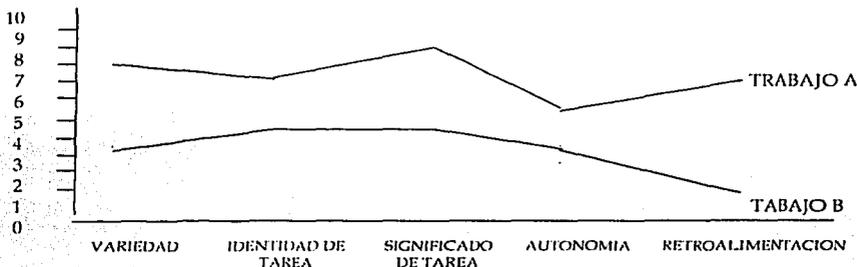
Esta última característica indica el grado de información que un trabajador obtiene acerca de la efectividad de sus esfuerzos, al llevar a cabo sus actividades. Esta información puede provenir tanto del trabajo en sí mismo como de la Administración, resultando más poderosa si proviene directamente del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

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

Antes de emprender el enriquecimiento del puesto las organizaciones pueden estudiar los puestos para determinar que tan altos están en cada una de las cinco características descritas. Esto puede lograrse a través de los llamados "cuadros de perfil" o "calificación del potencial de motivación", en ellos se puede determinar una escala para cada dimensión, y entonces valuar cada puesto de acuerdo en donde se ajusten sus características. Por ejemplo, en una escala de 1 a 10, la "variedad de habilidades" puede tener un puntaje de 6 y "autonomía" un puntaje de 4. En esta forma las dimensiones débiles del puesto pueden ser determinadas de modo que permitan precisar las necesidades de enriquecimiento.

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

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



**Fig. 12. Comparación de perfiles de puestos según sus necesidades.**

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

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

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

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

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

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

### 2. ¿Es el puesto bajo en potencial motivacional?

Para responder a esta pregunta podría examinarse el cuadro del Perfil y compararlo con otros para determinar si el puesto en sí mismo es la probable causa de los problemas motivacionales. Si el puesto tiende a estar bajo en potencial motivacional, se continua con el siguiente punto; si el puntaje del puesto es alto podría deberse a otras razones (como el sistema de pago, la naturaleza de la supervisión y otros).

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

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

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

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

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

#### 5.1 VENTAJAS DEL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

Davis y Newstrom (1991) señalan las siguientes ventajas:

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

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

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

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

#### 5.2 DESVENTAJAS DEL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

Aun cuando el enriquecimiento del trabajo resulta una idea atractiva como respuesta a factores motivacionales, diversos autores reconocen que existen limitaciones para su aplicación.

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

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

Por su parte Sverdlick (1991) considera que una limitación que debe ser tomada en cuenta es que no todos los puestos pueden ser intrínsecamente más satisfactorios sin eliminar la satisfacción que se deriva de una alta productividad y del goce de las recompensas extrínsecas de tal productividad.

En su opinión los cambios no siempre generan satisfacción, además de que tampoco se puede esperar una relación positiva entre la satisfacción y la productividad.

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

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

En años recientes se han realizado estudios en organizaciones que aplican el enriquecimiento del puesto, con el fin de evaluar los resultados obtenidos.

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

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

## **6. ESTABLECIMIENTO DE METAS.**

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

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

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

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

1. **Medida.** Se refiere a la forma de cómo se va a medir el desempeño.
  2. **Criterio.** Establece las pautas sobre las cuales se determinará si se alcanzó o no el nivel de desempeño.
  3. **Nivel de dificultad.** Deben formularse metas difíciles pero alcanzables para incrementar el reto del empleo.
  4. **Formulación de la meta.** La meta debe tener dos principales características. Primero, deberá ser muy específica, y si es posible, estableciendo un tiempo límite para su logro. Segundo, la meta debe ser desafiante y con posibilidad de logro.
  5. **Metas individuales y grupales.** Un aspecto que debe ser tomado en cuenta es si las metas se diseñarán para un grupo o un individuo. Se ha observado que las metas grupales promueven la cooperación y el espíritu de equipo. Por su parte las metas individuales impulsan la responsabilidad personal y facilita valorar el desempeño de cada trabajador.
  6. **Punto básico.** Es importante establecer el grado de desempeño del individuo y/o grupo antes de fijar la meta. La evaluación del acercamiento al objetivo respecto a un punto de referencia, es motivante.
  7. **Obtención de las metas comprometidas.** El administrador debe asegurarse que los empleados aceptarán y persistirán en el alcance de las metas. Una simple instrucción apoyada por un soporte positivo y una ausencia de amenazas o intimidación son suficientes para asegurar la aceptación de las metas. Los subordinados deben percibir las metas como adecuadas y razonables, además, es importante que confíen en la administración, ya que si sienten que las metas no son más que medios de explotación, las rechazarán.
- Estos autores concluyen que el empleado obtiene un sentimiento de orgullo y satisfacción de la experiencia de haber logrado metas desafiantes, y que la posibilidad de seguir alcanzándolas tiende a reforzar la aceptación de futuras metas. Una vez que el establecimiento de metas es introducido, la competencia informal frecuentemente surge entre los empleados.
8. **Proporcionar elementos de apoyo.** Cuando se introduce el establecimiento de metas debe tenerse la seguridad de contar con los elementos de apoyo necesarios. Esto es, que los empleados tengan los recursos necesarios (dinero, equipo, tiempo y ayuda) y la

libertad de utilizarlos para la obtención de las metas, sin que las políticas de la compañía constituyan un bloque para dicho fin.

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

### **6.1 VENTAJAS DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.**

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

### **6.2 DESVENTAJAS DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.**

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

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

## **7. HORARIO FLEXIBLE.**

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

Los primeros conceptos de HF se formularon de manera pragmática, lo que trajo como consecuencia una diversificación de conceptos. Uno de los autores que intentó dar una definición precisa del HF es Heinz Allenspach (1975) quien dice "se trata de un sistema con arreglo al cual el trabajador está facultado en principio para disponer su tiempo de trabajo diario como le parezca y para fijarlo cada día por sí mismo. Dicho de otro modo, el HF se caracteriza por la libertad de distribuir cada día las horas que han de trabajarse".

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

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

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

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

### **Modelo de horario flexible ilimitado.**

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

### **Modelo de horario flexible típico.**

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

### **Modelo de horario muy flexible.**

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

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

- Es conveniente estudiarse la posibilidad de modificar la organización del trabajo, con la finalidad de que más trabajadores se beneficien.
- En la medida de lo posible, al establecer un régimen de HF, se debe contemplar que todos los trabajadores tengan derecho al mismo.
- "Los períodos flexibles tienen que ser lo bastante largos como para que haya verdaderas opciones en materia de horarios, pero no deberían autorizar jornadas o semanas laborales excesivamente largas, habida cuenta de la carga física y mental que el trabajo suponga para cada interesado." (Proyecto OIT, 1993).
- Los períodos contables no deben ser inferiores a una semana ni superiores a un mes.
- La teneduría de los registros de las horas trabajadas debe ser sencilla y precisa, para que el trabajador las consulte con facilidad.

### **7.1 VENTAJAS DEL HORARIO FLEXIBLE.**

- Horarios de trabajo que pueden adaptarse a las responsabilidades familiares del trabajador, a su vida social y a sus necesidades y preferencias personales.
- Mayor actividad de la empresa sin gastos salariales adicionales.
- Mejor organización del trabajo; el trabajo se ordena en función de las tareas siendo más eficaz y dando una mayor autonomía a los trabajadores.
- Se reducen las ausencias, las demoras y el tiempo perdido en el lugar de trabajo; por lo tanto la necesidad de pérdidas disciplinarias también se reduce.
- "Mejora general de la satisfacción y motivación del trabajador en empleo y, por ende, de la productividad, la calidad, la facilidad de la contratación y la estabilidad de la mano de obra" (Proyecto OIT).

También con el HF, de acuerdo con Allenspach (1975), hay una eliminación de los servicios gratuitos ya que al registrarse solamente las horas efectivas de presencia, y no la

duración teórica del trabajo, los minutos que el trabajador regalaba a la empresa al llegar más temprano o irse más tarde, quedan en el tiempo de trabajo remunerado.

### **7.2 DESVENTAJAS DEL HORARIO FLEXIBLE.**

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

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

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

### **8. SEMANA REDUCIDA.**

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

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

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

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

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

Otra alternativa es que las horas normales de trabajo semanales de dos semanas se distribuyan en nueve jornadas; por ejemplo: dos semanas de cuarenta horas se podrían distribuir en ocho jornadas de nueve horas y una de ocho, lo que permitiría a los trabajadores un período de tres días de descanso cada dos semanas.

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

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

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

Por otra parte el número de pausas deberá adecuarse a la mayor duración de la jornada laboral. No obstante, las pausas para comer deben ser relativamente breves con la finalidad de que la duración de la jornada sea más corta.

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

### **8.1 VENTAJAS DE LA SEMANA REDUCIDA.**

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

### **8.2 DESVENTAJAS DE LA SEMANA REDUCIDA.**

- Se crea fatiga, estrés y descuidos, más marcados en el caso de trabajadores de edad, por prolongarse las jornadas laborales; afectando la productividad y la calidad, así como aumentando los riesgos de accidentes.
- Problemas para los trabajadores en sus relaciones familiares por lo largo de su jornada laboral.
- Gastos extras por la prolongación de los horarios de funcionamiento de la empresa como calefacción, alumbrado y seguridad.

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

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

### **9. Conclusión.**

Es indudable que cada uno de estos métodos tiene puntos positivos que pueden ser utilizados en las empresas para mejorar su situación, pero es igualmente innegable que los puntos negativos de las mismas constituyen un grave riesgo para las empresas cuando los programas se inician.

Considero que lo más importante a considerar cuando se aplica un programa es el "balance", no podemos basar todos nuestros esfuerzos en un solo programa, sino que, dependiendo del tipo de organización y sus necesidades, podremos extraer aspectos de varios programas y aplicarlos según nuestros propios intereses y necesidades; haciendo esto trataremos de eludir de la mejor manera posible los potenciales problemas de cada programa, previniéndolos y solucionándolos aun antes de que sucedan. Este diagnóstico se puede surgir de varias fuentes, la entrevista directa con los empleados, la revisión de necesidades evidentes en la empresa, la contratación de un profesional, etc...

A continuación se presentan 2 cuadros, el primero contiene los datos más relevantes de cada uno de los programas, y la segunda resume en un cuadro comparativo las ventajas y las desventajas de cada uno de los modelos, para lograr comparar y analizar las bondades de cada uno de ellos.

En el sexto capítulo de esta tesis, propondré un programa de motivación en el cual algunos de los conceptos y de las ventajas de los programas fueron utilizados para su planeación y creación.

En la sección de anexos al final de esta tesis se agregaron 2 tablas pertenecientes a este capítulo:

La Tabla 3 que analiza las estrategias motivacionales expuestas en el capítulo, por sus características: Tiempo, costo, necesidades tecnológicas, papel de la empresa y los gerentes, forma de aplicación, obtención de resultados y en que aspectos se pueden detectar los mismos.

La Tabla 4 analiza gráficamente las estrategias en relación con los resultados obtenidos por la motivación que se le da al empleado como: tipo de motivación, colaboración y participación, competencia, pertenencia a la empresa, cambios de actitud y de conducta, obtención de logros, mejora del desempeño, incremento de responsabilidades, reconocimiento, posibilidad de desarrollo, autonomía y retroalimentación.

