



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE QUÍMICA

MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA QUÍMICA  
TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA  
ADOLFO BENITO GARCÍA GUZMÁN



MÉXICO, D. F. 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

JURADO ASIGNADO

PRESIDENTE	Profesor: ROBERTO JOHNSON BUNDY
VOCAL	Profesor: LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA
SECRETARIO	Profesor: ALEJANDRO LEÓN IÑIGUEZ HERNÁNDEZ
1er SUPLENTE	Profesor: MARÍA EUGENIA BAZ IBARRA
2do SUPLENTE	Profesor: HÉCTOR ISRAEL BASAVE RIVERA

SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA:

FACULTAD DE QUÍMICA

ASESOR DEL TEMA: \_\_\_\_\_

ROBERTO JOHNSON BUNDY

SUSTENTANTE: \_\_\_\_\_

ADOLFO BENITO GARCÍA GUZMÁN

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por ser la formadora de mi profesión.

A mi madre por tener el espíritu incansable de la paciencia, la comprensión y valor. Por ser mi más grande motivación y nunca dejarme. Gracias mamá.

A mi padre por ser una guía, un muro inamovible de seguridad, el temple forja el carácter y todo es un esfuerzo neto sobre el sistema para poder sobresalir.

A mis hermanas por ser tan fuertes Lety, Gisela y Perla, por tantos ejemplos que me dieron de fortaleza, por la calidez de las personas y por la locura de la vida que llevamos todos.

A mi primo que se ha convertido en mí mejor amigo y hermano gracias Mark1980.

A mis tíos (Ernesto, Alberto, Dagoberto, Severiano, Jaime) y tías (Laura, María Eugenia, Rocío, Leonor, Paty) mis primos (Adrian, Marco e Iván) y primas (Adriana, Esther, Julieta, Rocío, Paty) todos son parte de este logro

A mis amigos Fernando (Fer), Rodolfo (Cuchillo), Enrique Sosa (Kike), Mauro Molina (Mauritania), Jesús Barreiro (Abuelo), Lázaro Cortes (Lazaro), Miguel Juárez (Miguelsaurio), Fernando Baqueiro (Pokemon), Sergio de Alba (Figo), Xavier (Xavi), Atzin García (Atún), Jorge Zertuche (Yarch), Manuel Aguilar (Manguí), Josefina (Coche), Adrian Cortes (Coster), Fabián Fernández (Fabio), Antonio Camarillo (Toño), Oscar García (Oscarin), Raciél, Edgar, Cristian, Pedro y todos aquellos que me tendieron la mano y que gracias a esta carrera tuve la gracia de conocerlos y hacerlos mis hermanos.

En fin, a todos los que caminaron conmigo en la noche una muy larga a mi lado.

A todos Muchas Gracias.

Atte. Adolfo B. García Guzmán

## INDICE

INTRODUCCION	v
CAPITULO I: EL PERFIL DEL INGENIERO QUÍMICO	1
CAPITULO II: LIDERAZGO	8
2.1 QUE ES EL LIDERAZGO	9
2.2 TEORÍA DE LIDERAZGO	9
2.2.1 TEORÍAS DE LOS RASGOS	9
2.2.2 TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO	10
2.2.2.1 TEORÍAS CONDUCTISTAS DEL LIDERAZGO	10
2.2.2.2 ESTUDIOS DE OHIO STATE	10
2.2.2.3 ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN	12
2.2.2.4 EL GRID ADMINISTRATIVO	12
2.2.2.5 ESTUDIOS ESCANDINAVOS	14
2.2.3 TEORÍAS DE CONTINGENCIA	14
2.2.3.1 MODELO DE FIEDLER	15
2.2.3.2 LA TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD	15
2.2.3.3 TEORÍA DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO	18
2.2.3.4 EL MODELO DE PARTICIPACIÓN	18
2.2.4 LOS ENFOQUES MÁS RECIENTES DEL LIDERAZGO	19
2.2.4.1 TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO	19
2.2.4.2 TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO	20
2.2.4.3 EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN COMPARACIÓN CON EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	21
	21

2.2.4.4	TEMAS ESPECIALES DEL LIDERAZGO	
2.2.4.4.1	SEXO: ¿DIRIGEN DE MANERA DIFERENTE LOS HOMBRES Y LAS MUJERES?	22
2.2.4.4.2	EL LIDERAZGO MEDIANTE LA CESIÓN A LOS SUBORDINADOS DEL PODER DE DECIDIR Y ACTUAR.	23
2.3	QUE ES UN LÍDER	23
2.4	CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER	23
	CAPITULO III: MOTIVACIÓN	27
3.1	QUE ES LA MOTIVACIÓN	28
3.2	DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN	28
3.3	TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	30
3.3.1	TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW	30
3.3.2	TEORÍA X Y Y	32
3.3.3	TEORÍA DE LA HIGIENE Y LOS MOTIVADORES DE HERZBERG	33
3.3.4	TEORÍA Z	35
3.3.5	TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN	36
3.3.5.1	TEORÍA ERC	36
3.3.5.2	TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND	37
3.3.5.3	TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA	38
3.3.5.4	TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS	39
3.3.5.5	TEORÍA DE REFORZAMIENTO	40
3.3.5.6	TEORÍA DE LA EQUIDAD	41
		43

3.3.5.7	TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (VÍCTOR VROOM)	45
3.3.6	TEMAS ESPECIALES DE LA MOTIVACIÓN	45
3.3.6.1	MOTIVACIÓN DE LOS PROFESIONALES	46
3.3.6.2	LA MOTIVACIÓN DE LAS TRABAJADORES TEMPORALES	47
3.3.6.3	LA MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO DIVERSIFICADA	47
3.4	MOTIVACIÓN GRUPAL	48
3.5	LAS OCHO REGLAS DE LA MOTIVACIÓN	48
3.5.1	MOTIVARSE A SI MISMO	49
3.5.2	SELECCIONAR GENTE MOTIVADA	49
3.5.3	TRATAR A CADA PERSONA COMO UN INDIVIDUO	50
3.5.4	FIJARSE METAS REALISTAS Y DESAFIANTES	50
3.5.5	RECORDAR QUE EL PROGRESO MOTIVA	51
3.5.6	CREAR UN AMBIENTE DE MOTIVACIÓN	52
3.5.7	OFRECER RECOMPENSAS JUSTAS	52
3.5.8	MANIFESTAR RECONOCIMIENTO	52
3.6	ERRORES DE LA MOTIVACIÓN	53
3.6.1	MOTIVACIÓN = PRODUCTIVIDAD	54
3.6.2	LOS GERENTES PUEDEN MOTIVAR	54
3.6.3	EMPLEADOS FELICES, EMPLEADOS PRODUCTIVOS	55
3.6.4	LOS MOTIVADORES SON UNIVERSALES	
3.6.5	LA FALTA DE INCENTIVOS PUEDE UTILIZARSE PARA AYUDAR LA MOTIVACIÓN	55

3.6.6 UN GERENTE NO TIENE QUE ESTAR MOTIVADO	55
PERSONALMENTE PARA CONTAR CON EMPLEADOS MOTIVADOS	55
3.6.7 SI MIS EMPLEADOS ESTÁN MOTIVADOS LO SABRÉ	
3.6.8 LA GERENCIA MEDIA ES RESPONSABLE POR MANTENER	56
MOTIVADO AL PERSONAL	
3.6.9 SI TRES DE CADA CUATRO DE SUS EMPLEADOS NO ESTÁN	56
MOTIVADOS , EN REALIDAD NO TIENE DE QUE PREOCUPARSE	57
CONCLUSIONES.	62
BIBLIOGRAFÍA.	



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el concepto de líder se maneja orientado al desarrollo personal de aquel que encabezará un equipo, tomando en cuenta factores de todo tipo como son relaciones jefe – empleado y administración. En el caso de la industria química o con profesionistas egresados de la facultad de química el perfil de líder debe ser pieza clave en su formación, debido a que en algún momento de su desarrollo profesional, deberá trabajar en equipo e incluso deberá ser líder del equipo. En esta tesis se abordará de manera preferencial el perfil del Ingeniero Químico formado en la Facultad de Química, para hacer sugerencias acerca de complementos o extras que debe tener un Ingeniero Químico en su formación para ser un buen líder. Cabe señalar que líder no es lo mismo que jefe, muchas veces se mal entiende que el que es el jefe es el líder, pero no es así, debido a que el líder sabe delegar responsabilidades que no es lo mismo que ordenar o mandar a hacer algo.

Se tomarán en cuenta perfiles y datos administrativos para poder hacer comparaciones y entre un líder y un Ingeniero Químico para poder completar así el perfil de manera concreta.

El objetivo de esta Tesis es presentar información que aporte al Ingeniero Químico una herramienta que será muy útil, debido a que los ingenieros aparte de hacer cálculos, balances, simulaciones, mejoras y optimizaciones deben formar una conciencia de grupo, porque es en grupo, como se resolverán la mayoría de los proyectos que se le presenten. Así pues con esta tesis se desea aportar una pequeña base que se tome como referencia para el crecimiento autónomo del Ingeniero Químico como un líder.

## CAPITULO I

### EL PERFIL DEL INGENIERO QUÍMICO

La Facultad de Química ha marcado como uno de sus objetivos formar ingenieros químicos con una preparación que les permita participar en el diseño, construcción, operación y administración de plantas de proceso en las que la materia prima se transforme de una manera económica en productos químicos útiles al ser humano, preservando el medio ambiente, buscando el uso óptimo de los recursos energéticos y la seguridad de operarios y pobladores.

Para lograr este propósito la Facultad de Química proporciona al alumno un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten iniciar con éxito su actividad profesional.

