

19  
29

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE QUIMICA

LA MOTIVACION COMO UN FACTOR FUNDAMENTAL  
EN EL EXITO DE LAS EMPRESAS DE  
TRANSFORMACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO QUIMICO  
PRESENTA :  
ISABEL CARREON FARRERA

MEXICO, D.F.

1996.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**JURADO ASIGNADO**

**PRESIDENTE**

Prof.: Eduardo Rojo y del Regil.

**VOCAL**

Prof.: Robert Johnson Bundy.

**SECRETARIO**

Prof.: León Carlos Coronado Mendoza.

**1er. SUPLENTE**

Prof.: Héctor Marcelino Gómez Velasco.

**2o. SUPLENTE**

Prof.: Roberto Antonio Kuhlmann Rodríguez.

**ASESOR DEL TEMA**

I.Q. León Carlos Coronado Mendoza.

**SUSTENTANTE**

Isabel Carroón Ferrera.

The image shows two handwritten signatures. The top signature is written in black ink and appears to be 'León Carlos Coronado Mendoza'. The bottom signature is also in black ink and appears to be 'Isabel Carroón Ferrera'. Both signatures are written over a horizontal line.

Todo mi cariño y agradecimiento :

Al Ingeniero León Carlos Coronado Mendoza  
por su apoyo y dirección para éste trabajo de Tesis,  
y sobre todo por su paciencia.

A mis Padres

Por su Cariño, apoyo, paciencia ,  
por ser ante todo los mejores amigos,  
por enseñarme a caminar firme en la vida,  
a saber levantarme y seguir adelante.

A Guillermo, Alejandro y Carlos.

Por su ejemplo, preocupación, apoyo  
incondicional, y sobretodo a Carlos  
por motivarme al máximo al seguir mis pasos.

A mi Abuelita Isabel, por su cariño, por su  
compañía, por seguir conmigo siempre.

A mi tío David, por ser amigo, hermano,  
por su confianza y sobretodo su cariño.

A Adolfo,

por su paciencia, amistad,  
preocupación, por su amor, por ir  
de la mano junto a mi, por ser  
el amor de mi vida.

A Iliana, Juanjo, Sandra, Beto, Claudia,  
Gerardo, Samuel, Daniel, Raúl, Demón,  
compañeros que son amigos ya de toda la vida.

A Tony y Roberto, por estar conmigo  
incondicionalmente.

A la Mater, por cuidarme y ayudarme,  
por darme seguridad en los tiempos difíciles,

**SEMPER PARVAE NUMQUAM PERDIT.**

## INDICE

	Pág.
<b>Resumen</b>	
<b>I.-Introducción</b>	1
<b>II.-Definiciones.</b>	2
<b>III.-Desarrollo Histórico.</b>	4
3.1. Abraham Maslow.	4
3.2. Elton Mayo.	5
3.3. Lawrence Appley.	5
<b>IV.-Relación Productividad- Calidad- Motivación.</b>	6
4.1. Filosofías.	6
Deming(USA)	7
Juran (Rumania)	7
Ishikawa. (Japón)	7
<b>V.-Promotores de la calidad total</b>	8
Crosby	8
Conway	8
Harrington	8
<b>VI.-Trilogía de Juran.</b>	9
Esquema	10
<b>VII.-Impacto de la motivación en los individuos.</b>	12
7.1. Definiciones de:	12
(NAFIN)	
- Microindustria	12
- Industria pequeña	12
- Industria mediana.	12
(CANACINTRA)	
- Microindustria	12
- Industria pequeña	12
- Industria mediana.	12
<b>VIII.-Análisis transaccional.</b>	13
8.1. Transacciones Complementarias	14
8.2. Transacciones Angulares	14

	Pág
8.3. Transacciones Cruzadas	15
8.4. Transacciones Ulteriores	15
<b>IX.-Caricias psicológicas.</b>	16
9.1. ¿Qué son ?	16
9.2. Caricias positivas.	17
9.3. Caricias meramente superficiales.	20
9.4. Descuento y caricias negativas.	20
9.4.1. Caricias inadecuadas.	22
9.4.2. Estructuración del tiempo.	23
<b>X.-Tipos de Motivación.</b>	26
10.1. Primarias y secundarias	26
10.2. Intrínsecas y Extrínsecas.	27
10.3. De contenido y de contexto.	27
10.4. Inmediatas y a largo plazo.	27
10.5. Positivas y Negativas.	27
10.6. De deficiencia y de crecimiento.	28
10.7. Materiales y espirituales.	28
10.8. Conscientes e inconscientes.	28
10.9. Básicas de la personalidad.	29
10.10. De determinados actos de la persona.	29
10.11. Individuales y colectivas.	29
10.11.1. La Gente	29
10.11.2. El Individuo	30
10.11.3. Sus Líderes	30
10.11.4. Sus Jefes	30
10.11.5. La Organización	30
<b>XI.-Diseño del trabajo.</b>	31
11.1. Conductas esenciales del trabajador.	33
11.2. Necesidades del empleado.	30
11.2.1. Teoría de la necesidad del trabajo de Alderfer.	35
11.2.2. Modelo de las razones por las cuales la gente trabaja.	36
11.2.3. Litterer	39

	Pág.
11.2.4. Hall y Nougaim.	39
11.2.5. Modelo de la motivación del empleado y desempeño del trabajo.	40
11.2.6. Concepto de expectativa, valencia e instrumentalidad.	40
11.3. Frederick Heizberg.	44
11.4. Medición del desempeño del trabajo.	45
11.5. Enfoque no cognositivo de la motivación.	46
<b>XII.-Primeros enfoques del diseño del trabajo.</b>	49
12.1. Frederick Taylor.	49
12.2. Musterberg.	50
12.3. Walker y Guest.	51
<b>XIII.-Modelo que refleja las controversias surgidas en relación con las virtudes de los trabajos.</b>	52
<b>XIV.-Ampliación y enriquecimiento del trabajo.</b>	53
<b>XV.-Modelo de las reacciones de los empleados ante sus trabajos.</b>	55
<b>XVI.-Como rediseñar los trabajos.</b>	58
16.1. Estudio del movimiento.	62
16.2. Estudio del tiempo.	63
16.3. Análisis del trabajo.	63
<b>XVII.-Estrategia compuesta para el rediseño del trabajo.</b>	64
<b>XVIII.-Puntos que han sido efectivos al motivar a la gente.</b>	65
<b>XIX.-Conclusiones y Recomendaciones.</b>	67
<b>XX.- Bibliografía.</b>	69

## Resumen

En el desarrollo histórico se mencionan las diferentes teorías motivacionales, que de alguna u otra forma han trascendido.

**Teoría de Maslow:** Le servirá conocerla y ponerla en práctica, por que con ella usted tomará conciencia de que existen diferentes niveles de necesidades humanas, cuales son, y como el individuo se comporta dependiendo del nivel que tiene.

**Elton Mayo:** Plantea claramente como las relaciones humanas dentro de las empresas van estrechamente ligadas con la productividad y la motivación para el trabajo lo que le permitirá a usted conocerla y considerarla de tal forma que sirva como antecedente para motivar a su equipo de trabajo.

**Modelo del Dr. Lawrence Appley:** Conocerla le permitirá a usted analizar el comportamiento que debe tener un líder para obtener los mejores resultados con su gente; y le dará a conocer características específicas en un líder.

En este trabajo también se plantea la relación entre **Productividad, Calidad y Motivación**; esto es porque, para obtener una excelente calidad en los productos, resulta fundamental la motivación de la gente que los fabrica o bien los que supervisan dicha fabricación.

La investigación de la motivación humana ha mostrado que:

- a) Los trabajadores de hoy requieren otro tipo de recompensa además del dinero.
- b) Requieren refuerzos con un sentido de logro en sus tareas.
- c) Necesitan reconocimiento positivo de que están contribuyendo personalmente al logro de las metas de la compañía.
- d) Por todo lo anterior la necesidad de educación sobre la calidad ha sido sin precedente.

El tener conocimiento de estos hechos le permitirá a usted, saber que esta pasando en su entorno empresarial, que tan motivados están usted y su equipo de trabajo y por ende que calidad de productos pretende obtener.



Como ayuda y punto de referencia, se muestra un cuadro comparativo de las filosofías de los patriarcas de la calidad total.

	<u>RESULTADO</u>
Deming [U.S.A.] *la evaluación del desempeño *la supervisión para hacer un trabajo mejor.	desmotivante motivante
Juran [RUMANIA] capacitación y entrenamiento	motivante
Ishikawa [JAPON] participación de todos los empleados para lograr un Control Total de Calidad y Control de Proceso.	motivante

También se presenta un cuadro comparativo de las filosofías y metodologías de algunos de los promotores de Calidad Total, con el fin de darle más puntos de vista y opciones para que su panorama, crezca y cuente con una amplia gama de herramientas para motivar y aprovechar al máximo a su equipo de trabajo.

**Análisis Transaccional:** le servirá como herramienta para conocerse usted mismo y saber como relacionarse con los demás, y no solo esto sino que se puede conseguir un control más consciente de como se actúa en relación con los demás y como actúan ellos en relación con uno mismo.

Como ya se menciono la unidad en la estructura de la personalidad es " El estado del Yo ", al hacerse consciente de sus estados del yo puede distinguir entre los varios orígenes de sus pensamientos, sentimientos y normas de conducta; puede descubrir donde esta la discrepancia y donde la armonía dentro de su propia personalidad y puede hacerse más consciente de los recursos que tiene a su disposición.

En este trabajo también se expone que son las caricias psicológicas, y cuales son así como ejemplos; por que ya que éstas son "cualquier acto que implique el reconocimiento de la presencia de otro", y el hambre de caricias de una persona determina a menudo lo que esta haciendo con su tiempo, el conocerlas, reconocerlas y saber como manejarlas, le permitirá mejorar las relaciones con sus subordinados y porque no con sus jefes, ésto es, son herramientas fundamentales para motivar a la gente con la que trabaja.

También se mencionan las caricias Negativas o Descuento, estas resultan importantísimas para el objetivo de este trabajo ya que su empleo puede no solo desmotivar a la gente sino llegar hacer un daño **muy grande** a éstos .

El reconocerlas le permitirá no utilizarlas y saber como tomarlas cuando las reciba.

La gente estructura su tiempo de muchas maneras, aquí se presentan seis maneras posibles con las que usted podrá darse cuenta de como es que estructura su tiempo y analizar como es que su equipo de trabajo lo hace y porque y como esto ayuda o perjudica la motivación de su equipo de trabajo.

No solo ha sido necesario definir el término **MOTIVACION** y describir los diferentes factores, hechos y teorías que influyen en ésta directamente sino que el plantear y definir los tipos de motivación resultará fundamental para poder hacer uso de los diferentes medios para obtenerla del modo más conveniente.