**TABLA 1. CUADRO SINOPTICO: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.**

<b>AUTOR Y AÑO.</b>	<b>DEFINICION.</b>	<b>TIPO DE MOTIVACION.</b>	<b>ESTUDIOS.</b>
---------------------	--------------------	----------------------------	------------------

**MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL.**

B.F. Skinner	Busca crear un ambiente laboral productivo, sostiene que manipulando la estructura de recompensas se conforma, moldea y controla la conducta de los empleados.	Extrínseca.	
--------------	--	-------------	--

**ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.**

Peter Drucker 1954.	Proceso en el cual participan supervisores y subordinados, fijan metas para obtener mayor productividad y bienestar laboral.	Intrínseca y extrínseca.	Poister y Streib 1995.
---------------------	--	--------------------------	------------------------

**CIRCULOS DE CALIDAD.**

Joseph M. Juran Edward Deming Kaoru Ishikawa 1962	Grupo de empleados de una misma área que trabajan en un objetivo común con el fin de mejorar el trabajo y obtener satisfacción.	Intrínseca.	Bemowski 1994. O'Brien y Walley 1994. Garza y Gomez Maganda 1987. ASQC/Gallup survey report 1994.
--	---	-------------	--

**ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.**

Herzberg 1943.	Rediseño de los puestos, sumándoles motivadores adicionales con la finalidad de hacerlos gratificantes para los trabajadores.	Intrínseca.	Wong y Campion 1991. Evans y Ondrack 1991.
----------------	---	-------------	---

**ESTABLECIMIENTO DE METAS.**

Locke 1979.	Las metas se establecen de forma sencilla, así los empleados logran sus objetivos, repercutiendo en el desempeño del trabajo.	Intrínseca.	Tubbs, Boehne y Dahl 1993.
-------------	---	-------------	-------------------------------

**HORARIO FLEXIBLE.**

Alemania 1967.	Sistema en el cual el trabajador tiene cierta libertad para distribuir sus horas de trabajo por día en base a las necesidades propias y laborales.	Intrínseca.	
----------------	--	-------------	--

**SEMANA REDUCIDA.**

	Concentrar la duración de la semana laboral en un número mas reducido de días. Dependiendo de la distribución de las horas normales de trabajo.	Intrínseca.	Wouter Van Gincken 1993.
--	---	-------------	-----------------------------

**TABLA 2. CUADRO COMPARATIVO. METODOS MOTIVACIONALES.**

<b><u>Ventajas</u></b>	<b><u>Desventajas</u></b>
------------------------	---------------------------

**Modificación de la Conducta organizacional.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis científico de la conducta.</li> <li>- Cambios conductuales de manera sistémica y organizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace necesario que la gente modifique su comportamiento.</li> <li>- Promueve el desempeño por recompensas externas.</li> </ul>
---	---

**Administración por objetivos.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al empleado se le otorga mucho mas responsabilidad y tiene la oportunidad de demostrar sus habilidades.</li> <li>- El jefe forma un equipo unido de trabajo.</li> <li>- La empresa paga sueldos según resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consume una gran cantidad de tiempo.</li> <li>- Se le resta importancia al ambiente de trabajo y todo se centra en los resultados cuantificables.</li> <li>- Amenaza la autoridad de los jefes.</li> </ul>
---	---

**Círculos de calidad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta la lealtad a la empresa.</li> <li>- Conjunción de ideas.</li> <li>- Satisface necesidades de autoestima y pertenencia, así como generar competencia positiva entre los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento difícil y costoso.</li> <li>- Consume gran cantidad de tiempo.</li> <li>- Sus resultados no son palpables de inmediato.</li> </ul>
---	---

**Enriquecimiento del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se estimula el crecimiento y la autorrealización.</li> <li>- El desempeño personal mejora.</li> <li>- El trabajo se crea con el propósito de motivar al empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo de implementación.</li> <li>- Inadecuada relación trabajo-salario.</li> <li>- Imposibilidad de implementar motivación intrínseca a algunas labores.</li> </ul>
---	--

**Establecimiento de metas.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduce el ausentismo.</li> <li>- Aumenta el reto que representa el empleo.</li> <li>- Fomenta sentimientos de orgullo y logro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia de los jefes.</li> <li>- Método demasiado sencillo que tiende a minimizar resultados.</li> </ul>
--	---

**Horario flexible.**

-Horarios adaptables a responsabilidades externas. -Reducción de ausencias y descansos no justificados. -Mayor organización del trabajo.	-Falta de comunicación. -Dificultad para la supervisión. -Gastos adicionales por actividad extendida de la empresa.
--	---

**Semana reducida.**

-Reducción de gastos de operación. -Reducción de gastos en transporte del personal. -Mayor tiempo libre.	-Se crea fatiga. -Aumento de gastos en mantenimiento. -Jornada laboral muy larga.
--	---

## **CAPITULO 4°. PROGRAMAS MOTIVACIONALES DE VANGUARDIA.**

### **1. Introducción.**

En el siguiente capítulo revisaremos el modelo integral de motivación denominado Coaching que se utiliza en la actualidad en empresas de los Estados Unidos y más recientemente en México. Al referirme a el como integral quiero decir que no solo se basa en una postura o en un orden de ideas, sino que combina varias teorías para crear modelos motivacionales efectivos para las empresas de hoy en día. El objetivo de esto es revisar como se ha desarrollado la motivación empresarial desde sus comienzos hasta el día de hoy. El coaching representa las nuevas tendencias en el mercado y es el método mas moderno utilizado en lo Estados Unidos.

### **COACHING**

Cuando se estudian diferentes aspectos de funcionamiento de los equipos deportivos ganadores se encuentra un estilo muy particular y similar entre todos en la manera como los directores de estos equipos, llamados coaches en Norteamérica y directores técnicos o entrenadores en toda Ibero América, realizan sus funciones en el día a día y dirigen y movilizan a los equipos hacia jornadas semanales victoriosas para llevarlos a la clasificación de los grandes torneos, a las grandes ligas o a los campeonatos mundiales.

Se observó que estos coaches tienen una forma especial de liderar a su grupo, de obtener altísimas normas de disciplina, responsabilidad y sentido del compromiso, de seleccionar a su personal; una manera especial de trato cotidiano con la gente o de "lidiar" con ella, para utilizar un término hispánico; también una forma especial de entender y establecer el entrenamiento continuo y el desarrollo de cada uno de sus jugadores; de motivarlos en el triunfo o en la derrota; en general, un sistema motivacional especial que mantiene muy en alto la moral del equipo en la fijación de sus planes, en la orientación y dirección para que el grupo trabaje en equipo, en la forma de estudiar a sus rivales y establecer estrategias e incluso en la manera de ganarse la confianza de sus seguidores.

Todo este conjunto de conceptos, estilos de dirección y herramientas de seguimiento que utiliza el coach se denomina coaching, (Molano, M. 1995; en Salazar, G; Molano, M, 2000) es decir, un estilo del cómo se hace en la dirección de equipos deportivos ganadores. No puede decirse que es solamente la dirección técnica del equipo o cómo se entrena la gente y por eso, sin que sean términos castizos, toman cada vez más fuerza las palabras coach (el líder) y coaching (el estilo o sistema) por cuanto otros nombres limitan la profundidad al analizarlos como estilos de liderazgo y conducción de equipos ganadores. Así que no es por la moda del término coaching, sino por el concepto integral y diferencial del sistema de liderazgo ejercido y las herramientas específicas que contiene, que todavía no hemos encontrado un término equivalente y preciso en el diccionario castellano.

Popularmente se reconoce al coaching como un sistema para el crecimiento y desarrollo del jugador mediante su acompañamiento en el terreno de juego, y ello es parte del enfoque. No obstante, el concepto del coaching es mucho más amplio: es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, desde las

divisiones inferiores; una forma de planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores; un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo; un sistema particular de acompañamiento en el terreno; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada.

Conviene señalar que la figura del coach está presente en todos los equipos deportivos, pero lo que se pretende es determinar los elementos del coaching de categoría mundial, es decir, aquellos principios, sistemas, herramientas y estilo de liderazgo que practican y utilizan los coaches, y sobre los cuales han cimentado sus triunfos para llevar a sus equipos a los grandes campeonatos del mundo o a los torneos de las grandes ligas.

En definitiva el coaching se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y empresarial hacia el logro de resultados que, conjugados de una manera especial y diferenciada -con herramientas y técnicas específicas para la identificación de talentos, técnicas para el entrenamiento y desarrollo de competencias para la productividad en el trabajo, acompañamiento estructurado a la gente en su terreno de actuación, creación de espíritu para trabajar en equipo- cambia la forma de hacer las cosas en el día a día empresarial, mejora la calidad integral en el proceso total requerido para la satisfacción de clientes, y así lleva a las empresas a grandes resultados en ventas y utilidades y las proyecta al grupo de los líderes del mercado.

El cambio organizacional... es un cambio de actitudes, un cambio humano individual y colectivo intimamente ligado a las características personales del gerente y a las de los otros individuos que lo designan a el (Junta directiva) o que a su vez son escogidos por él como sus colaboradores. (Molano, M. 1995; en Salazar, G; Molano, M, 2000)

Es la figura del coach y su manera de hacer las cosas, el desarrollo de sus jugadores hacia la excelencia y la sinergia que produce trabajar en equipo, lo que impacta en el cambio de la organización, y lo que convierte al coaching en un estilo de trabajo y de dirección y movilización hacia logros.

El coaching aporta una nueva manera de comprender el sitio de trabajo -muy lejos del concepto de la era industrial o de la era de los sistemas como un lugar propicio para la competición mundial dentro de un concepto de energía, tenacidad, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento y trabajo en equipo. Ofrece una visión de entretenimiento, alegría y espectáculo en el sitio de trabajo, dentro del cual cada quien representa un papel especial como jugador del equipo y en donde lo que más cuenta es el individuo, su desarrollo personal y su habilidad para fundirse dentro de un equipo con el fin de desempeñar con excelencia y crecimiento el oficio o posición en la que juega, sirviendo de soporte para que su equipo sea un campeón en cada temporada.

El coaching también apunta a transmitir esa visión grande de ser campeones, para que cada jugador sienta el compromiso y se involucre en la acción, cambie el concepto de trabajo como obligación de subsistencia por uno de realización y crecimiento.

Es un sistema que transforma el entorno frío del sitio de trabajo, integra a todas las personas en la competición mediante su responsabilidad ante el triunfo o la derrota; da sentido trascendente al trabajo de cada uno y produce una atmósfera de calor, de alegría, de energía y finalmente de entretenimiento, lo que implica un cambio muy profundo en el estilo de liderazgo y del trabajo en equipo.

Refiriéndose al fútbol, Jorge Valdano, dice:..."Un club es una familia en donde se disfruta y se padece la cotidianidad, pero después de varios hervores (siempre que no se

cambie al cocinero, esto es, el entrenador) se alcanza el espesor justo. Los compañeros se van descifrando, surgen complicidades espontáneas o forzadas, las alegrías y las tristezas se encargan de forjar el carácter y así el equipo va encontrando su equilibrio y fortaleza". (Valdano, J. 1997; en Salazar, G; Molano, M, 2000)

Se dice popularmente -y con mucha razón- que cuando el trabajo se torna en entretenimiento o pasión, las personas dejan de ser empleados.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi que desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa-empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

En el fútbol (soccer), en el baloncesto, en el fútbol americano, en el béisbol un objetivo mayor es brindar un espectáculo para el público; se avivan las emociones y expectativas colectivas de millones de personas y, más aún, los sentimientos nacionales. El público señala sus preferencias y determina cuáles son los equipos de ensueño; una vez realizado este proceso, llenan los estadios en donde se presentan esos equipos pagando cualquier precio por sus boletos.

Tanto el coach como el jugador y los integrantes del equipo conocen esta verdad y asumen una clara responsabilidad con sus seguidores; esta dimensión regula la visión de los resultados.