Los conocimientos se proporcionan en cuatro grandes niveles: básicos generales, fundamentales de la profesión, aplicados y complementarios. Dentro de los básicos generales se encuentran los relacionados con las áreas de física, química y matemáticas. Los fundamentales de la profesión se encuentran principalmente en las áreas de fisicoquímica e ingeniería química y entre los más importantes se pueden mencionar los relacionados con termodinámica, cinética química, balances de materia y energía, así como con fenómenos de transporte. Entre los conocimientos aplicados de mayor relevancia se pueden mencionar los relacionados con flujo de fluidos, transferencia de calor, procesos de separación, diseño de reactores, diseño de procesos, dinámica y control de procesos e ingeniería de proyectos. Finalmente dentro de los complementarios encontramos

los relacionados con economía, administración, ecología, ciencias sociales y humanidades.

Asimismo, el egresado de ingeniería química desarrolla un conjunto de habilidades que le permiten el adecuado desempeño de sus funciones profesionales, entre las más importantes se distinguen aquellas para trabajar en equipo, resolver problemas, aplicar conocimientos ingenieriles de manera creativa, integrar conocimientos, formular modelos, interpretar resultados y comunicar ideas.

Además de conocimientos y habilidades, el egresado de ingeniería química debe también adquirir actitudes que le permitan un buen desempeño de su actividad profesional, entre las más importantes que se buscan desarrollar en el egresado están las que le permitan comportarse de forma honesta, responsable, solidaria y proactiva.

En forma específica se puede decir que el egresado de esta licenciatura en Ingeniería Química posee la formación necesaria para:

## Conocimientos

- Utilizar los principios de las ciencias básicas y los métodos propios de las ingenierías para resolver problemas científicos y prácticos de complejidad elemental en el ámbito profesional y de carácter multidisciplinario.
- Usar información experimental y/o conceptos matemáticos para la formulación de modelos representativos de los fenómenos físicos y químicos concurrentes en las aplicaciones en ingeniería, discerniendo sus limitaciones como consecuencia de las simplificaciones realizadas en la formulación.
- Obtener e interpretar resultados al aplicar modelos representativos para la solución de problemas con técnicas analíticas, gráficas, numéricas, estadísticas y computacionales, y al mismo tiempo con juicio sobre la consistencia de los resultados obtenidos para inferir posibles fallas en la solución o deficiencias en los modelos.
- Integrar los conocimientos de las ciencias básicas y la ingeniería para entender, analizar, mejorar y diseñar procesos industriales de interés para el sector químico.
- Usar principios elementales de contabilidad, aseguramiento de calidad, planeación estratégica y de administración en el análisis y mejoramiento del desempeño empresarial.

- Plantear problemas concretos a partir de situaciones parcialmente definidas.
- Analizar y resolver problemas mediante una actitud crítica, creativa e integradora.
- Obtener información relevante de fuentes bibliográficas, experimentales y personales, y proponer criterios y estrategias para la evaluación de la naturaleza y magnitud de los problemas planteados y líneas de acción para resolverlos.
- Practicar un aprendizaje a manera autodidacta, esto es, aprender conocimientos y métodos por el estudio directo de información documental.
- Comprender la información técnica de su ámbito, disponible en lengua inglesa, y comunicarse satisfactoriamente en forma oral y escrita en este idioma.
- Mantener una actualización continua de sus conocimientos, mediante la consulta de fuentes de información y asistencia a foros relevantes para la profesión.

#### Habilidades

- Emplear los principios de las ciencias básicas en que se fundamentan las aplicaciones en ingeniería.
- Comunicar conocimientos, técnicas, métodos y resultados derivados de su propio trabajo en forma oral y escrita, con claridad, orden, limpieza, sencillez y un uso gramatical correcto en la presentación.

- Entender las implicaciones económicas de los procesos industriales de transformación y aplicar los conceptos básicos de economía para analizar y mejorar operaciones, o determinar la viabilidad de inversiones integrales o complementarias.
- Comprender la importancia de la seguridad y la protección al medio ambiente, y aplicar los conocimientos de las ciencias básicas y la ingeniería para mitigar los riesgos y las emisiones contaminantes en las operaciones de transformación industrial.
- Establecer diversas alternativas para la solución de los problemas planteados, así como criterios para la selección de aquella que se oriente a su optimización.

#### Actitudes

- Mostrar actitudes de colaboración para el trabajo de grupo, tanto interdisciplinario como multidisciplinario.
- Comprometerse con el desarrollo de actividades de divulgación de la cultura técnica-científica y de servicio a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.
- Relacionarse e interactuar con los campos de acción profesional de las diferentes disciplinas científicas, de ingeniería, de humanidades y culturales.
- Desarrollar ideales, discernir valores y asumir el ejercicio profesional con entusiasmo, responsabilidad y un alto sentido ético.

El perfil del ingeniero químico ya queda claro debe ser versátil en todo tipo de actividades, además de todo el conocimiento debe ser humano y en eso radica el porqué deben mejorarse los planes de estudio de las universidades públicas. Para poder poner como mejores administradores de personas a los ingenieros químicos.



## CAPITULO II

### LIDERAZGO

## 2.1. ¿QUE ES EL LIDERAZGO?

“Hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto”. Aunque todas las personas están de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia y se podría definir como la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas.

## 2.2. TEORÍA DEL LIDERAZGO

Es abundante la literatura sobre el liderazgo, y gran parte de ella es confusa y contradictoria. Con el fin de poder establecer que es un líder a continuación se presentan cuatro enfoques para explicar lo que constituye un líder eficaz.

El primero de ellos buscaba determinar aquellos rasgos universales de la personalidad que los líderes tenían en mayor medida que los no líderes. El segundo enfoque procuraba explicar el liderazgo en términos del comportamiento de una persona. El tercero utilizaba modelos de contingencia para demostrar lo inadecuado de las anteriores teorías de liderazgo. El cuarto enfoque regresó la atención al primer enfoque pero desde una perspectiva diferente.

### 2.2.1 TEORÍAS DE LOS RASGOS

“Teorías que buscan las características de la personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes”.

Los medios de comunicación han sido durante mucho tiempo creyentes en las teorías de los rasgos. Identifican personas como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner, Barbara Jordan, y Jesse Jackson como

líderes, y luego los describen en términos como carismáticos, entusiastas y valerosos.

Los esfuerzos de investigación para aislar los rasgos de liderazgo condujeron a varios callejones sin salidas. Por ejemplo, un examen de 20 estudios diferentes identificó casi 80 rasgos de liderazgo, pero solo 5 rasgos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda tenía la intención de identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores, y a los líderes eficaces de los ineficaces, la búsqueda fracasó.

Sin embargo, si la búsqueda tenía la intención de identificar rasgos que estuvieran asociados consistentemente con el liderazgo, dichos resultados pueden interpretarse desde una mejor perspectiva. Por ejemplo, seis rasgos en que los líderes llegan a diferenciarse de los no líderes son la ambición y energía, el deseo de dirigir; la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos.

## 2.2.2 TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

### 2.2.2.1 TEORÍAS CONDUCTISTAS DEL LIDERAZGO

“Teorías que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.”

### 2.2.2.2 ESTUDIOS DE OHIO STATE

Los estudios de Ohio State empezaron con más de 1000 dimensiones independientes del comportamiento y con el tiempo redujeron hasta solo dos categorías que especifican sustancialmente la mayor parte del comportamiento de

liderazgo descrito por los subordinados. Estas dos dimensiones recibieron el nombre de estructura de inicio y de consideración.

- La estructura de inicio se refiere al grado en el que probablemente un líder defina y estructure el papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta. Se puede describir al líder caracterizado como superior en estructura inicial en función de cómo “asigna tareas específicas a los miembros del grupo”, como “espera que los trabajadores mantengan normas definidas de desempeño, y como “enfatisa el cumplimiento de las fechas límite”.
- Se describe a la consideración como el grado en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo que se caractericen por una confianza mutua, un respeto para las ideas de los subordinados y una preocupación por los sentimientos. Muestra preocupación por la comodidad, bienestar, estatus, y satisfacción de sus seguidores. Se podría describir al líder bien calificado en consideración cuando ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, cuando es amigable y se le puede abordar, y si trata a todos los subordinados como a iguales.

Una investigación, con base en estas definiciones, encontró que los líderes con alta calificación en estructura inicial y consideración (un líder “alto-alto”) tendía a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, con mayor frecuencia que aquellos que tenían baja calificación en consideración y en estructura inicial o en ambas. Sin embargo, el estilo “alto-alto” no siempre originaba consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento de liderazgo que se caracterizaba como alto en estructura inicial llevaba a mayores porcentajes

de quejas, ausentismo y rotación de personal, y menores niveles de satisfacción en el puesto para los trabajadores que desarrollaban tareas rutinarias. Otros estudios encontraron que la alta consideración se correlacionaba de manera negativa con las clasificaciones de desempeño del líder que le asignaba su superior.

#### 2.2.2.3 ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN

El grupo de Michigan tenía objetivos similares de investigación: localizar las características del comportamiento de los líderes que parecían con las medidas de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: el orientado al empleado y el orientado a la producción.

