

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ZARAGOZA

MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL MEDIANTE
ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO

PRESENTA

ANDRÉS REYES FLORES

ASESORA: Química MARÍA TERESA MENDOZA MATA

México, D.F., 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

PÁGINA

Introducción.....	1
1. Marco teórico	2
1.1 Motivación.....	2
1.2 Diferencia entre motivación y manipulación.....	2
1.3 Antecedentes históricos: primeras teorías sobre la motivación..	3
1.3.1 Teoría X.....	3
1.3.2 Teoría Y.....	3
1.3.3 Teoría de la motivación e higiene.....	4
1.3.4 Necesidades humanas básicas.....	5
1.3.4.1 Necesidades físicas (fisiológicas).....	6
1.3.4.2 Seguridad y estabilidad.....	7
1.3.4.3 Sociales, afectivas o de pertenencia.....	7
1.3.4.4 Del ego o de estimulación.....	8
1.3.4.5 Autorrealización.....	8
1.4 Teorías contemporáneas de la motivación.....	8
1.4.1 Teoría ERC.....	8
1.4.2 Teoría Mc Clelland.....	9
1.4.3 Teoría de la evaluación cognoscitiva.....	10
1.4.4 Teoría de la fijación de metas.....	10
1.4.5 Teoría del reforzamiento.....	10
1.4.6 Teoría de la equidad.....	11
1.4.7 Teoría de las expectativas.....	12
1.4.8 Teoría de la expectación.....	13
1.5 Tipos de motivación.....	13
1.5.1 Motivación por temor.....	13
1.5.2 Paternalismo.....	14
1.5.3 Competencia.....	15
1.5.4 Convenio implícito.....	15
1.5.5 Incentivos.....	16
1.5.6 Motivación por actitudes.....	16
1.5.7 Cambios de actitudes.....	16
1.5.7.1 Temor.....	17
1.5.7.2 Indecisión.....	17
1.5.7.3 Falta de información.....	17

1.6 Técnicas psicológicas para modificar la conducta de los demás..	18
1.6.1 Motivación creadora.....	19
1.6.2 Desarrollo de la autoconfianza.....	19
1.6.3 Desarrollo de la determinación.....	20
1.6.4 Cambios interiores.....	20
1.7 Relación de las metas personales con las metas de la organización.....	20
1.8 Ayuda a los empleados (subordinados) para que se conviertan en personas orientadas hacia metas.....	21
1.9 Inmotivadores y cómo evitarlos.....	22
1.9.1 Presiones de seguridad.....	22
1.9.2 Presiones sociales y de estima.....	23
1.9.3 Presiones por resultados.....	24
1.10 Cualidades para dirigir la motivación.....	25
1.10.1 Madurez emocional.....	25
1.10.2 Inteligencia emocional.....	26
1.10.3 Empatía.....	27
1.10.4 Juicio.....	27
1.10.5 Creatividad e imaginación.....	28
1.10.6 Clima para el desarrollo de la motivación.....	28
1.11 Incentivos.....	29
2. Planteamiento del problema.....	30
3. Objetivos	31
3.1 Objetivo general	31
3.2 Objetivos particulares	31
4. Metodología.....	32
5. Resultados.....	34
6. Análisis de resultados.....	35
Conclusiones.....	36
Referencias bibliográficas.....	37

INTRODUCCIÓN

El ritmo de trabajo que se presenta en la industria farmacéutica resulta ser muy estresante, por lo que se requiere que el personal de una organización de este tipo esté altamente motivado, capacitado y con un conocimiento sólido de su trabajo, para que mantenga un compromiso permanente con las metas comunes de la empresa, con el propósito de incrementar su rendimiento y, en consecuencia, la productividad, beneficiándose tanto el empleado como el centro de trabajo.

El jefe ha de considerar que la motivación no es permanente, se debe implementar de manera periódica, por lo que deberá estar pendiente de las necesidades de su personal, así como de los materiales, equipo y protección que sean necesarios para un óptimo desempeño de las actividades, para así lograr un equilibrio emocional en todo su personal.

En esta tesis se sugiere una modificación en la cultura del trabajo, a través de la motivación en una empresa farmacéutica como herramienta para mejorar la productividad y reducir el tiempo de horas hombre, haciendo el recurso humano, altamente efectivo, que no solo se esfuerce por obtener resultados, sino los mejores resultados, ya que los empleados son los encargados de proporcionar sus conocimientos, experiencia y esfuerzo que se concretan y visualizan en la calidad de los productos.

Para alcanzar la propuesta anterior fue necesario desarrollar esta investigación con los siguientes elementos: a) marco teórico, en el que se presenta una definición de motivación, su diferencia con la manipulación, así como los antecedentes históricos y las diversas teorías sobre la misma, los tipos de motivación, técnicas psicológicas, entre otros; b) planteamiento del problema; c) objetivos, general y particulares; d) metodología; e) resultados; f) análisis de resultados; g) conclusiones y, h) referencias bibliográficas. Fue necesario retomar estos elementos esenciales de un protocolo de investigación con la finalidad de dar coherencia y sistematización a la propuesta planteada en la presente investigación.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Motivación

La palabra “motivación” se deriva del latín “motivatum”, que significa “lo que pone en movimiento”, es decir, aquello que provoca la acción, en otras palabras es un conjunto de actividades que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar un objetivo o una meta; así la motivación es un estado interior que incita, canaliza y sostiene la conducta, dirigiéndola hacia una meta.

Un motivo, es distinto de un estímulo, aunque ambos tienen el poder de incitar, ya que este último produce una respuesta determinada en una situación momentánea concreta, mientras que el primero, el motivo, engloba muchas posibles respuestas y existe con anterioridad a la aparición del estímulo.

Por todo lo anterior, la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo, para alcanzar los objetivos y las metas ya sean individuales u organizacionales; es interna y está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.^{1,2,3}

1.2 Diferencia entre motivación y manipulación

Aún cuando las dos palabras a menudo se confunden, motivación no es lo mismo que manipulación. Hablando con precisión y sinceridad no existe una fuerza externa que logre que un hombre “desea” hacer lo que de otra manera no haría voluntariamente, sin embargo, el hombre elige, sopesa las alternativas y toma una decisión, de acuerdo con sus necesidades y escala de valores. Toda motivación es interna, tiene sus raíces en la personalidad del individuo, por esa razón, éste puede ser estimulado pero no puede ser manipulado por mucho tiempo. La motivación, es lo más parecido a lo que los griegos llamaban “philotimo” que literalmente significa “amor de sí mismo”, que en un sentido más amplio, es la respuesta a un reto, es el orgullo que siente un hombre cuando logra algo, y una vez más, este orgullo y esta respuesta, son interiores.

Cuando decimos que una persona es motivada, queremos decir que tiene deseos de mejorar, de crear, de hacer un trabajo constructivo, en consecuencia tendremos que aceptar que el hombre es motivado instintivamente por su naturaleza misma, por tal motivo, la manipulación es hacer que una persona actúe de cierta forma que beneficie a un tercero, sin poder ejercer voluntad propia, es decir, hacerla creer que lo que hace está bien y le conviene aunque no sea así.^{1,3,4}

Existen diversas teorías para explicar la motivación de un individuo, las cuales varían en cuanto a sus premisas sobre que tan racionales son las personas y sobre el grado en que la mente consciente y la inconsciente dirigen el comportamiento, en ellas se centra la importancia de la motivación de los subordinados para alcanzar metas personales y de la organización.

1.3 Antecedentes históricos: primeras teorías sobre la motivación

1.3.1 Teoría X

Douglas Mc Gregor, llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador, respecto de la naturaleza de los seres humanos, se basa en cierto agrupamiento de supuestos, de acuerdo con los cuales tiende a modelar su comportamiento hacia sus subordinados, esta teoría sustenta cuatro supuestos: ^{3,5,6}

- a. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo, y por esta razón lo evitan siempre que pueden.
- b. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, forzados a trabajar con un severo control y amenazas de castigo para que alcancen metas.
- c. Los individuos, aunque parezca lo contrario, desean ser dirigidos para de esta manera poder eludir responsabilidad.
- d. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de los demás factores asociados con el trabajo y carecen de ambición.

1.3.2 Teoría Y

Esta teoría, en contraste con los puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, sustenta cuatro supuestos. ^{5,7,8}

- a. No existe un odio natural al trabajo y los hombres lo consideran como un descanso o un juego.
- b. Son capaces de dirigirse y de autocontrolarse comprometiéndose con los objetivos propuestos.
- c. La persona aprende a aceptar e incluso busca asumir responsabilidades.
- d. La capacidad de tomar decisiones innovadoras, está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

1.3.3 Teoría de la motivación e higiene (teoría de los dos factores de la motivación laboral)

A finales de los años cincuenta el psicólogo Frederick Herzberg y sus colaboradores desarrollaron un estudio sobre la actitud laboral, bajo el supuesto de que la relación de un individuo con su trabajo, es básica y de que su actitud hacia ese trabajo puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, la cual estimuló gran cantidad de investigación así como controversia y es esencialmente como sigue:^{7,9,10}

1. Los motivadores o satisfactores

- a. Algunos factores como el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso, cuando están presentes en un grado positivo, incrementan la satisfacción en el trabajo, la motivación hacia un esfuerzo y un mayor desempeño.
- b. Cuando estos factores están ausentes, nos conducen a la insatisfacción.
- c. Estos factores reflejan una necesidad de crecimiento personal y están directamente relacionados.

2. Los factores de higiene o insatisfacción

- a. Estos factores en el grado en que estén ausentes incrementan la insatisfacción del trabajador con sus puestos.
- b. Cuando estos factores están presentes, sirven para impedir la insatisfacción en el puesto pero no tienen como resultado una satisfacción de motivación positiva.
- c. Estos factores reflejan una necesidad de evitar la incomodidad y están relacionados con su medio ambiente.

Esta teoría, se probó con ingenieros y contadores de varias empresas a quienes se les pidió que analizaran las veces “en que se sentían excepcionalmente bien y excepcionalmente mal acerca de sus puestos actuales o acerca de cualquier otro puesto que hubiese tenido”.

Las conclusiones obtenidas fueron:

Los logros, el reconocimiento de los logros, el trabajo, la responsabilidad y el avance, son factores clave para incrementar la satisfacción en el trabajo, es decir, son satisfactores o motivadores.

Satisfactor: es un factor del trabajo, que en caso de estar presente estimula la motivación, cuando no hay un motivador, el efecto en la motivación es neutro, en lugar de ser negativo, incluye: la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso, es decir, guardan relación con el contenido de trabajo y las recompensas por el desempeño de éste.