En México 1986 la selección Argentina ganó el Campeonato Mundial pero su equipo no convenció al fanático del mundo. Todavía se discute la validez del gol de Maradona ayudado con la mano durante el partido de la final. A su turno, en 1974 el equipo holandés ocupó el segundo puesto y fue tratado como la "naranja mecánica", el equipo de ensueño, el equipo del "Fútbol total" jamás visto; subió al podio mundial como el mejor y sus jugadores fueron apetecidos por todos los equipos de la liga europea de clubes.

### **PROTAGONISTAS DEL COACHING**

El gerente general de McDonald's en Colombia explica los factores que incidieron en el éxito del liderazgo de McDonald's en los Estados Unidos y de todas sus organizaciones y franquicias en el mundo. McDonald's practica el coaching como una de las estrategias que le han llevado a ser una empresa líder entre las grandes compañías del mundo.

El caso de McDonald's demuestra además la universalidad del sistema. Con mucha frecuencia se han importado sistemas teórico administrativos desde otras culturas o países, los cuales han tenido dificultades para su aplicación en las empresas latinoamericanas por las condiciones diferentes de cada entorno en particular. En McDonald's el sistema coaching se desarrolla en los Estados Unidos y se extiende a todos los restaurantes del mundo como una metodología universal para el aprendizaje y el entrenamiento de sus empleados. En Colombia funciona, al igual que en Uruguay, Argentina, Venezuela, España, Alemania, Italia o Japón.

Hilti Corp a nivel mundial avanzó durante los diez últimos años en la ejecución de un plan de gerentes de ventas totalmente orientados al terreno. En los Estados Unidos, eliminó sus oficinas de trabajo y envió a los gerentes al terreno de trabajo; éstos avanzaron en su liderazgo a través de toda Latinoamérica. A comienzos de la década de 1990, la empresa colombiana Finca S.A., inició un proceso estratégico hacia el liderazgo en el mercado de alimentos para animales, y sin muchos titulares trabajó en el desarrollo del coaching como liderazgo de los gerentes y como estrategia de ventas. Se rodeó de gerentes coaches, todos

ellos orientados al campo, y apoyó a sus asesores técnicos y distribuidores en función del diente. El lema "más beneficios", se convirtió en su arma de batalla comercial.

En esa entidad los autores implementaron un programa de capacitación, entrenamiento y desarrollo de asesores técnicos comerciales en todo el país, planificado sobre las necesidades de crecimiento individuales y de grupo. Fue un programa que tomó más de tres años de entrenamiento en conocimientos y en habilidades comerciales con un equipo muy técnico, conformado por médicos veterinarios y zootecnistas; allí también se formaron sus directores de distrito de ventas y aprendieron acerca del coaching y sus herramientas.

Dentro de este proceso se desarrolló el concepto del entrenamiento modular tanto para el perfeccionamiento en técnicas de ventas como para el crecimiento personal y se realizaron varios módulos que incluían técnicas de ventas, negociación, pensamiento creativo, administración del conflicto, innovación en ventas, análisis individual del perfil de venta y desarrollo de autonomía y autoestima personal entre otros temas.

En el grupo también se gestó la idea de crear una cadena de entrenamiento para los vendedores de sus distribuidores, en la cual los mismos asesores realizaban esas sesiones. Este sistema también se convirtió en un valor agregado diferenciador de la empresa hacia la cadena de distribución.

Finca S.A. se integró con los grandes del mercado junto con Purina de Norteamérica, Solla e Itacol.

Recientemente, en Credencial-Banco de Occidente, operadora de la marca Mastercard en Colombia, los autores fueron invitados como consultores a dirigir la orientación del coaching como un sistema para cambiar el estilo de trabajo de sus múltiples gerentes regionales y directores comerciales a lo largo del país, para sacarlos de la rutina de oficina, del papeleo administrativo, y proyectarlos con un liderazgo de terreno, de entrenamiento y de crecimiento de toda la fuerza laboral.

En la parte administrativa de Credencial-Mastercard los autores encontraron sistemas de coaching que venían siendo estructurados y llevados al terreno desde mucho tiempo atrás, como el concepto de "universidad Credencial", con un completo sistema de capacitación y entrenamiento modular para las áreas de ventas y de coordinación del aprendizaje y entrenamiento dentro de la empresa, así como un enfoque de desarrollo de carrera en el marco de los resultados individuales y del crecimiento en conocimientos y habilidades de las personas. Aunque poseía la estructura de capacitación y entrenamiento, el desafío en Credencial era convertir en acción, en el terreno, el proceso de aprendizaje, con el apoyo de la universidad empresarial.

En Credencial el coaching es hoy en día un factor estratégico para la competitividad en el mercado.

En multinacionales como J. Walter Thompson, una de las grandes de la publicidad en el mundo, Bayer y Weila de Alemania, Mobil y 3M de Norteamérica y muchas más, desde sus casas matrices el tema comienza a desarrollarse como el menú estratégico para la competición mundial.

Al observar el interior de otras empresas se encontró que el estilo de alguna manera venía practicándose como una forma de transferir conocimientos, habilidades y tecnología en el sitio de trabajo, como una técnica para reducir tiempo en los ciclos de aprendizaje en el trabajo, pero sin un derrotero de liderazgo; profundizando aún más, el tema era sugerido desde tiempo atrás por estrategias de la productividad en el trabajo. (Bravernan, H. 1993; en Salazar, G; Molano, M, 2000)

## **OBJETIVOS DEL COACHING.**

La tribuna aprueba un buen trabajo, sostiene al equipo, a su coach y a todos sus jugadores. El marcador señala un título, el público lo valida. En últimas, se trabaja para el público, para el negocio espectáculo, para el entretenimiento y satisfacción de ese público.

Toma fuerza entre los empresarios la idea de la satisfacción del cliente pero se avanza muy lentamente; la visión corto placista de éstos la hace situar todavía más cerca de las utilidades para ellos y sus inversionistas, que de su público, los clientes.

El jugador de equipos deportivos, aunque recibe un salario, trabaja en lo que te gusta, en su deporte favorito, es decir que disfruta de su actividad; es un caso perfectamente particular en donde el jugador avanza apoyado en el crecimiento y desarrollo de sus fortalezas a partir de lo que mejor sabe hacer; logra su excelencia y si encuentra o es orientado en su senda de crecimiento, estará en las grandes selecciones.

Escuche una entrevista con cualquier estrella de estos deportes y encontrará en común el amor por su profesión, por su trabajo, por lo que hace, por la camiseta del equipo; las estrellas del deporte aman y disfrutan apasionadamente lo que hacen y quieren profundamente a su equipo.

En McDonald's tienen un principio: "Ases en sus bases", que induce a los gerentes a colocar a su gente en aquella actividad que más le guste, en la que más disfrute, con la seguridad de que ahí es donde mejor se desempeña.

Para el jugador deportivo siempre es importante el triunfo, la clasificación, la proyección al torneo mundial y, aunque la compensación económica le atrae, él entiende que ella está ligada también al resultado. Si progresa en un equipo mundialista, su cotización individual también aumenta; por esta razón se preocupa más por el partido, el compromiso y la integración al equipo, pues, en últimas, el resultado y el equipo son los que le darán proyección.

## **COACHING EMPRESARIAL**

La globalización del mercado ha llevado a los presidentes de empresas a definir el nuevo mercado global como un torneo de "grandes ligas", de grandes competencias mundiales, el cual plantea grandes retos para la dirección de las empresas.

*En su libro sobre el "coaching", Jerry W. Gilley y Nathaniel W. Boughton (1996) afirman:*

*Necesitamos generar un nuevo paradigma que ayude a crear una organización ganadora y que incluya:*

1. *Perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano.*
2. *Entrenamiento modularizado.*
3. *Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.*
4. *Utilización de los profesionales del desarrollo humano como consultores internos y como responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.*
5. *Estímulo de las relaciones con los empleados creando una actitud de propietarios.*
6. *Utilización de los gerentes como coaches de desempeño para hacer entrenamiento, desarrollo de carrera, Mentoring, y confrontación de desempeño.*

### 7. Creación de autoestima de los empleados y los grupos.

*Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados. (Gilley, J; Boughton, W. 1996; En Salazar, G; Molano, M, 2000).*

Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema, a darle forma conceptual e integral. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido el exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches; basta señalar que dos de sus hijos son hoy en día coaches activos en el torneo de fútbol americano; su profesión trascendió hasta su vida familiar. (Shula, D; Blanchard, K. 1995; En Salazar, G; Molano, M, 2000).

El coaching, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato de estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligatorio hacia el trabajo entretenimiento, alegría y desarrollo.

Aunque el coaching es un estilo de dirección general de una empresa, se considera que su agenda bien puede comenzar dentro de la visión-misión de la organización, para convertirse en una estrategia para desarrollar a la persona y al equipo humano, de manera que sus resultados impacten las ventas, la participación en el mercado y las utilidades de la empresa.

Los coaches y los gerentes de ventas tienen en común:

COACHES	GERENTES DE VENTAS
Seguidores de otros equipos Empresas competidoras Estrellas del equipo Torneos regionales, nacionales, mundiales Grupo de personal de apoyo Triunfos	Clientes de otras marcas de la competencia Otros equipos dentro del torneo Vendedores talentosos Mercado regional, nacional, mundial Áreas administrativas de logística y de soporte Ventas y utilidades

### **LA MOTIVACION SEGÚN EL METODO DE COACHING.**

Todas las herramientas del coaching que tienen que ver con los vendedores están centradas en las variables intrínsecas y extrínsecas de las personas; de ahí que los sistemas motivacionales que utiliza el coach para generar actitudes ganadoras incluyen dos aspectos: la motivación intrínseca y los factores motivacionales extrínsecas.

### **LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA**

Cuando el sistema coaching revisa actitudes, la mayor proyección se encuentra en la respuesta a dos interrogantes: ¿cuáles son los factores que más motivan a cada persona en particular? y ¿cómo hacer para que cada persona construya su automotivación para tener autonomía?.

La primera respuesta permite al coach conocer los "botones" de motivación de cada jugador, y su trabajo de motivación en el corto plazo se centra en la motivación individual que requiere cada jugador.

La segunda respuesta establece los pasos a seguir para que esta persona tenga un conocimiento sobre sus respuestas motivacionales y a partir de éste, pueda iniciar un proceso de control automotivacional que se consolide en autonomía individual para dirigir su propio crecimiento, dentro de una senda de desarrollo personal y profesional.

El trabajo de desarrollo personal le llevará por el camino del autoconocimiento, la creación de su autoconcepto, los procesos de aceptación personal, el amor propio y la creación de autoestima. Para ello un trabajo en conocimiento del proceso automotivacional y fijación de metas y desarrollo de carrera se va a necesitar en cada persona y en esto la labor del coach requiere de éste un rol de líder transformador, actualmente más conocido como líder mentor. La herramienta más valiosa para motivar de manera intrínseca a un grupo de trabajadores será la del desarrollo de carrera dentro de la empresa, pero para eso se precisa todo un trabajo de planeación, entrenamiento y acompañamiento.

## DESARROLLO DE CARRERA DE VENEDORES

La mayoría de los vendedores quieren ser coaches de ventas, y aun más, las compañías requieren la formación de coaches de ventas a partir de sus vendedores.

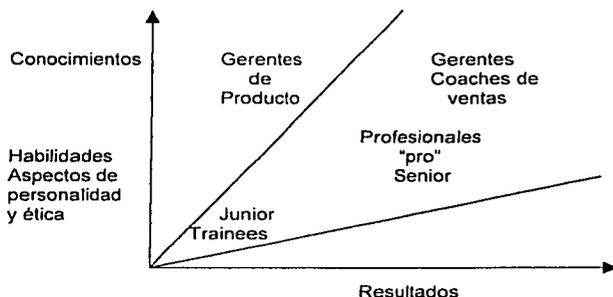
Enganchar coaches de ventas de otras compañías resulta muy costoso para la empresa en términos de tiempo de aprendizaje de éste y de la carga motivacional hacia el grupo, lo que se refleja en grandes pérdidas de productividad ahora y en el mediano plazo, si es que el nuevo gerente logra adaptarse al equipo.