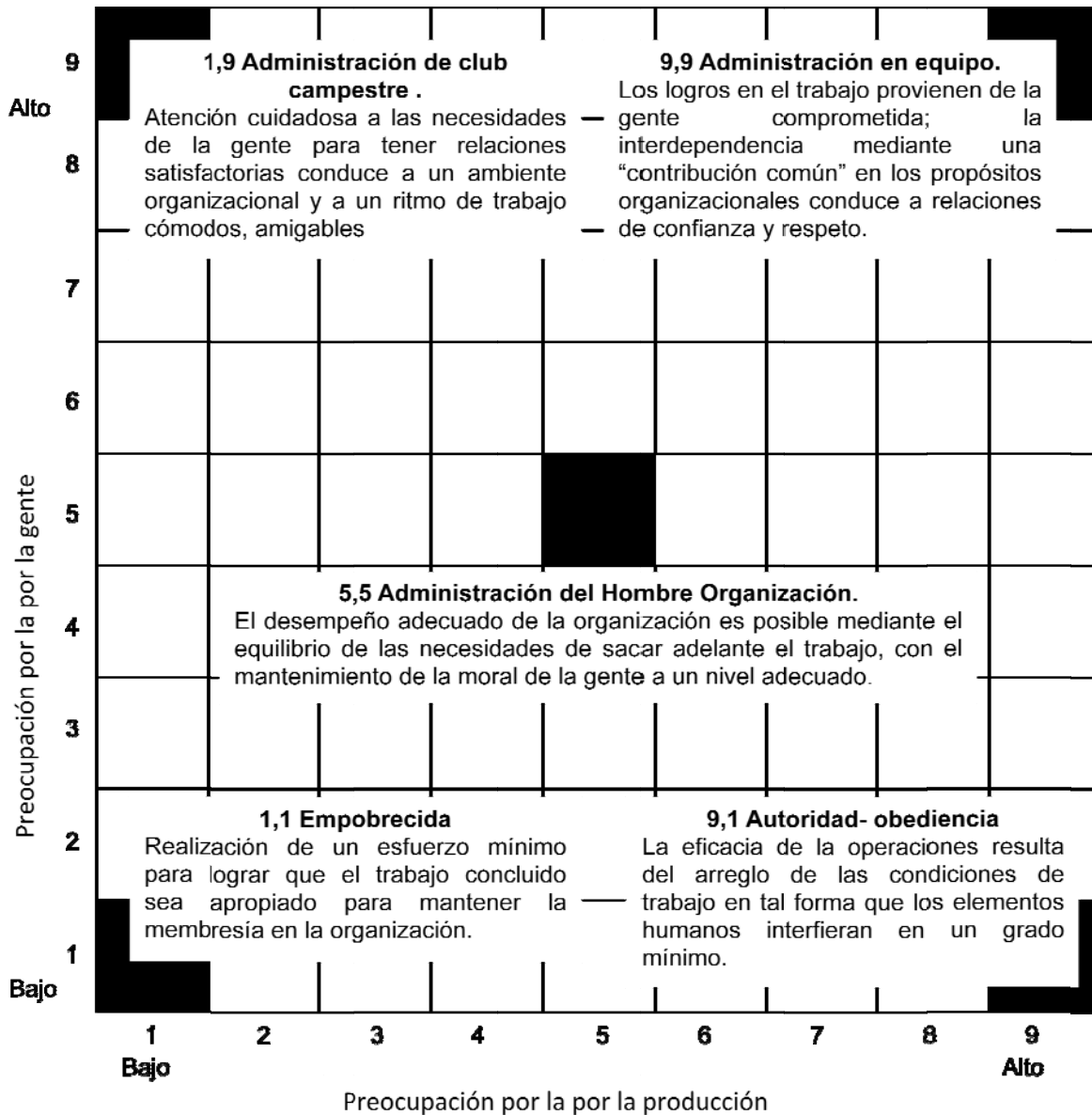
- Líder orientado al empleado: líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales.
- Líder orientado a la producción: líder que enfatiza los aspectos técnicos o de la tarea del trabajo.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían fuertemente a los líderes que estaban orientados en su comportamiento hacia los empleados.

#### 2.2.2.4 EL GRID ADMINISTRATIVO

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo. El Grid no muestra los resultados producidos

sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.



(Robbins, 1996) Pág. 418

Por desgracia el Grid solo ofrece más un marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar alguna nueva información tangible para precisar el dilema del liderazgo.

### 2.2.2.5 ESTUDIOS ESCANDINAVOS

Su premisa básica es que en un mundo en cambio es probable que los líderes eficaces tengan un comportamiento orientado al desarrollo. Estos líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan el cambio.

Estos investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los estudios de Ohio State. Encontraron que los investigadores de Ohio State incluían aspectos de desarrollo como “impulsa nuevas formas de hacer las cosas”, “origina nuevos enfoques a los problemas” y “estimula a los miembros para que comiencen nuevas actividades. Pero en aquel tiempo estos aspectos no explicaban mucho del liderazgo eficaz. En el ambiente dinámico de la actualidad esto quizás ya no sea cierto.

Lo que parece que falta es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso. Las teorías del comportamiento no toman esto en cuenta. Las situaciones cambian, y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellas. Por desgracia, los enfoques conductuales no reconocen el cambio en las situaciones.

### 2.2.3 TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA

Cada vez quedaba más claro para los que estudiaban el fenómeno del liderazgo que la predicción del éxito del liderazgo era algo más complejo que la simple identificación de unos cuantos rasgos o comportamientos preferidos. El fracaso en obtener resultados consistentes condujo a enfocarse en la influencia que ejercen

las situaciones. Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y, como resultado, han obtenido mayor reconocimiento.

#### 2.2.3.1 MODELO DE FIEDLER

El modelo de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación de control e influencia al líder. Fiedler desarrollo un instrumento al que nombró Cuestionario del Compañero Menos Preferido (CMP), que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones. Además aisló, tres criterios situacionales –relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto- que él cree se pueden manipular a fin de crear la vinculación correcta con la orientación de comportamiento del líder.

- Relaciones líder-miembro: grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen a su líder.
- Estructura de la tarea: grado en que las asignaciones de trabajo están sometidas a procedimientos.
- Poder del puesto: influencia derivada de la posición estructural formal de una persona de la organización; incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, promover y autorizar incrementos de salario.

#### 2.2.3.2 LA TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso depende del nivel de preparación adecuado de los seguidores. El término preparación adecuada se refiere al grado de en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una teoría específica.



El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo identificadas antes por Fiedler: comportamientos enfocados a la tarea y a las relaciones. Sin embargo llevan más allá el estudio al considerarlas como altas o bajas, y luego combinarlas, para dar cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar.

Hablar (tarea alta-baja relación). El líder define e indica a la gente que, como, cuando y donde llevar a cabo diversas tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

Vender (alta tarea-alta relación). El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo.

Participar (baja tarea-alta relación). El líder y seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es la facilitación y comunicación.

Delegar (baja tarea-baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El último componente de de la teoría Hersey y Blanchard es la definición de de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

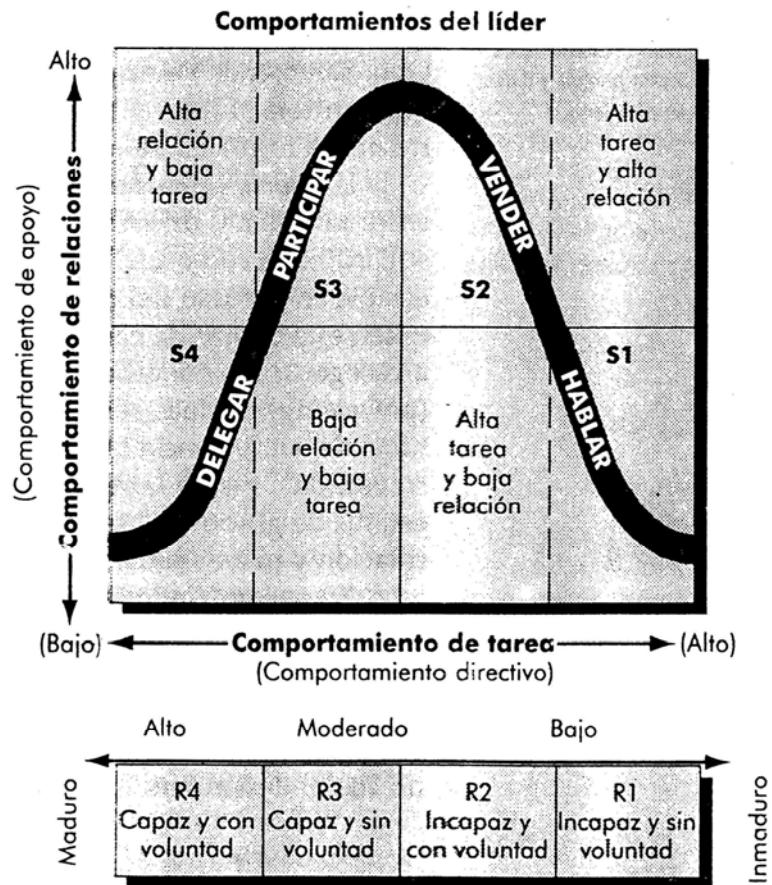
R1. La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.

R2. La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.

R3. La gente es capaz pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.

R4. La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.

Modelo liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



(Robbins, 1996) Pág. 426

### 2.2.3.3 TEORÍA DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO

La teoría de intercambio líder-miembro dice que, en virtud de las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos constituyen el grupo preferido del líder –se confía en ellos, obtienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales-. La teoría propone que en el momento inicial de la interacción líder-subordinado, el líder implícitamente clasifica al subordinado como dentro o fuera de su grupo preferido y la relación se mantiene relativamente estable a través del tiempo.

### 2.2.3.4 EL MODELO LÍDER PARTICIPACIÓN

Originalmente el modelo propuesto por Víctor Vroom y Philip Yenton era un complejo árbol de decisiones, que incorporaba siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo. De una investigación más reciente resultó el nuevo modelo que retienen los mismos estilos alternativos de liderazgo, pero amplía las variables de contingencia.

El modelo presenta cinco comportamientos que se pueden aplicar en situaciones determinadas.