En este trabajo también se plantea como opción para la motivación del equipo de trabajo y en general en la motivación como factor fundamental en las empresas de transformación; el **Diseño y Rediseño** del trabajo, ésto es, se busca que estas ideas de Diseño y Rediseño sirvan como herramientas para la administración de los recursos humanos; sin perder de vista que la idea principal es : " *El contenido del trabajo de un empleado puede ser una fuente de satisfacción personal y un vehículo organizacional para aumentar la motivación de ésta persona* ".

Con el Diseño o Rediseño del trabajo, se busca enfocar la motivación del empleado a través de las estrategias de rediseño del trabajo, lo que significa; que será una posible forma en que los gerentes podrán alterar el contenido de los trabajos de sus empleados, con objeto de aumentar sus deseos de alcanzar las metas de la organización.

Para el diseño del trabajo, se plantean sus diferentes etapas; desde investigar los antecedentes esenciales del empleado, también se plantean teorías de las necesidades de los empleados, modelos que tratan las razones por las cuales la gente trabaja, y el modelo de la motivación del empleado y desempeño del trabajo donde se definen y ejemplifican tres conceptos como

son: Expectativa, Valencia e Instrumentalidad éstos con el fin de comprender a la motivación como un proceso racional de toma de decisiones; enseguida se plantea la teoría de Frederick Herzberg que sostiene que la satisfacción causa desempeño, se mencionan las opciones, repercusiones, etc. de la medición del desempeño, hasta llegar al enfoque no Cognoscitivo de la motivación; éste sostiene que la conducta del individuo puede ser mejor comprendida y pronosticada al hacer un examen de las consecuencias de dicha conducta, haciendo únicamente referencia a las conductas voluntarias del empleado.

Todo lo anterior para dar paso a lo que llamamos en este trabajo, Primeros enfoques del Diseño del Trabajo, aquí se menciona como es que empezó, y como afectó tanto a empleados como a gerentes, se plantean los trabajos de Frederick Taylor, los de Luther Gulick y por supuesto el estudio que hicieron al respecto Walker y Guest, donde se resumen las consecuencias asociadas con la "rutinización" y los resultados de la simplificación del trabajo.

En la parte final de este trabajo se presenta un modelo que trata las controversias surgidas en relación con las virtudes de los trabajos, aquí se plantea el origen o condición de estímulo, que es lo que se percibe con este, cual es la respuesta afectiva al respecto y cual la respuesta conductual. El tema de Ampliación y Enriquecimiento del trabajo también se expone y se define, comentando como esto ha influido en los trabajadores y en su desempeño; a este le sigue el modelo de las reacciones de los empleados ante sus trabajos, de tal manera que complementa lo anterior, llegando así a lo que son los pasos para un Rediseño de Trabajo, éstos se explican uno a uno, se mencionan técnicas útiles para determinar las características objetivas del trabajo, definiéndolas, y por último se esquematiza la estrategia compuesta para el rediseño del trabajo, lo que busca este esquema es enlistar los pasos de tal manera que simplifique la comprensión del rediseño.

Por último se enlistan los puntos que han sido efectivos al motivar a la gente, desde un punto de vista práctico, y en base a la experiencia; busca que usted tenga una idea resumida de las diferentes herramientas, con las que cuenta para motivar a su equipo de trabajo, y poder identificar los porqués de la actitud de sus colaboradores, y los como para poder motivarlos y obtener con esto los mejores rendimientos y resultados.

### **I.-Introducción:**

A los estudiantes de Ingeniería Química se les hace tomar conciencia de lo importante que resulta el estudio y comprensión de diferentes ciencias como son : La Termodinámica y como rama de ésta la Transferencia de Calor, o bien la Mecánica de Fluidos; durante la formación en la Universidad se cuenta con manuales y una orientación completa de éstas ciencias, con el a fin de prepararlos y ayudarlos, al darles diferentes sugerencias, para que en el momento de estar diseñando un equipo, o calculando cantidades para un proceso o bien asesorándolo, sepan como desenvolverse. Eso es lo que busca esta tesis, que ya que se haya tomado conciencia de lo importante que resulta la motivación, al estar al frente de un equipo de trabajo se cuente con el apoyo de varias teorías, y consejos generales basados en la práctica que puedan ayudar a motivarlo, y saber motivar a la gente que tenga a su cargo, y con ésto lograr mejores resultados en el desenvolvimiento de su profesión aprovechando al máximo su capacidad y la del equipo de trabajo.

Por lo expuesto anteriormente los Objetivos de este trabajo son:

- 1.-Analizar lo que el término " **motivación** " significa.
- 2.-Conocer diferentes teorías motivacionales.
- 3.-Distinguir que es el Análisis Transaccional, como se aplica y que relación tiene con la motivación.
- 4.-Identificar y describir los principales tipos de motivación que existen.
- 5.-Conocer e identificar al diseño y rediseño del trabajo como opción en la motivación del mismo.
- 6.-Hacer conciencia que independientemente que como Ingeniero se dedique al área de producción, técnica, mantenimiento ó administrativa, el saber motivar al equipo de trabajo que se tenga a su cargo va a ser factor decisivo para un mejor aprovechamiento de recursos y por tanto un desarrollo adecuado.
- 7.- Darse cuenta de lo importante que resulta el mantener motivada a la gente, y nunca olvidar que a pesar de que se cuente con la mejor tecnología o bien con mucho apoyo económico y publicitario, si el equipo de trabajo, es decir, las personas que trabajan bajo su cargo no están motivadas, no se podrán aprovechar los recursos al máximo, y de una u otra forma habrá pérdidas, considerables o no, pero al fin y al cabo pérdidas.

## II.-Definiciones

Entre los propósitos de este trabajo; está el presentar diversos aspectos Motivacionales, antes de entrar en materia, se presentan algunas definiciones sobre lo que el término "Motivación " significa:

- **Motivación:** " Trata de romper las barreras que tradicionalmente hemos puesto para obstaculizar la fuerza y energía creadora." \*
- **Motivación:** Es darle a la gente medios adecuados y reconocimiento a su desarrollo para promover un cambio de fondo en la organización. \*\*
- **Motivar:** Influir positivamente en los demás, facilitar el desarrollo y el pleno aprovechamiento de sus potencialidades . \*\*\*
- **Motivación:** Viene de "motivo" y motivo viene del verbo latino movere, momentum, de donde también procede móvil, motor, emoción, terremoto,etc. \*\*\*\*
- **Motivación:** Es el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien, la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa. \*\*\*\*

\* (5)Giral Barnes, José : Cultura de Efectividad. (pag. 27)  
\*\* (5)Giral Barnes, José : Cultura de Efectividad. (pag. 100)  
\*\*\* (5)Giral Barnes, José: Cultura de Efectividad. (pag. 113)  
\*\*\*\* (18)Rodríguez Estrada Mauro: Motivación al Trabajo, El Manual modemo, México, 1988, (pág.16)

- ♦ **Motivación:** Es una tarea compleja y difícil . Es una relacion de sistemas entre muchas variables, dentro y fuera de la organización, por lo que no se pueden esperar respuestas claras y sencillas para los problemas de la motivación. \*\*\*\*
- ♦ **Motivación:** Es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desca hacerlo. \*\*\*\*
- ♦ **Motivación:** Es lograr que una persona X tenga su propiogenerador. \*\*\*\*
- ♦ **Motivación:** Es el proceso que tiene que ver con la energía que se le da al cuerpo humano.\*\*\*\*
- ♦ **Motivación:** Acción y efecto de motivar loque nos hace activar. (motivar:dar motivo para una cosa); (motivo: causa que mueve ha hacer una cosa).\*\*\*\*\*
- ♦ **Motivación:** Medio por el cual se pueden eliminar obstáculos como inconsciencia y falta de interes del personal. \*\*\*\*\*

- \*\*\*\* (18)Rodríguez Estrada Mauro: Motivación al Trabajo, El Manual moderno, México, 1988, (pág.16).
- \*\*\*\*\* (1)Aldag,Ramon J.; Brief, Arthur P: *Diseño de Tareas y Motivación del Personal*, 2ªEdición, México, Editorial Trillas, 1983
- \*\*\*\*\* (3)Crosby B, Phillip. *Ha.blemos de Calidad*, 2ªEdición, México, Ed. Mc Graw Hill, 1990, p.285.
- \*\*\*\*\* (5)García Pelayo, Ramón.: *Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado*, 4ªEdición, México, Editorial Noguer, 1972, p.595
- \*\*\*\*\* (10)Juran, J. M.: *Juran y el Liderazgo para la Calidad, un Manual para Directivos*, 2ª Edición, España, Editorial Diaz de Santos, 1990, p.285.

### III.-Desarrollo Histórico

**3.1.Abraham Maslow** explicó las relaciones entre las motivaciones y los niveles y tipos de las necesidades humanas (Jerarquía de necesidades de Maslow).

Puesto que no se pueden expresar todas las necesidades al mismo tiempo, tienden a poseer cierta prioridad en la que encuentran expresión.

El resultado es que las personas tienen distintos niveles de necesidades. Si las necesidades de nivel más bajo no se satisfacen, exigen prioridad y las personas se dedican a su satisfacción postergando otras necesidades de nivel superior.

A cada ser humano le toca manejar sus procesos de desarrollo para ir ascendiendo por la escala y, una vez satisfechos los escalones inferiores, desarrollar y fortalecer los superiores. El quinto es el más elevado. Este modelo no se aplica a todas las personas en todas las épocas, pero se considera como una relación general que puede aplicarse a grandes cantidades de personas en situaciones normales.

Se dice que las *necesidades* de los primeros niveles son *de orden inferior*, por que requieren casi siempre de una cantidad mínima de satisfacción antes de que se liberen otras necesidades.

Los tres niveles superiores de *necesidades* se conocen como *de orden superior*, y no son tan fáciles de satisfacer.

<b>Necesidades de Orden Superior.</b>	<b>Autorrealización, Estimación y Posición Social.</b>
<b>Necesidades de orden Inferior.</b>	<b>Seguridad y Protección Física.</b>

### 3.2. Otro Estudioso de aspectos Motivacionales fué Elton Mayo:

En sus experimentos, apareció, que los lazos de de amistad con los compañeros de trabajo, los sentimientos de contar con la confianza de los jefes y la convicción de ser importantes para la empresa, aumentaban sensiblemente el rendimiento de los empleados, y quedó demostrado que la motivación para el trabajo y la productividad va estrechamente ligada con las relaciones humanas dentro de las empresas .

### 3.3. Modelo del Lider Inspirado, Dr. Lawrence Apley (Presidente de AMA).

Plantea en su modelo tres puntos importantes:

1.- El lider Inspirado tiene una misión clara y la comparte con su grupo.

2.- Consulta a su grupo y los hace participar en las soluciones y decisiones.