Crear un sistema interno de desarrollo de coaches de ventas demanda el entendimiento de varios conceptos:

1. Un vendedor triunfador o gran vendedor puede no tener los conocimientos, habilidades y aspectos personales y de ética para desempeñarse como coach, y ocurre con frecuencia que se promueve a un gran vendedor hacia un cargo gerencial, lo que acarrea perder a un gran vendedor y ganar un mal gerente. Este proceso generalmente conduce a que esa persona abandone la empresa.
2. Debe establecerse un proceso de desarrollo de vendedores hacia coaches de ventas, el cual incluye dos áreas, a saber
  - a. Los resultados del vendedor (eje de las X).
  - b. Los conocimientos, habilidades y aspectos de personalidad y ética (eje de las Y).

Dentro del programa general de entrenamiento de vendedores debe disponerse de una serie de módulos que desarrollen los conocimientos, habilidades y aspectos de personalidad y ética para llegar a ser gerente de ventas, y de esta manera puede desarrollarse en los vendedores el liderazgo que se requiere en la gerencia de ventas. Pese a que se cumpla lo anterior, también se precisa que los resultados en ventas y el cumplimiento de cuotas anuales, sean una característica de los vendedores con proyección a gerencia.

3. Los vendedores con muchos conocimientos, habilidades y aspectos de personalidad y ética, pero sin grandes resultados en ventas, tienen gran proyección hacia la gerencia de mercadeo o la gerencia de producto.



**Figura 13. La senda de desarrollo hacia la gerencia de ventas. (Salazar, G; Molano, M, 2000)**

Un caso muy particular de desarrollo de vendedores hacia gerentes de ventas se diseñó en Hilti Latin America Ltda. y se llevó a la práctica en varios países de América Latina.

En Colombia, en su distribuidor y representante exclusivo Tecnofijaciones Ltda. se llevó a la acción de la siguiente manera:

Primero se estableció una graduación de niveles para los asesores de ventas por conocimientos-habilidades y por resultados:

<b>Clasificación por conocimientos habilidades</b>	<b>Clasificación por resultados</b>
Principiante Nivel bronce Nivel plata	Junior Senior Profesional

En un comienzo el asesor ingresa como principiante sin ningún grado: su primera fase de inducción y entrenamiento incluye módulos de empresa, productos y técnicas de venta, y entre los tres y los doce meses tiene la opción de presentar un examen teórico-práctico sobre producto, aplicaciones y ventas para ascender al nivel bronce.

El grado de nivel plata lo obtienen vendedores que durante dos años cumplen su plan anual de ventas y superan pruebas como conocimientos y habilidades en venta de líneas nuevas y un completo desarrollo del sistema de información comercial y administración de su territorio.

Al graduarse reciben una bonificación en dinero, una camiseta negra que les diferencia del grupo -esto equivale al sistema de cinturones en la práctica del tae-kwondo- y pueden entrar a un proceso de desarrollo para llegar a ser gerentes de ventas.

Adicionalmente, los diferentes niveles de clasificación por resultados se caracterizan por corresponder a compromisos con diversos niveles de cuotas de venta y con una escala diferenciada de compensación económica que aumenta el porcentaje de comisiones a medida que se avanza en niveles de desarrollo.

De esta manera un sistema motivacional integral de desarrollo puede incluir graduación en los diferentes niveles de madurez del vendedor, estímulos económicos para los de mayor desarrollo y una senda de desarrollo de carrera a partir del incremento de conocimientos, habilidades y aspectos de personalidad y comportamiento ético, como también de los resultados medidos en los índices de gestión del vendedor.

Un punto fundamental a tratar se refiere a los procesos sobre aquellos vendedores que no se desarrollan a través de su senda de crecimiento; algunos no son orientados al crecimiento personal pero sí poseen habilidades que les permiten excelentes resultados. De todas maneras aquí la labor del coach será la de mentor de desarrollo. Infundiendo amor y pasión por el aprendizaje, al poner en ruta de crecimiento los resultados de un vendedor de este perfil, éstos se multiplicarán.

Aquellos vendedores sin espíritu de aprendizaje y sin resultados en su marcador deben abandonar muy rápido el terreno para no afectar el trabajo del equipo.

## **LOS FACTORES MOTIVACIONALES EXTRÍNECOS**

Son los más reconocidos y practicados por los gerentes tradicionales; comienzan por la compensación económica y se apoyan en premios por el cumplimiento de metas, concursos de ventas, etc., que se le determinan a los grupos de vendedores desde afuera y como estímulo para que logren los resultados deseados por la empresa.

### **MOTIVACION EN EL EQUIPO**

De los coaches de las grandes ligas deportivas se puede aprender un sistema especial que ellos practican frente a la victoria y la derrota; es lo que podríamos denominar su función de equilibrio de motivaciones y emociones a partir de los resultados buenos o malos que se obtengan en el equipo.

Nada más peligroso para el éxito de un equipo que el resultado de una jornada victoriosa; la presión se sube a la cabeza y después de la celebración puede venir la complacencia e incluso el desborde de emociones invita a la indisciplina personal; se aumenta el ego de los individuos, lo cual puede llevar a la irrealidad y romper la unidad del grupo; cuando algunos creen que el triunfo se debe a la participación individual, se crean rivalidades en el grupo.

Después del categórico triunfo de Colombia en Argentina aquel 5 de septiembre de 1993, el triunfo mismo plantó las bases de lo que sería la derrota en los Juegos Mundiales de 1994. Como espectador se veía cómo la disciplina del grupo se desintegraba e incluso cómo muchos otros estamentos -que se contagiaron de victoria- interferían con la labor del grupo agrietando aún más la relación interna; todos se creyeron dueños de la selección y de su triunfo.

La labor del coach de ventas es la de equilibrador de emociones. La celebración de un triunfo es importante pero mañana ya debe ser cosa del pasado; hay que mirar hacia el futuro y trabajar más arduamente para mantener ese paso de liderazgo que se obtuvo con la victoria; hay que volver al compromiso. Los triunfos de hoy no garantizan nada para mañana.

Situación contraria se presenta cuando hay derrotas, cuando el grupo de ventas no cumple con sus metas. En nuestra cultura la dosis que se aplica desde las gerencias es la de mayor presión; el garrote, como dicen, hace su aparición.

La desmotivación que se deriva de una derrota requiere una dosis de equilibrio para el grupo que el gerente de ventas debe aportar ratificando la confianza en sus vendedores, para que no aparezca también el fantasma y la inseguridad de los despidos. Es vital transmitir motivación al grupo, darle energía y también llevarlo a un punto de equilibrio en lo que respecta a las emociones.

Hay grupos que han desarrollado una estima propia tan alta, que crean sus propios mecanismos de defensa ante las caídas de motivación.

## **CAPITULO 5°. PROSPECTIVAS.**

### **1. Introducción.**

Después de conocer la historia, los métodos y algunos nuevos programas en lo que respecta a la motivación en el ámbito empresarial en el mundo, es importante discutir cual es la situación de la empresa mexicana, cuales de estos programas serian de utilidad en nuestro pais y cuales son las trabas que nuestro sistema de sueldos, de gobierno y de vivir le ponen a los intentos de las empresas por motivar a los empleados.

Tratare de dirigirme mas a la empresa pequeña 100% mexicana, ya que firmas transnacionales como 3M y McDonald's, solo por citar 2 ejemplos, llevan a cabo los programas que las matrices en sus respectivos países ponen en marcha con gran éxito.

La situación económica, social y cultural de nuestro país es única en una serie de aspectos, lo que causa que el empleado mexicano cuente con ciertas características que lo distinguen, independientemente del giro en que se desenvuelva, se puede hablar de una generalidad.

Debido al TLCNA y a diversos indicios de globalización, el empleado y la empresa mexicana deben de transformarse para poder competir dignamente contra las compañías y economías mas poderosas del mundo, en el siguiente capítulo estudiaremos los obstáculos que se presentan ante este proceso y algunas sugerencias para su solución.

## **2. La empresa mexicana en el nuevo milenio.**

Desde Diciembre del 2000, México ha entrado a una etapa de transición y cambio que aun no sabemos cual será su desenlace final. Sin embargo, los vientos de cambio le dan una cara muy optimista a la industria hacia el nuevo milenio.

Las nuevas tendencias económicas, la globalización, el TLCNA, la nueva reforma fiscal, etc; son augurios promisorios para el crecimiento de la industria y de la economía en nuestro país. Según datos oficiales la delincuencia y el desempleo descienden mientras que el poder adquisitivo aumenta y se proyecta una inflación de un dígito y una estabilidad del peso sin precedentes (10.25 pesos por dólar para el final del 2001). A pesar de todo esto, la resaca de economías en total desorden, corrupción y pobreza, continua en el pensamiento de los inversionistas en el momento de emprender un negocio.

La empresa del nuevo milenio en México esta por fin dedicándose al protagonista principal en cualquier negocio, que por años se encontró totalmente olvidado y menospreciado: "el cliente mismo". El servicio al cliente se ha vuelto lo mas importante dentro de las empresas, ya que estos clientes son los que mantienen la economía en movimiento, y marcan el éxito o el fracaso de una empresa. Esto se puede notar en una de las empresas mas grandes y poderosas de México, Telmex, que a partir de la apertura a nuevas compañías de telefonía de larga distancia y satelital, a dado un giro de 180° y se ha dedicado a ofrecer al cliente servicios de calidad, respuesta y apoyo, cosas que eran prácticamente imposibles de conseguir cuando se trataba de un Mega-Monopolio en el cual era solamente su manera de hacer las cosas la que imperaba, de una forma autoritaria y desentendida del usuario. Esta apertura marco un parte aguas muy importante para la industria en México, actualmente una persona que precisa de un servicio, tiene una infinidad de opciones que se apeguen mas a lo que esta buscando, esto es positivo para el comprador ya que recibe mas por lo que paga, y es bueno también para la empresa ya que se dedica mejorar cada vez mas, para recibir el apoyo, y por consiguiente el dinero, de una cantidad mayor de clientes.

Como puntualizo anteriormente, los problemas de un país gobernado autoritariamente durante 70 años e infectado de corrupción y malos manejos, es imposible de erradicar en solo unos meses. Tanto empresas gubernamentales como privadas, se manejan con un grado superlativo de corrupción, robos y falta de compromiso hacia la institución, que son causados por diferentes factores que discutiremos mas adelante; sin embargo, es innegable que existen empresas en México que tardaran años e incluso décadas, en reformarse y en cambiar de manera positiva, ya que detrás de muchas de estas empresas se encuentran diversos intereses de indole político, económico e histórico, que serán prácticamente imposibles de erradicar. Por todo esto considero que un programa motivacional trabajara solo en una empresa sana, moderna y renovada, y en instituciones como la policia o la expedición de licencias de conducir y pasaportes, cualquier método de motivación a los empleados fallaría, ya que estos empleados utilizan la conocida "mordida" o soborno, como la mayor fuente de motivación dentro de su trabajo.

Así que la empresa en México se encuentra en una encrucijada difícil de sortear, por una parte se encuentra en la puerta de entrada hacia la economía de mercado del primer mundo, y por otro lado se encuentra detenida por viejos fantasmas del pasado, en el momento que México pueda solucionar este problema, estaremos en condiciones de aspirar a una sociedad, economía e industria sanas y equiparables con las del resto del mundo.