- Autocrático I. Uno resuelve el problema o toma una decisión por si mismo, utilizando la información disponible en ese momento.
- Autocrático II. Se obtiene información necesaria de los subordinados y luego por si mismo se decide la solución del problema
- Consultor I. Se comparte el problema con los subordinados correspondientes en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias.

Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

- Uno comparte el problema con los subordinados como grupo, obteniendo de manera colectiva sus puntos de vista o sugerencias. Entonces se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- Uno comparte el problema con los subordinados como grupo. De manera conjunta se generan y evalúan alternativas, y se trata de llegar a un acuerdo (consenso) sobre solución.

El modelo líder-participación supone que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

#### 2.2.4 LOS ENFOQUES MÁS RECIENTES DEL LIDERAZGO

Se concluye el tema de liderazgo presentando tres de los enfoques más recientes sobre este tema: la teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional.

##### 2.2.4.1 TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO

En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos. La gente caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal comprensión y diligencia.

#### 2.2.4.2 TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

La teoría del liderazgo-carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos. En su mayor parte, los estudios sobre liderazgo carismático se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no-carismáticos.

Varios autores han tratado de identificar las características del líder carismático:

- Robert House (desarrollador de la teoría ruta-meta en 1971): confianza muy elevada en sí mismos, dominio y fuertes convicciones en sus creencias.
- Warren Bennis (conocido como pionero en el campo de la motivación y en su larga trayectoria fungió como asesor de algunos presidentes de los EUA Kennedy, Johnson, Carter y Reagan): visión compulsiva o sentido de propósito; podían comunicar esta visión en términos claros; demostraron consistencia y enfoque en la continuación de su visión y conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban.
- Conger y Kanungo (Jay Conger investigador en estudios de liderazgo en Claremont Mckenna College, considerado experto en liderazgo y desarrollo de liderazgo y Rabindra Kanungo profesor emérito de la universidad McGill en Montreal Canadá con experiencia en administración de negocios y psicología) realizaron un estudio más amplio de los dos anteriores y entre sus conclusiones señalan que los líderes carismáticos tienen una meta final ideal que desean

alcanzar, un fuerte compromiso personal con su meta: se les percibe como agentes de cambio en lugar administradores de statu quo.

#### 2.2.4.3 EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN COMPARACIÓN CON EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar. Pero hay otro tipo de líderes que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y que es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores, estos son los líderes transformacionales.

El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que ocurriría solo con el enfoque transaccional.

Bernard M. Bass dice que hay características diferentes que distinguen a los líderes transaccionales de los transformacionales, Las características para los líderes transaccionales son:

Recompensa contingente: contrata el intercambio de recompensas a cambio de esfuerzo, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros.

Administración por excepción (activo): controla y busca desviaciones de las reglas y normas, toma acciones correctivas.

Administración por excepción (pasivo): interviene solo si no se satisfacen las normas.

Para los líderes transformacionales las características son:

Carisma: proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza.

Inspiración: comunica las altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

Estimulo intelectual: promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas.

Consideración individualizada: da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacita, aconseja.

#### 2.2.4.4 TEMAS ESPECIALES DEL LIDERAZGO

##### 2.2.4.4.1 SEXO: ¿DIRIGEN DE MANERA DIFERENTE LOS HOMBRES Y LAS MUJERES?

Una revisión de la bibliografía sugiere dos conclusiones respecto del hombre y el liderazgo<sup>1</sup>. En primer lugar, las similitudes entre hombres y mujeres tienden a superar las diferencias. En segundo lugar, las diferencias que existen parece que se deben a que las mujeres descansan más en un estilo democrático, mientras

---

<sup>1</sup> (López, 2005)

que los hombres se sienten más cómodos con un estilo más enfocado a dar y recibir órdenes.

Las personas que tienen rasgos asociados con el liderazgo –como inteligencia, confianza en sí mismos y sociabilidad– es más probable que se les tome como líderes y, se les estimule a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo. Esto es cierto hoy en día sin que el sexo importe.

#### 2.2.4.4.2 EL LIDERAZGO MEDIANTE LA CESIÓN A LOS SUBORDINADOS DEL PODER DE DECIDIR Y ACTUAR.

Se ha desarrollado una tendencia importante durante los últimos años, que tiene inmensas aplicaciones para el liderazgo. Esa tendencia es que los administradores adopten la cesión a los subordinados del poder decidir y actuar. Para ser más específicos, se aconseja a los administradores que los líderes eficaces compartan el poder y la responsabilidad con sus subordinados.

### 2.3. QUE ES UN LÍDER

A manera de resumen de todo lo anterior se puede decir que un líder no es solo una persona. Es todo un conjunto de características englobadas

### 2.4. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.

Tomando en cuenta lo que las características de un líder a continuación se enlistan algunas de ellas.

Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las



entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990)<sup>2</sup> definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente. Sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

---

<sup>2</sup> (Peter Salovey, 1990)

Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas.

Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Un líder esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Planeación.

- Buscar toda la información disponible.
- Definir tarea, propósito o meta del grupo.
- Elaborar un plan factible.

Iniciación

- Instruir al grupo sobre las metas y plan.
- Explicar porque es necesario la meta y el plan.
- Asignar tareas a miembros del equipo.
- Fijar normas de los grupos.

Control

- Mantener las normas del grupo
- Asegurar que se toman todas las medidas hacia los objetivos.
- Mantener la discusión pertinente.

- Estimular al grupo hacia acción/decisión.

#### Apoyo

- Expresar aceptación de las personas y su contribución.
- Estimular grupos/individuos.
- Disciplinar grupos/individuos.
- Crear espíritu de equipo.
- Disminuir tensión con humor.
- Reconciliar desacuerdos o hacer que otros los estudien.

#### Información

- Aclarar tarea y plan.
- Dar nueva información al grupo, es decir, mantenerlo informado.
- Recibir información del grupo.
- Resumir sugerencias e ideas coherentemente.

#### Evaluación

- Verificar viabilidad de idea.
- Comprobar las consecuencias de una solución.
- Evaluar el desempeño del grupo.
- Ayudar al grupo a evaluar su propio rendimiento frente a nivel

## CAPITULO III

### LA MOTIVACIÓN

### 3.1. ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

La motivación es un término que se utiliza al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta. Nos valemos del concepto para explicar las diferencias de intensidad de la conducta, las conductas más intensas se consideran resultado de una motivación mayor.

Algunas veces las personas se comportan de cierta manera y otras no ¿Qué fue diferente en los dos casos? En un caso las personas se sentían motivados y en el otro no (ó más correctamente intervino otro motivo). El concepto de motivación explica porqué la conducta se realiza en una situación y no en otra. Se trata de un concepto útil en la medida en que mejora la capacidad de entender y pronosticar la conducta.

### 3.2. DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN

Motivación.- La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.<sup>1</sup>

Young (Peyton Young investigador de la evolución de las normas sociales y el diseño de sistemas descentralizados de comunicación y control) considera a la motivación, más específicamente hablando, como “el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular patrón de actividad”.

---

<sup>1</sup> (Robbins, 1996)

Gardner Murphy (1945)<sup>2</sup> considera que motivación “es el nombre general que se le da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna”.

N. R. F. Maier (1949)<sup>3</sup> empleo el termino de motivación para “caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona”

Atkinson (1958)<sup>4</sup> el termino motivación se refiere a la “activación de una tendencia a actuar para producir uno ó más efectos”.

Frederick Herzberg dice “la motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mi hacerlo”.

George S. Odiorne (desarrollador del concepto de administración en los negocios)<sup>5</sup>, define la motivación como una fuerza oculta, que nos lleva a realizar una acción.

### 3.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

En la época de los 50's se generaron tres teorías básicas importantes que continúan siendo las mejores explicaciones conocidas para la motivación de los

---

<sup>2</sup> (Murphy, 1945)

<sup>3</sup> (Maier, 1949)

<sup>4</sup> (Atkinson, 1958)

<sup>5</sup> (www.nytimes.com)

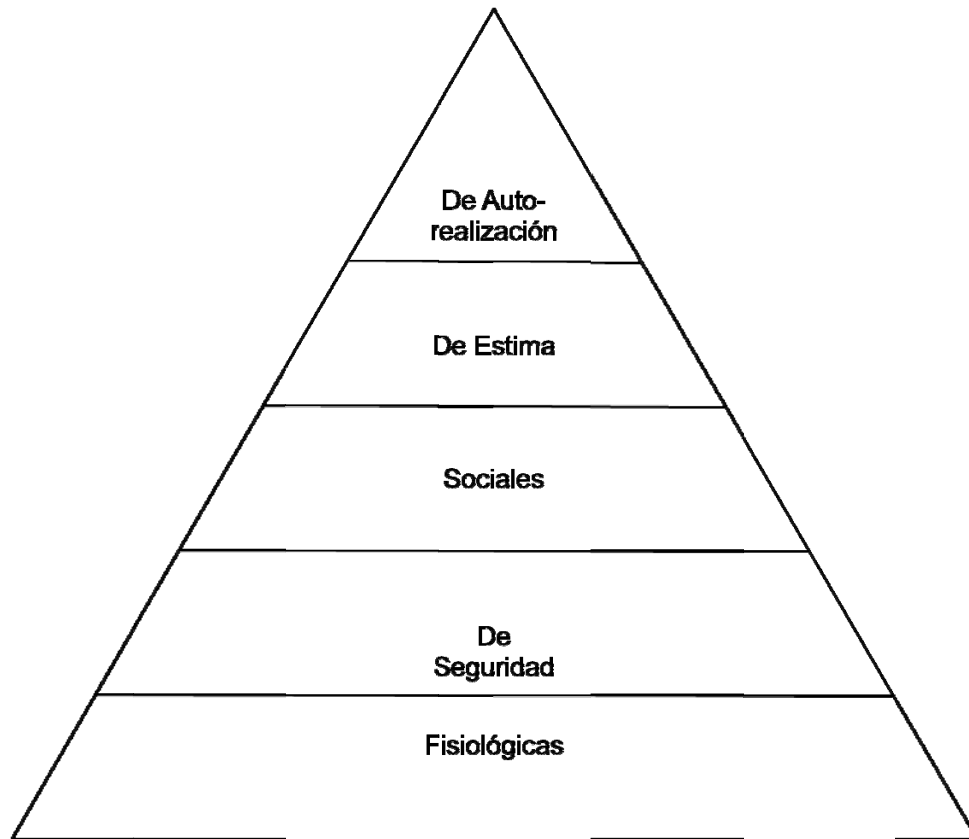
empleados. Se trata de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, La Teorías X y Y, y La Teoría de la Motivación – Higiene.