3.- Es mentalmente maduro. Tiene convicciones propias; las defiende con desición, acepta que otros pueden tener la razón, está dispuesto a cambiar cuando otro tiene la razón .

Su Esquema:

+	ESCUCHAR ENTRENAMIENTO	RECONOCIMIENTO-INCENTIVOS CREAR CONSCIENCIA. Ejemplo: INSPIRACION
-	INTIMIDAR AMENAZAR	PROHIBICION CONDICIONAR EXTORSIONAR



#### IV.-Relación Productividad - Calidad - Motivación

La motivación aparece como una de las áreas básicas de la Calidad de los Productos.

Ya que la investigación de la motivación humana ha mostrado que además de la recompensa en dinero, los trabajadores de hoy requieren de refuerzos con un sentido de logro en sus tareas y el reconocimiento positivo de que están contribuyendo personalmente al logro de las metas de la compañía. Esto ha llevado a una necesidad sin precedente de educación sobre la calidad y para una comunicación mejorada de conciencia de calidad.

La excelencia resulta fundamental para la Calidad, y en uno de sus principios básicos recurre a la motivación; ésto es, lograr la productividad a través del personal, creando conciencia, en todos los empleados, de que sus esfuerzos son esenciales para el buen éxito del negocio y que ellos habrán de compartir los beneficios que se logren.

Edward Deming, uno de los patriarcas del movimiento de calidad total, plantea como desmotivante, es más lo califica, como una de las enfermedades mortales, al hecho de, evaluar el desempeño (clasificación según el mérito o análisis anual de desempeño.), ya que los efectos de esta práctica son devastadores se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad. La clasificación por mérito genera temor y deja a la gente en un estado de amargura, desesperación y desaliento. También estimula la movilidad de la gerencia.

A continuación se presenta una tabla comparativa de las diferentes filosofías de los patriarcas de la calidad total.

Deming (U.S.A.)	Juran Rumania	Ishikawa (Japón)
<p>Filosofía:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plantea a la supervisión como una ayuda a las personas para que hagan un trabajo mejor.</li> <li>2. Derribar las barreras entre los departamentos; con el fin de que se trabaje en equipo.</li> <li>3. Eliminar las exhortaciones para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad; ya que esto sólo crea relaciones adversas.</li> <li>4. Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.</li> <li>5. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.</li> <li>6. Hacer conciencia de que la transformación es tarea de todos.</li> </ol>	<p>Filosofía :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiar los síntomas de defectos y fallas, y estimular la acción correctiva.</li> <li>2. Hacer que participen todos los niveles directivos en el mejoramiento de la calidad.</li> <li>3. Concuera con otros autores en la importancia de la capacitación y el entrenamiento.</li> <li>4. Para cada problema elabora un proyecto.</li> </ol>	<p>Filosofía :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plantea que para que se de un Control Total de Calidad, se requiere de la participación de todos los empleados, incluyendo al presidente.</li> <li>2. No basta con encontrar los defectos o fallas y corregirlos .</li> <li>3. Lo que hay que hacer es encontrar las causas de los defectos y fallas .</li> <li>4. El Control Total de Calidad y el Control de Proceso ayuda y motiva a los empleados a identificar y eliminar estas causas .</li> </ol>

### 5.1. Filosofías

Entre los promotores de Calidad Total tenemos:

Crosby	Conway	Harrington
<p>Filosofía :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con requisitos.</li> <li>2. Prevención.</li> <li>3. Cero defectos.</li> <li>4. Precio de incumplimiento.</li> </ol> <p>Y dentro de su metodología presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Equipos de Mejoramiento.</li> <li>♦ Concientización de la calidad.</li> <li>♦ Entrenamiento a supervisores.</li> </ul>	<p>Filosofía:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenimiento Continuo .</li> <li>2. Eliminación del desperdicio.</li> <li>3. Creación de un nuevo sistema.</li> </ol> <p>Y dentro de su metodología presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Implantar un programa de Educación.</li> <li>♦ Fomentar las Relaciones Humanas.</li> </ul>	<p>Filosofía:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener el compromiso de la alta Dirección.</li> <li>2. Establecer un consejo consultivo del mejoramiento.</li> <li>3. Conseguir la participación total de la Administración.</li> <li>4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.</li> <li>5. Conseguir la participación individual .</li> <li>6. Establecer equipos d control de procesos.</li> <li>7. Involucrar a los proveedores.</li> <li>8. Implantar planes de mejoramiento.</li> </ol>

## VI.-Trilogía de Juran

La trilogía de Juran se refiere a tres procesos utilizados en gestiones de calidad y éstos son los siguientes:

- a) Planificación de la Calidad
- b) Control de la Calidad
- c) Mejora de la Calidad

**Planificación de la Calidad.**-Esta es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Implica una serie de pasos Universales que en esencia son los siguientes.

- Determinar quienes son los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

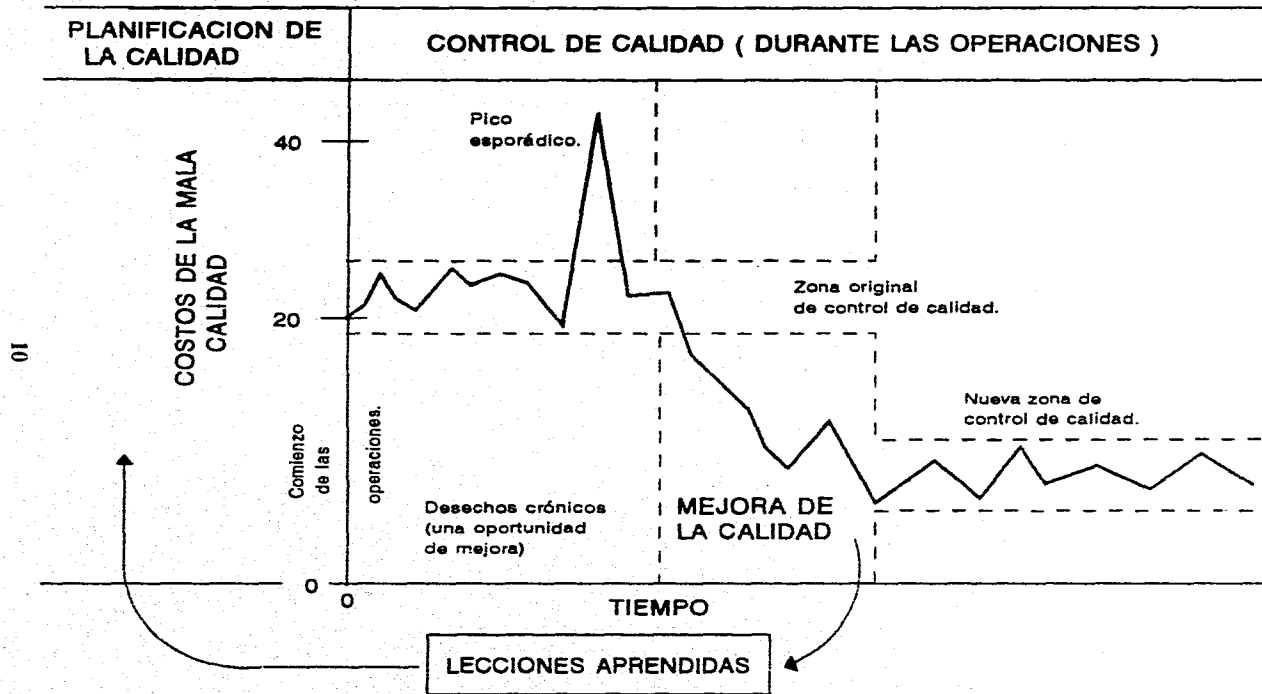
**Control de la Calidad.**-Consta de los siguientes pasos.

- Evaluar el comportamiento real de la calidad.
- Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad.
- Actuar sobre las diferencias.

**Mejora de la calidad.**-Este proceso es el medio de elevar las cuotas de la calidad a niveles sin precedente ((**avances**)). La metodología consta de una serie de pasos universales.

- Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
- Identificar las necesidades concretas para mejorar.
- Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- Proporcionar los recursos, **la motivación** y la formación necesaria para que los equipos :-Diagnostiquen las causas.-Fomenten el establecimiento de un remedio. -Establezcan los controles para mantener los beneficios.

# DIAGRAMA DE LA TRILOGIA DE JURAN.



Los tres procesos de la Trilogía de calidad están interrelacionados. El esquema siguiente de la trilogía de Juran, muestra esta interrelación. En el diagrama de la Trilogía la actividad inicial es la planificación de la calidad. Los planificadores determinan quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades. Luego los planificadores desarrollan unos diseños de producto y proceso que sean capaces de responder a esas necesidades. Finalmente, los planificadores pasan los planos a las fuerzas operativas.

**La motivación de los gerentes para el control de calidad.-** Los gerentes de todos los niveles tienen objetivos que cumplir, incluidos los objetivos de calidad. En este sentido, el control es una actividad que no tiene fin para los gerentes. Bastante al principio de su carrera gerencial aprenden a aceptar la responsabilidad del control como una forma de vida. El obstáculo al control de calidad no sólo es la falta de motivación por parte de los gerentes. Los obstáculos se deben a asuntos tales como:- La existencia de muchos objetivos en competencia.- Cambios debidos al mercado y otras fuerzas mayores.- Diferencias del mismo proceso de control (tal como el fracaso en cumplir los criterios del autocontrol).

## VII.-Impacto de la Motivación en los Individuos

### 7.1 Definiciones:

Resulta importante para los efectos de este trabajo el definir los diferentes tipos de Empresas:

De acuerdo con el programa para la modernización y desarrollo de la Industria, Nacional Financiera las define de la siguiente manera.

- **Microindustria.**-Las empresas manufactureras que ocupen directamente hasta 15 personas, y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial. Sólo las personas físicas de nacionalidad mexicana que satisfagan los requisitos señalados en los artículos 3o. ,8o. y 14o. de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y las sociedades mercantiles.
- **Industria pequeña .-** Las empresas manufactureras que ocupen directamente entre 16 y 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebasen el monto que determina la Secretaria.
- **Industria Mediana.**- Las empresas manufactureras que ocupen directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la Secretaria.

Por otra parte se tiene que ,conforme a lo presentado en el diario oficial del 3 de Diciembre de 1993, CANACINTRA, se modifican las definiciones de Micro Industria, Industria Pequeña e Industria Mediana contenidas en el apartado 1 Denominado Definición del Programa para la Modernización y desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, para quedar como sigue:

- ♦ **Micro Industria** : A las empresas que ocupen hasta **15** personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a **NS900,000**.
- ♦ **Industria Pequeña** : A las empresas que ocupen hasta **100** personas, y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a **NS9,000,000**.
- ♦ **Industria Mediana** : A las empresas que ocupen hasta **250** personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a **NS20,000,000**.