### **3. La situación del trabajador mexicano.**

El salario mínimo en la Ciudad de México, de un trabajador en la primera quincena de Abril del 2001, es de 40.35 pesos (4.5 U.S. Dlls. aprox.) por jornada. Comparados con los 5.5 U.S. Dlls. por hora en los Estados Unidos o los 8 Dlls. Can. (5 U.S. Dlls. aprox.) por hora en Canadá, es evidente que el primer problema que el trabajador enfrenta es una gran cantidad de trabajos que requieren extensas jornadas y una gran cantidad de energía, y que reciben a cambio sueldos paupérrimos, que obviamente no corresponden al esfuerzo que causa la actividad realizada, ni mucho menos alcanza a cubrir los gastos mas elementales de este trabajador ni de su familia. Es cierto que en Canadá y Estados Unidos la vida es mas cara, pero la diferencia entre los ingresos per capita al año son abismales.

Como lo afirma Maslow, la jerarquía piramidal de necesidades intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no constituirían auténticos motivadores mientras las inferiores se mantengan insatisfechas. A su vez, cuando un tipo de necesidad queda satisfecha, deja de motivar comportamiento respecto de ese nivel, liberando energía para que la persona se dedique a la resolución de una instancia superior de necesidades respecto de la satisfecha. Por consiguiente, si la persona viera amenazada la satisfacción de un nivel inferior, se dedicaría prioritariamente a éste, postergando la superior. (Maslow, 1954). Si nos apegamos a esta teoría de la motivación piramidal, en etapas de Maslow, una enorme cantidad de trabajadores en nuestro país, jamás han pasado ni pasaran de la etapa de las necesidades básicas, cuando el ingreso personal de un trabajador asciende a 281.75 pesos semanales, es humanamente imposible pensar que las necesidades básicas estén cubiertas por completo, inclusive sin tomar en cuenta transporte, diversión o inclusive familiares dependientes.

La situación de los salarios es el primer grave problema a erradicar en la industria de México. La gran disparidad entre los que ganan mucho y los que ganan poco crean una brecha social muy perceptible; los patronos ofrecen sueldos muy bajos por tareas arduas y difíciles, y esto lo pueden lograr gracias a la gran necesidad de la gente por trabajar; a su vez el empleado no se esfuerza a su máxima capacidad ya que de todas maneras su sueldo no será suficiente y no siente la necesidad de demostrar una gran capacidad o lealtad al patrón cuando no esta siendo debidamente remunerado; esto crea un interminable círculo vicioso entre patronos explotadores y empleados desmotivados.

Dentro de los grupos laborales peor remunerados se encuentran gremios tan vitales para el desarrollo de una nación como los maestros, enfermeras, policías y otros servidores públicos. Esta afirmación revela otro gran problema del empleado en México, el terrible sistema educativo que impera en nuestro país; aunque se ha tratado de mejorar al hacer obligatorio el estudio de escuela secundaria y con la creación de diversas escuelas superiores técnicas, la gran mayoría de la población no tiene acceso a la educación preparatoria, mucho menos a la educación superior o a una carrera técnica. Esto produce que los jóvenes que surgen hacia el mercado laboral, carecen totalmente de cualquier tipo de preparación y deben de tomar cualquier empleo que este a su alcance, sin importar el sueldo bajo, las largas jornadas o el ambiente de trabajo deficiente. Mas de 40 millones de mexicanos viven por debajo de la línea de pobreza, por lo tanto, apenas sobreviven, lo cual conforma su única motivación hacia el trabajo. De igual manera que con una empresa corrupta, es imposible que cualquier programa motivaciona! funcione en cualquier empresa en la cual el sueldo de los empleados no les permita vivir de manera digna, sin lujos pero a la vez sin carencias.

Las graves carencias económicas del personal crea otra practica común en las empresas en México, El Robo. Mucha gente encuentra en esta practica la única manera de completar sus necesidades mas básicas. Una situación que nos debería de avergonzar como sociedad y como país es la necesidad de tener un empleado especial, que no se encargue de la seguridad externa de la tienda, sino que tenga que revisar a cada unos de sus compañeros después de una jornada laboral para evitar robos dentro de la misma empresa. Esto es causado por el mismo circulo vicioso que mencione anteriormente, lo que el patrón ofrece no es suficiente, y por ello el empleado cubre sus carencias de cualquier manera posible.

No todo el panorama es gris, existen nuevos empresarios con ideas renovadas que están dispuestos no solo a ganar dinero, sino a tener empresas modelos, sanas y que sean un verdadero apoyo para el país, en lugar de convertirse en un cáncer social.

#### **4. Los problemas de la pequeña empresa, del pequeño empresario y de sus empleados.**

Una empresa que reporta altas ganancias no necesariamente es una empresa exitosa y sana, en algunos casos, este tipo de empresa disfraza con ganancias económicas una nula funcionalidad, poco interés de los empleados por su trabajo, poco interés del dueño por la situación de los empleados, etc. Empresas con estas características pueden redituarse a sus patrones, pero acciones motivacionales claves, tanto para el empleado como para el patrón, puede convertir una empresa medianamente exitosa, en una empresa líder en su ramo y molde a seguir de la empresa moderna.

Los "pequeños problemas" que se presentan en una empresa pueden dictar el rumbo de un estrepitoso fracaso de una idea que en su planeación parecía ser buena pero que poco a poco fue invadida por diversos obstáculos. He aquí solo algunos de numerosos ejemplos:

- **Bajos salarios.** Aunque ya se trató este punto, es necesario recordar que un sueldo digno es la primera base de la motivación.
- **Desinterés del jefe.** A pesar de lo que la gente pueda pensar, el patrón es el elemento que más tiempo debe pasar en el lugar de trabajo, cerciorándose de que todo marche de manera adecuada. Para algunos patrones, la inversión inicial es su aportación y los empleados deben encargarse de todo lo demás.
- **Falta de lealtad.** Cuando el empleado es mal remunerado, y el patrón no se interesa en su negocio, crea en el empleado inseguridad hacia el puesto en el que se desarrolla. Sus esfuerzos nunca serán reconocidos y por lo tanto se deja de esforzar y solo cumple magramente su trabajo. Cualquier oferta similar en un lugar diferente con una mejora de sueldo, será tomada de inmediato.
- **Poca profesionalización.** Para que el patrón logre tener a la gente indicada en los lugares adecuados, es necesaria una constante capacitación y desarrollo de su personal. Una persona que sabe lo que hace y además porqué lo hace, será siempre más efectiva que una persona que realiza su trabajo solo por repetición. Considerar los programas de capacitación como un gasto en vez de una inversión nos orilla a subestimarlos.
- **Círculo social deficiente.** Uno de los principales aspectos para el triunfo de una empresa es que el ambiente de trabajo sea agradable y cómodo. La gente permanece una tercera parte de sus vidas en el lugar de trabajo, se convive generalmente más tiempo con los compañeros de trabajo que con los amigos e inclusive que con los familiares cercanos; es por esto que un ambiente deficiente propicia una empresa deficiente. Si el ambiente es demasiado relajado, no se le otorga la seriedad necesaria ni se le adjudica importancia a las jerarquías; en cambio, si el ambiente es demasiado estricto, los empleados vivirán permanentemente bajo presión sin la oportunidad de crear los lazos afectivos necesarios para su bienestar. La situación que impera en una institución es claramente reflejada por la manera en que jefes, encargados y empleados conviven entre sí.
- **Monotonía.** Cuando el empleo no ofrece ni al empleado ni al patrón ningún reto a su inteligencia, ninguna situación novedosa, o ningún problema a resolver, se cae irremediablemente en una rutina monótona que poco a poco merma las condiciones laborales de las personas. Una persona aburrida y desconcentrada, no puede ser una persona eficiente.

## **5. El futuro. Tendencias motivacionales a seguir.**

Suponiendo que hemos superado los 2 obstáculos que impiden motivar a los empleados que son lograr sueldos dignos y evitar la corrupción y los malos manejos, podemos decir que contamos con una empresa "sana" y motivable. El que sea sana no indica que sea perfecta, siempre se puede mejorar de varias maneras y desde diferentes aspectos, a continuación abordaremos esto desde 3 ángulos diferentes: La motivación del individuo, la motivación de los equipos de trabajo, y la motivación en la organización como un todo.

### **a) La motivación del individuo.**

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es ante todo producto del aspecto "blando" de la gerencia -cómo los trata, los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo- y del apoyo, los recursos y la orientación que brindan los directivos para que el desempeño excepcional de los empleados sea una realidad.

También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Uno puede establecer la diferencia en cosas tan sencillas como mejorar el aspecto del lugar de trabajo o celebrar una reunión de vez en cuando para levantar la moral de los empleados. Dar flexibilidad en los horarios o proporcionar el mejor equipo para conseguir que se hagan bien las cosas quizá cueste más, pero sería dinero muy bien invertido.

No se necesita demasiado para que las personas den lo mejor de sí. Sencillamente, resulta muy eficaz pedir sus opiniones, darles oportunamente la información que sea importante para ellas o invitarlas a participar en la toma de decisiones, especialmente cuando esas decisiones las afecta a ellas directamente o a su trabajo.

Facultar a los empleados -darles responsabilidad y autoridad para hacer las cosas a su manera- puede desencadenar una gran oleada de energía en los trabajadores. Los empleados quieren sentir que son miembros de confianza y valor para la organización. Cuando se les da independencia y autonomía, no sólo sus supervisores pueden concentrarse en otros asuntos, sino que los empleados pueden tomar mejores decisiones, por lo cual, generalmente, se sienten mucho más contentos en el trabajo.

Nada motiva más rápida o plenamente a una persona que el respaldo a su iniciativa personal o los riesgos que corre para proporcionar mejores servicios o productos a un cliente. Es altamente conveniente facultar a sus trabajadores, aunque ellos cometan uno que otro error en el proceso.

La comunicación es el único medio que mantiene unida a una empresa. En las organizaciones de alto desempeño los empleados de todos los niveles son eslabones esenciales en la cadena de la comunicación, y la información va y viene por la compañía con libertad y prontitud. A los empleados se les confía información financiera importante y se les incluye en el proceso de toma de decisiones. Un empleado bien informado es un empleado productivo porque se siente participe.

Cuando están comprometidos en el funcionamiento de la organización, los trabajadores buscan voluntariamente nuevas maneras de abordar problemas y resolverlos.

Las mejores organizaciones encuentran maneras de brindarlas a ellos el tiempo, el respaldo y los medios que necesitan para estimular el pensamiento creativo. Lamentablemente, en muchas organizaciones el ritmo apresurado deja poquísimo tiempo para que los empleados se detengan a pensar y crear. No es raro, incluso, que trabajen a la hora del almuerzo o se queden tarde en la noche sólo para mantenerse al día.

Las mejores organizaciones reconocen que tanto ellas como sus empleados salen ganando cuando éstos últimos tienen oportunidades de aprender. La organización adquiere trabajadores mejor capacitados, de talentos variados y flexibles en sus asignaciones; ellos adquieren destrezas nuevas, aprenden nuevas maneras de ver el mundo y conocen a sus compañeros de trabajo y se relacionan con ellos. El hecho de salir de la rutina cotidiana es motivante de por sí, y cuando, además, se les permite aprender y superarse dentro de la organización esto puede animar a un grupo de individuos que, de lo contrario, se estancarian. Los nuevos retos sirven para motivar constantemente a la fuerza laboral, el superior es el encargado de mantener la emoción inicial de los empleados al iniciar un trabajo nuevo.