### 3.3.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES.

Probablemente la teoría de la motivación más conocida es la de Abraham Maslow. El presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes necesidades.

1. Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
2. De Seguridad: incluye la seguridad, protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
4. De Estima: incluye factores internos como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. De Autorrealización: El impulso de ser lo que es capaz de ser, incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

A medida de que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante.



Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface completamente, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno quiere motivar a alguien de acuerdo con Maslow necesita comprender en qué nivel de jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.



### 3.3.2 TEORÍA X y Y.

Douglas McGregor (1960)<sup>6</sup> propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente positivo, llamado teoría Y. después de revisar la forma en que los administradores tratan a los empleados, McGregor llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador respecto a 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.

Según la teoría X (supuesto de que a los empleados les disgusta trabajar, son perezosos, les disgusta asumir responsabilidades y debe obligárseles a cumplir), los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes:

1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible procuraran evitarlo
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.
3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

---

<sup>6</sup> (Robbins, 1996)

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó teoría Y (supuesto de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan asumir responsabilidades y pueden ejercer su autodirección):

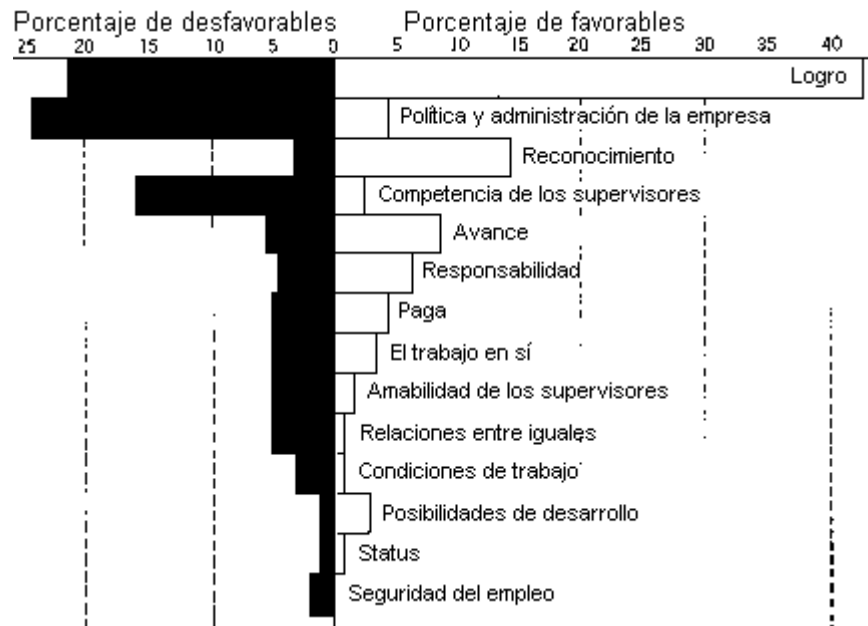
1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso.
2. La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos de la organización.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras están ampliamente difundida en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

### 3.3.3 TEORÍA DE LA HIGIENE Y DE LOS MOTIVADORES DE HERZBERG.

Los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el puesto, en tanto que los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción.

Frederick Herzberg propuso la teoría de de la motivación – higiene, investigando la pregunta, “¿Qué desea la gente de su puesto?” Le pidió a gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente bien y mal en su puesto.

Se tabularon y se categorizaron las respuestas, a continuación se muestran los factores reportados.



Como se ve en la figura, parece que los factores intrínsecos como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo la responsabilidad los ascensos y el crecimiento están relacionados con el puesto. Cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo tendían a atribuir estas características a ellos mismos. En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como las políticas, la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Herzberg dice que los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se cree tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio. Herzberg propone que sus resultados indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto a “satisfacción” es “no satisfacción” y lo opuesto a “insatisfacción” es “no insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación. Estarán aplacando su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Como resultado, Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene.

Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

### 3.3.4 TEORÍA Z

Teoría presentada por William Ouchi. De acuerdo con él, el secreto del éxito japonés no es la tecnología, sino una forma especial de manejar a la gente. Este estilo de gerencia comprende una fuente filosófica empresarial, una cultura corporativa distinta, el desarrollo personal y la toma de decisiones en consenso. El resultado de es una menor rotación de personal, mayor compromiso laboral y productividad mucho más alta.

Un aspecto fundamental de la teoría Z es la confianza. Las organizaciones invierten mucho tiempo desarrollando las habilidades interpersonales necesarias para tomar decisiones eficaces en conjunto.

Quizá la característica más importante entre aquellos que han tenido éxito en la implementación de la teoría Z es la integridad que casi es palpable, y se refiere a cuando una persona tiene integridad trata a secretarias y a ejecutivos con igual respeto y se dirige a los subordinados con la misma comprensión y valores que caracterizan sus relaciones familiares.

### 3.3.5 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN.

#### 3.3.5.1 TEORÍA ERC (CLAYTON ALDERFER)

*Hay tres grupos de necesidades básicas: Existencia, Relaciones y Crecimiento.*

*El grupo de la EXISTENCIA se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad.*

*El grupo de RELACIÓN: Es la necesidad que tenemos de mantener vínculos 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.*

*El grupo de CRECIMIENTO: Un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.*

*Además de sustituir las cinco necesidades de Maslow por tres, en contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo y que si se reprime la*

*satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.*

*Por último, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden fungir como motivadores, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad inferior.*

### 3.3.5.2 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

Realización, poder y afiliación son tres importantes necesidades que ayudan a comprender la motivación.

*Se enfoca en tres necesidades de logro, de poder y de afiliación, que se definen como sigue:*

- *Necesidad de Logro: El impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.*
- *Necesidad de Poder: La necesidad de hacer que los otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.*
- *Necesidad de Afiliación: Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.*

*Algunas personas tienen una fuerza que los impulsa a sobresalir. Luchan por alcanzar logros personales, más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o más eficientemente de lo que han hecho con anterioridad. Este impulso es la necesidad de realización al investigar la realización, McClellan encontró que los grandes realizadores se diferencian de*

*otras personas por su deseo de hacer mejor las cosas. Los altos realizadores no apuestan al azar; les disgusta tener éxito por casualidad. Prefieren el reto de trabajar por en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o a las acciones de otras personas.*

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

La tercera necesidad que aisló McClellan es la afiliación, esta necesidad ha recibido menos atención de los investigadores. La afiliación se puede entender como el deseo de ser agradable y aceptado por otras personas. Los individuos con una alta necesidad de afiliación, luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua.

### 3.3.5.3 TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA

La asignación de recompensas extrínsecas a un comportamiento que ha recibido recompensas intrínsecas tiende a reducir el nivel general de motivación.

Las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a la gente en las organizaciones.

Los teóricos de la motivación han supuesto tradicionalmente, de manera general, que las motivaciones intrínsecas, como los logros, la responsabilidad y la capacidad son independientes de los motivadores extrínsecos, como un buen

suelo, ascensos, buenas relaciones con el supervisor y condiciones agradables de trabajo. Es decir el estímulo de uno no afectaría al otro. Pero la Teoría de Evaluación Cognoscitiva sugiere lo contrario. Esta teoría argumenta que cuando las organizaciones utilizan recompensas extrínsecas, como los pagos por un desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas que derivan de que los individuos desarrollen lo que les gusta. En otras palabras, cuando se otorgan recompensas extrínsecas a alguna persona por desarrollar una actividad interesante, se hace que decline el interés extrínseco en la misma tarea.

Por tanto, la teoría de puede tener una aplicación limitada a las organizaciones de trabajo, porque la mayor parte de los puestos de bajo nivel no son inherentemente satisfactorios como para estimular un alto interés intrínseco, y muchos puestos administrativos y profesionales ofrecen recompensas intrínsecas. Esta teoría puede ser adecuada para el conjunto de puestos organizacionales intermedios, es decir, aquellos que no son ni tan aburridos ni tan interesantes.

#### 3.3.5.4 TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS (GENE BROADWATER)

*Teoría de que las metas específicas y difíciles conducen a un mejor desempeño.*

*Las metas específicas difíciles permiten alcanzar un mayor nivel de producción que la meta general de "haga lo mejor posible". Lo específico de la misma actúa como estímulo interno.*

*Si se mantienen constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas, también podemos afirmar que cuanto más difícil es la meta, mayor es el desempeño. Es lógico suponer que las metas más fáciles son las más aceptadas;*



*pero cuando un empleado acepta la tarea ardua, se empeñara hasta que la termine, reduzca o abandone.*

*La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa sobre sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer, es decir, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder. 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 de origen externo.*

*Auto-eficacia: Se refiere a la convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuando mayor es la eficacia personal, más confianza se siente en culminar la tarea. Si la gente participa en la fijación de las metas, hay más probabilidades de que acepte una meta difícil que si su jefe se la asigna de forma arbitraria.*

La conclusión global es que las intenciones – según se expresen en términos de metas difíciles y específicas - son una poderosa fuente de motivación.