#### VIII.-Análisis Transaccional:

Es una teoría desarrollada por el Dr. Eric Berne como resultado de ciertas observaciones; esto es, el Dr Berne observó que en las personas los diversos 'Yo' realizaban transacciones con otras personas de diferentes maneras y que aquellas podrían ser analizadas .

Una parte del Análisis Transaccional, denominado Análisis Estructural, designa como las partes más importantes de la personalidad: al Padre, Adulto y Niño.

\*El estado **Adulto** del yo → Está orientado hacia la realidad presente y la recolección objetiva de información.

\*El estado **Padre** del yo → Contiene las actitudes y el comportamiento incorporados de procedencias externas, especialmente de los Padres. Exteriormente, se expresa a menudo contra los demás con un comportamiento perjudicial, crítico y perceptista.

\*El estado **Niño** del yo → Contiene todos los impulsos naturales de un infante.

\*James, Jongeward: Nacidos para Triunfar, ADDISON-WESLEY I. 1986, (pag.16-17)



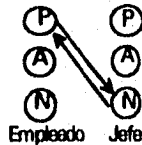
Todo lo que ocurre entre personas implica una transacción entre sus estados del yo. Las transacciones pueden ser clasificadas como:

Complementarias  
Angulares  
Cruzadas  
Ulteriores

### 8.1. Transacciones Complementarias:

Estas pueden ocurrir entre dos estados cualesquiera del yo; Padre-Padre, Adulto-Adulto, Niño-Niño, o Padre-Niño, una persona puede efectuar una transacción desde su Padre con cualquiera de los estados del yo de otra persona; puede también hacerlo con su Adulto o con su Niño. Si la respuesta es la esperada, la transacción es complementaria.

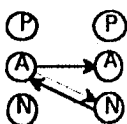
Por ejemplo: Un empleado afligido por un problema personal, es consolado por su jefe compasivo, su necesidad momentánea de dependencia ha recibido una respuesta apropiada.



### 8.2 Transacciones Angulares:

Esta representa una transacción en la que un estímulo que ostensiblemente es Adulto-a-Adulto, por ejemplo, un anuncio comercial de aspecto racional, en realidad intenta conectar con otro estado del yo - el Padre o el Niño - de la persona que responde. Si la transacción angular tiene

éxito en este caso, la respuesta será Niño - a - Adulto y no Adulto - a - Adulto; si no tiene éxito, el Adulto del que responde conserva el dominio y la respuesta vendrá del Adulto y no del Niño.

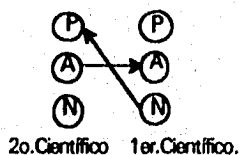


### 8.3. Transacciones Cruzadas:

Ocurre cuando las personas se miran en actitud desafiante, se dan la espalda, se sienten reacias a continuar la transacción o quedan perplejas por lo que acaba de ocurrir. Es decir ésta ocurre cuando la respuesta al estímulo es inesperada.

Cuando alguien inicia una transacción con la esperanza de obtener alguna respuesta que, desgraciadamente, no llega, se siente frustrado y, a menudo, descontento.

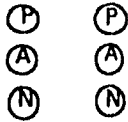
Por ejemplo: Un científico se dirige a otro diciéndole, "Probablemente no hayamos considerado algunas variables en este experimento. El otro contesta: ¿Y qué?, ¿A quién le importa eso aquí?".



### 8.4. Transacciones Ulteriores:

Cuando se abarca dos estados del yo, se trata de una transacción ulterior. Cuando se envía un mensaje ulterior, éste va disimulado bajo una transacción socialmente aceptable.

Por ejemplo: Cuando un supervisor mira de reojo a su subordinado y le dice: "Tengo un proyecto especial que se me pidió que lo otorgara a alguien capaz, pero... puede que sea demasiado para usted", está enviando un mensaje que puede ser oído por el Adulto del yo del subordinado o por el niño. Si el Adulto del yo del subordinado oye el mensaje, probablemente conteste: "Tiene usted razón; no es para mí"; pero, si el mensaje es percibido por el Niño, la respuesta bien puede ser: "Es exactamente lo que necesito. Me quedo con él."



El Análisis Transaccional es un instrumento que se puede usar para conocerse a sí mismo, para saber cómo relacionarse con los demás, y se puede conseguir un control más consciente de cómo se actúa en relación con otros y de cómo actúan ellos en relación con uno mismo.

## IX.-Caricias Psicológicas:

### 9.1 ¿Qué son ?

Caricias; son " cualquier acto que implique el reconocimiento de la presencia de otro".

Las caricias pueden ser dadas en forma de toque físico real o por medio de alguna forma simbólica de reconocimiento como una mirada, una palabra, un gesto o cualquier acto que signifique " Yo sé que estás ahí ".

El hambre de caricias de una persona determina a menudo lo que ésta hace con su tiempo.

Algunos individuos necesitan mucho reconocimiento para sentirse seguros; tal hambre puede ser intensamente sentida en cualquier parte, en el hogar, en el aula, y desde luego, en el **trabajo**, que es precisamente el caso que nos interesa.

Ejemplo:

En una empresa se quejaba un supervisor de que uno de los empleados de su laboratorio se pasaba demasiado tiempo en su refrigerador de agua y dejaba su aislado laboratorio cada hora, buscando a alguien con quien hablar. Después de un entrenamiento en el Análisis Transaccional el supervisor hizo una práctica corriente de asomarse por el laboratorio a intervalos para una breve conversación amistosa con su empleado quien hizo menos frecuentes sus paseos por el pasillo.

Tal como lo descubrió este supervisor, las diversas necesidades humanas por reconocimiento, confrontan a quien quiera que trabaje con gente.

A menudo, los gerentes más efectivos son aquellos que pueden acariciar y reconocer apropiadamente a los demás.

## 9.2. Caricias Positivas:

Se precisan caricias positivas para que las personas se desarrollen emocionalmente sanas con una sensación de " **estar bien** ". Las caricias positivas abarcan en valor desde el mantenimiento mínimo de un " **hola** " al encuentro profundo de la intimidad.

Algunas formas de caricias positivas son, por lo general, transacciones complementarias directas, apropiadas y pertinentes a la situación.

Cuando las caricias son positivas, dejan a la persona sintiéndose bien, viva, alerta y trascendente y más profundamente, aumentan la sensación de bienestar del individuo, confirman su inteligencia y son a menudo placenteras

Los sentimientos Subyacentes son sentimientos de buena voluntad y comunican la postura : "Yo estoy bien; tú estás bien " .

Algunas formas de caricias positivas son las siguientes:

\*El supervisor que contesta con sinceridad a la pregunta de un subordinado .

\*El dependiente que saluda a un cliente con un  
" !Buenos días ! "

Las caricias positivas son con frecuencia expresión de sentimientos de afecto y de apreciación:

\*\* " Me salvaste el día acabando ese informe. "

\*\* " Es un placer trabajar contigo en la misma oficina ."

Algunas veces las caricias positivas son cumplidos :

\*\*\* " Tu propuesta es clara, concisa; es exactamente lo que necesitábamos. "

Las caricias positivas dan a la persona información sobre sus aptitudes; además, pueden ayudarle a hacerse más consciente de sus habilidades y recursos individuales.

Lo anterior dentro de las caricias de un adulto a otro sería por ejemplo:

Una nueva secretaria que se libra eficientemente de un visitante inoportuno a su oficina puede ser felicitada con : " Eres un ángel ", en vez de con: " Estimo mucho el tacto con que ha tratado a esa persona " .

Cabe aclarar que aunque a muchas secretarias les gusta ser llamadas " Angel " de vez en cuando, esto no les proporciona muchos datos sobre su competencia en el trabajo, especialmente si son nuevas en él.

Escuchar es una de las mejores caricias que una persona pueda dar a otra.

El escuchar más efectivo implica prestar toda la atención posible al hablante; ésta es una disciplina que puede ser aprendida . Muchas personas inconscientes o desinteresadas nunca desarrollan esa habilidad, por lo que frecuentemente se oyen quejas como:

**Los Jefes:** "Se lo he dicho una y mil veces y él sigue sin escucharme . "

**Los Subordinados :** " Ninguno de los de arriba nos escucha . "

Cuando una persona ha sido escuchada , deja el encuentro sabiendo que sus sentimientos, opiniones e ideas han sido verdaderamente oídas; no ha sido desatendida sino que por el contrario, ha sido retroalimentada activamente.

Escuchar de verdad no significa necesariamente estar de acuerdo. Sencillamente quiere decir aclarar y comprender los sentimientos y puntos de vista de otra persona.

**Ejemplo:**

- Cuando una secretaria empieza de pronto a cometer bastantes errores mecanográficos, habla entre dientes y trata bruscamente a los visitantes a su oficina, un jefe que escucha de verdad diría algo como:

"A juzgar por lo que acaba de decir, me parece que usted está preocupada, ¿ verdad ? "

Todo el mundo necesita ser acariciado y, si las personas no reciben suficientes caricias positivas, a menudo provocan caricias negativas.

En el ambiente laboral se tendría: Los obreros pueden demorarse, cometer errores o lastimarse. Algunos estudios muestran que, si en una situación laboral no se toman en cuenta los sentimientos, la producción disminuye y emergen los conflictos.

### **9.3. Caricias meramente Superficiales:**

Son transacciones sencillas de las que puede decirse que son caricias de mantenimiento.

Generalmente, carecen de contenido significativo, pero al menos proporcionan reconocimiento, mantienen activa la comunicación y dan a la persona la sensación de estar viva.

Saludos rituales como el inclinarse y el darse la mano son formas estructuradas de dar y recibir caricias de este tipo.

### **9.4. Descuento y Caricias Negativas :**

Un descuento es o la falta de atención o la atención negativa que ocasiona daño emocional o físico.

Según Jacqui Schiff, muchas formas de descuento giran alrededor de la solución de problemas :

1. El problema en sí no es tomado en serio( Por ejemplo: si el jefe, firma papeles mientras su asistente le expresa una cierta problemática ).
2. La importancia del problema es denegada ( un supervisor dice: "Usted lo toma demasiado en serio ; y la cosa no tiene tanta importancia " ).
3. La solución es negada ( "No puedes hacer nada con respecto a un jefe díscolo " ).
4. Una persona niega su propia capacidad para resolver un problema ( "Yo no puedo evitar ser malhumorado; no es culpa mía " ).

Siempre es doloroso ser descontado. Entre padres e hijos conduce a una patología de la personalidad, creando perdedores; entre adultos conduce a relaciones humanas infelices o acaba en guiones (se refiere, al guión, psicológico que tiene un notable parecido con un argumento teatral) destructivos que " no llevan a ninguna parte " .