Insatisfactor: es un elemento de trabajo, que si está presente, evita la insatisfacción; sin embargo, no produce satisfacción, incluye sueldos, salarios, condiciones laborales y la política de la compañía; es decir, todos los factores que afectan el contexto donde se realiza el trabajo.

La teoría incluye las siguientes críticas ^{1,11,12}

- a. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar por sí misma el crédito, y en el caso inverso, culpan del fracaso al ambiente externo.
- b. Se cuestiona la confiabilidad de su metodología, puesto que los calificadores tienen que formular interpretaciones, es posible que puedan contaminar los resultados interpretando una respuesta de una manera, mientras que tratan a otra similar en forma diferente.
- c. Esta teoría en el grado en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto. En realidad no es una teoría de la motivación.
- d. No se utilizó una medida global de la satisfacción. En otras palabras, a una persona le puede disgustar parte de su puesto, sin embargo, todavía puede pensar que el puesto es aceptable.
- e. La teoría es inconsistente con la investigación anterior, pues pasa por alto varias situaciones.
- f. Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que utilizó se dirigía solamente a la satisfacción, no a la productividad.

1.3.4 Necesidades humanas básicas (Escala de Maslow)

La escala de necesidades básicas según Abraham Maslow (como se observa en la pirámide), da el primer lugar a las necesidades físicas o fisiológicas, donde considera a todas las necesidades primarias (comida, ropa y casa), además de las necesidades económicas. ^{9,13,14}

En el segundo peldaño, se encuentran las necesidades de seguridad (estabilidad en el trabajo, obtener un trato justo, por contar con un seguro de vida o de incapacidad).

En el tercer peldaño, se encuentran las necesidades de carácter social o pertenencia: compañerismo, fiestas, deportes, etc.

En el cuarto peldaño están las necesidades de estima: el prestigio (la posición que ocupa el trabajador entre sus compañeros).

El último peldaño presenta las necesidades de autodesarrollo o autorrealización: la cultura, el adiestramiento, la capacitación, etc.



Pirámide de Maslow

1.3.4.1 Físicas (fisiológicas)

Se refieren a que todo trabajador debe contar con un lugar donde desarrollar su trabajo, debiendo encontrarse éste en las mejores condiciones que sea posible, es decir, que dicho lugar debe estar aseado, con iluminación suficiente y condiciones atmosféricas adecuadas, además de contar con todo lo necesario para desempeñar el trabajo encomendado (papelería, maquinaria, utensilios de trabajo, etc.).

Se deberá recordar que las necesidades físicas se reconocen fácilmente:

La necesidad de alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, dormir, descansar, actividades sexuales y musculares. La expresión o satisfacción de muchas de estas necesidades están socialmente determinadas o modificadas, por ejemplo, la obtención e ingestión de alimentos, bañarse, dormir, etc. ^{10,15,16}

1.3.4.2 Seguridad y estabilidad

La necesidad de seguridad incluye evitar el daño por parte del medio ambiente, es decir, lesiones tanto físicas como emocionales, así las personas requieren habitación, ropa protectora, calor, medios de defensa. Estas necesidades, dan lugar a deseos de seguridad en el trabajo, trato justo, predecibilidad, sin las cuales el medio ambiente físico parece amenazador.

La verdadera seguridad está en el interior del ser humano, es una función de sus ideas, sus actitudes y valores, por lo que no se puede dar desde el exterior.

La seguridad, no está en un trabajo, un sueldo, puesto o en unos años de servicio.

Una persona podría tener todas estas cosas y carecer de seguridad; o podrían faltarle todas y tener seguridad, esto dependerá de su actitud interior.^{13,15,17}

1.3.4.3 Sociales, afectivas o de pertenencia

Los seres humanos normales parecen tener fuertes necesidades de relacionarse con otras personas, estas necesidades son: afiliación, afecto, cooperación.

La necesidad de afiliación, se refiere a la necesidad de compañía y asociación con otras personas, los seres humanos buscan la compañía de otras personas, ya sea mediante grupos informales medianos o pequeños, o en organizaciones formales más grandes, la necesidad de amar y ser amado (de expresar afecto y recibirlo), también parece ser una necesidad universal, como lo es la necesidad de cuidar a otras personas, desde el punto de vista de proteger a los niños, a los débiles y a los desamparados.

La necesidad de cooperación, puede ser una de las necesidades humanas más fuertes, al menos cuando se combina con la necesidad de afiliación, las personas tienen la necesidad de mantener una imagen íntegra y congruente de sí y del mundo, esta necesidad da lugar a un deseo de conocimientos y comprensión, la necesidad de integración también se puede considerar como una de las necesidades de evitar incongruencias con la propia personalidad, la necesidad de resolver conflictos, la de sentirse justa y equitativamente tratado, así como de poner orden en situaciones desorganizadas o caóticas. Esta última necesidad da lugar a la propensión de muchas personas a aceptar alguna clase de liderazgo y organización, sin el cual, el caos resultante se vuelve intolerable.^{16,18,19}

1.3.4.4 Del ego o de estimulación

Estas necesidades pueden ser el resultado de las necesidades fisiológicas y de seguridad más básicas, pues incluyen, la necesidad de reconocimiento, aclamación, atención, apreciación, prestigio, posición, obviamente, interactúan con las necesidades de pertenencia y afecto, son de particular importancia para los individuos que se consideran parte o aspiran a pertenecer, pues representan el deseo del individuo de sentirse valioso por hacer una contribución importante para la vida, la faceta más importante de esta necesidad estriba en que ese respeto debe ser merecido.

No se puede ayudar a un individuo haciendo por él lo que él puede hacer y debe hacer por sí mismo, sin embargo, se le puede ayudar estimulándolo y dándole la oportunidad de contribuir de manera positiva al progreso de la organización.^{11,15,20}

1.3.4.5 Autorrealización o autodesarrollo

Maslow, postula el deseo del hombre de autosatisfacción, es decir, “la tendencia a realizarse en lo que él potencialmente es, esta tendencia puede ser verbalizada, como el deseo de volverse más y más lo que uno es por idiosincrasia, en convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse, en cierto sentido, esta necesidad es una culminación o un compuesto de las otras, algunas dimensiones importantes de esta necesidad, son probablemente impulsos hacia el logro, la competencia y la autonomía.^{1,2,10}

1.4 Teorías contemporáneas de la motivación

1.4.1 Teoría ERC (existencia, relaciones y crecimiento)

Clayton Alderfer, plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre. El grupo de la “*existencia*”, se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las “*relaciones*”: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de “*crecimiento*”; un deseo intrínseco de desarrollo personal, estas necesidades incluyen el comportamiento intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.^{2,19,21}

1.4.2 Teoría de Mc Clelland

David Mc Clelland enfoca su teoría a tres necesidades: realización, poder y afiliación, las cuales se definen como sigue:

- Necesidades de realización: se refieren al impulso de sobresalir, tener logros en relación a un conjunto de normas y de luchar por tener éxito.
- Necesidades de poder: indica la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- Necesidades de afiliación: implica el deseo de contar con relaciones interpersonales cercanas y amigables.

Algunas personas tienen una fuerza que los impulsa a sobresalir, luchan por alcanzar logros personales, más que por recompensas del éxito en sí, tienen el deseo de hacer algo mejor o más eficiente de lo que se ha hecho con anterioridad, este impulso es la necesidad de realización (nr). Al investigar la necesidad de realización, Mc Clelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otras personas por su deseo de hacer mejor las cosas, buscan situaciones en las que pueden tener la responsabilidad personal de dar soluciones a los problemas, de los que pueden recibir una retroalimentación rápida de su desempeño, que les permita saber con facilidad si están mejorando, y en las que puedan fijar metas, que representen un desafío moderado, estas personas no apuestan al azar y les disgusta tener éxito por casualidad, evitan aquello que perciben como tareas fáciles o muy difíciles, se desempeñan mejor cuando su probabilidad de éxito es de 0.5.

La necesidad de poder (np) es el deseo de tener impacto, de ser influyente y de controlar a otros; los individuos, que tienen una alta np disfrutan cuando están a cargo, luchan por influir en otros, prefieren que se les coloque en situaciones competitivas, y orientadas al estatus y tienden a preocuparse más por el prestigio que por un desempeño eficaz.

La necesidad de afiliación (naf) se refiere al deseo de ser agradable y aceptado por otras personas, los individuos con una alta naf luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua.^{12,17,22}

1.4.3 Teoría de la evaluación cognoscitiva

A fines de la década de 1960, se propuso que la introducción de recompensas extrínsecas, como el pago por el esfuerzo en el trabajo, que con anterioridad había sido intrínsecamente gratificante, por el gusto asociado al contenido del mismo, tendería a disminuir el nivel global de la motivación, esta teoría argumenta que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas se reducen las recompensas intrínsecas, que se derivan de que los individuos desarrollen lo que les gusta.

Motivaciones extrínsecas: buen sueldo, ascenso, buenas relaciones con el supervisor y condiciones agradables de trabajo.

Motivaciones intrínsecas: logros, responsabilidad y capacidad.^{1,20,23}

1.4.4 Teoría de la fijación de metas

A fines de los años sesenta, Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo, es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar.

La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto a lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer, es decir, se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada (cuando el empleado es capaz de controlar su propio progreso), es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada externamente.^{23,24,25}

1.4.5 Teoría del reforzamiento

Esta teoría aduce que el refuerzo condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento conciben al comportamiento, como algo ocasionado por el ambiente, ellos dicen que uno no necesita preocuparse por el proceso interno de cognición, que lo que controla el comportamiento son los reforzamientos, es decir, cualquier consecuencia que cuando sigue inmediatamente una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita el comportamiento.

Esta teoría en su forma pura, no considera el aspecto de los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas, que tienen impacto sobre el comportamiento, pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción, puesto que no se ocupa de aquello que inicia el comportamiento, en un sentido estricto, no es una teoría de la motivación, pero proporciona un medio poderoso de análisis de aquello que controla el comportamiento, y por esta razón se le suele tomar en cuenta para estudios sobre el tema de motivación.^{13,18,26}

1.4.6 Teoría de la equidad

Resalta que los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de sus puestos en relación con los otros, perciben lo que obtienen de un puesto (resultados), en relación con lo que aportan (insumos) y luego comparan su relación resultados-insumos con la de otras personas en la misma situación, esto es, si percibimos que nuestra relación es igual a la de otras personas con las que nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad o de equilibrio, pues percibimos que nuestra situación es justa; cuando vemos que la relación es desigual, experimentamos tensión de equidad.

Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación: ^{2,27,28}

1. Auto – interno: Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.
2. Auto – externo: Las experiencias de un empleado en una situación o puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.
3. Otro – interno: otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. Otro – externo: otra persona o grupo de individuos en la que trabaja el empleado.

De esta forma, los empleados pueden compararse a sí mismos con amigos, vecinos, colegas de otras organizaciones, o con puestos anteriores que hayan tenido ellos mismos. El punto de vista que elija el empleado, se verá influido por la información que tenga acerca de los puntos de referencia, lo mismo que por el atractivo de los mismos, esto ha desembocado en el estudio de cuatro variables moderadoras: sexo (M ó F), tiempo en el puesto, nivel en la organización y nivel de educación o profesionalismo. Basados en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a tomar una de las seis alternativas: ^{14,23,29}

1. Cambiar sus insumos (por ejemplo, no invertir tanto esfuerzo).
2. Cambiar sus resultados (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo pueden incrementar sus ingresos, produciendo una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
3. Distorsionar las percepciones de ellos mismos (por ejemplo, “solía pensar que trabajaba a un paso moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más arduamente que los demás”).

4. Distorsionar las percepciones de otras personas (por ejemplo, este puesto no es tan deseable como yo creía).
5. Escoger un punto diferente de referencia (por ejemplo, "puede ser que no gane tanto como tal persona, pero estoy ganando mucho más que otros que tienen mi edad").
6. Salirse del campo (renunciar al puesto, por ejemplo).

1.4.7 Teoría de las expectativas

Víctor Vroom afirma que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo, cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño, una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado, por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones: ^{5,30,31}

1. Relación *esfuerzo–desempeño*: La probabilidad que percibe el individuo de ejercer una determinada cantidad de esfuerzo, llevará al desempeño.
2. Relación *desempeño–recompensa*: El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. Relación *recompensas–metas personales*: El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

Esta teoría ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan al mínimo, para "irla pasando", esto es evidente, cuando vemos con algo más de detalle las tres relaciones de la teoría.

En resumen, la clave de esta teoría es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y por último, entre la recompensa y la satisfacción de metas individuales, como modelo de contingencia. Esta teoría reconoce que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas, además, el simple hecho de que comprendamos las necesidades que una persona procura satisfacer, no asegura que el individuo mismo perciba que el alto desempeño, conduce necesariamente a la satisfacción de esas necesidades.

1.4.8 Teoría de la expectativa

Esta teoría incluye los conceptos de valencia (V), expectativa (E) e instrumentación (I), Vroom postula que “la fuerza para llevar a cabo un acto en una persona (la motivación), es un producto de la “valencia” por la “expectación”, esto es, la fuerza motivacional (F) es igual a la expectativa por la valencia o bien: ^{14,21,32}

$$F = (E) (V)$$

La valencia, es la respuesta afectiva de una persona hacia un resultado específico, ya sea positivo o negativo, y el grado de preferencia o aversión, la valencia se califica usualmente con números positivos pequeños desde cero, por ejemplo, de +3 a -3.

Por otro lado, la expectativa, es la creencia momentánea acerca de la probabilidad de que un acto específico será seguido por un resultado específico. La expectativa es una “asociación entre acción y resultado” y usualmente se califica de cero a uno. Utilizando estos números, la fuerza motivacional máxima relativa a un resultado dado, sería +3 y la menor (mayor aversión) sería -3.

Diversos autores usan términos básicos del modelo de (E) (V) de distintas formas, el concepto de “instrumentalidad” con frecuencia se incluye también a estos modelos más elaborados, la teoría de la instrumentalidad, hace que la hipótesis de que las actitudes de una persona hacia algún resultado sean función de cómo se percibe el resultado, como instrumento para producir otros varios resultados, de acuerdo con Vroom, la “instrumentalidad” es una asociación entre resultado y resultado”. Frecuentemente, la instrumentalidad se califica como el coeficiente de correlación de +10 a -10 y en un modelo tal, frecuentemente se utiliza la expectativa como la probabilidad de que el nivel de esfuerzo dé como resultado cierto nivel de desempeño.

1.5 Tipos de motivación

1.5.1 Motivación por temor

Esta forma de motivación hace hincapié en la autoridad, y consiste en obligar a las personas a trabajar amenazándolas con despidos y castigos si no lo hacen.

El supervisor autoritario sostiene la frase “sé fuerte”, “sé rudo”, consigue que se haga el trabajo quebrantando toda resistencia y todo antagonismo, mantiene una supervisión muy estrecha y acosa continuamente para que el trabajo se efectúe.

Esta forma de motivación es muy antigua, fue la que utilizaron los conquistadores con los indígenas y, aunque todavía existen supervisores autoritarios, parece que esta forma de motivación está pasando a la historia por sus resultados negativos y desastrosos. Entre las consecuencias destacan por su importancia las siguientes:
1,24,33

- a. Los trabajadores sabotean el trabajo. Disminuye el ritmo de producción, echan a perder gran parte de esta y causan averías a la maquinaria.
- b. Los directivos y los trabajadores derrochan gran cantidad de energías queriendo ser más listo el uno que el otro.
- c. La dirección, sintiéndose defraudada, replica a menudo en forma irracional imponiendo restricciones innecesarias.
- d. Los miembros del grupo conspiran para cubrirse mutuamente los errores y castigar a los soplones.
- e. Los trabajadores se buscan “chivos expiatorios”, es decir, se lanzan contra los débiles e indefensos culpándolos de cosas que no han hecho.
- f. Se insiste en actividades infructuosas, por ejemplo, ir continuamente al baño.
- g. Puede tener como resultado huelgas y un estado general de irritabilidad.

Dio buenos resultados en la antigüedad y en épocas de crisis, pero en la actualidad un supervisor autoritario constituye una amenaza.

1.5.2 Paternalismo

Si el autoritarismo sostiene “sé fuerte” el paternalismo sostiene “sé bueno”, esta forma de motivación surgió para contrarrestar los efectos negativos del autoritarismo, consiste en que el jefe trata a los subordinados como un padre protege a sus hijos pequeños: les da todo tipo de prestaciones, les ayuda material y espiritualmente, pero no los deja tomar decisiones; el jefe considera que de esta manera los empleados trabajarán arduamente por lealtad o gratitud.

No hay ninguna recompensa al buen trabajo, así como ningún estímulo por aumentar el rendimiento. Por otra parte, no considera que a nadie le gusta sentir que depende de otro; en ocasiones genera rencores más que gratitud.^{12,26,34}

1.5.3 Competencia

Es una de las formas de motivación más utilizadas en la empresa actual, consiste en poner a competir a dos o más personas, dos o más grupos entre sí. En casi todas las competencias los ganadores reciben premios, pero también se puede competir por la simple satisfacción de ganar.

Se ha encontrado que entre los obreros resulta más efectiva la competencia entre grupos que entre individuos, pues parece como si perteneciendo a un grupo de trabajadores gozarán más la emoción de vencer, sus inconvenientes son:^{35,36,37}

1. En muchas labores resulta difícil medir quién ha tenido más éxito, puesto que hay labores donde es casi imposible medir el rendimiento de cada empleado en forma exacta.
2. Hay individuos a los que no les gusta competir, ya sea porque se encuentran satisfechos, porque estén frustrados o por alguna otra razón.
3. La competencia exagerada ha llegado a desmembrar organizaciones enteras por las razones antes expuestas.

Tomando en consideración las limitaciones señaladas, la competencia, sobre todo en equipo, es una de las formas de motivación que da mejores resultados.^{25,33,39}

1.5.4 Convenio implícito

Esta forma de motivación consiste en negociar. La dirección alienta a los obreros para que rindan un volumen razonable de producción, estableciendo un convenio en el que se determina que a cambio de ello habrá una supervisión también razonable.

El supervisor puede hacer concesiones ligeras tales como: permisos para salir, aceptar excusas notoriamente fingidas por la llegada tarde, ciertos descansos para tomar café o refrescos, ocupar el teléfono de la empresa para asuntos personales, llevarse un lápiz u otros objetos pequeños a casa y, en general, violaciones sin importancia a las reglas convenidas. A cambio de estas indulgencias el trabajador acepta implícitamente trabajar con más ahínco. Estos privilegios se mantienen solamente mientras el supervisor comprueba que los subordinados llevan a cabo una labor satisfactoria; de otro modo, se suprimen tales privilegios, de igual modo que el supervisor puede retirar las indulgencias si no se encuentra la colaboración por parte de los subordinados, también los trabajadores pueden retirarle su colaboración si aquel deja de mostrarse indulgente. Es prácticamente una política de vivir y dejar vivir.

Esta forma de motivación tiene la ventaja de que los trabajadores gozan de una sensación de independencia que les es negada bajo las formas de paternalismo y del autoritarismo; pero tiene la desventaja de que brinda muy pocas posibilidades de aumentar la producción.^{17,36,38}

1.5.5 Incentivos

Es lo opuesto a la motivación por temor, es un sistema que durante los últimos veinte años ha tomado por asalto a la industria. Si la motivación por temor recurre a la amenaza o castigo para hacer que las cosas marchen bien, la motivación por incentivos promete recompensas para lograr los mismos fines.

El ejecutivo que pretende motivar a su gente exclusivamente por medio de incentivos o recompensas podría salir derrotado por la ley de los rendimientos decrecientes, esto puede suceder con todo género de recompensas: gratificaciones, promociones, premios, prestaciones adicionales. Aunque no existe nada intrínsecamente malo en ofrecer recompensas tangibles al esfuerzo individual, cada día serán menos efectivas si el ejecutivo depende primordialmente de ellas para conseguir que sus empleados continúen produciendo.^{1,30,39}

1.5.6 Motivación por actitudes

Este tipo de motivación está basado en el conocimiento y comprensión de la naturaleza humana. El ejecutivo cree en este sistema de motivación y se entrega a él, rechaza las teorías tradicionales, que sostienen que el hombre es perezoso por naturaleza, que carece de ambición, elude responsabilidades y es diferente a las metas de su organización. Este ejecutivo cree que su gente es fundamentalmente buena y la estimula a aceptar responsabilidades, ofreciéndole la oportunidad de crecer y progresar, ayudando a cada uno de sus subordinados a alcanzar sus metas personales. Dirige por objetivos más que por un control externo.^{19,22,40}

1.5.7 Cambios de actitudes

La persona deberá comprender perfectamente no solo “qué” cambiar sino “por qué” hacerlo; deberá además apoyar y autorizar enfática y voluntariamente los intentos que se hagan para lograr el cambio. Es evidente que el ejecutivo no puede sencillamente pedir a un subordinado que cambie sus actitudes.