### 3.3.5.5 TEORÍA DE REFORZAMIENTO

Su comportamiento es una función de sus consecuencias.

La teoría del Reforzamiento 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 si proporciona un medio

poderoso de análisis de aquello que controla el comportamiento, y es por eso que se le suele tomar en cuenta en los estudios de motivación.

El comportamiento que uno tiene en el trabajo y la cantidad de esfuerzo que se asigna a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que siguen al comportamiento. Si a uno se le llama la atención en el trabajo por producir más que sus compañeros, es probable que reduzca su productividad.

#### 3.3.5.6 TEORÍA DE LA EQUIDAD

Los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad.

Los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de de sus puestos en relación con los otros. Percibimos lo que obtenemos de un puesto (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y luego comparamos nuestra relación resultados – insumos de otras personas de nuestra misma situación. Si percibimos que nuestra relación es justa es igual a la de las otras personas con la que nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad o de equilibrio. Percibimos que nuestra situación es justa, que prevalece la justicia. Cuando nos vemos que la relación es desigual, experimentamos tensión por la equidad.

El punto de referencia que elija el empleado agrega más complejidad a la teoría de la equidad. La evidencia indica que el punto de referencia es una variable en esta teoría. Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

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 una situación o un 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 fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

De esta forma los empleados pueden compararse a sí mismos con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones o con puestos que anteriores que hayan tenido ellos mismos. El punto de referencia 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, tiempo en el puesto, nivel en la organización y nivel de educación o profesionalismo. La investigación demuestra que tanto hombres como mujeres prefieren las comparaciones con su mismo sexo. La investigación también muestra que a las mujeres por lo general se les paga menos que a los hombres en puestos comparables, y que tienen menores expectativas de sueldo que los hombres, por el mismo trabajo. De manera que una mujer que utiliza a otra mujer como punto de referencia tiende a dar como resultado una comparativa inferior. Esto nos lleva a la conclusión de que los empleados con puestos en los que no hay segregación por sexo se harán más

comparaciones transexuales que aquellos con puestos dominados por hombres o por mujeres.

### 3.3.5.7 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (VÍCTOR VROOM)

La fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se verá seguido por un resultado determinado del atractivo de dicho resultado para el individuo.

En términos prácticos la teoría de las expectativas afirma que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo lo 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.

- Relación Esfuerzo – Desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevara al desempeño.
- Relación Desempeño – Recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- 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 estas posibles recompensas para la persona.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan lo mínimo para “irla pasando”.

Si rindo un máximo esfuerzo, ¿se reconocerá mi evaluación de desempeño? Para muchos empleados la respuesta es no. ¿Por que? Su nivel de habilidades puede ser deficiente, lo que significa que no importa que tan duro trabajen.

Su obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿dará lugar a recompensas organizacionales? Muchos empleados creen que la relación desempeño recompensa en su puesto es débil. La razón es que las organizaciones premian muchas cosas además del simple desempeño. Por ejemplo pagos por antigüedad, el grado de cooperación, o adular al jefe, es probable que los empleados vean la relación desempeño – recompensa como débil y desmotivante.

Si soy recompensado, ¿son atractivas las recompensas para mis intereses personales? El empleado trabajara duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero, en su lugar recibe un incremento de sueldo. O el empleado desea un puesto más interesante y desafiante, pero solo recibe unas palabras de elogio. O en empleado realiza un esfuerzo adicional para que se le reubique en la oficina de la empresa en París, pero es enviado a Chicago.

En resumen, como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas.

### 3.3.6 TEMAS ESPECIALES DE LA MOTIVACIÓN

#### 3.3.6.1 LA MOTIVACIÓN DE LOS PROFESIONALES

Los profesionales obtienen mucha satisfacción intrínseca de su trabajo. Tienden a estar bien remunerados. Los profesionales tienen un compromiso profundo y de larga duración con su disciplina. Es más probable que sean más leales con su profesión que con su patrón. Así pues ¿Qué es lo que motiva a los profesionales? El dinero y los ascensos se encuentran hasta el final de su lista de prioridades. ¿Por qué? Tienden a tener buenos sueldos y disfrutan lo que hacen. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. La recompensa principal en su puesto es el trabajo mismo. Los profesionales también valoran el apoyo.

La descripción anterior implica unos cuantos lineamientos que se deben de tomar en cuenta si se trata de motivar a profesionales.

- Se les debe de proporcionar continuamente proyectos que signifiquen desafíos.
- Hay que darles autonomía, para que puedan seguir sus intereses, y permitirles que estructuren su trabajo en formas que ellos encuentren productivas.
- Debe compensárseles con oportunidades educativas –capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias– que les permitan estar actualizados en la disciplina.
- Formularle preguntas y ocuparse de otras acciones que le demuestren que uno esta sinceramente interesado en lo que ellos están haciendo.

### 3.3.6.2 LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES TEMPORALES

No hay una solución sencilla para motivar a los empleados temporales. Para el pequeño conjunto de trabajadores que prefieren la libertad de su estatus temporal –algunos estudiantes, madres de familia, personas mayores–, la falta de estabilidad puede no tener importancia. Además aquellos doctores, ingenieros, contadores y planificadores financieros que tiene grandes ingresos no desean las exigencias de un puesto estable y pueden preferir la temporalidad. Pero estos son las excepciones. En su mayoría, los empleados temporales lo son involuntariamente.

¿Qué puede motivar a los empleados temporales? Una respuesta obvia es la oportunidad de alcanzar un empleo permanente. En los casos en los que se selecciona empleados permanentes de un grupo de temporales, es frecuente que estos trabajen duro con la esperanza de llegar a ser permanentes. Una respuesta menos obvia es la oportunidad de capacitación. En gran parte, la oportunidad de un empleado temporal de encontrar un nuevo puesto dependerá de sus habilidades. Si el empleado percibe que el trabajo que está efectuando puede ayudarlo a desarrollar habilidades que podrá después ofrecer en el mercado de trabajo, entonces aumentará su motivación. También deben tomarse en cuenta las repercusiones de mezclar trabajadores permanentes con trabajadores temporales cuando las diferencias salariales son considerables. Cuando los trabajadores temporales trabajan junto con empleados permanentes que reciben un mayor salario y prestaciones por realizar el mismo trabajo, es posible que resulte perjudicado el desempeño de los temporales.

### 3.3.6.3 LA MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO DIVERSIFICADA

No todas las personas están motivadas por el dinero. No todas desean un puesto desafiante. No son iguales las necesidades de las mujeres, de los solteros, inmigrantes, discapacitados, personas de mayor edad y otros empleados provenientes de grupos diversos, que las necesidades del estadounidense típico con tres personas que dependen de él. Si uno tiene que maximizar la motivación de sus empleados, tendrá que comprender y responder a esta diversidad. ¿Cómo? La palabra clave que lo debe guiar es la flexibilidad. Hay que estar preparado para diseñar programas de trabajo, planes de compensaciones, prestaciones, ambiente físico de trabajo y cosas semejantes que reflejen las variadas necesidades de los empleados. Esto puede incluir el cuidado de los hijos, horarios flexibles de trabajo, y puestos compartidos para empleados con responsabilidades familiares. O bien políticas de permisos flexibles para inmigrantes que desean hacer largos viajes de regreso a sus países de origen.

### 3.4. MOTIVACIÓN GRUPAL

Definición y clasificación de los grupos

Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e independientes que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales e informales. Al hacer referencia a los grupos formales, se alude a aquellos definidos por la estructura organizacional, con funciones de trabajo designadas que les establecen tareas. En los grupos formales, el comportamiento que uno debe observar está establecido por las metas organizacionales, y dirigido hacia ellas. En contraste, los grupos informales son



alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal, ni han sido determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta a la necesidad al contacto social.

La motivación es evidente en el empleado que trabaja con más ahínco, en forma más eficiente y con más entusiasmo que los demás. La motivación es su motor, su ambición, es un comportamiento que no presentan mucho empleados. La ausencia de esta se relaciona de manera directa con la forma en que muchos gerentes administran.

### 3.5. LAS OCHO REGLAS DE LA MOTIVACIÓN<sup>7</sup>

#### 3.5.1 MOTIVARSE A SI MISMO

La primera regla de oro de la motivación es nunca tratar de motivar a los demás si uno no está inspirado. Solo un líder motivado motiva a los demás. El entusiasmo inspira, especialmente cuando se combina con la verdad. El entusiasmo es contagioso y generalmente los entusiastas son también competentes, porque creen en lo que hacen y les gusta lo que están haciendo.

Antes de criticar a los demás por falta de motivación hay que preguntarse a sí mismo si el entusiasmo y la dedicación a la tarea inmediata es sincera, visible y tangible. La motivación se capta no se enseña.

---

<sup>7</sup> (Adair, 1993)

### 3.5.2 SELECCIONAR GENTE MOTIVADA

Es difícil motivar a gente que no esté ya motivada, tiene sentido que seleccionar a aquellas personas que ya lo están.

### 3.5.3 TRATAR A CADA PERSONA COMO UN INDIVIDUO

Si no le preguntamos a una persona que es lo que lo motiva, que es lo que desea no lo sabremos. Porque todos somos individuos. Lo que motiva a una persona en un equipo puede no motivar a otra. Hay que entrar en diálogo con cada miembro individual del grupo. Los individuos no siempre tendrán claro lo que desean. La motivación cambia con la edad y las circunstancias. Una de nuestras funciones como jefe puede consistir en ayudar a los individuos a clarificar lo que están buscando en un momento dado de su carrera.