### **b) La motivación de equipos.**

Se ha producido un cambio fundamental en la manera como las organizaciones trabajan hoy. La mayoría de las empresas procuran aprovechar mejor el trabajo en equipo valiéndose de equipos ad hoc, equipos transfuncionales, equipos de trabajo autodirigidos, etc. Muchas compañías compensan con equipos los grandes despidos colectivos que han ocurrido en el último decenio, especialmente en la gerencia media. En otras, el uso de equipos simplemente representa una manera más eficaz de llevar a cabo tareas complejas.

Aunque los dirigentes de negocios llevan años hablando de la importancia del trabajo en equipo, hay muchas organizaciones que sólo recientemente han facultado a sus equipos para tomar decisiones independientemente de la gerencia. Hoy se espera que los equipos decidan qué hacer y luego encuentren la manera de hacerlo. Participar en este proceso es más complicado que trabajar solo, ya que al trabajar con otros no se puede decidir unilateralmente qué hacer ni cómo hacerlo. El trabajo suele tomar más tiempo de lo previsto, y lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesitar mucho esmero. Si sumamos a esto el tiempo perdido, algo frecuente en los equipos, no resulta extraño que la experiencia con equipos sea tan descorazonadora para muchos.

Sin embargo, las ventajas pesan más que las desventajas. Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y de resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.

Cuando se faculta a los equipos, éstos, naturalmente, motivan a los empleados porque les permiten ejercer cierto control e influencia sobre su trabajo. Pero un equipo motivado no surge de la nada, hay que desarrollarlo. Para que funcione eficaz y eficientemente -y para conservar un alto nivel de energía entre los miembros- todo equipo necesita tener un propósito claro y unas metas y reglas establecidas. Cada miembro del equipo debe conocer los objetivos del grupo, qué papel desempeñará y los principios sobre los cuales operará. Cuando estos tópicos no están claramente delimitados ni se refuerzan constantemente, el equipo pierde energía e impulso.

Para crear un equipo se necesita algo más que nombrar sus miembros y darles un proyecto. Los equipos de éxito tienen la energía que impulsa a sus integrantes a luchar unidos por lograr un objetivo común. Hay muchas maneras de ayudar a infundir el sentido de trabajo en equipo, entre ellas, retos colectivos, ejercicios para la formación de equipos y la promoción de una cultura de equipo. El resultado final es una organización en la que el todo realmente es más que la suma de sus partes.

En las reuniones, los equipos se juntan para decidir cómo van a abordar y manejar oportunidades y problemas. Las reuniones acercan a los empleados de toda la organización para que hablen y manejen asuntos de interés común. A veces la mera invitación a asistir y contribuir anima a los empleados. Lamentablemente, gran parte del tiempo que los trabajadores pasan en reuniones es tiempo perdido -los participantes llegan sin preparación., no hay claridad en las metas ni en el orden del día, o algunos empleados dominan las sesiones mientras otros se retraen. Se ha calculado, de hecho, que aproximadamente el 53 por ciento del tiempo de reuniones se desperdicia por diversos motivos. Pero si se definen y se clarifican las metas y se les da a todos oportunidad de participar, las reuniones pueden ser una oportunidad extraordinaria para motivar a los empleados.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

Así como los nuevos retos motivan al empleado como persona, los equipos de empleados pueden reanimarse al asumir la responsabilidad de emprender una nueva tarea o resolver un problema existente desde hace mucho tiempo. Al trabajar juntos, los miembros del equipo van forjando relaciones entre sí y se convierten en una unidad motivada, capaz de aunar fuerzas para responder a casi cualquier reto. Para los miembros del equipo, ir más allá del deber deja de ser un hecho aislado para convertirse en rutina.

Si bien las sugerencias que se presentan individualmente son muy importantes para una organización, los equipos pueden acometer problemas mucho más grandes que un empleado solo.

A todo empleado le viene bien de vez en cuando un refuerzo para su creatividad; lo mismo puede decirse de los equipos. Esto último requiere un poquito más de planeación y previsión logística que cuando se trabaja con sólo uno o dos empleados a la vez, pero bien vale la pena. A veces basta sacar al equipo de su medio laboral o pedir que sus miembros miren un problema desde una perspectiva distinta. Y a veces, simplemente dejar que el equipo resuelva un problema difícil por su cuenta -sin la intervención de la gerencia- basta para motivar al grupo y reforzar su ingenio.

El objetivo del trabajo en equipo es conseguir una empresa autodirigida, en la que los empleados tengan la honestidad y la capacidad de llevar la empresa por ellos mismos, intentando maximizar sus ganancias por el bien de toda la organización.

### **c) La motivación en la organización.**

Toda empresa comienza con energía. Una idea sencilla, un producto o servicio de éxito, un pequeño grupo de individuos decididos a convertir una visión en una realidad. Al principio, todos tienen múltiples oficios y se espera que cada empleado tenga la iniciativa de hacer lo correcto sin que se le diga. Pero en algún momento del trayecto, a medida que la empresa crece y prospera, el entusiasmo se va apagando. La gerencia se distancia de los clientes, y se concentra más en alcanzar sus cifras trimestrales, mejorar la rotación del inventario y analizar los índices financieros que en alentar a los empleados a dar lo mejor de sí. Éstos suelen sentirse menos estimulados a medida que sus cargos se tornan más previsible. La emoción de las nuevas oportunidades queda desplazada por el crecimiento controlado, la administración profesional y políticas y procedimientos escritos que reducen la iniciativa del empleado a encontrar la página correcta en el manual de políticas.

La esencia de una organización juega un papel sumamente importante en la motivación o desmotivación de los empleados. La organización puede ser flexible brindando sistemáticamente opciones, recursos y herramientas para ayudar a los directivos a estimular a su gente, o puede ser burocrática y aferrada a sus políticas, creando un ambiente que mina la confianza, el amor propio y la energía de los trabajadores.

Afortunadamente, la gerencia puede despertar y reavivar el espíritu que le dio a la compañía su grandeza original si presta atención a los aspectos de la organización que impiden la creatividad y la iniciativa individual, y si cambia o elimina aquellas prácticas. Las políticas y los procedimientos de una empresa, su ambiente laboral, sus instalaciones y las oportunidades y los retos que presenta a sus empleados son elementos que determinan lo que éstos sentirán por sus empleadores y si harán o no harán su mejor esfuerzo en el trabajo.

Muchas compañías están descubriendo actualmente una manera fácil de motivar a sus empleados: simplemente desechan los volúmenes de políticas y procedimientos que constriñen. los esfuerzos de los empleados dinámicos, y los reemplazan con versiones más sencillas y menos restrictivas. Las organizaciones inteligentes saben que pueden confiar en que los empleados harán lo correcto siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones.

Si bien los empleados suelen estar dispuestos a asumir muchas de las funciones que normalmente corresponden a la gerencia -presupuestos, contratación, despidos, etc.-, necesitan una señal clara de sus empleadores para efectuar la transición a la auto dirección. Una vez que empiezan a dirigirse a sí mismos, el efecto positivo sobre la organización puede ser asombroso.

Si bien las organizaciones deben estar siempre atentas a nuevas maneras de reducir costos o de aumentar la producción, también deben asegurarse de que los empleados tengan la oportunidad de descansar periódicamente del ritmo inexorable de los negocios. Cuanto más velozmente opere una organización y más fuertemente laboren sus empleados, más importante resulta que los gerentes les concedan alguna flexibilidad. Para tener clientes felices y motivados, se necesita que los empleados estén felices y motivados. Un picnic anual no basta.

A nivel organizacional, es mucho lo que se puede hacer para promover la comunicación y la difusión de información entre los empleados. Trátese de boletines de noticias, videoconferencias, emisiones de noticias pregrabadas, sesiones novedosas de discusión o de preguntas y respuestas, u otras formas de comunicación masiva, la meta es

motivar a los empleados dándoles la información que necesitan. oportunamente y con eficiencia.

A nivel organizacional, es mucho lo que se puede hacer para promover la comunicación y la difusión de información entre los empleados. Trátese de boletines de noticias, videoconferencias, emisiones de noticias pregrabadas, sesiones novedosas de discusión o de preguntas y respuestas, u otras formas de comunicación masiva, la meta es motivar a los empleados dándoles la información que necesitan. oportunamente y con eficiencia.

Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a laborar juntos, o crea divisiones que desalientan y minan la cooperación y la colaboración? No olvidemos que la mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde los empleados deseen pasar su tiempo.

Los empleados que son dueños de una parte de la empresa donde laboran y que tienen voz y voto en la manera como ésta se administra -sea como accionistas o por otros mecanismos- son mucho más dados a velar por la salud financiera de la compañía, que aquellos empleados que reciben únicamente un cheque de pago por sus esfuerzos.

## **CAPITULO 6°. MODELO DE PROGRAMA MOTIVACIONAL.**

### **1. Introducción.**

El ultimo capitulo de la tesis comprenderá en la propuesta de un programa motivacional genérico que sea aplicable en cualquier empresa. El éxito de este programa dependerá de varios factores y es probable que su implementación no sea adecuada para cualquier tipo de empresa, sin embargo, la manera en la cual se aborda comprenderá los factores generales de la empresa en México, su economía, cultura y tipo de relaciones sociales, para que tenga una mayor posibilidad de éxito.

## **MÉTODO DE INVOLUCRAMIENTO TOTAL**

### **2. ANTECEDENTES Y SIGNIFICADO.**

El "MIT" es una versión para la cultura mexicana basada en un método que el Sr. Kawakita Jiro, (1999, en Báez, P. 2001) antropólogo y profesor del instituto tecnológico de Tokio, Japón, desarrolló dosificando y ordenando la información, no como tradicionalmente suele hacerse sino con especial énfasis en la eliminación de juicios ó conclusiones apriorísticas y de forma creativa para procesar y mostrar finalmente los resultados en forma gráfica.

El hombre en la época actual difícilmente puede solucionar cada vez mejor los problemas con los que repetidamente se enfrenta en la vida, en virtud de encarar situaciones de compleja solución, afectado además por los conceptos convencionales que obran en su mente. Era necesario introducir una variante al método original, para que además de cumplir con el principio de "realidad en forma objetiva", transformara a los grupos en equipos de trabajo. Se basa en el método de Establecimiento de Metas.

El método de involucramiento total consiste en 2 etapas en las cuales los equipos de trabajo tienen la oportunidad de trabajar juntos, para lograr objetivos en común y que su área de trabajo y su empleo sean mas satisfactorios. El objetivo general del método es propiciar empleados mas motivados y mas identificados con la organización.

Fue así como se diseño el MIT cuyos fundamentos son casi idénticos a los del método ideado por el Sr Kawakita Jiro, pero que contienen un proceso de conceptualización en grupo en base al tema de interés común que le da una fuerza de gran alcance, adaptado además a la forma de pensar de los Mexicanos. (Báez, P. 2001).

### **3. LAS DOS ETAPAS DEL MÉTODO DE INVOLUCRAMIENTO TOTAL.** **DESCRIPCIÓN.**

#### **PRIMERA ETAPA "IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS"**

Nosotros sabemos que todo problema tiene solución ; pero lo más importante es conocer primeramente, y con todo detalle las variables que intervienen en ése problema, jerarquizar en importancia y en número los elementos de peso que intervienen.

Para lograr identificar un problema la clave en éste método está en partir de hechos reales, (vividos), no introducir causas ni consecuencias y analizar cuáles son las esencias del conflicto (hecho esencia del problema). El proceso evolutivo del método permitirá llegar a la esencia del problema hasta la profundidad que el grupo lo desee.

#### **SEGUNDA ETAPA "SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y COMPROMISOS"**

En ésta fase se establecen los compromisos individuales y grupales para la solución del problema y se determina la acción básica que resolverá el problema principal, diferenciándolo de los triviales.