El cambio en actitud es resultado del conocimiento propio y del conocimiento que tenga el individuo de sus semejantes, proporciona la base indispensable para lograr un cambio permanente, ya que, a medida que una persona adquiere conocimiento y comprensión, al mismo tiempo adquirirá puntos de vista personales y capacidad para percibir situaciones y no estará simplemente asintiendo a las opiniones de otra persona. Una aceptación a ciegas, sin base, puede cambiar rápidamente y en cualquier momento, pero si las actitudes de la persona están basadas en un profundo conocimiento serán permanentes. Por lo tanto, la efectividad del ejecutivo cuando ayuda a sus subordinados a hacer cambios en sus actitudes dependerá del grado en que los ayude a conocer mejor las razones por las que son de desearse dichos cambios. El individuo que sistemáticamente se resiste a cambiar puede vivir tranquilo su propia vida, pero el que acepta los cambios vive muchas vidas y disfruta de la energía de vivir, encuentra emoción y estímulo en las experiencias nuevas, en los retos y en las nuevas dimensiones. Si se comunica la fe en la felicidad y en la

satisfacción que produce el progreso continuo los asociados también querrán progresar.^{17,23,41}

Siempre que se trate de actitudes se tropezará por lo menos con tres razones básicas por las cuales la gente se resiste a cambiar:

1.5.7.1 Temor

El hombre teme los cambios, porque representan lo desconocido y, como carece de una experiencia previa, teme ser incapaz de un desempeño efectivo, bajo las nuevas reglas de conducta, necesita el estímulo, así como la seguridad y el apoyo que la empresa pueden darle.

1.5.7.2 Indecisión

La persona que durante años ha adoptado ciertas actitudes, no puede cambiarlas de pronto, sin que de alguna manera parezca admitir que ha estado equivocada, la gente tiene la necesidad de estar en lo justo, esa necesidad es parte de su autoestimación y de su autoconfianza, por lo tanto necesita que se le demuestre, que cualquier nueva actitud que adopte es correcta, y esa demostración debe hacerse de manera que no implique ni sugiera que sus actitudes anteriores eran equivocadas.

Si un individuo puede aceptar una filosofía de cambio y progreso continuos, puede aceptar que la idea del cambio es una virtud y una conducta conveniente, ya se ha superado una resistencia básica a cambios específicos.

1.5.7.3 Falta de información

La mayoría de las personas no cambian, por la sencilla razón de que ignoran qué dirección tomar, no tienen la idea de los cambios que deben hacer, ni como hacerlos, pues necesitan ayuda para definir sus metas.

Recuérdese que motivación no es manipulación, y el principio básico de la labor para cambiar las actitudes, debe ser el deseo de ayudar al personal a progresar en los aspectos que más beneficien a sus propios intereses, en pocas palabras, donde su talento potencial sea más necesario, es mucho más fácil ayudar a un hombre a progresar siguiendo sus inclinaciones, que tratar de encauzarlo en una dirección para la que está poco dotado, por aptitudes o temperamento, además no será difícil convencerlo para que desarrolle el talento y las posibilidades que evidentemente posee, y quizás sorprenda la cooperación que encontrará, simplemente porque se ha demostrado interés por él y por su futuro, este interés es un paso importante de la motivación.^{28,31,42}

1.6 Técnicas psicológicas para modificar la conducta de los demás

Actualmente todos los directores y gerentes de empresas emplean gran parte de su tiempo tratando de cambiar o mejorar la conducta de los demás. A continuación se describen cinco métodos para la modificación de la conducta humana.^{19,26,43}

El primer método, utilizado además con mayor frecuencia, es el idioma, tanto hablado como escrito. El hombre tiene la capacidad exclusiva de transformar sus ideas en palabras que, una vez comunicadas a sus semejantes, pueden lograr cambios de conducta. Cuando deseamos que alguien actúe en forma distinta, generalmente se lo decimos. A veces lo hacemos hablándole sobre las reglas generales o principios; en otras ocasiones le damos instrucciones exactas, etc. En el área de los negocios este tipo de comunicación puede adoptar la forma de políticas establecidas, manuales de instrucción, procedimientos de funcionamiento estandarizados, órdenes, etc. cualquier directivo emplea más del 50% de su tiempo en recibir, estudiar y transmitir este tipo de comunicación a otras personas.

El segundo factor es el ejemplo: convertirnos en modelo de la conducta que deseamos, en situaciones de trabajo es frecuente comprobar que los subordinados copian los hábitos de trabajo de su jefe. Por todo esto decimos: “si usted desea que su personal llegue a trabajar a tiempo, hágalo así usted mismo”. Pero el ejemplo también tiene sus limitaciones. El jefe superior inmediato puede no ser el único modelo que siga un empleado, y este puede estar influido con mayor fuerza por otra persona, la cual vaya justamente en la dirección opuesta. También puede suceder que el director no siempre sea consistente. Posiblemente crea que siempre llega a tiempo por las mañanas, aunque haya muchos días en que no lo haga. Sin embargo, él seguirá pensando que es una persona muy puntual. Es probable que el empleado esté considerando justamente solo los días en que el jefe llega tarde, sin tomar en cuenta aquellos en que llega a tiempo. También es posible que el empleado se fije en otros aspectos de la personalidad de su jefe, y no en los que éste pretende que sean imitados. El empleado puede pasar por alto la puntualidad de su jefe y fijarse simplemente en su falta de atención hacia los detalles.

En tercer lugar, la percepción y concepto que tenga el subordinado sobre la conducta, en cuanto a que ésta sea deseable o no, puede diferir de la idea que tenga su jefe.

El cuarto factor, para lograr la modificación de conducta, es el “reforzamiento selectivo” esto es lo que en la vida diaria conocemos como recompensa y castigo. En concreto, significa que la conducta que es recompensada tiende a repetirse, mientras que la que no lo es, o que es castigada, tiende a desaparecer.

El quinto factor, es la expectativa. Todos nosotros solemos sostener diálogos internos comentando nuestras posibilidades futuras y son muy pocas las personas que no podrían mejorar sus posibilidades y simplemente esperan más de sí mismas.

1.6.1 Motivación creadora

Muchos ejecutivos piensan erróneamente que toda la originalidad o creatividad dentro de la organización debe venir de lo más alto. Evidentemente, la mayoría de las ideas creadoras que aumentan la producción y las utilidades procede lógicamente del ejecutivo. Pero éste no debe olvidar que, si todas las comunicaciones con los empleados se establecen estrictamente en una sola dirección (de arriba hacia abajo), probablemente se esté ahogando una de las principales fuentes de ideas nuevas y creadoras para mejorar sistemas, productos o servicios. Por otra parte, el ejecutivo inseguro, que no tiene confianza en su propia habilidad y teme, por lo tanto, expresar su potencial creador, también es incompetente. Este ejecutivo se mantendrá tranquilamente al margen, manejando la rutina de su trabajo, sin producir jamás algo importante, lo más trágico de todo es que tampoco estimulará en otros la acción creadora.

El ejecutivo verdaderamente hábil es el que reconoce el potencial creador de su personal y respeta sus opiniones; será él quien descubra una fuente inagotable de nuevas ideas y habilidades. El ejecutivo que ha desarrollado creatividad entre sus hombres y que se muestra ansioso por motivarlos a esfuerzos mayores jamás sucumbirá ya que gracias a su experiencia sabe más que ninguna otra persona, que la operación o procedimiento que necesita de hombres no puede conformarse a un patrón rígido y exclusivo.^{19,32,44}

1.6.2 Desarrollo de la autoconfianza

No hay nada que dé a cualquier persona mayor confianza en sí mismo que tener una idea clara y precisa de las acciones que debe tomar y el orden en que debe tomarlas. El simple hecho de tener su programa por escrito le dará mayor confianza, pero el tipo de confianza que con mayor frecuencia necesita es la seguridad de que puede hacer los cambios interiores antes de poder convertir en realidad sus metas más tangibles. A la mayoría de los individuos les resulta difícil cambiar interiormente porque tratan de cambiar sus acciones conscientes sin cambiar las actitudes y hábitos. Un hombre no llegará a tener una gran confianza en sí mismo hasta que se haya decidido a adoptar una filosofía de la vida y sea capaz de desarrollar actitudes hacia él mismo y hacia sus semejantes que no representen amenazas, y que conduzcan tanto a la armonía como a la productividad.

El hombre que no se enfrenta abiertamente con los problemas internos y conflictos profundos no podrá adquirir una verdadera confianza en sí mismo.^{22,37,45}

1.6.3 Desarrollo de la determinación

Uno de los factores esenciales del éxito consiste en desarrollar una determinación inquebrantable, una decisión, un propósito firme e inalterable para lograr metas sin importar lo que otras personas digan, piensen o hagan. Tener determinación no significa ser dogmático; la determinación es la clase de resolución que se toma porque

se sabe que se está en lo correcto y porque se ha contraído un serio compromiso para alcanzar una meta que, de acuerdo con una escala de valores, es de gran importancia.^{13,35,46}

1.6.4 Cambios interiores

Las organizaciones no contratan únicamente las manos, los pies o los cuerpos de las personas; hacen una inversión en el hombre completo, su carácter, su mente, su personalidad y sus habilidades creadoras, no sólo en una parte de su persona. Si la compañía ha de obtener una ganancia sobre la inversión que ha hecho en el individuo, deberá ayudarlo a establecer metas y motivarlo con el fin de que progrese y avance de manera que tanto él como la empresa obtengan un beneficio. Cuando se trata de conocer a un individuo, comprender sus necesidades y metas personales, ayudándolo a relacionarlas a las metas de la compañía, en cierto sentido se está invadiendo su privacidad, porque la motivación es personal e interna. No se podrá motivar a un miembro de un equipo ejecutivo, o de personal, a que obtenga mayores resultados y beneficios si se le trata de un modo impersonal e indiferente.^{29,38,47}

1.7 Relación de las metas personales con las metas de la organización

Un individuo pasa más horas del día en su trabajo, que en cualquier otro lugar, por lo tanto, es natural que espere satisfacer la mayoría de sus necesidades básicas en ese ambiente, y precisamente porque las satisface, es por lo que sus metas personales y sus metas para la organización llega a fundirse de tal manera que son inseparables.