Al escuchar a los individuos; al darles oportunidad de expresar sus esperanzas y temores, el jefe también está manifestando verdadero cuidado. Sin embargo la intención debe ser ayudar y no manipular.

“Un buen líder es alguien a quien la gente sigue contra viento y marea, porque tienen confianza en él como persona, en su habilidad y sus conocimientos del trabajo, y porque saben que para él son importantes” – Sir. John Smythe VC-.

### 3.5.4 FIJARSE METAS REALISTAS Y DESAFIANTES

La gente es capaz de superarse en busca de ideales elevados y exigentes. La mayoría de las personas revelan esta capacidad de la forma en que mejor responden a un desafío. Es esencial convenir metas u objetivos con quienes

tienen que cumplirlos. Mientras más compartimos decisiones que afecten nuestra vida de trabajo más se nos motiva para ponerlas en marcha.

### 3.5.5 RECORDAR QUE EL PROGRESO MOTIVA

Como lo sugiere el modelo ACL (Liderazgo Centrado en la Acción), estamos motivados no solamente por nuestras necesidades individuales sino también por las necesidades que emanan de la tarea común. Nosotros deseamos terminar lo que estamos haciendo. Mientras más importante sea la tarea más fuerte será la necesidad de terminarla satisfactoriamente.

Un principio muy exacto es que el progreso es factor de motivación. Si la gente sabe que está avanzando, eso ayuda a aumentar sus esfuerzos. Por lo tanto es importante asegurar que la gente reciba retroalimentación adecuada, sin retroalimentación la gente no sabría si está marchando en la dirección correcta a la velocidad correcta.

### 3.5.6 CREAR UN AMBIENTE DE MOTIVACIÓN

Aunque tenemos poderes limitados para motivar a los demás, podemos hacer mucho creando un ambiente que ellos encuentren emotivo. Una cultura organizacional restrictiva con demasiado énfasis en los controles y con gente en papeles pasivos, al lado de un superior impredecible e irascible que regaña a la gente en público, difícilmente lograra lo mejor de la naturaleza humana. Hay que introducir sistemas de control cuando sea necesario para, pues el exceso de control reduce la motivación. Hay que verificar varias veces que la gente que tenga contribuciones adecuadas en las decisiones que afectan su vida de trabajo especialmente cuando está implícito cualquier cambio sustancial.

Hay que prestar atención al diseño del trabajo. El trabajo repetitivo puede volverse aburrido si es continuo; por eso hay que introducir variedad en lo posible. Que la gente trabaje en lo que pueda reconocer como su propio producto, porque la gente sabe que la autonomía verdadera la motiva. Asegurar que la persona que hace el trabajo entienda su impacto en los demás, para que vean la importancia de él. Eso es vital si uno quiere que la gente participe tanto como contribuya con nuevas ideas y ayude a seguir adelante en el proceso esencial de la innovación.

### 3.5.7 OFRECER RECOMPENSAS JUSTAS

Todo trabajo implica un elemento de equilibrio entre lo que damos y lo que esperamos recibir. Equidad o justicia significa que el retorno debe ser equivalente en valor a la contribución. El rendimiento tiene que estar ligado a la contribución, así como la promoción debe estar ligada al mérito.

El principio tiene que aplicarse con cuidado especial en las remuneraciones monetarias, porque si no se percibe justicia, se puede alimentar una falta de motivación y baja moral. El dinero es un incentivo clave. Lo anterior, en ocasiones es más decir que hacer en muchas situaciones de trabajo, pero el principio sigue siendo importante y se deben de buscar formas de aplicarlo.

Las oportunidades de desarrollo profesional y personal son especialmente valiosas para la gente eficaz. Pero el dinero tiene una importancia estratégica para casi todo el mundo, como una medida de reconocimiento por la importancia de sus contribuciones. El dinero es probablemente la recompensa material más útil que podemos dar, como un medio de intercambio y depósito de riqueza.

### 3.5.8 MANIFESTAR RECONOCIMIENTO

La sed de reconocimiento es universal. En la gente dotada llega hasta un deseo de fama y gloria. Como jefe uno puede manifestar reconocimiento y aprecio de muchas formas. Un Sincero “Bien Hecho” ó “gracias” pueden hacer maravillas con la moral de una persona. Pero es igualmente importante estimular un clima donde cada persona reconozca el valor o la importancia de la contribución de otros miembros del equipo. Hay que aprovechar cualquier oportunidad para manifestar reconocimiento, aunque sea solo por el esfuerzo. No siempre podemos exigir resultados. Debemos observar el valor de lo que la otra persona que está haciendo y mostrar aprecio. No es necesario ser un gerente para hacer eso, porque el verdadero liderazgo siempre se puede ejercer desde posiciones marginales.

“Justicia es la voluntad constante e incesante de dar a todos su derecho merecido”  
– Justiniano.

### 3.6. ERRORES DE LA MOTIVACIÓN.

Los errores en la motivación son comunes aquí se presentan algunos que se deben considerar al momento de pensar si la persona está motivada o no.

#### 3.6.1 MOTIVACIÓN = PRODUCTIVIDAD

George S. Odiorne, uno de los primeros miembros del movimiento de Gerencia por Objetivos (GPO), define la motivación como una fuerza oculta que nos lleva a realizar una acción. El estímulo no puede observarse de manera directa; debe deducirse del comportamiento.

Una forma de cuantificar la motivación es observando la productividad. Esta es una medida de acción que se realiza como resultado de la motivación. En el otro extremo de esta cadena de causas y efectos están los motivadores, esos elementos que crean la justificación y hacen que la cadena funcione.

Secuencia:

Motivadores – (crear) – Motivación – (causas)

Comportamiento – (efectos) – Productividad

Existen otras razones por las cuales la motivación es difícil de manejar:

- La estimulación es algo personal
- Los objetivos del empleado pueden no ser las metas de la empresa
- Algunos obreros pueden estar muy motivados y aun así ser improductivos

### 3.6.2 LOS GERENTES PUEDEN MOTIVAR

Ningún gerente puede hacer que un empleado este motivado. Lo que puede hacer es proporcionar los medios para que la estimulación tenga lugar. Un trabajador estará motivado cuando tiene una necesidad que no esté cubierta –una necesidad individual–. Cuando esta existe los empleados realizaran acciones por si mismos que satisfagan dicha necesidad.

No obstante, como gerente está en posición de:

- a) Reconocer una necesidad que no ah sido cubierta
- b) Determinar y presentar al empleado un medio (o varios) para satisfacerla, y
- c) Examinar los resultados.

### 3.6.3 EMPLEADOS FELICES EMPLEADOS PRODUCTIVOS

Que los empleados sean felices, no significa que sean productivos. Otro problema de este mito, es que, si se cree, tal vez no considere a empleados que están motivados en silencio. Si se desea productividad se debe de ver un poco más allá.

### 3.6.4 LOS MOTIVADORES SON UNIVERSALES

Los motivadores no son universales. Un empleado puede sentirse encantado de que usted se preocupe lo suficiente para recordar su cumpleaños y mejore su producción un 200 % en tanto que otro puede sonreír de manera burlona cuando se le nombra el empleado del año y quizá no muestre ninguna mejoría en su productividad.

- Algunos trabajadores, simplemente, desea realizar su tarea. Trabajar a un paso justo pero tranquilo.
- Algunos empleados son como niño; necesitan del estímulo constante.
- Algunos obreros son motivados con facilidad, responden a casi cualquier cambio en su ambiente -positivo o negativo-.
- Algunos empleados son fuentes de productividad; se motivan ellos mismos.

Tal vez su entorno parezca carecer de cualquier motivador; sin embargo, presentan un desempeño constante a su nivel o más allá de éste.

La conclusión es que cada trabajador es diferente por tanto cada trabajador requerirá de diferentes incentivos para alcanzar el mismo objetivo – la productividad.

### 3.6.5 LA FALTA DE INCENTIVOS PUEDE UTILIZARSE PARA AYUDAR LA MOTIVACIÓN

Si no puede lograr que un empleado realice el trabajo, siempre podrá recurrir a algún tipo de castigo para “enseñarle la lección”, pero durante años los psicólogos de la conducta han demostrado que el reforzamiento negativo es menos efectivo como medio para cambiar un comportamiento que el reforzamiento positivo. Desde luego que existen momentos en que una acción disciplinaria es necesaria; Sin embargo, se debe proceder con cautela al aplicar la disciplina con la esperanza de poder hacer que sus obreros presenten un buen comportamiento.

### 3.6.6 UN GERENTE NO TIENE QUE ESTAR MOTIVADO PERSONALMENTE PARA CONTAR CON EMPLEADOS MOTIVADOS

Es desalentador trabajar para un líder que no muestra entusiasmo ni emoción por el trabajo que realiza. Si como gerente no se siente muy motivado (por cualquier razón) tenga cuidado de no dejarlo ver a su personal; solo agravara sus problemas.

### 3.6.7 SI MIS EMPLEADOS ESTÁN MOTIVADOS LO SABRÉ.

La estimulación no se puede medir con sonrisas. Algunos empleados son estoicos por naturaleza. Su comportamiento en apariencia apagado no refleja necesariamente falta de motivación. También es verdad que como que, como directivo se debe al pendiente de señales en el comportamiento del obrero que indique en problemas; sin embargo, lo que debe buscar es algún cambio en el comportamiento usual.



### 3.6.8 LA GERENCIA MEDIA ES RESPONSABLE POR MANTENER MOTIVADO AL PERSONAL

La motivación sigue la regla del “efecto hacia abajo”. Si la gerencia media no está estimulada será casi imposible que motive a su personal.