Sin embargo, a menudo, no son las palabras, sino el sentido expresado por el tono de voz, la expresión facial, el gesto, la postura, etc... lo que hace que una caricia sea negativa o directa positiva .

Las frases siguientes escritas sobre papel, parecen ser cumplidos, pero, si son pronunciadas sarcásticamente o con desprecio, son caricias negativas.

El verdadero mensaje es enviado por una transacción ulterior por medio de insinuación. Ese es el caso cuando:

- ♦ " Tu informe es algo especial "; es dicho con desprecio.
- ♦ "Esto es muy bueno para la máquina de escribir "; es dicho sarcásticamente cuando alguien está usando el borrador justamente encima del mecanismo interior.

La adulación falsa y los cumplidos falsos expresados con aparente sinceridad son también maneras de descontar:

- ♦ " ; Gran idea ! ", dice un presidente de comité, aunque realmente piensa que la idea no sirve para nada.
- ♦ " Está usted realizando una gran labor ", dice un jefe, aunque el volumen de ventas acaba de bajar.



En la vida diaria, el desprecio es generalmente más sutil que la violencia física. Adopta la forma de transacciones cruzadas, de rebajamientos ulteriores, desprecios o bromas. Algunos desprecios en acción se parecen a los "merengues" que los padres arrojan a sus hijos para que desaparezcan.

Berne ha dicho:

Las frases paternales de apoyo son esencialmente de índole protectora y, transaccionalmente son desaires (comunmente conocidas como "arrojar merengues" o "pastillas de goma").

Funcionalmente, éstas pueden ser interpretadas como sigue:

1) "Me alegra tener la oportunidad de protegerte; me hace sentir importante", o

2) "No me molestes con tus problemas; toma este merengue y cállate para que yo pueda hablar de los míos"

Un ejemplo a lo anterior sería:

Un vendedor puede arrojar un merengue a otro al decir:

"Lo que te ocurrió fue horrible, pero espérate y te cuento lo que me ocurrió a mí; ¡eso fue peor todavía!"

o

"¡Si tú crees que estás en apuros, espera hasta que yo te diga cuáles son los míos!"

9.4.1 Las Caricias inadecuadas pueden ser el resultado de largos períodos de tiempo que éstos a su vez, apresuran el deterioro emocional y físico.

Para evitar las penas que causa el aburrimiento, la gente busca algo que hacer con su tiempo.

#### 9.4.2. Estructuración del Tiempo.

La gente estructura su tiempo de seis maneras posibles:

- Aislamiento
- Rituales
- Pasatiempos
- Juegos
- Actividades
- Intimidad

##### Aislamiento:

El aislarse es, a veces, una decisión racional del Adulto .

El comportamiento de aislamiento puede originarse en cualquiera de los tres estados del yo.

##### Rituales:

Estas son transacciones complementarias sencillas y estereotipadas como los cotidianos "¡Holas!" y "adioses".

**Pregunta ritual ; " ¡Buenos días ! ¿Como estás ? ", la respuesta ritual; "Bien, ¿Y tú ? "**

Durante este corto encuentro, ambas personas han recibido caricias de mantenimiento.

Resulta importante el comentar que; en la mayoría de los casos tras la anterior pregunta, la otra persona no indaga por la salud y los sentimientos de su interlocutor, y éste lo sabe por lo que da una respuesta ritual.

Muchos rituales de esta clase suavizan el intercambio social; proporcionan a desconocidos una manera de acercarse, economizan el tiempo de explicar quién va primero o es servido antes, etc.

### Pasatiempos:

Son aquellas en las que las personas pasan el tiempo hablando de temas inocuos .

Los pasatiempos son relativamente seguros .

Estos al igual que los rituales, son maneras de pasar el tiempo juntos cortésmente sin complicarse a un nivel más profundo; proporcionan a las personas oportunidades de estudiarse psicológicamente unas a otras ante la posibilidad de posterior implicación en juegos, actividades o intimidad.

### Juegos:

La gente practica entre sí juegos psicológicos muy semejantes al monopolio, póquer, bridge, etc..., todos los juegos tienen un comienzo una serie de reglas y una recompensa final. Los juegos psicológicos, sin embargo, tienen un propósito ulterior: no se juegan por diversión.

Berne define así un juego psicológico: " Serie periódica de transacciones, a menudo repetitivas, superficialmente racionales, con una motivación oculta; o en lenguaje llano: serie de transacciones con truco."

Una ventaja de practicar juegos psicológicos es el estructurar el tiempo.

Algunos juegos estructuran solamente cinco minutos. Por ejemplo, cuando una secretaria juega a *defecto* con su jefe, ella se toma unos minutos para indicarle que siempre comete errores ortográficos en determinadas palabras.

Una persona actúa a veces como perdedor para ganar su juego.

Por ejemplo: Un compañero de trabajo le dice a otro: " Anoche me quedé mirando el juego de fútbol en la televisión y no llegué a la junta en la mañana."(Ulterior: soy malo, dame una patada.)

El otro contesta: "No tienes suerte, acabo de entregar la minuta y ya se la llevaron al Director.(Ulterior, si eres malo y ahí va tu patada.)

### Actividades:

Las actividades son formas de estructurar el tiempo relacionadas con la realidad exterior y corrientemente, se consideran como trabajo, el llevar algo a cabo.

En medio de las actividades, pueden surgir diferentes maneras de estructurar el tiempo. Por ejemplo: Un directivo de una empresa puede jugar a Directivo acosado contestando *sí* a tantas peticiones que, al final, puede sufrir un colapso. Entretanto, hostiga y hace trabajar excesivamente a sus secretarías tanto como así mismo. Cuando el Sr. Acosado sale del despacho, pueden dejar de mecanografiar y archivar y entregarse al pasatiempo común: *¡Esto es horrible!*, "Ese fulano dice 'sí' a todo el mundo y nosotras acabamos trabajando demasiado; ¡esto es horrible!".

Cuando el jefe vuelve al despacho, ellas regresan a sus actividades, acuden al ritual de una pausa para tomar café o se retiran a sus propias fantasías - Tal vez furiosas - o inician un juego.

### Intimidad:

Esta capacidad se halla a un nivel más profundo, que todas las antes mencionada; y depende de cada persona. Varias personas pueden vivir o trabajar juntas durante muchos años y nunca " verse " u " oirse " unas a otras.

La sensación de intimidad puede acontecer en medio de una multitud o a través de una amistad continuada, en el trabajo o en una relación matrimonial .

La intimidad puede tener lugar si :

Dos hombres trabajan juntos durante varias semanas en la preparación de una propuesta para su compañía. Uno de ellos la presenta en la dirección y es rechazada. Al regreso, su colega lo mira y sin palabras, una sensación de comprensión por la decepción mutua se cruza entre ellos.

La intimidad es con frecuencia aterradora por que implica riesgo.

Uno de los principales objetivos de Análisis Transaccional y signo de una persona autónoma es el recuperar la capacidad para la intimidad. Los triunfadores se arriesgan a una intimidad verdadera.

El aprender a cambiar viejos hábitos de descontar, o acariciar negativamente no es fácil. No obstante, una persona puede hacerse consciente de cómo se descuenta a sí misma y a los demás y, consecuentemente, desarrollar nuevas normas de efectuar transacciones.

En lugar de descontar puede activar deliberadamente su Adulto para controlar sus comentarios y comportamiento destructivos; Y con esto, sus mensajes se hacen más apropiados a la situación: claros, y pertinentes .

#### **X.-Tipos de Motivación:**

La motivación es un fenómeno complejo y polifacético. El considerar sus diferentes formas nos ayudará a comprenderla mejor.

Aunque el tema de estudio es la **motivación al Trabajo**, conviene presentarla en sus dimensiones más generales .

##### **10.1. Hay motivaciones primarias y secundarias :**

Las primarias responden a los impulsos biológicos; el hambre, la sed, el descanso, etc ...

Las secundarias son adquiridas de experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje. por ejemplo:

La motivación a comer camarones al mojo de ajo, o bien a usar un vestido Pierre Cardin, etc..

#### 10.2. Motivaciones intrínsecas e extrínsecas :

Esto es según que motive directamente la cosa que se va a hacer, o algo relacionado con ella, por ejemplo:

Estoy motivado a hacer un equis trabajo, por que me gusta, ( sería una motivación intrínseca), o bien porque aunque no me guste, me pagarán una buena suma por él (entonces sería una motivación extrínseca).

#### 10.3. Motivaciones de contenido y de contexto:

Es una distinción muy afín a la anterior; lo que me motiva puede ser, la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que sucede, por ejemplo:

Tomar clases de algo, con un maestro que me cae bien, o por el contrario, "Aguantar" a mi jefe, todo el fin de semana, que me invitó a su "preciosa villa campestre".

#### 10.4. Motivaciones inmediatas y a largo plazo :

Según que los satisfactores se obtengan al tiempo de realizar la actividad o en una época posterior. por ejemplo:

De la primera; quedarte a trabajar mas tiempo para generar horas extras.

De la segunda; estudiar la carrera de Ingeniería, para llegar a ser más tarde un Ingeniero de Proyectos prestigioso y acaudalado.

#### 10.5. Motivaciones positivas y negativas:

En efecto éstas se refieren a que puedo motivarme a buscar algo, o en su defecto a evitar algo. por ejemplo:

Pedir a mi jefe, el recibir a los Técnicos extranjeros que van a llegar a México, para un cierto trabajo o conferencia en la empresa, por que me agrada hacerlo (**positiva**), hacer todo lo posible por que no me toque quedarme a llenar reportes por que me disgusta hacerlo (**negativa**).

#### 10.6. Motivaciones de **deficiencia** y de **crecimiento**:

Según que se busque llenar una carencia o bien, lograr un desarrollo y un progreso, por ejemplo:

Por un lado las deudas que me obligan a quedarme horas extras. Por el otro, tomar un curso superior de Administración de Empresas, para que mi compadre el Director General de una equis empresa me de un muy buen puesto; o bien, inventar un acrílico biodegradable .

#### 10.7. Motivaciones **materiales** y **espirituales** :

Como su nombre lo indice, son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien, a realizar valores trascendentales, por ejemplo:

De lo primero; el adquirir un vehículo cómodo y seguro; de lo segundo, el servir al prójimo desinteresadamente en las urgencias de un temblor.

#### 10.8. Motivaciones **conscientes** e **inconscientes** :

Según que el sujeto se de cuenta o no de ellas. Hay toda una casuística. Por ejemplo :

Si quiero vengarme de una persona que me ofendió, y lo sé perfectamente y lo admito, la motivación es consciente, pero si creo que debo castigar a mi empleado para corregirlo, y en realidad por dentro me impulsa la venganza, entonces es inconsciente.

Frecuentemente una motivación es una simple pantalla de los verdaderos motivos: lo es para el sujeto mismo, y puede ser también para sus compañeros y para sus jefes.