Las necesidades de nuestro ego, de auto realización, de seguridad, están inevitablemente ligadas a nuestro ambiente de trabajo, no sólo en el caso ejecutivo sino en el de todos los hombres que trabajan en la organización. Además, como casi todo el mundo trabaja, no existe un sitio mejor que el trabajo para satisfacer todo tipo de necesidades. Cuando el ejecutivo comprende esta verdad, cuando la acepta intelectual y emocionalmente, puede utilizarla para desarrollar un alto grado de motivación dentro de la empresa.^{22,36,48}

1.8 Ayuda a los empleados (subordinados) para que se conviertan en personas orientadas hacia metas

Una de las funciones de motivación más importantes del verdadero ejecutivo es el establecimiento de metas que lo involucran no sólo a él, sino también a las personas que forman la organización que él dirige. El establecimiento de metas debe ser una práctica obligada, si lo que desea y espera es la contribución de la gente al éxito de la empresa. Sin metas específicas y sin planes cuidadosamente elaborados para alcanzarlas, el éxito de la compañía quedará a merced de la casualidad.

Una de las características básicas de la dirección ejecutiva consiste en reconocer su responsabilidad para fomentar actitudes de búsqueda de metas entre sus supervisores. Es una responsabilidad y a la vez un reto, a menos que el ejecutivo esté orientado hacia metas y logre crear un clima propicio para la búsqueda de éstas, en

todos los niveles directivos de la compañía prácticamente toda sus otras actividades serán en vano. No se pueden establecer las metas de un individuo, pero sí se puede crear, entre los asociados, el clima que estimule y desarrolle actitudes de búsqueda de metas. Cuando se ayude y dirija a otros individuos a establecer metas, deberán tenerse cuatro factores básicos: ^{23,34,49}

Primero: El subordinado debe elegir sus propias metas. Es conveniente pensar que si una persona ha de alcanzar una meta deberá sentir un compromiso auténtico por alcanzarla y, por lo tanto, en cierto sentido debe ser el quien la elija. Pero es posible encauzar su elección si el ejecutivo es capaz de demostrarle de qué manera podrá satisfacer sus necesidades personales cuando alcance ciertas metas de la organización.

Segundo: Convertir la meta en un reto. Nunca se debe permitir que un directivo establezca una meta que lo haga retroceder o que le impida progresar. Además de ser un reto, una meta debería ofrecer a los directivos y supervisores la oportunidad de tomar un riesgo calculado, pues no sentirán ningún orgullo por un proyecto en cuyos resultados no tienen oportunidad de influir o controlar.

Tercero: Adoptar una filosofía de desarrollo. Básicamente esta filosofía significa esperar y aceptar las fallas de algunas personas cuando traten de alcanzar algunas de sus metas. Si el ejecutivo no es tolerante con las fallas del personal, con su imposibilidad para alcanzar ciertos aspectos de sus metas, el disgusto que experimente

será notado por todos ellos y poco a poco dejarán de buscar metas. Esto significa que el resultado sería lo contrario de lo que se desea y trata de lograr.

Cuarto: Llevar un registro exacto de desempeños. Así como el ejecutivo está mejor capacitado para motivarse si cuenta con una retroalimentación periódica de su desempeño, también sus subordinados necesitan conocer la calidad del suyo. Se les debe mantener informados con toda la claridad que sea posible, pues al hacerlo se estarán vigorizando las fuerzas de motivación que impulsan al hombre a avanzar hacia el logro de sus metas.

1.9 Inmotivadores y cómo evitarlos

Gran parte del trabajo del ejecutivo al motivar a su gente es de naturaleza preventiva. Al examinar la jerarquía de las necesidades e impulsos humanos se observa que el individuo sólo puede dedicarse a su autorrealización y a satisfacer sus necesidades de logros cuando ha satisfecho sus necesidades básicas, pero cuando trata de alcanzar metas más elevadas, adopta su contribución a la compañía y al logro de las metas de la organización. Por lo tanto, el ejecutivo que conoce perfectamente la importancia de estos principios psicológicos deberá mantener una vigilancia constante con objeto de cerciorarse de que se han satisfecho las necesidades elementales de su persona, facilitándole así el camino para su auto-expresión, creatividad y sus impulsos de logros.

Parte de las responsabilidades de cualquier actitud negativa de la gente, corresponde a las condiciones actuales de trabajo y, en consecuencia, un cambio en dichas condiciones podría ayudar a cambiar las actitudes de los empleados.^{15,29,50}

Dentro de la organización podría haber ciertos inmotivadores que deben ser descubiertos y eliminados antes de tener un programa positivo de motivación de logros. Generalmente el mayor inmotivador en una empresa, es el ejecutivo mismo, sus propios hábitos y actitudes; pero sea o no su culpa personal, como ejecutivo principal la responsabilidad de cualquier barrera motivacional es de él, por lo que deberá formular un programa de mantenimiento preventivo con el objetivo de eliminar de la organización los inmotivadores y facilitar el camino hacia un mayor logro individual.

1.9.1 La primera categoría general de Inmotivadores, consiste en las llamadas "presiones de seguridad".^{1,27,48}

Mientras exista una relación de dependencia entre el empleado y el patrón, los empleados siempre tendrán una necesidad de seguridad, aunque en diferentes grados.

A esta categoría pertenecen:

a. Administración incierta de políticas

Con frecuencia las políticas de una compañía son formuladas con negligencia, presentadas en términos vagos y administradas con descuido, podría decirse que se relegan al olvido y no se aplican hasta que surge un incidente de consecuencias que recuerda a la dirección "tenemos una política para casos como éste", la política, en opinión de los empleados, se aplica injustamente o, en el mejor de los casos, con negligencia. Si las políticas de una compañía se fijan correctamente, se aplicarán con justicia y sensatez, se formularán con todo cuidado y se comunicarán con gran efectividad.

b. Favoritismo y discriminación

El ejecutivo alerta, debe vigilar constantemente que no haya ninguna clase de favoritismo, en las tácticas de dirección, pero no deberá contentarse sólo con eso, sino que tendrá que asegurarse que ni él, ni sus directivos, den lugar a situaciones que parezcan discriminatorias, las comunicaciones satisfactorias, a menudo son la clave para la aceptación y comprensión del empleado.

c. Previsiones arbitrarias

Cualquier acción o práctica que amenace o produzca incertidumbre sobre la seguridad del empleo, o aquellas que el empleado considera injustas, crean presión y estimulan la necesidad de seguridad, por lo tanto, se obstaculiza la creatividad y el logro, así, la gente perderá motivación.

1.9.2 La segunda categoría es llamada "presiones sociales y de estima", y a ella pertenecen:

a. Falta de atención

No hay nada que pueda destrozar con tal rapidez el ego de un individuo, como ser ignorado. Por ello, uno de los sistemas más efectivos y económicos para motivar a un hombre, consiste en dedicarle de vez en cuando cinco minutos de su atención personal y exclusiva, es más que una actitud de educación, y no solo debe brindarse cuando el trabajador "mete la pata".

b. Críticas hechas con poco tacto

La mayor responsabilidad, exclusiva del ejecutivo, directivo o supervisor, es la crítica, siempre y cuando recuerde que ésta puede ser constructiva o destructiva, en muchos casos, es absolutamente necesario que un superior use cierta severidad para obtener la respuesta debida de un empleado.

El sarcasmo puede ser tan destructor como el látigo, lo mismo que el menospreciar el carácter o las habilidades de un individuo, ambos sistemas, son poderosos inmotivadores y no deberá usarlos una dirección madura y competente. La crítica en público también puede destrozar a un individuo, por lo que lo hace pedazos y lo humilla frente a sus compañeros de trabajo; se siente molesto, mortificado e insultado.

c. Sistemas de castas

En ella existen barreras infranqueables que separan los distintos peldaños del personal: obreros de empleados, administración de ventas, secretarias de oficinistas, etc. En un ambiente así, no puede existir una verdadera motivación, por muy eficiente que sea un individuo, está convencido de que en tal marco de trabajo existen severas restricciones para su progreso, porque nadie fuera de su propio departamento o sección, notará sus esfuerzos, con el tiempo, ya no se trata de una compañía, sino de un grupo de pequeñas compañías que compiten entre ellas y destruyen el esfuerzo de un conjunto necesario para alcanzar los objetivos de la empresa, destruyendo la motivación del individuo y originando presiones sociales y de estimación, que el ejecutivo no podrá reconocer fácilmente y menos superar.

1.9.3 La tercera categoría es en la que se obtienen "Presiones por resultados", dentro de las que destacan:

a. Contentarse con el segundo lugar

Por lo general, el hombre es honrado consigo mismo, y si no se le exige su máximo esfuerzo, sabrá que el ejecutivo se da por satisfecho muy fácilmente. Entonces en su interior, se perderá el respeto por el sistema de valores que éste tenga, pensará que no reconoce un buen trabajo, cuando lo tiene enfrente y sospechará que no podrá alcanzar una verdadera recompensa aunque haga el máximo esfuerzo o trate de usar su máxima creatividad.

b. Intolerancia para los errores

Si el ejecutivo es demasiado severo, y no es tolerante con los errores, creará un clima de desaliento para la experimentación o el uso de nuevas ideas. Lo importante es la actitud que asuma hacia los errores.

c. Retroalimentación escasa

El ejecutivo que jamás informa a sus empleados si su desempeño es satisfactorio o desfavorable, está descuidando uno de los factores esenciales de la motivación de logros. Se podrá estimular notablemente la creatividad si se mantiene informado al personal acerca de sus progresos.

d. Estructuras inflexibles

Algunas empresas sufren un exceso de organización, y si se exige al personal que observe rígidamente la carta organizacional o si todo lo que hace está estrechamente limitado por las políticas y procedimientos establecidos, no habrá lugar para contribuciones individuales o esfuerzos creadores. Desde luego que la organización es necesaria, como son convenientes las políticas y procedimientos establecidos, pero también es necesario espacio para respirar, desviarse, experimentar y para ensayar métodos o procedimientos nuevos. Si faltan estas oportunidades muy probablemente se ahogará también la motivación.

e. Temor al conflicto

Algunos ejecutivos se consideran pacificadores y hacen lo imposible para reducir la fricción o los conflictos de cualquier clase, llegando hasta sofocar el más ligero indicio competitivo, recuérdese que el ejecutivo es el que marca los pasos a seguir de su equipo y si los evita ellos también los evitarán aunque tal actitud implique restringir sus impulsos de logros. Un conflicto no muy grande y un cierto espíritu de competencia, debidamente controlados, pueden ser uno de sus motivadores más poderosos.