#### **OBJETIVOS DE CADA UNA DE LAS ETAPAS :**

1. Lograr la identificación profunda, a nivel de esencia y sin perjuicio del problema básico, tomando como antecedentes hechos y no juicios.
2. Tomar acciones directas de solución con un gran conocimiento del problema y con un compromiso de cumplimiento por parte del todos los integrantes del grupo.

#### **PASOS DEL PROCESO Y MANERA DE EFECTUARLO :**

Se deberá primeramente formar el grupo de trabajo procurando que no sea muy grande (no mayor de 10 personas) en virtud de que se pierde el efecto de participación, y con la presencia de las personas involucradas en el tema o problema que se va a analizar.

#### **RECOMENDACIÓN IMPORTANTE**

Se recomienda, para que el método de involucramiento total sea más productivo y profundo, que el grupo se reúna en algún lugar que les permita olvidar el ambiente de trabajo en que vivimos, y de preferencia en contacto con la naturaleza que produce por su tranquilidad, una atmósfera apropiada para la creatividad.

#### **4. PRIMERA ETAPA "IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS".**

##### **❖ PASO 1. CONCEPTOS BÁSICOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A TRATAR.**

El facilitador, junto con el grupo, analizarán ampliamente los tres conceptos siguientes :

- Problema
- Hecho
- Esencia

Los integrantes del grupo se pondrán de acuerdo en el tema que deseen tratar, tomando en cuenta que dicho tema debe tocar la problemática reinante en la actualidad (en el momento de realizar la reunión).

##### **❖ PASO 2. CONSTRUCCIÓN DE LOS HECHOS.**

Cada uno de los integrantes del grupo escribirá en tarjetas los "hechos" que sobre el tema considere como los relevantes en el problema.

El número de tarjetas puede variar dependiendo del tiempo de que se disponga y de la profundidad a la que se desee llegar, sin embargo, es conveniente limitarlo a dos ó tres tarjetas, con el objeto de que queden asentados los hechos más importantes e impresionantes para el autor, éstos "hechos" deberán de contener las siguientes reglas de construcción :

##### **REGLAS DE CONSTRUCCIÓN DE LOS HECHOS:**

- DEBEN SER "HECHOS" RECIENTES, REALES, IMPORTANTES, CONCRETOS Y VIVENCIALES.
- DEBEN DE CONTENER LA FECHA Y LUGAR EN QUE SE REALIZÓ EL SUCESO.
- QUE SEA UN SOLO HECHO POR TARJETA
- QUE NO GENERALICE
- QUE NO CONTENGA CAUSAS NI CONSECUENCIAS
- ANOTAR EL NOMBRE O INICIALES DEL QUE ESCRIBE EL HECHO

Antes de escribirlos en las tarjetas se los deben mostrar al facilitador, escritos en una hoja de papel, para verificar si han cumplido dichas reglas, si es así, se les entregarán las tarjetas correspondientes para que los transcriban, en forma horizontal.

❖ **PASO 3.**  
**PREPARACIÓN PARA LA AGRUPACIÓN.**

Una vez que estén todos los hechos revisados y transcritos en tarjetas, se barajan y se reparten equitativamente y al azar, teniendo cuidado de que ningún miembro reciba alguna tarjeta que él mismo haya escrito.

Leerán para sí mismos las tarjetas que les tocaron, poniendo mucha atención en el "hecho" principal escrito.

❖ **PASO 4.**  
**AGRUPACIÓN.**

Todos los integrantes del grupo se reunirán alrededor de una mesa, con sus tarjetas en la mano, cualquier miembro del grupo lee en voz alta y clara alguna de las tarjetas que recibió, procediendo de inmediato a arrojarla al centro de la mesa, e intuitivamente los demás miembros del grupo, si "sienten" de primera intención que alguna de las tarjetas que manejan tiene algún parecido o relación con la tarjeta leída, la arrojarán inmediatamente al centro de la mesa, sobre la tarjeta que se leyó.

Sólo es válido que exista un número máximo de tres tarjetas por agrupación (la leída y dos más).

En caso de que se agrupen más de tres tarjetas, la persona que arroje la tercer tarjeta decidirá, a su modo de ver, cuál de las dos tarjetas (la tercera o cuarta) tiene mayor relación con la tarjeta leída.

Se agruparán todas las tarjetas, siguiendo el procedimiento descrito, quedarán grupos de "hechos" de tres o de dos tarjetas, podrán existir igualmente tarjetas que no tuvieron relación aparente y a las que llamaremos "islas".

❖ **PASO 5.**  
**TITULACIONES.**

Se obtendrán titulaciones de cada una de las agrupaciones, de la manera siguiente :

Se escribirán en el pizarrón las dos ó tres tarjetas de la primera agrupación, haciendo hincapié al grupo de que los hechos escritos, ahora pertenecen a todo el grupo, sin darle importancia a las iniciales del autor original, es decir iniciando una "conciencia de equipo".

A través de la técnica "*lluvia de ideas*" se buscará primeramente encontrar el "*hecho común*" de esa agrupación de hechos, se recomienda que el análisis de las ideas de las ideas expuestas sea discutido ampliamente, la toma de decisiones debe ser por consenso.

#### LOS 4 PASOS DE LA TÉCNICA "LLUVIA DE IDEAS":

- PRODUCCIÓN "DESBOCADA" DE IDEAS, MUCHAS IDEAS.
- SIN TEMOR A LA CRÍTICA, NO HAY ANÁLISIS NI ARGUMENTACIÓN DE IDEAS.
- ANÁLISIS Y ARGUMENTACIÓN DE IDEAS.
- LLEGAR A UNA SOLA CONCLUSIÓN O IDEA

La idea propuesta para "*hecho común*" debe ser aceptada por convencimiento y unanimidad por cada uno de los participantes.

El facilitador verificará que efectivamente se cumpla el punto anterior.

Una vez encontrado el "*hecho común*" de la agrupación que se está analizando, se procederá a encontrar "*la esencia*" del hecho común encontrado, centrándose en el hecho común encontrado y no en los hechos que se encuentran escritos en las tarjetas utilizadas, buscando siempre mayor profundidad.

Es muy importante insistir en que la discusión debe ser basada en los hechos, sin inventar en lo posible otras suposiciones.

Una vez encontrada la esencia del hecho común el grupo procederá a realizar la titulación correspondiente, utilizando para ello las reglas del Método de Involucramiento Total.

#### REGLAS DE TITULACIÓN.

- EL TÍTULO DEBE CONTENER CLARAMENTE LOS "HECHOS" AGRUPADOS (EL HECHO ESENCIA QUE CONTENGA O ENGLOBE A LAS 2 Ó 3 TARJETAS)
- NO DEBE EXISTIR SUMA DE HECHOS, SINO LA ESENCIA COMÚN DE LOS MISMOS.
- NO GENERALIZAR, ES DECIR, CUIDAR QUE EL TÍTULO RESULTE LO MÁS ESPECÍFICO POSIBLE, CONTENIENDO LA ESENCIA FUNDAMENTAL DE LOS HECHOS.
- DEBE SER MÁS PROFUNDO QUE LOS HECHOS QUE CONTIENEN LAS TARJETAS.
- EL TÍTULO DEBE SER COMPENSIBLE Y SENCILLO.
- QUE NO DÉ SOLUCIONES

- DEBE ESCRIBIRSE EN PRIMERA PERSONA DEL PLURAL "NOSOTROS"
- LOS PARTICIPANTES DEBEN "SENTIR" LOS TÍTULOS.

Una vez que se termina con la titulación de las tarjetas, se agrupan nuevamente, incluyendo las tarjetas "islas" que no se habían agrupado.

En ésta segunda agrupación quedarán títulos con títulos y también podrían quedar títulos con tarjetas "islas", siempre se aplicará la regla de que no se pueden agrupar más de tres tarjetas ó títulos.

Y después se repetirá el paso de las titulaciones, sólo que ahora se buscará en vez de "hecho común", la "esencia común".

En lugar de la "esencia" se buscará algo más profundo, que llamaremos la "esencia de esencias".

Las titulaciones se repetirán hasta que el total de las tarjetas estén contenidas en dos ó tres títulos finales.

#### ❖ PASO 6. ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO.

De los 2 ó 3 últimos títulos se analiza cuál es la causa y efecto de los otros, empleando la siguiente simbología :

1 ————— 2  
Causa-efecto  
directa

1 ————— 2  
causa- efecto  
recíproca

1                    2  
no hay relación

La toma de decisiones también deberá de ser por consenso.

Posteriormente al análisis causal, se procederá a jerarquizar de mayor a menor importancia, los últimos títulos.

#### ❖ PASO 7 TITULACIÓN FINAL.

Al término del análisis causal y jerarquización se procederá a buscar el título final, que englobe a los 2 ó 3 títulos finales.

## **5. SEGUNDA ETAPA : "SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y COMPROMISOS"**

Una vez terminada la primera fase de identificación de problemas se sigue con la segunda fase de acciones y propósitos tendientes a solucionar dichos problemas ; los pasos son los mismos, sólo que en lugar de "hechos problema", se escribirán compromisos personales o acciones de solución a tomar, que cada miembro se compromete a cumplir por sí solo, voluntariamente, en determinado tiempo, no mayor de 15 días.

### **REGLAS DE CONSTRUCCIÓN DE COMPROMISOS.**

- **DEBE CONTENER LA FECHA DE INICIO Y DE TERMINACIÓN DEL COMPROMISO. (PREFERENTEMENTE A CORTO PLAZO).**
- **DEBE QUEDAR ESCRITO, CLARO Y CONCRETO EL COMPROMISO A CUMPLIR. (Éste será personal, sin incluir terceras personas y deberá estar al alcance de dicha persona cumplirlo, debe ser factible).**
- **NO DEBE CONTENER CAUSA Y EFECTO ; no se debe decir "voy a hacer esto para conseguir aquello", sólo debe contener la acción a seguir.**
- **DEBE CONTENER EL NOMBRE DEL AUTOR O SUS INICIALES.**
- **DEBE SER UNA ACCIÓN DE SOLUCIÓN DIRIGIDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS DISCUTIDOS EN LA PRIMERA FASE.**

### **REGLAS DE TITULACIÓN.**

- **EL TÍTULO DEBE CONTENER CLARAMENTE LAS ACCIONES AGRUPADAS (la acción esencia que englobe a las 2 ó 3 tarjetas).**
- **NO DEBE EXISTIR SUMA DE CONCEPTOS (una y otra acción).**
- **EL TÍTULO, POR SER UN COMPROMISO DE GRUPO, DEBERÁ SER FACTIBLE DE CUMPLIR POR TODOS Y CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES DEL GRUPO Y SER ACEPTADO POR CONVENCIMIENTO Y UNANIMIDAD.**
- **EL TÍTULO DEBE SER UN COMPROMISO GRUPAL, NO INVOLUCRAR A TERCERAS PERSONAS, QUE NO FIGUREN COMO PARTICIPANTES EN ÉSTA REUNIÓN.**
- **LA ACCIÓN A TOMAR DEBERÁ SER MÁS PROFUNDA QUE LA QUE CONTENGAN LAS TARJETAS.**
- **EL LENGUAJE DEBERÁ SER SENCILLO Y SIN REBUSCAMIENTOS.**

- LOS PARTICIPANTES DEBERÁN "SENTIR" LOS TÍTULOS COMO SUYOS Y DEL EQUIPO.
- **ANÁLISIS DE LA RELACIÓN "CONTRIBUYE AL LOGRO DE".**

En lugar de hacer un análisis causal, en la segunda etapa se realiza el análisis de la relación "contribuye al logro de" y se efectúa de la manera siguiente :

Se busca cuál de los 2 ó 3 títulos, contribuye a la solución de alguno(s) de los otros títulos.

Después de realizado el trabajo del análisis, se jerarquiza de 1 a 3 cuál de los 2 ó 3 títulos, efectuándolo primero, puede generar la realización de los siguientes.