#### **10.9. Motivaciones básicas de la personalidad:**

Este tipo de motivaciones se tiene en la persona metalizada, ambiciosa que ve en todo lo que hace el signo de pesos .

Tratar bien a tu jefe por que sabes que hay posibilidades de un ascenso, o bien invitarle un café a la secretaria de un equis gerente que hizo la minuta de una junta que te interesa saber de lo que se trato.

#### **10.10. Motivaciones de determinados actos de la persona :**

De este tipo sería por ejemplo la acción a ponerse un suéter cuando hace frío.

#### **10.11. Motivaciones individuales y colectivas :**

Según que se ubiquen en una persona física o en un equipo. Por ejemplo:

Si se quiere tomar un curso de administración básica por que me interesa la administración, resulta ser una motivación individual. Por el contrario, el entusiasmo de un equipo de trabajo para ganar un determinado proyecto, es ejemplo de motivación colectiva.

##### **10.11.1 La gente :**

Le gusta trabajar y hacer las cosas bien. Entonces, ¿ por qué no sale todo bien espontáneamente, desde la primera vez ?, ¿por qué se pierde terreno ya ganado, y se degeneran procesos de institucionalización ?

Existen muchos elementos que conspiran en contra de la tendencia natural de hacer las cosas bien.



#### 10.11.2. El individuo:

Se siente inseguro de su status, de su conocimiento y del reconocimiento a sus logros. No se puede automejorar. Tiene una sensación de que se le trate injustamente. Tiene un ego sensible que busca reconocimiento y a veces cae en maniobras contraproducentes para lograr ese reconocimiento.

#### 10.11.3. Sus Líderes:

Formales o informales, los suelen usar en desgastantes luchas " gana - pierde " entre accionistas, empresarios, sindicatos, trabajadores, clientes y proveedores.

#### 10.11.4. Sus Jefes:

Que también sufren de inseguridad por falta de conocimiento profundo y de entereza para tomar decisiones, le hacen perder su tiempo por ineficiencia logística (no le tienen materiales o la herramienta ,o la instrucción o el cliente, juntos en el lugar indicado o en el tiempo requerido) o por simple confusión.

#### 10.11.5. La Organización :

La han hecho rígida y autoritaria , copiando al ejército; en la empresa se ha perdido, la buena práctica de que los gerentes desarrollen responsabilidades propias, además de las de supervisión.

Si se reconoce la gran inestabilidad del ser humano, su tendencia a canibalizar a sus vecinos, sería bueno buscar remedios como:

- Hacer uso del Análisis Transaccional, con el fin de conocerse a sí mismo, para saber cómo relacionarse con los demás y para descubrir el curso que está siguiendo su vida. La Unidad en la estructura de la personalidad es el estado del yo. Al hacerse consciente de sus estados del yo, puede distinguir entre los varios orígenes de sus pesamientos, sentimientos, y normas de conducta; puede descubrir donde esta la discrepancia y donde la armonía dentro de su propia personalidad y puede hacerse más consciente de los recursos que tiene a su disposición.

Lo anterior podrá conducir a actitudes positivas como:

-Hablar con el personal con honestidad intelectual absoluta, diciendo cuanto creemos que le falta para progresar, qué requiere para ello, y qué esperanza puede tener.

-No "anteponerle" a otros. (es decir, recomendados, familiares, etc...)

-Mantenerlos en movimiento, haciéndolos sentir que progresan.

#### **XI.-Diseño y Rediseño del Trabajo:**

Se espera que todas estas ideas sirvan como herramientas para la administración de "los recursos humanos"; buscando el no perder de vista, las complejas interrelaciones entre la calidad de la vida en el trabajo, la efectividad organizacional y las responsabilidades de la administración.

La idea principal; "El contenido del trabajo de un empleado puede ser una fuente de satisfacción personal y un vehículo organizacional para aumentar la motivación de este individuo".

El estar a cargo de gente, exige un alto nivel de competencia y desempeño. Se requiere algo más que de un título universitario, una gran oficina y otros símbolos aparentes de rango.

Se tienen dos tareas específicas: La primera es la creación de un todo que sea mayor a la suma de sus partes: una entidad que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella. Se puede hacer una analogía con el director de una orquesta sinfónica, el cual a través de su esfuerzo, visión coordinación y dirección, hace que las partes instrumentales individuales se conviertan en el todo viviente de una ejecución musical. Sin embargo el director tiene la partitura del compositor y es intérprete de aquella. El gerente es tanto el compositor como el director.

Esta tarea exige que el gerente haga efectiva la fuerza que poseen sus recursos, sobre todo los recursos humanos y que neutralice lo que exista de debilidad. Esta es la única forma en que puede crearse un todo genuino.\*

Un aspecto firmemente identificado del trabajo del gerente se refiere al trabajo en conjunto con los Recursos Humanos de la Organización. El trabajo del gerente puede describirse en función de diez papeles:

- |                    |                            |
|--------------------|----------------------------|
| - Figura principal | - Vocero                   |
| - Líder            | - Empresario               |
| - Vínculo          | - Arbitro de los problemas |
| - Amonestador      | - Distribuidor de recursos |
| - Diseminador      | - Negociador               |

[ Mintzberg, 1973 ] manifiesta que: " El papel de líder es sin duda el más importante de todos ". El objetivo principal del papel de líder es llevar a cabo la integración entre las necesidades individuales y las metas organizacionales. Claro es que, esta integración requiere la intervención del gerente en las actividades motivacionales, ya que la motivación del empleado influye en las tareas que éste elige para su desempeño, el esfuerzo que implican y el período que tomará dicho esfuerzo ( cfr .Campell y Pritchard, 1976 ).

\*Drucker, Peter. Management: Task, Responsibilities, practices, p 398, USA, 1974.

La motivación tiene que ver con la dirección, amplitud y persistencia de la conducta del empleado; el logro por parte del gerente de las metas organizacionales demanda un determinado grado de control sobre la motivación de sus subordinados.

¡ Importante !; un posible medio para lograr este grado de control estriba en tratar de satisfacer las necesidades de los subordinados cuando éstos asumen aquellas conductas que facilitan el logro de las metas de la organización.

Lo que se busca es, enfocar la motivación del empleado a través de las estrategias de rediseño del trabajo; esto es: la forma en que los gerentes pueden alterar el contenido de los trabajos de sus empleados, con objeto de aumentar sus deseos de alcanzar las metas de la organización.

### **11.1. Conductas Esenciales del Trabajador.**

Todas las personas dicen algo en relación con las razones por las cuales trabajan. Diferentes personas trabajan por diferentes tipos de motivos.

El objeto de aquí es el ayudar a la comprensión de las cuestiones conductuales importantes del trabajador, por lo que se:

- Investigan los antecedentes conductuales para el rediseño del trabajo y a través de conceptos básicos como necesidades, desempeño y motivación busca poner en práctica exitosamente el rediseño del trabajo .
- Examina un subgrupo de los alicientes ofrecidos por las organizaciones a los empleados para que éstos se arraiguen en la organización y desempeñen sus funciones.
- Introduce un modelo teórico de motivación del empleado con base en la suposición, éste es un ente racional que toma decisiones.

- Trata de mostrar el papel que juega el rediseño del trabajo en el aumento de la motivación del empleado, lo que, a su vez, origina la elevación de los niveles de desempeño.

Esto es, como ya se mencionó, casi ninguna persona trabaja por la misma causa; diferentes personas trabajan por diferentes tipos de motivos, por ejemplo:

Roberto Montes; hablando con su hijo sobre su trabajo como mecánico de automóviles, afirmaba: " Claro, nunca seré rico, seguiré llegando a casa sucio y cansado después del trabajo, pero el hombre tiene que disfrutar lo que hace y yo me siento muy orgulloso al escuchar un motor que he afinado bien." ó Carolina Herrera; empleada en la línea de producción de un fabricante pequeño de utensilios, pensaba el último día de pago: " Si no fuera por este cheque, ajustaría cuentas y renunciaría; el trabajo es tan aburrido que la única forma de conservar cordura, es cantar todo el día".

La comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo; es esencial para lograr un diseño del mismo y una motivación de los empleados que resulten satisfactorios.

El conocer lo que la gente espera de su trabajo, ayudará a diseñar los trabajos, sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas de forma tal que, tanto el empleado como la organización queden satisfechos.

## **11.2. Necesidades del Empleado**

Una de las teorías más conocidas sobre las necesidades humanas es la de Abraham Maslow (1943); de la cual ya se presentó una primera semblanza en el apartado 3.1

Postuló que la gente tiene cinco necesidades predominantes, en la siguiente jerarquía progresiva:

- 1) Necesidades fisiológicas (alimentación, agua, aire y sexo)**
- 2) Seguridad (estar a salvo ante daño corporal)**
- 3) Pertenencia (necesidad de amistad, afecto y amor)**
- 4) Estima (necesidad del sentimiento de autovaloración, respeto y admiración)**
- 5) Autorealización (necesidad de lograr lo mejor de nuestra vida)**

De acuerdo con Maslow, las personas deben satisfacer parcialmente una necesidad de orden inferior antes de experimentar la siguiente superior. Las personas tienen que satisfacer las necesidades de orden inferior, después las orden superior; y más de una puede constituir el punto central de cierta conducta.

Aún cuando; a teoría de Maslow es bastante popular e intuitivamente atractiva, no ha soportado el rigor de la evaluación empírica.

Por otra parte según Hally Nougain (1968), en un estudio de un grupo de gerentes empleados por la American Telephone and Telegraph, no encontraron apoyo para la existencia de cinco diferentes categorías de necesidades para la jerarquía planteada por Maslow.

### 11.2.1. Teoría de la necesidad de Alderfer (1972)

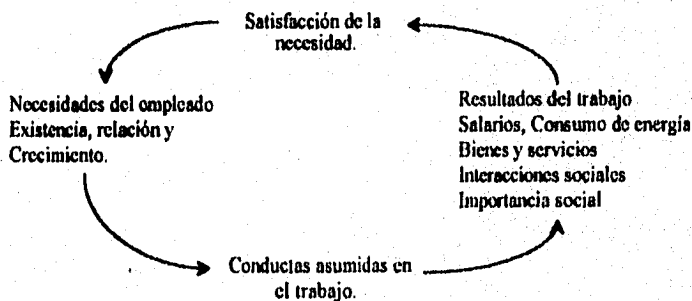
El considera que el individuo tiene 3 grupos básicos de necesidades:

- 1) Existenciales (bienes, material): alimentos, agua, salario.
- 2) De relación (mantener relaciones interpersonales con amigos, familia y colaboradores)
- 3) De crecimiento (necesidad de desarrollo)

Esta teoría reconoce explícitamente el potencial de frustración o regresión; propone entre otras cosas; que si el intento de satisfacer las necesidades de crecimiento resulta frustrado, entonces las necesidades de relación adquieren una mayor importancia.