1.10 Cualidades para dirigir la motivación

1.10.1 Madurez emocional

No puede esperarse que un individuo se adapte y desempeñe adecuadamente un trabajo, que incluya la dirección de otros individuos, a menos que tenga antes un cierto control de su persona. Deberá poseer una cualidad básica de madurez emocional, que abarca todas las cualidades interiores del "yo"; auto-conciencia, auto-confianza, auto-aceptación, auto-respeto, auto-seguridad, necesita también una fe ilimitada en su persona, una auto-confianza serena, equilibrada y sincera. La confianza que se tiene en las habilidades presentes y futuras, es de gran importancia, porque el individuo está orientado hacia metas y en constante desarrollo.^{1,40,46}

La auto-confianza personal sólo puede adquirirse por medio de la habilidad, la cual es el resultado de la experiencia y ésta a su vez, se adquiere cuando se está dispuesto a enfrentarse, a aceptar obstáculos, y situaciones que el hombre común esquiva o teme.

La madurez emocional significa auto-aceptación, el hecho de aprender a aceptarse a sí mismo, con honradez total, así como virtudes, defectos, activo y pasivo propios, es el inventario personal más importante y trascendente que jamás hará un hombre, más aún, esta aceptación de sí mismo, no se opone a la posesión de un gran deseo e impulso de auto-mejoramiento, pues el hombre debe aceptar que adolece de ciertas debilidades antes de sentir un deseo sincero de corregirlas o eliminarlas.

El hombre que se acepta a sí mismo, ha reducido la brecha que existe entre su auto-imagen interior y la imagen que idealiza y trata de presentar a sus semejantes. El individuo que no sabe hacia dónde se dirige, adquiere auto-confianza; anota cuidadosamente los obstáculos y las barreras, que se interponen en su camino y encuentra los medios para superarlos, la certeza de este conocimiento le da una gran seguridad en sí mismo.

El establecimiento de meta y la formulación de un plan de acción, ayudan al individuo a entender y a superar el temor natural; acepta que el temor es una emoción perfectamente normal y saludable; sabe que todos los hombres, cuando se enfrentan a lo desconocido, sienten temor y un mayor o menor grado de aprensión.

Cuando un individuo puede ver y conocer su “yo” subjetivo, dentro de este marco de trabajo objetivo, adquiere una gran madurez emocional, es capaz de relacionar los acontecimientos, las circunstancias y a otros individuos, porque posee un conjunto de valores, metas y objetivos, es decir, ha adquirido la primera cualidad necesaria para alcanzar el éxito, y sobre ella habrán de desarrollarse todos los demás rasgos del directivo.

1.10.2 Inteligencia emocional

Se refiere a cualidades tales como comprender sus propias emociones, sentir empatía por los demás y controlar las emociones, para mejorar la forma de vida. Por lo general, este tipo de inteligencia, está relacionada con la capacidad para interactuar con las personas y comprender sus emociones. Si uno mismo no es capaz de comprender las emociones de los demás, es muy probable que tome decisiones equivocadas respecto a ellos, como sería presionar demasiado a su jefe para que le conceda algo que le haya pedido.

La inteligencia emocional contiene cinco factores clave, los cuales pueden afectar la calidad de nuestras decisiones: ^{6,35,36}

1. Conocimiento de uno mismo: es la capacidad para comprender sus estados de ánimo, emociones y necesidades, así como las consecuencias que tienen para los demás, este factor también supone recurrir a la intuición para tomar decisiones con las que uno quede satisfecho.
2. Control personal: es la capacidad para controlar la impulsividad, calmar la ansiedad y reaccionar con el grado de ira adecuado ante determinadas situaciones.

3. Motivación: Implica pasión por el trabajo, por razones distintas al dinero o el estatus, además de entusiasmo, persistencia y optimismo para enfrentar inconvenientes.

4. Empatía: es la capacidad para comprender y responder a los sentimientos no explícitos de los demás. Asimismo, implica capacidad para responder a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.

5. Habilidad social: es la capacidad para manejar relaciones, crear redes de apoyo y sostener relaciones positivas con las personas.

1.10.3 Empatía

Es la habilidad adquirida para ver, sentir y apreciar cualquier situación o circunstancia desde el punto de vista de otra persona, al hablar de ella, nos referimos a la mayoría de las cosas que generalmente llamamos relaciones humanas, aptitudes o habilidades para “llevarse bien con la gente”, nos referimos a la clase de conocimientos y comprensión de la conducta humana que nos hace ser sensibles a la necesidades de nuestro prójimo, a tener flexibilidad cuando nos encontramos frente a esas necesidades, y a ser justos y objetivos, cuando se trata de satisfacer dichas necesidades; significa comprender al individuo, aunque no necesariamente estar de acuerdo con él o aceptar totalmente sus puntos de vista.^{35,36 48}

La empatía conduce también al desarrollo del arte de la comunicación, pues una persona con empatía, puede expresarse mejor porque entiende las relaciones interpersonales entre otros individuos, además de su propia relación personal con ellos. Cuando se ayuda a los empleados y directivos a establecer metas y formular un programa para su logro, se inicia una reacción en cadena. Si el plan es debidamente administrado, motivado y activado, será una orientación constante para el desarrollo de una personalidad directiva, cuando se ha influido en los empleados para establecer metas y para observar un plan factible para su ejecución, se estarán echando a andar las fuerzas que les permitan convertirse en material directivo por actitud y ellos se motivarán por los resultados finales, no por métodos.

1.10.4 Juicio

La cualidad del directivo competente, a la que se da mayor atención e importancia, es un buen juicio, y probablemente es el rasgo que siempre se comprueba al investigar las referencias del individuo.

Para entender mejor lo que es juicio, necesitamos aislarlo totalmente de otros elementos con los que a menudo se confunde:^{35,36,48}

1. En primer lugar, es más que tomar decisiones, ya que las evalúa.
2. Es más que los conocimientos o la educación.

3. Está directamente relacionado con la inteligencia; en realidad se confunde con ella.
4. Es más que la experiencia, aunque ésta es necesaria para un buen juicio.

El juicio es un ejercicio, una acción, una decisión puesta en movimiento, orientada y controlada siempre por una prioridad de valores, es un producto de todos los rasgos y características del individuo, cuyo valor es el criterio, es el resultado lógico de los valores de un hombre.

1.10.5 Creatividad e imaginación

El rasgo culminante del verdadero directivo, es la creatividad. Un hombre puede poseer madurez emocional, empatía, energía y juicio, y a pesar de ello, carecer de creatividad, la cual no se refiere al genio puramente inventivo, pues a menudo se ha visto al inventor que tiene gran ingenio en el mundo de la imaginación y sin embargo carece totalmente de juicio o de inteligencia práctica.^{6,35,36}

La creatividad, es una habilidad mental, para intentar lo que no se ha intentado, para ver lo habitual en lo inusitado y para relacionar lo normalmente no relacionado, es un estado de la mente, que ni la cultura, ni las conveniencias han logrado inhibir. El hombre creador, es capaz de enfrentarse, sin sentir presión, a un mundo de cambios constantes y a un futuro incierto, su interés se intensifica en tales circunstancias, conserva una absoluta calma en situaciones no estructuradas y una gran serenidad cuando las cosas están fuera de control, no lo aterroriza el misterio, es el hombre que se requiere durante una crisis.

Antes de analizar qué es lo que da al hombre creador su sentido de seguridad en situaciones ordinariamente angustiosas, se examinarán algunos tipos que parecen tener ciertas cualidades que se confunden con la creatividad:

- a. Uno de estos es el rebelde, sabe contra qué lucha, pero ignora qué defiende, jamás ha establecido una escala de valores personales y se hunde en el caos de su propia confusión.
- b. Otro grupo, es el de los perezosos, ellos están perfectamente tranquilos en una sociedad desorganizada y sin control, no les produce angustia la incertidumbre del futuro, porque sólo viven para el día de hoy, a diferencia del hombre creador, no poseen dinamismo.

La diferencia entre el hombre creador y los otros tipos mencionados, reside en sus actitudes. El pseudo-creador (rebelde y perezoso) se contenta con la desorganización y la confusión porque no sabe cómo salir de ellas o porque no le importan. El hombre auténticamente creador, se enfrenta a las situaciones con un mínimo de presión porque posee la autoconfianza serena y la seguridad de que puede superarlas, su característica clave es la tolerancia para la presión.

1.10.6 Clima para el desarrollo de la motivación

La única forma en que puede motivarse a los hombres hacia mayores logros es ofreciéndoles un ambiente y un clima en los que pueden crecer, satisfacer la mayor parte de sus necesidades y encontrar un campo para sus impulsos de autorrealización y desarrollo personales, un clima en el que exista confianza y entendimiento mutuos,

porque estos dos factores son básicos para la motivación. Naturalmente, la verdadera comprensión abarca interés, indulgencia y respeto. Si se está convencido de estas verdades, habrá de convencerse igualmente que cualquier intento para comprender y respetar a otras personas esta destinado al fracaso, a menos que pueda entenderse a sí mismo.^{6,33,46}

1.11 Incentivos ^{1,25,47}

Por su naturaleza pueden ser reales o sustitutivos, los primeros son aquellos que satisfacen directamente una necesidad, los segundos la satisfacen en forma indirecta. Por su aplicación pueden ser positivos o negativo, los primeros tienen fuerza atrayente y producen placer; los segundos, por ejemplo el castigo producen una satisfacción desfavorable y poco atrayente, por miedo a la sanción, por lo tanto, para que los planes por incentivos funcionen, es necesario que estén bien diseñados y deberán aplicarse correctamente.