- **TITULACIÓN FINAL, "EL ESTANDARTE".**

A la última titulación de la segunda etapa se le conoce como "el estandarte", se puede escribir sin respetar ninguna regla de titulación, es un "lema", que debe recordar intensamente todo el desarrollo del curso, y principalmente el reconocimiento y cumplimiento de los compromisos, tanto personales como grupales.

- **MÉTODO DE INVOLUCRAMIENTO TOTAL , PRESENTACIÓN GRÁFICA**

Se debe plasmar gráficamente y secuencialmente los hechos, las acciones, los títulos, el nombre de los participantes y el moderador.

Fecha, lugar, tema del Método de Involucramiento Total así como el croquis del análisis causal y "contribuye al logro de".

Toda la primera y segunda etapa deberá estar plasmada gráficamente.

- **PRESENTACIÓN PÚBLICA.**

El grupo preparará con toda libertad una presentación pública, de forma creativa, que realizará al término de la reunión, antes de la despedida formal del evento.

## **6. FUNCIÓN DEL FACILITADOR.**

El coordinador de todo grupo es una persona cuya función primordial es la de facilitar la comunicación dentro del grupo.

¿Con qué fin?, Con el objeto de que las personas participen en la vida y en las decisiones del mismo, y puedan alcanzar el objetivo o la tarea que el grupo se haya propuesto.

El rol del facilitador supone :

- Actuar como animador para que las personas del grupo "participen" en el trabajo común.
- Ser auténtico en su relación con el grupo, es decir, "ser él mismo", esto implica el no tratar de manipular al grupo, aparentar una imagen, o querer conducir al mismo a las decisiones que internamente haya formulado.
- Si esto se diera, representaría un obstáculo para el ejercicio de la creatividad del grupo, en cuanto al MIT se concretará a explicar el método al grupo, cerciorarse de que se cumplan las reglas y clarificar posiciones opuestas entre los participantes.
- Mantenerse como observador participante. Supone una actitud de respeto hacia el grupo permitiendo que sean los participantes los que elaboren y discutan sus propias tareas, así como abstenerse de hablar demasiado o decirles cómo deberían ser las cosas.
- El facilitador debe estar atento al proceso del grupo e intervenir solamente cuando sea necesario y vea que el grupo no alcanza los objetivos o pierde de vista el propósito del trabajo.
- Si el grupo ya conoce el método, es posible que tome parte más activa como integrante del mismo.
- Tratar de ser neutral y de no imponer sus propios valores o puntos de vista al grupo.
- Estar comprometido con el grupo para el logro de la tarea

## **V. CONCLUSION GENERAL.**

Es posible motivar a los empleados de la empresa mexicana en la actualidad?. Siendo esta la pregunta principal en esta tesis puedo concluir que si, a pesar de todos los obstáculos y el gris panorama que se describe en el capítulo 5° de esta tesis, considero que en México aun se pueden crear empresas sanas al estilo anglosajón, en las cuales todos los empleados tendrán la oportunidad de expresarse y ser parte de la solución en lugar de ser solo parte del problema.

Existen una gran cantidad de métodos para motivar a los empleados según las necesidades de cada empresa, un aspecto sumamente importante es que los dueños de las empresas deben de estar siempre alertas para poder analizar y descubrir cuando exista un problema con sus empleados, y de ser necesario, invertir en profesionales para que solucionen estos problemas, el empresario moderno no debe de sentir temor al escuchar palabras como: capacitación, programa motivacional o mejoras integrales de la empresa.

El programa motivacional propuesto (Método de Involucramiento Total), es ambicioso pero sincero. La Principal bondad del MIT es que involucra directamente a los empleados en la solución de los problemas de la empresa, cuando esto sucede, los empleados consideran a la empresa como propia, se ponen "la camiseta" y forman parte de un grupo de trabajo eficiente y efectivo.

La empresa mexicana esta lista para empezar a recibir programas como este, que aun cuando tengan un costo medianamente elevado y sus resultados no son inmediatos, se esta apostando a los programas mas innovadores para que México pueda entrar de una vez por todas a la modernidad.

El futuro de México es promisorio, esta tesis pretende ayudar un poco a este proceso.

## VI. BIBLIOGRAFIA.

- ADAIR, J. (1990). Understanding motivation – The Talbot Adair Press, (1992). Cómo motivar. Legis. México.
- ALLAN, J. (2000). Como ser mejor motivando al personal. Panorama. México.
- ALLENSPACH, H. (1975). El horario flexible. OIT. Suiza.
- BAEZ, P. (2001). Manual de implementacion del Metodo de Involucramiento Total. Infotec. México.
- BEMOWSKI, K. (1994). Putting employes in the spotlight. Quality Progress. 27, No. 12.
- CARRION, M.C; ESPINOSA, C.M. (1993). Programas de calidad: actitudes hacia el trabajo del mexicano. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- COOK, M. (2000). Coaching efectivo. McGraw Hill. México.]
- DAVIS, K; NEWSTROM, J. (1981). Human behavior at work. Organizational behavior. McGraw Hill. U.S.A. Trad. (1991). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. McGraw Hill. México.
- DESSLER, G. (1991). Administración de personal. Prentice Hall. México.
- FOURNIES, F. F. (1988). Why employees don't do what they're supposed to do and what to do about it - Liberty Hall Press. (1991) Por qué los empleados no hacen lo que se supone que deben hacer y qué hacer para conseguirlo. Mc Graw Hill. México.
- FLEISHMAN E.A. (1976). Estudios de psicología industrial y de personal. Trillas. México.
- GOMEZ, C.L. OCHOA, A.L. (1997). Análisis de las estrategias motivacionales utilizadas en el ambiente laboral. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- HERZBERG, F; MUSNER, B; PETERSON, R. A.; y CAPWELL, D. (1957). Job Attitudes: Review of Research and Opinion - Psychological Services of Pittsburgh.
- HERZBERG, F; MUSNER, B; y SNYDERMAN, B. B. (1959). The Motivation to Work. John Willey & Sons, New York.
- HERZBERG, F. Una y más - Cómo motivar a sus empleados - Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, N° 49.
- ISHIKAWA, K. (1991). ¿Qué es el control de calidad?. Norma. Colombia.
- KOHN, A. (1993). Punished by rewards. Houghton Mifflin Company.
- KOONTZ, H; WEHRICH, H. (1990). Administración. McGraw Hill. México.
- LAWLER III, E. E. (1994) Motivation in Work Organizations. Jossey Bass.
- LOPEZ, B. (1998). El enriquecimiento del trabajo. Un análisis de sus principales técnicas. Tesis de licenciatura. U.I.A. México.
- MACCOBY, M. (1989). ¿Por qué trabajar?. Granica,
- MASLOW, A. (1954). Motivation and Personality. Harper & Row.
- MASLOW, A. (1968). Toward a Psychology of Being. Van Nostrand Co.
- MAYOR, L; TORTOSA, F. (1990). Ambitos de aplicación de la psicología motivacional. D.D.B. Bilbao.
- MEGGINSON, L; MOSLEY, D; PIETRI, P. (1992). Administración, conceptos y aplicaciones. C.E.C.S.A. México.

- NELSON, B. 1998. 1001 formas de motivar a los empleados. Grupo editorial Norma. Colombia.
- PEREZ, E,V; SALOM, C. (1993). Las motivaciones sociales y la satisfacción laboral. Revista Interamericana de psicología ocupacional. Volumen 12, No. 1. Venezuela.
- PORTER, L. W.; y LAWLER III, E. E. (1968). Managerial Attitudes and Performance. Richard D. Irwin, Homewood.
- PROYECTO OIT. (1993). Repertorio de recomendaciones practicas sobre el tiempo de trabajo. OIT. Suiza.
- REYES, A. (1992) Administración por objetivos. Limusa. México.
- RODRIGUEZ, M. (1988). Motivación al trabajo. Manual Moderno. México.
- ROSEMBAUM, B. L. (1982). How to motivate today's workers. Mc Graw Hill. (1983). Cómo motivar a los empleados hoy - Mc Graw Hill, México.
- ROSENZWEIG, B. (1998). Administración en las organizaciones. McGraw Hill. México.
- RUSSEL, C. (1976). Psicología del trabajo. Ediciones Morata. Madrid.
- SALAZAR, G; MOLANO, M. (2000). Coaching en acción. McGraw Hill. Colombia.
- SKINNER, B.F. (1977). Sobre el conductismo. Fontanella. España.
- STEVENSON, N. (2000). La motivacion del personal de su empresa. Prentice Hall. México.
- SVERDLICK, M; WILLIAMS, C; DUBRIN, A; SUSK, C. (1991). Administración y organización. Harper Collins Publishers. U.S.A.
- TANNENHILL, R. (1980). Enriquecimiento del trabajo. Grupo editorial expansión. México.
- TOSI, H. (1990). Organizational behavior and management, PWS-KENT. U.S.A.
- VROOM, V. H. (1964). Work and Motivation. John Willey & Sons. U.S.A.
- WONG, C; CAMPION, M. (1991). Journal of applied psychology. Development and test of a task level model of motivational job design. 76, No. 6.

TABLA 3.

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES POR SUS CARACTERÍSTICAS. (Gómez, Ochoa, 1997)

	Tiempo de implementación		Gastos generados.		Necesidad de Actualizar tecnología.	Control de la admón.		Requiere coordinador o supervisor.	Forma de aplicación.		Obtención de resultados.		Mejor Org. Del trabajo.		Rotación de personal		Ausentismo		Incrementa productividad.	Mejora o fomenta la calidad
	Corto	Largo	Elevados	Bajos		Mayor	Menor		Indiv.	Grupal	Inmediatos	Largo plazo	Incrementa	Disminuye	Incrementa	Disminuye	Incrementa	Disminuye		
Modificación de la conducta organizacional.						X			X	X				X					X	O
Administración por objetivos.	X	X				X		X		X	X	X	X	X					X	X
Círculos de calidad.		X		X			X	X		X		X		X					X	X
Enriquecimiento del puesto.			X		X	X		X	X	X				X	X				X	X
Establecimiento de metas.						X		X	X	X				X		X			X	O
Horario flexible.			X	X			X	X	X	O				X	X				X	X
Semana reducida.			X	X					X	O				X					X	X

X = Información reportada en cada estrategia.  
 O = Consideraciones no comprobadas obtenidas en base al contenido de las estrategias.  
 Espacios vacíos = No aplica.

TABLA 4.

ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN RELACION CON LA MOTIVACION DEL EMPLEADO. (Gomez, Ochoa. 1997).

	Tipo de Motivacion.		Requiere de capacitacion.	Fomenta la colaboracion y la participacion.	Promueve la comunicacion.	Genera competencia entre empleados.	Provoca sentimientos de pertenencia, lealtad e identidad.	Origina cambios de actitud.	Suscita cambios de conducta.	Promueve la obtencion de logros.	Mejora el desempeño (eficiencia).	Incrementa la responsabilidad.	Proporciona reconocimiento.	Posibilidad de desarrollo (autodesarrollo).	Proporciona autonomia.	Proporciona retroalimentacion.
	Intrinseca.	Extrinseca.														
Modificacion de conducta organizacional.		X	X						X		X		X			X
Administracion por objetivos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Circuitos de calidad	X		X	X		X	X	X	O	X	X	X	X	X	X	X
Enriquecimiento del Puesto	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Establecimiento de metas.	X			X	X	X	X	O	O	X	X	X	X	X	X	X
Horario Flexible	X			O	X			O	O		X	X		X	X	
Semana Reducida	X			X				O	O			X		X		

X = Información reportada en cada estrategia.  
 O = Consideraciones no comprobadas obtenidas en base al contenido de las estrategias.  
 Espacios vacíos = No aplica.