Cabe destacar que esta teoría es mucho menos rígida que la de A. Maslow. Ofrece al gerente una sencilla estructura para comprender las necesidades y deseos de los empleados, así como el papel que estas necesidades pueden desempeñar en el proceso motivacional.

### 11.2.2. Modelo de las razones por las cuales la gente trabaja.



La figura anterior es un modelo simplificado de las razones por las cuales la gente trabaja.

La comprensión de las necesidades del empleado, pueden ayudar a entender su conducta. Puede considerarse que los resultados que los empleados obtienen por asumir cierta conducta en el trabajo, son las razones por las cuales trabaja.

Normalmente se asocian, a cualquier papel de trabajo, 5 resultados específicos:

- 1) Salarios
- 2) Consumo de energía física y mental
- 3) Producción de bienes y servicios
- 4) Interacciones sociales
- 5) Status Social .

Vroom (1964) y Gellerman (1968) respecto al salario (dinero) enunciarón:

**"La perspectiva más útil desde la cual puede observarse el papel que desempeña el dinero es la de instrumento para obtener otros resultados deseados .El dinero en sí y por sí mismo no es importante; adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades".**

En una encuesta efectuada con una muestra de la población adulta no institucionalizada llevada a cabo en E.U. se preguntó a los sujetos: ¿ " Si obtuviera bastante dinero para vivir comodamente como usted quisiera por el resto de su vida, continuaría trabajando o dejaría de hacerlo ?" (David 1975) más del 63% de los entrevistados contestó que continuaría trabajando.

Por otra parte las demandas de la mayor parte de los trabajos mantienen a sus ocupantes física o intelectualmente activos.



El consumo de energía en el trabajo está dirigido hacia la producción de algunos bienes y servicios. La producción de tales mercancías puede ser de hecho un medio de satisfacer las necesidades de crecimiento. Si el producto final de las actividades del trabajo de un individuo no se considera como un producto o servicio valorado, entonces la oportunidad de que la función productiva desempeñe un papel importante, es LIMITADA; si el producto final constituye un bien valorado, entonces, la contribución del individuo a la producción de ése bien, puede convertirse en una razón importante para trabajar.

El trabajo ya que no se efectúa en un aislamiento se considera social, el vendedor que disfruta conociendo nuevos clientes, y el empleado de producción que espera la noche del viernes para salir con sus camaradas: todos ellos deben trabajar, en parte, a causa de las interacciones sociales experimentadas en el trabajo.

La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades de relación del empleado, la correspondencia entre la personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo, así como por las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.

Con respecto al estatus, puede decirse en términos llanos que es la posición que ocupan las personas dentro de un sistema social. Un tipo de estatus es atribuido el otro tipo es alcanzado.

Varios factores ayudan a determinar el nivel de un trabajo, por ejemplo:

- a) Las habilidades ó conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo.
- b) La categoría o posición jerárquica dentro de la organización.
- c) Salarios.
- d) Antigüedad.
- e) Estatus de los asociados

11.2.3. LITTERER (1965), plantea que; es importante hacer notar que la noción de necesidades que se mencionó, no puede ni debe considerarse como absoluta. Los empleados no tienen la misma estructura de necesidades. En otras palabras, que lo que el trabajador joven desea al comienzo de su carrera es diferente de lo que el mismo empleado deseará en las etapas más maduras de su vida.

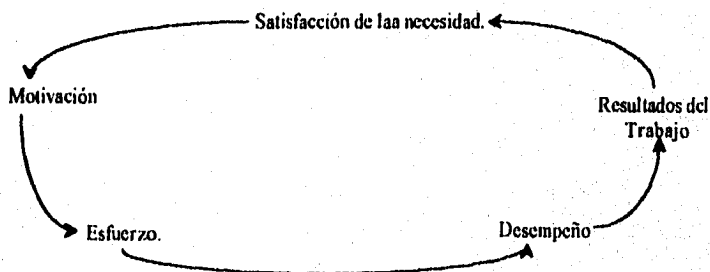
11.2.4. HALL Y NOUGAIM (1968), autores sobre un estudio sobre las etapas de la carrera concluyen: de los 25 a los 30 años de edad, el empleado se ocupa de ganar reconocimiento y de establecer un sitio dentro de la organización; de los 30 a los 45 años, busca el ascenso, y de los 45 a los 60 años, trata de mantener la carrera.

Estos resultados pueden ser vistos como un conjunto básico de incentivos que una organización ofrece a un individuo, para que ocupe la plaza de trabajo. Los gerentes deben preguntarse a sí mismos cuáles incentivos ofrecen a aquellas personas que trabajan bajo su supervisión. Si ellos encuentran que tales trabajos pueden ser caracterizados, entonces no deben sorprenderse de la dificultad experimentada al atraer y conservar empleados.

### 11.2.5. Modelo de la Motivación del Empleado y Desempeño del Trabajo.

La principal preocupación de la mayor parte de los gerentes es el nivel de desempeño en el trabajo por parte de sus empleados. Por ende no sólo debe interesarse en comprender las causas del desempeño de los empleados como en el caso de la selección y colocación de éstos. Fundamentalmente, el gerente también debe ocuparse de controlar el nivel de desempeño.

Como se muestra en la siguiente figura el nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido, y este último está en función de la motivación.



### 11.2.6. Concepto de expectativa, valencia e instrumentalidad.

Posterior al desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (un aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, a su vez, pueden servir para satisfacer las necesidades del empleado. Finalmente el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación. Con objeto de comprender la motivación como un proceso racional de toma de decisiones, es esencial la definición de 3 conceptos: **expectativa, valencia e instrumentalidad.**

Expectativa es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Se puede medir la expectativa al preguntar al empleado " Qué oportunidades tiene en una escala de diez, de conseguir la meta asignada de ventas en la próxima estación?". Una respuesta de uno, indicaría que el empleado siente que es improbable que su esfuerzo personal lo conduzca hacia el nivel deseado de desempeño. A la inversa, una respuesta de diez, señalaría que el empleado está seguro de que su esfuerzo lo llevará al nivel deseado de desempeño. Un empleado que percibe un bajo grado de asociación entre el esfuerzo personal y el nivel resultante de desempeño, no estará muy motivado para conseguir metas de desempeño, puesto que los intentos efectuados para tal efecto, probablemente serán inútiles.

**\*NOTA;** La expectativa, como la valencia y la instrumentalidad, está basada en las percepciones del empleado, las cuales no necesariamente coinciden con la realidad de la situación.

La valencia: consiste en los sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo ( es decir, la orientación afectiva en relación con éste).

Por ejemplo: Un ingeniero de Control de Calidad de una Planta, puede esperar que lo asciendan de esa área a la gerencia de Control de Calidad de las tres plantas que integra la empresa. Para una persona que quiera hacer una carrera, tal promoción puede ser altamente deseable y por lo tanto, positivamente valente; para un individuo ligado con mucha fuerza a su comunidad, tal promoción puede ser aversiva, y por ende negativamente valente. A continuación se presenta una lista de resultados potenciales del trabajo.

- a) Oportunidad para hacer amigos
- b) Respeto de los Colaboradores

- c) Cansancio producido por un trabajo**
- d) Prestar ayuda a otros**
- e) Respeto de los clientes**
- f) Crecimiento y desarrollo personal**
- g) Sentimiento de realización**
- h) Aumento en los pagos**
- i) Mayor oportunidad de pensamiento y acción independientes**
- j) Rápido transcurso del tiempo en el trabajo**
- k) Ofrecimiento de buenos servicios**
- l) Sentimientos de seguridad**
- m) Ascenso**
- n) Premios y reconocimientos especiales**
- o) Recibo de más cumplidos**
- p) Respeto de su jefe**
- q) Transferencia**
- r) Cansancio**
- s) Aburrimiento**

Cada gerente debe intentar desarrollar una lista de resultados específica para el conjunto de trabajos que supervisa, que la valencia de los resultados destacados del trabajo sea estimada, ya que la valencia de cada resultado desempeña algún papel al determinar la motivación.

Esta percepción de la asociación entre desempeño y resultado es conocida como instrumentalidad. En resumen, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá hacia resultados de trabajo deseable.

En la figura siguiente, (que es el modelo de la expectativa de la motivación del empleado) la motivación está dada en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad.

[Expectativa X  $\Sigma$  [ Valencia X Instrumental]]  $\rightarrow$  Esfuerzo

Figura: modelo de la expectativa de la motivación del empleado.

Los investigadores han identificado dos estados de motivación:

### **Extrínseca e Intrínseca**

Extrínseca: ejemplos de resultados extrínsecos, aumentos de los sueldos, ascensos ó ingresos accesorios.

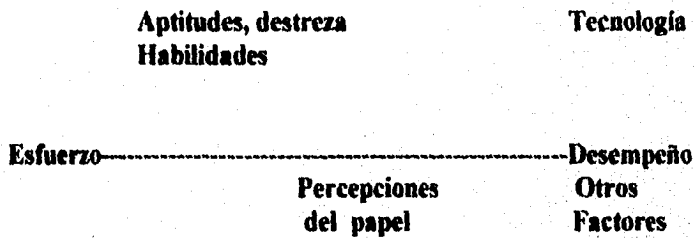
La motivación extrínseca del empleado tiende a sentir una falta de control sobre el comportamiento en el trabajo, el Ing. de Producción que dice "Mi trabajo es horrible, sin embargo mi compañía me trata bien"; en un estado de motivación intrínseca el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. Tales resultados intrínsecos son experimentados por los empleados independientemente de la participación de otros. Un empleado que experimenta un estado de motivación intrínseca, tiende a ser dedicado en su trabajo y se autorrealiza a través de éste.

Desde luego, uno de los medios principales para elevar el nivel de motivación intrínseca del empleado es el cambio del trabajo mismo, por ejemplo, a través del rediseño del trabajo.

### 11.3. FREDERICK HEIZBERG (1976)

Sostiene que la satisfacción causa desempeño (lo que debe pasar en el caso de persistencia de la tarea). Pero con base en las pruebas empíricas acumuladas, parece que la relación descrita en el modelo de la expectativa, es más factible. Por ende, no se debe suponer generalmente que el hacer feliz a un empleado, a su vez lo hará más productivo.

La siguiente figura muestra la relación entre esfuerzo y desempeño.



Esta figura muestra, que el esfuerzo que influye sobre el desempeño, depende, por lo menos, de 3 factores adicionales: las aptitudes, destrezas y habilidades del empleado; las percepciones del papel del empleado y la tecnología utilizada en el trabajo.

Las percepciones del papel se refieren a la forma en que el empleado define el trabajo y a la dirección, antes que al nivel del esfuerzo que el empleado considera esencial para hacer efectivo el desempeño del trabajo.