Los incentivos son más eficaces en ciertas circunstancias:

- Que la tarea les guste y no sea aburrida .
- Que el supervisor refuerce y apoye el sistema.
- Que el monto del incentivo sea suficiente para generar el aumento de la producción.
- Que las demoras estén bajo el control de los empleados.

a. Dinero

Es el incentivo usado más frecuentemente, en forma de premios, gratificaciones especiales o de reparto de utilidades, para estimular al trabajador a una mayor producción. El valor de motivación que se derive de los incentivos financieros será afectado en parte por la necesidad y el deseo que los empleados tengan de aumentar sus ingresos debido a que algunos empleados y sus familias tienen una mayor necesidad de ganar más dinero que otros y como resultado de esto, harán esfuerzos y sacrificios mayores para lograrlo, otros empleados pueden poner en ciertos límites en la cantidad de tiempo o energía con la que están dispuestos a contribuir para obtener dinero adicional.

b. Seguridad

Los empleados desean obtener seguridad en sus empleos, estar protegidos contra la pérdida del mismo o de sus utilidades, ya sea debido a un accidente, una enfermedad,

trabajo insuficiente para mantenerlos contratados, despidos arbitrarios, u otras razones.

c. Apreciación y reconocimiento

Es importante que los empleados sean reconocidos y apreciados por un trabajo bien hecho. La apreciación, debe reservarse para aquellos casos en que verdaderamente se merece, deberá ir ocupando eventualmente formas más tangibles de reconocimiento, tales como el aumento de sueldo o promociones.

d. Competencia

Un empleado puede competir consigo mismo, con otros empleados, o siendo miembro de un grupo que compite con otros, buscando la satisfacción personal para lograr una mejor producción, la cual puede ser auxiliada utilizando gráficas como una base para impulsar los resultados.

e. Conocimiento de resultados

Para un mejor desempeño del trabajo, es necesario dar los resultados obtenidos como consecuencia de la actuación del personal.

f. Bonificaciones

Descanso o bonos como premio a su productividad así como a su puntualidad dándole la facilidad de elegir los días él mismo o en los que la empresa considera que existe una menor carga de trabajo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Industria Farmacéutica, los trabajadores, por las labores que desempeñan deben estar en condiciones óptimas en cuanto a capacitación, así como sentirse plenamente satisfechos con su trabajo y con la empresa, lo que a veces resulta difícil por la carga de trabajo, la cual genera insatisfacción y un ambiente desagradable que resulta ser muy estresante y afecta directamente las actividades realizadas, observando generalmente una baja en la eficiencia de la empresa. Por esta razón es necesario implantar estrategias de motivación que permitan al trabajador darse cuenta que al momento de beneficiarse la empresa, automáticamente se beneficia a sí mismo, creando una sinergia trabajador–empresa, de esta forma orientarlo para realizar un buen trabajo siempre viendo hacia una mejora continua del ambiente laboral, así como de las condiciones para que pueda satisfacer sus necesidades básicas.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

- Proponer estrategias para mejorar el ambiente laboral de una Empresa Farmacéutica mediante la motivación.

3.2 Objetivos particulares

- Llevar a cabo una revisión exhaustiva acerca de las distintas estrategias de motivación.
- Resumir y complementar cada una de las técnicas apoyándose en las diversas referencias.
- Establecer con base en lo anterior una propuesta de estrategia para la motivación dentro de una empresa farmacéutica.

4. METODOLOGÍA

Después de revisar cada una de las técnicas de motivación más utilizadas dentro de una empresa, se enfocarán en parte o completamente hacia la industria farmacéutica, empezando con la *teoría de las necesidades básicas de Maslow*, la cual indica que las personas tendrán motivos para satisfacer cualquier necesidad que resulte más predominante o poderosa, en un momento dado, el predominio de una necesidad dependerá de la agilidad de cada persona para satisfacerla en un mayor o menor lapso de tiempo, por lo tanto, los subordinados requieren un salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a sus familias y en algunos casos a personas que los rodean (amigos o vecinos), requieren de un ambiente laboral seguro, asegurar un trabajo, en el que idealmente no tengan fricciones ni con sus jefes ni con sus compañeros (aunque la mayoría de las veces resulta difícil caerle bien a todos y se les debe sobrellevar para evitar conflictos), se les deberá especificar sus funciones y de ser posible, ofrecerles incentivos, para elevar su actitud de servicio y cuando consideren que todas sus necesidades han quedado debidamente satisfechas estarán motivados por la necesidad de autorrealización, ya que buscarán en su trabajo el crecimiento personal y tratarán de conseguir otras responsabilidades haciendo un trabajo más eficiente y de calidad, proporcionando ideas creativas y útiles; si a esta teoría la reforzamos con la *teoría de la fijación de metas*, la cual le indica a un empleado el esfuerzo y lo que debe hacer para alcanzar sus propias metas, ya que considera que el empleado se retroalimenta al alcanzar sus objetivos personales y con ello identifica lo que ha hecho y lo que desea hacer; y si finalmente, a ambas teorías las apoyamos con algunos tipos de motivación como el *paternalismo*, dándoles a los subordinados todo tipo de prestaciones y recompensas, haciendo algunas veces competencias entre grupos *competencia* (Producción–Acondicionamiento) y haciendo además un *convenio implícito* con ellos, trabajarán por lealtad y gratitud así como para no perder dichos privilegios.

Otro método para mejorar el ambiente laboral de una empresa farmacéutica mediante la motivación, desde un punto de vista práctico, es esencialmente el siguiente:

Presentarse frente al grupo y dirigirse verbalmente hacia él con un tono de voz fuerte y claro, especificando la función a desempeñar, el o las áreas en las que se va a trabajar, haciendo la indicación muy amablemente de que en lo que se les pueda ayudar ya sea duda u orientación con toda confianza pueden preguntar así como indicarles específicamente que es lo que se espera de ellos, de ser posible se deberá entablar una conversación con cada uno de los subordinados para incrementar tanto los canales de comunicación como la confianza jefe–trabajador y puesto que no todo el personal reacciona de la misma forma, el jefe deberá ser capaz de determinar y/o pronosticar el comportamiento y la forma de motivar a cada uno de ellos, dependiendo de las necesidades a cubrir, además de poder llegar a un convenio con un grupo de

personas, ya sea por salidas temprano, reposición de horas por llegadas tarde, vacaciones en días elegidos por el personal y la empresa, etc. de esta forma el

personal trabajará a un ritmo y a una presión que ellos mismos se impongan, por cumplir dicho acuerdo, mientras que el jefe se preocupará por la capacitación de su personal, las herramientas necesarias así como el equipo, las condiciones y la protección a utilizar, proponiéndoles retos que poco a poco incrementen su capacidad así como la agilidad para realizar sus labores, de esta forma obtener más y mejores resultados en menor tiempo porque habrán desarrollado su auto confianza, ya que se sienten libres y se les permite seguir creciendo, se les orienta hacia una mejora continua, hacia metas comunes con la empresa y a ser capaces de visualizar variaciones en su entorno, además de que se les hace una evaluación constante de su desempeño y se le demuestra que se está siempre en la mejor disposición para atender algún problema que afecte directamente las labores, por ejemplo: la modificación en algún procedimiento, o en algún equipo.

A continuación se cita lo que parece ser más desmotivante dentro de una empresa farmacéutica:

1. No establecer un horario fijo, o estar modificando el que se tiene.
2. Prometer un salario alto, retrasarlo o empezarlo a pagar a los tres meses, con la excusa "te estábamos capacitando".
3. No se debe regañar al personal por sus errores, antes de ello se debe orientar y enseñarle cómo hacerlo (capacitarlo), mucho menos regañarlo frente a sus compañeros.
4. No mostrarse como jefe autoritario, sino como líder o guía.
5. No estar hostigando al empleado (supervisando cada rato el trabajo y preguntando ¿cómo vas?), ya que es mucha presión psicológica.
6. Se le debe especificar su trabajo y no salir con ¡ha!, también tienes que hacer esto y esto.
7. No amenazarlo con despidos por no estar capacitado.
8. No prometer un contrato después de un cierto periodo de trabajo, si de antemano saben que no lo van a cumplir, porque el subordinado siente que no valoran su trabajo.

5. RESULTADOS

Se obtuvo la recopilación de cada una de las formas más conocidas aplicadas para la motivación dentro de una empresa en general, en cada una de las cuales, se presentan los pros y los contras, observando que ninguna de ellas puede aplicarse directamente a un grupo de personas, para incrementar la motivación, ya que ésta, es un factor personal interno, que se debe desarrollar y renovar constantemente, por lo que se enfocaron en parte o completamente algunas de estas teorías a la industria farmacéutica, para presentar una propuesta de estrategia la cual permita lograr mejorar el ambiente laboral mediante la motivación, ya que en mi experiencia tanto personal como profesional he observado que en una empresa donde el jefe inmediato es autoritario y agresivo en la forma de tratar y hablar con sus subordinados, solo los fastidia y hace que ellos se hartan de su trabajo y se les dificulte, por la presión psicológica que sienten, aunque las labores que desempeñen les gusten o sean sencillas, lo que origina que deserten o permanezcan en él, solo por temor a no encontrar otra oportunidad de trabajo en otro lado y es peor cuando la empresa no se toma la molestia de capacitar a su personal, ni dejar que los compañeros de trabajo expliquen y orienten determinada operación o método, resuelvan alguna duda o ayuden a sus compañeros.

En comparación con una empresa, donde el jefe es tolerante con los errores, resuelve las dudas y orienta al trabajador hacia una mejor eficiencia, permitiendo que a este último, sus compañeros le expliquen las cosas que al jefe no le entiende, de esta forma el trabajador se esfuerza por hacer las cosas como se deben hacer, porque a uno mismo le gusta y le interesa que los demás vean su buen trabajo, no por quedar bien, poner énfasis en sus labores y entender que entre más se esfuerce, empezará a utilizar diferente maquinaria y equipo, tendrá mayor responsabilidad, lo que le abrirá paso para ascender a mejores puestos e incrementar su nivel de vida, puesto que poco a poco ha adquirido mayor capacidad así como rapidez en su trabajo, lo que le permite que ya no se le haga pesado y así obtenga más y mejores resultados en menor tiempo, pues ha desarrollado su autoconfianza y está seguro que hizo un buen trabajo. Finalmente, se observó que en una empresa donde se le dice al trabajador eventual o practicante: existe la "posibilidad" de contratarte en seis meses, no te aseguramos nada, sólo "échale ganas" y mientras, sólo se le exige y se le explota para que al final le digan: todavía no autorizan la vacante para el puesto, mientras saca tu trabajo, el subordinado, por muy a gusto o feliz que esté en ese lugar, tenderá a buscar otra oportunidad de ingreso, ya que considera que su trabajo no es valorado y se ha dado cuenta de que es capaz de tener las mismas responsabilidades así como los resultados que un trabajador contratado, por lo tanto se sentirá imposibilitado para crecer, lo que lo desmotiva completamente respecto a la empresa dónde labora.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Debido a que ninguna de las técnicas o métodos de motivación, se puede aplicar directamente a un grupo de personas, es necesario aplicar las partes de estas técnicas que se ajusten a las necesidades de la empresa farmacéutica, para desarrollar en el subordinado el equilibrio emocional, mental, económico y social, que le permita incrementar su capacidad física e intelectual, la cual le ayude a interactuar con sus compañeros de trabajo así como con su jefe inmediato, orientándolo hacia una mejora continua, es decir, a un cambio para transformar la percepción de su entorno y sea capaz de detectar variaciones en el mismo, de esta forma actualizar su visión dentro de la empresa así como de hacer cada vez más rápido y mejor su trabajo y por lo tanto desempeñar mejor sus funciones.