Si su compañía tiene un equipo desalentador en la alta gerencia, tal vez deba mirar arriba para encontrar la raíz de los problemas de de motivación de sus empleados.

### 3.6.9 SI TRES DE CADA CUATRO DE SUS EMPLEADOS NO ESTÁN MOTIVADOS, EN REALIDAD NO TIENE DE QUE PREOCUPARSE.

“Una manzana podrida puede pudrir a todas las demás”.

Esto se aplica también a los empleados. Si una sola persona en su departamento presenta un problema de motivación, ese problema puede extenderse facialmente a los demás.

¿Cómo evitar esto?

- Trate de interceder en cualquier discusión de negativa que tenga lugar en su departamento cambie los aspectos negativos por positivos.
- Realice un esfuerzo extraordinario por proporcionar otros incentivos a todo el personal
- Organice juntas de grupo frecuentes en las que pueda eliminar muchas de las “vibraciones” negativas que tenga el empleado inconforme.

## CONCLUSIONES

## Conclusiones.

Un aspecto que fue poco cuidado en el pasado fue el humano, actualmente la calidad humana es indispensable para poder tener relaciones de trabajo y obviamente relaciones humanas exitosas. Los profesionistas químicos por ser gente que pueden ejercer su carrera en muchos campos deben estar preparados para muchas clases de puestos.

En esta Tesis se presentan algunos aspectos prácticos con un pequeño marco teórico que diera idea al lector de lo que alguien puede necesitar saber, para poder establecer relaciones humanas de alta calidad en la empresa como jefe o como empleado, ya que la visión que se obtiene permite al administrador conocer una mejor forma de administrar y al subordinado conocer sus áreas de oportunidad para crecer dentro de la empresa. La identificación de los “síntomas” que provocan que un empleado está funcionando de manera inapropiada para el jefe es de gran importancia, pero el jefe no puede cambiar al empleado eso debe de quedar claro desde un principio, lo que debe hacer es provocar el cambio en el, buscando que él se cuestione así mismo y logre identificar que es lo que está sucediendo con él.

La motivación es la base de de cualquier persona para poder realizar una actividad. En la práctica profesional el empleado y los empleadores se encuentran con diversos tipos de problemas ó inconvenientes que dificultan el buen funcionamiento del trabajo en equipo.

Los factores más comunes que intervienen como “problemas” para un líder y que hacen más difícil la tarea del líder son:

Las relaciones laborales y personales

La motivación

Capacidad para realizar las tareas, esto es tener el conocimiento necesario para poder desempeñar su función.

El dinero

La idea general de un “Buen Jefe” creo que es la combinación de alguien que sabe reconocer en sí mismo y en los demás situaciones personales que nos impiden desarrollar de manera adecuada su trabajo además de que es emprendedor, sabe y conoce de su trabajo y es bueno en ello. A pesar de desarrollar sus actividades un “buen jefe” debe estar atento a sus empleados y si alguno está fallando en alguna de sus actividades buscar la mejor solución. Esto provee de un buen ambiente para desarrollar buenas relaciones de trabajo, el preocuparse por los empleados genera confianza y el tratarlos como iguales de igual forma funciona muy bien.

El saber plantear escenarios en los que las personas puedan modificar la conducta que está generando el “problema” es indispensable. Algunas opciones que pueden aportar mejoras a la motivación del empleado es la autonomía, el dejar que el empleado decida por sí mismo en cuestiones de toma de decisiones da al empleado seguridad y crea autosatisfacción por haber logrado ese merito. Así poco a poco se consigue la confianza y no se recurre al dinero como recurso para incrementar la motivación. Se debe realizar una búsqueda de lo que tiene inconforme al empleado para ver de qué manera se incrementa su motivación.

Un empleado puede ser muy inteligente y capaz, pero debe tener el conocimiento y las armas para poder seguir siendo competitivo, si es lo que desea. La auto-realización también aporta un crecimiento en la moral y motivación del individuo, ya que representa más oportunidad de una mejor calidad de vida. Si el empleado es capaz de realizar con éxito sus funciones es debido básicamente a sus conocimientos en ello, de no ser así generara frustración y baja moral, esto también puede representar un conflicto para todos. La oportunidad de cursos o capacitaciones son buenos motivadores debido a que enriquecen el conocimiento, mejoran la preparación y mejora el curriculum del empleado, así puede aspirar a una mejor calidad de vida también.

Es una realidad que en la actualidad el dinero es un buen motivador y que incluso sirve para que las personas soporten situaciones que no les son agradables, como el “maltrato” de un jefe prepotente que pretende lograr eficiencia a partir de presión, regaños y castigos. En muchas ocasiones no se podrá dar un incentivo económico y abra que ver de qué forma se compensa al empleado. Pero también no se debe ser paternalista y dado el momento se debe aplicar un correctivo que sirva para hacer verle a la gente que a pesar de todo está para trabajar y cumplir con sus obligaciones, pues se les paga por ello.

Podemos tomar como referencia básica para poder entender a groso modo la situación del empleado la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, esta nos presenta una pirámide estructurada en la cual sin mucha practica se puede entender e ir cuestionando al empleado para obtener información de lo que lo hace no sentirse a gusto con su trabajo o donde trabaja. Esta teoría nos permite

ver que las personas tienen necesidades que necesitan ser resueltas, no es necesario que lleven por fuerza el orden de la pirámide, pero es una buena guía básica que nos amplía el panorama para poder tomar las medidas necesarias para corregir el problema existente. Esto no será tarea fácil si el empleado no es muy “abierto” o accesible debido a que se deberá buscar el medio a través del cual se pueda encontrar un canal de comunicación y establecer una relación de confianza para poder solucionar el problema de manera benéfica para todos.

En general, en la industria, los profesionistas químicos encabezan grupos o equipos enfocados a realizar tareas de diferentes áreas, la carrera en particular del ingeniero químico es muy versátil ya que el campo de acción va desde la administración pasando por los recursos humanos, la administración de proyectos, diseño de los mismos, en el área de contabilidad creando presupuestos, ventas, mantenimiento, diseño y operación e infinidad de áreas en las que interviene la química y en particular el ingeniero químico.

Por lo mismo, el ingeniero químico debe saber además de todo lo que sabe hacer, debe poder crear buenas relaciones de trabajo para administrar, dirigir, ordenar y llevar de buena forma el planeación, diseño y operación de un proyecto, y eso depende de que también se sepa administrar a sí mismo y a sus subordinados.

En el ambiente de ventas se ve claramente que una persona motivada es perfecta para ser un buen vendedor, la moral baja por la falta de ventas no debe ser un desmotivante, lo que se debe hacer es presentarlo como un reto para que el vendedor no pierda el autoestima. Esta es una forma clara en la que se puede ver la administración personal.

Todos pertenecemos a un gran diseño en el cual cada pieza es de importancia relevante. Porque si un pieza falla, falla toda la maquinaria.

“Al fallar un clavo falló la herradura, al fallar la herradura falló el caballo, al fallar el caballo falló el jinete, al fallar el jinete no llegó el mensaje, al no llegar el mensaje se perdió la guerra”.

## BIBLIOGRAFÍA.



Adair, J. (1993). *Como motivar. ¿Que nos mueve a lograr la excelencia?* Bogota: Fondo Editorial.

Appley, C. N. (1976). *Psicología de la Motivación: Teoría e Investigación*. México: Trillas.

Atkinson, J. W. (1958). *Motives in fantasy, action, and society: a method of assessment and study*. New Jersey: Van Nostrand.

Bolles, R. C. (1990). *Teoría de la motivación: Investigación Experimental y Evaluación*. México: Trillas.

*Facultad de Química*. (s.f.). Obtenido de <http://www.quimica.unam.mx/>

Greising, L. (1994). *La Fuerza de la Motivación*. México: Selector.

Haiman, F. S. (1972). *La Dirección de Grupos: Teoría y Práctica*. México: Limusa.

<http://es.wikipedia.org>. (s.f.). Recuperado el 18 de Junio de 2009, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Dale\\_Carnegie](http://es.wikipedia.org/wiki/Dale_Carnegie)

López, M. A. (2005). *Mujeres y Liderazgo: Una Nueva Forma de dirigir*. Valencia: Universitat de Valencia.

Maier, N. R. (1949). *Frustration: The Study of Behavior Without a Goal*. New York: McGraw Hill.

Murphy, G. (1945). The Freing of Intelligence. *Bulletin of the Menninger Clinic* , 1-19.

Peter Salovey, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Baywood Publishing* , 185 - 211.

Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoria y Practica*. México: Prentice - Hall.

*www.alaic.net*. (s.f.). Recuperado el 18 de Junio de 2009, de [http://www.alaic.net/ponencias/UNlrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNlrev_Salazar.pdf)

*www.econ.jhu.edu*. (s.f.). Recuperado el 18 de Junio de 2009, de <http://www.econ.jhu.edu/People/Young/>

*www.elergonomista.com*. (s.f.). Recuperado el 19 de Junio de 2009, de <http://www.elergonomista.com/lidrob.html>

*www.getcited.org*. (s.f.). Recuperado el 18 de Junio de 2009, de <http://www.getcited.org/mbrz/11058439>

*www.leighbureau.com*. (s.f.). Recuperado el 19 de Junio de 2009, de <http://www.leighbureau.com/speaker.asp?id=252>

*www.pnlnet.com*. (s.f.). Recuperado el 19 de Junio de 2009, de <http://www.pnlnet.com/chasq/a/17400>

*www.voypormas.com*. (s.f.). Recuperado el 18 de Junio de 2009, de <http://www.voypormas.com/Lideres/Warren-Bennis-El-guru-de-la-motivacion.html>