Contrastando varias empresas, se puede determinar que la empresa con un jefe autoritario y que además hace promesas de contrato que no va a cumplir, no alcanza a desarrollar un crecimiento continuo, ya que el personal capacitado busca un lugar en el que se le permita seguir creciendo y se sienta libre, sin la necesidad de sentirse humillado por una persona que solo porque tiene más antigüedad dentro de la empresa tenga ese puesto, aunque no tenga una idea clara de lo que es manejo de personal y solo llegue a gritar para obtener resultados, porque se los están exigiendo y ésta no ha sabido organizar a su personal con anticipación, para asignarles sus labores y se los va diciendo “sobre la marcha”, asignándole algunas tareas que no le corresponden, con el pretexto “yo tengo mucho trabajo, te encargo los resultados ya los necesito” o siempre le exijan resultados y cuando él o ella pregunte por su contrato le digan que todavía no autorizan su plaza, y le respondan ¿por qué preguntas, que no estás a gusto? Apúrate luego yo te aviso y además de todo esto amenace a su personal con despedirlo si no es capaz de sacar su trabajo, provoca que poco a poco su personal se fastidie y que tienda a desertar (a algunas empresas les conviene ya que el trabajador no hace antigüedad), por otro lado, el jefe que entiende que así empezó y también le dieron una oportunidad, trata al trabajador como esperaba que él fuera tratado cuando inició, sin llegar completamente al paternalismo, espera un mejor desempeño del subordinado, puesto que se ha ganado su respeto y confianza, porque ya ha desarrollado un canal de comunicación con él, por lo tanto, escucha sus demandas y le propone alternativas, está siempre en la mejor disposición para atender a su personal, haciendo una evaluación constante de ¿cómo va? en cuanto a su desempeño dentro de la empresa y presionándolo poco a poco, sin excederse, para incrementar la agilidad y rapidez de su trabajo, además de promoverlo a otras áreas de su interés para adquirir más conocimientos y así hacer de su subordinado una persona necesaria y valiosa para la empresa, a la cual se debe incentivar constantemente, por ejemplo con un buen pago, bonos de puntualidad, reconocimiento al mejor equipo de trabajo, vacaciones (viajes) en días no festivos (que es cuando los hoteles no tienen gente y dan más descuentos así como facilidades de pago); finalmente proporcionarle las facilidades necesarias para seguir estudiando o tomar los cursos que requiera, de esta forma el subordinado se sentirá parte fundamental de la empresa, porque percibe que sí se reconoce su esfuerzo, y por lo tanto estará agradecido con la misma y procurará brindar la ayuda necesaria para agilizar y terminar más rápido su trabajo, aplicando los conocimientos que poco a poco y sin darse cuenta ha adquirido.

CONCLUSIONES

Cada grupo de individuos es distinto y aunque puede ajustarse en parte a algún método o forma de motivación, se trabaja con personas, las cuales en algún momento pueden cambiar su visión de las cosas, por lo que es indispensable ganarse su confianza y respeto para poderlos orientar hacia metas comunes de la empresa, se les especifique su trabajo, se les brinde el material, la herramienta y la confianza necesaria, así como la capacitación para que desarrollen su trabajo plenamente, dejándolos sentirse dueños de lo que están haciendo; además de escuchar su opinión, sus demandas, sus puntos de vista así como sus ideas, proponiéndoles soluciones alternativas, siendo tolerantes con sus errores y demostrarles que se les reconoce su buen trabajo, mediante algún incentivo, y no solo recalcarles que si se equivocaron, no se puede tener confianza con su trabajo y constantemente hacerlos dudar de su capacidad, así el subordinado realizará su trabajo no solo por una recompensa, un reconocimiento, un bien material o por quedar bien, sino por un beneficio propio, que enriquezca su actividad y todo esto lo conseguirá con esfuerzo, tenacidad, disciplina y honradez, desarrollará un acuerdo con su jefe inmediato sobre permisos de falta, llegadas tarde y reposición de horas no laboradas. Finalmente, se deberá darle seguimiento respecto a sus logros, indicándoles el camino adecuado respecto a lo que él busca o quiere llegar a ser, dejándolo sobresalir y evitar lo más posible retrasarle los pagos correspondientes por las labores realizadas, ya que en la mayoría de los casos, se trabaja para obtener ingresos, cubrir las necesidades básicas y subir poco a poco de estatus social o al menos no bajar del que ya se tiene y no solo por “gusto o deporte”; con fundamento en lo antes mencionado, en el caso de los empleados que tienen inclinación al trabajo y esfuerzo, los sistemas de remuneración por incentivos aumentarán su productividad y la calidad de su trabajo; quienes están conscientemente motivados para hacer un buen trabajo se benefician de las técnicas de evaluación del desempeño; con todo esto, los jefes y/o líderes capaces de determinar o pronosticar cómo están motivados los empleados pueden crear el ambiente laboral que más mantenga la motivación en el trabajo de equipo a partir del trabajo individual, facilitando así la armonía entre compañeros y jefes, comunicación no sólo de trabajo, sino de gustos, pasatiempos, deportes y cultura, finalmente, para seleccionar al jefe inmediato, se deben tomar en cuenta y calificar conocimientos, experiencia, antigüedad, amabilidad, carisma y no solo porque es un buen amigo, familiar, pareja conocido o recomendado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Mercado S. Administración aplicada (teoría y práctica), segunda parte. México. Editorial limusa S.A. 1996. pp. 673-732.
2. Robbins S. Comportamiento organizacional. EUA. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996. pp. 212-237.
3. Stoner J. Administración. México. Prentice Hall. 1996. pp. 484-507.
4. Stoner J. Administración. México. Prentice Hall. 1994. pp. 472-493.
5. Du Brin A. Administración. México. Thomson editors.2000. pp. 138-139.
6. Du Brin A. Fundamentos de administración. México. Editorial Thomson.2000. pp. 294-313.
7. Hampton D. Manual de desarrollo de recursos humanos. Editorial trillas. México. 1996. pp. 17-51; 246-247;259-263.
8. Mc Quaig J. Cómo motivar a la gente. México. Editorial Diana. 1994. pp. 13-17.
9. Reyes A. Administración por objetivos. México. Editorial limusa. 1995. pp. 83-85.
10. Wendell L. Administración de personal. (Desarrollo de recursos humanos).Editorial limusa. México. 1993. pp. 99-123.
11. Koontz H. Administración. México. Editorial Mc Graw Hill. 1985. pp. 530-545.
12. Albers H. Principios de organización y dirección. México. Editorial Limusa. 1968. pp. 75 y 76, 594 y 595.
13. Banco interamericano de desarrollo. Administración de empresas públicas. México. Editorial Limusa. 1983. pp. 37-39, 220 - 221.
14. Werther W. Dirección de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. México. 1982. pp.293-298.
15. Sikula A. Administración de recursos humanos en empresas. Editorial Limusa. México. 1979. pp.96-108.
16. Mc Gregor D. El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana. México. 1990. pp. 17-75.

17. Strauss G. Personal, problemas humanos de la administración. Prentice Hall. México. 1981. pp. 34-44.
18. Vroom V. Motivación y alta dirección. Editorial trillas. México 1992. pp. 13-31, 284-291.
19. Dunnette M. Psicología industrial. Editorial trillas. México 1997. pp. 119-120, 141, 163.
20. Llano C. Análisis de la acción directiva. Editorial limusa. México 2000. pp. 137-138.
21. Blum M. Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. Editorial trillas. México 2000. pp. 355, 488, 492-495.
22. Crolley J. Human relations in industry. Editorial Prentice hall. USA 1989. pp. 129-141.
23. Albert L. La dirección del personal. Editorial Herder. Barcelona España. 1981. pp. 162-167.
24. Papalia D. Psicología. Editorial Mc Graw Hill Hispanoamericana. México 1982. pp. 320-324.
25. Schein E. Psicología de la organización. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México 1982. pp. 37, 64, 65, 81.
26. Serratos P. Motivación como elemento para incrementar la productividad en empresas químicas. Tesis profesional. Facultad de química. UNAM. México 1999. pp. 5-40.
27. Barajas V. Curso introductorio a la administración. Editorial trillas. México 1998. pp. 97-100.
28. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill. México 1999. pp. 145-148.
29. Münch L. Fundamentos de administración. Editorial trillas. México 1998. pp. 157.
30. Soria V. Relaciones humanas. Editorial Limusa. México 2000. pp. 36, 250-253.
31. Fernández C. La comunicación en las organizaciones. Editorial trillas. México 1995. pp. 45, 90.
32. Neves F. Psicología para gerentes. Editorial Mc Graw Hill. México 1995. pp. 57-69.

33. Kolb D. Psicología de las organizaciones. Editorial Prentice Hall. México 1977. pp.94,95,112,125.
34. Katz D. Psicología social de las organizaciones. Editorial trillas. México 1997. pp.390,413,377.
35. Segal J. Su inteligencia emocional, aprenda a incrementarla y usarla. Editorial grijalbo. México 1997.
36. Goleman D. La inteligencia emocional. Editorial Vergara. México 2001.
37. Ghiselli E. Psicología social y aplicada. Editorial letras. México 1979.
38. Domjam M. Principios de aprendizaje y conducta. Editorial Thomson. México 1999. pp. 191-192.
40. Bower G. Teorías del aprendizaje. Editorial trillas. México 2000. pp.14-16.
41. Gregory R. Evaluación psicológica. Editorial el manual moderno. México 2001. pp. 550-551.
42. Corona J. Desarrollo del potencial humano. Editorial trillas. México 1978. pp. 125-126.
43. Korman A. The psychology of motivation. Editorial Prentice Hall. USA 1974. pp. 96-100.
44. Mc teer W. El ámbito de la motivación. Editorial el manual moderno. México 1979. pp. 143-145.
45. Madesen K. Teorías de la motivación. Editorial Paidos. Buenos Aires argentina 1972. pp. 230-245.
46. Cofer C. motivación y emoción. Editorial Limusa. México 2000. pp. 11-12,151-154,143-148.
47. Patán F. Psicología de la motivación. Editorial trillas. México 1976. pp. 483-512.
48. Bolles R. Teorías de la motivación. Editorial trillas. México 1983. pp. 360-399.
49. Mc Clelland D. Estudio de la motivación humana. Editorial narcea. Madrid España 1989. pp. 126-189.
50. Gale A. Psicología y problemas sociales. Editorial Limusa. México 1990. pp.147-151,170.