Los gerentes deben asegurarse de que sus empleados comprendan claramente las expectativas de la organización.

Las coacciones tecnológicas en el desempeño son bastante obvias, pero necesitan ser identificadas y reconocidas como factores que restringen el potencial; de la motivación: por ejemplo, un empleado de producción que opera máquina elaboradora de una unidad cada 2 minutos, está forzada a no producir más de una unidad cada 2 minutos, a causa de la tecnología del trabajo.

Por último la relación entre el esfuerzo y el desempeño deben considerarse como obstáculos potenciales NO motivacionales al desempeño máximo del empleado.

#### **11.4. MEDICION DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJO**

Es sorprendente el encontrar que en muchos casos los gerentes parecen eludir cualquier intento sincero de medir los niveles de desempeño de sus subordinados.

Posibles Opciones:

- a) No tener la pericia necesaria para desarrollar un sistema práctico de valoración del desempeño.
- b) Resulta cómodo el no medirlo; ya que después hay que retroalimentar a los empleados.
- c) Puede ser más fácil no medirlo ya que esto implica tiempo, esfuerzo, y dinero.



Las repercusiones por no medir el desempeño, pueden llevar a la situación en que la mediocridad pueda ser antes que la excelencia.

La medición del desempeño del trabajo debe ser aceptable para los que la usen, comprensible para todas las partes involucradas y representativa de la conducta de significación en el trabajo.

El simple proceso de evaluación del desempeño del empleado, ejerce una influencia sobre el subsecuente desempeño de éste y sobre la satisfacción producida por el trabajo. Por lo tanto se debe tener cuidado al diseñar los aspectos sociales (es decir, el patrón de las interacciones entre supervisores y subordinados) de cualquier sistema de evaluación del desempeño.

#### 11.5. Enfoque No Cognositivo de la Motivación

Esta teoría alternativa se encuentra apoyada también por suficientes investigaciones y debe estimarse como una perspectiva competitiva y aun complementaria. Por Hamner (1974); Este modelo alternativo ha recibido el nombre de Teoría del Refuerzo o del Aprendizaje. Su argumentación medular consiste en que la conducta del individuo puede ser mejor comprendida y pronosticada al hacer un exámen de las consecuencias de dicha conducta. La teoría del refuerzo se ocupa de 2 categorías de la conducta: las conductas involuntarias o reflejas (por ejemplo: la dilatación de la pupila del ojo en respuesta a una luz brillante) y las conductas voluntarias u operantes (llegar a tiempo al trabajo). El objeto de esta tesis atañe solamente a las conductas voluntarias del empleado.

Para entender la conducta del empleado, deben especificarse 3 aspectos de la conducta, a saber:

- a) La ocasión en la que se presenta una conducta, llamada la condición de estímulo.
- b) La conducta en si misma, conceptualizada como desempeño
- d) El refuerzo dependiente del desempeño que experimenta el empleado después de observar cierta conducta.

Para cambiar o modificar la conducta del empleado, el gerente debe alterar estas consecuencias de reforzamiento.

Las consecuencias pueden ser manipuladas de diferentes maneras. El gerente puede por ejemplo:

-Entregar un refuerzo positivo (una recompensa), después de obtener un número fijo de respuestas deseadas, en la forma de programa de pagos de tarifa por pieza; no se debe esperar controlar la total variedad de consecuencias que se presentan en el sitio de trabajo.

"La teoría del refuerzo ofrece una alternativa y un medio útil de entender y predecir el desempeño del EMPLEADO ". A diferencia de la teoría de la expectativa, no dependerá de la comprensión de los estados internos del empleado.

Un ejemplo del uso de ésta sería:

En una compañía ferretera de St. Lous. (Nord 1949) los empleados que informaron haber llegado a tiempo diariamente durante el mes, se hicieron acreedores a un premio económico; al finalizar un período de 6 meses, aquellas personas con registros de asistencia perfectos, tuvieron derecho al sorteo de una TV. Después de 16 meses de operación, el costo del ausentismo había sido abatido en un 62%.

En opinión de los autores, la teoría del refuerzo y el modelo de la expectativa son complementarios; el gerente no debe depender únicamente de una perspectiva, sino sacar provecho simultáneamente de ambas ( cfr. Berger, Cummings y Heneman, 1975).

Las necesidades del empleado pueden quedar clasificadas dentro de una de las 3 siguientes categorías: de existencia, de relación y de los resultados, que se les asocian en diversos grados ayudan a satisfacer estas necesidades y por tanto sirven como razones para el trabajo: entre estos se tienen, los salarios, la interacción social y el status social etc...

El modelo de la expectativa de la motivación. En este modelo, la motivación es una función multiplicativa de 3 variables:

La expectativa  
La violencia  
La instrumentalidad

- La expectativa:

La estimación de probabilidades del empleado con respecto al logro de una meta de desempeño.

- La violencia:

Satisfacción que el empleado espera experimentar a partir de un resultado particular.

- La instrumentalidad:

La creencia del empleado de que el desempeño conducirá a ese resultado.

Es importante no olvidar que la manipulación de cualquiera de estas variables, puede aumentar la motivación del empleado.

También se ha planteado que la motivación es :

- Extrínseca: derivada de fuentes ajenas al trabajo mismo.
- Intrínseca: derivada de la naturaleza del trabajo mismo.

Dentro de los factores que pueden impedir que un aumento de la motivación del empleado se traduzca en un mejor desempeño del trabajo están:

- a) las aptitudes
- b) habilidades
- c) percepciones que de su papel tiene el empleado.
- d) la estructura social
- e) la demanda del mercado

A diferencia del modelo de la expectativa, la Teoría del refuerzo no depende de entendimiento de los sentimientos internos del empleado; no obstante, ambas teorías no son necesariamente contradictorias y los gerentes deben aprovechar las 2 perspectivas para el rediseño del trabajo.

## **XII. Primeros Enfoques del Diseño del Trabajo.**

### **12.1. Frederick Taylor.**

Empezó con los estudios de la administración científica de Frederick Taylor, estos estudios consideraban:

- a) La selección , entrenamiento y compensación del empleado.
- b) El diseño del trabajo y las herramientas del empleado
- c) La asignación a la gerencia de la responsabilidad de tomar la iniciativa

Aunque la administración científica ofrecía numerosos beneficios (aumento en la productividad, y bajos costos entre ellos) a los gerentes, los costos en cuanto a monotonía e insatisfacción del empleado fueron significativos.

...Suponga que bajo el viejo plan de administración, un hombre producía 10 piezas por día y recibía un salario diario total de \$400, esto equivalía a 40 centavos por la pieza.

Ahora suponga que al analizar los métodos de elaboración, hasta los movimientos más minuciosos, y al descubrir un nuevo método que tomara menos tiempo implicara un esfuerzo menor y tuviera sujeto a menos demora, el hombre estuviera en condiciones de producir 25 piezas por las que recibiría 25 centavos por pieza. El salario del trabajador se eleva de esta forma en más del 56% y los costos de producción son abatidos en un 37.5% .

El objeto de la administración científica; inducir a los hombres a actuar como máquinas en la mayor medida posible, en lo que concierne a ejecutar el trabajo exclusivamente en la forma descubierta como la mejor.

Después de que el trabajador ha aprendido la mejor forma, tendrá un punto de iniciación que servirá de base para medir cualquier nuevo método que pueda sugerir su **INVENTIVA**.

Paralelo al crecimiento de la administración científica fué el surgimiento de la psicología Industrial.

## 12.2. Mustemberg.

En los trabajos de Mustemberg (1913), se dio principal importancia a la selección y a lo que se conoce ahora como los aspectos del trabajo relativos a Ingeniería Humana o los factores Humanos y al diseño del equipo.

A partir de múltiples estudios en décadas pasadas, se empezaron a preguntar si el costo de la simplificación y la estandarización del trabajo en función de la insatisfacción con el trabajo mismo, el ausentismo y la rotación del personal, así como las dificultades en el manejo de los empleados que perciben sus trabajos como monótonos, compensa realmente los beneficios reedituados.

### 12.3. Walker y Guest.

Walker y Guest (1952), en un estudio de más de mil personas empleadas en la producción de automoviles, encontraron altos niveles de ausentismo, rotación del personal e insatisfacción con el trabajo, entre los individuos que ocupaban trabajos repetitivos, a ritmo de máquina.

Las consecuencias asociadas con la "rutinización" y los resultados de la simplificación del trabajo se pueden resumir como sigue:

1.- El trabajador pierde el control, al marcarle el paso una máquina o una línea de montaje.

2.- La simplificación del trabajo reduce la posibilidad de que el empleado desarrolle habilidades que puedan conducir a su progreso.

3.- La simplificación del trabajo también despersonaliza el trabajo en cuanto a que el contenido de habilidad tiende a reducirse e igualarse, minando así la jerarquía de habilidades, que por ejemplo pueden constituir una escalera de ascensos y pueden darle un sentido social al trabajo.

4.- La simplificación del trabajo reduce el grado en que el individuo puede participar significativamente en el renglón organizacional mediante su trabajo.

5.- La simplificación del trabajo con frecuencia impide al individuo llevar a su fin una tarea significativa para él.

6.- La rutinización del trabajo implica monotonía.

7.- La rutinización del trabajo a veces requiere que el individuo trabaje solo o, por lo menos, existen pocos incentivos positivos para que los individuos que se encuentran en unidades separadas dentro de la organización, integren sus contribuciones en un flujo suave de trabajo.

### XIII. Modelo que refleja las Controversias surgidas en relación con las Virtudes de los Trabajos

Estos trabajos requieren un bajo nivel de habilidad y que se desempeñan en ciclos cortos.

<b>Condicion de Estimulo</b>	<b>Percepción</b>	<b>Respuesta Afectiva</b>	<b>Respuesta Conductual</b>
Trabajos simplificados que requieren de un bajo nivel de habilidad, desempeñados en ciclos cortos.	Monotonía →	Aburrimiento, insatisfacción en el trabajo.	Ausentismo, rotación de personal, producción restringida.

Figura: Las consecuencias conductuales de la simplificación y estandarización del trabajo.

#### XIV. Ampliación y Enriquecimiento del Trabajo

Los movimientos de Ampliación y Enriquecimiento del Trabajo, durante décadas pasadas trataron de poner remedio a algunos de los problemas resultantes de la administración científica, al expandir horizontal y verticalmente el papel del trabajador en su empleo. Ambas técnicas, no obstante, carecen de una base teórica sólida.

Ampliación del Trabajo: Se define como "la expansión del contenido del trabajo, a fin de incluir una mayor variedad de tareas y de aumentar la libertad del trabajador en cuanto a ritmo, responsabilidad de la verificación de la calidad y criterio respecto al método". Elementos específicos de este:

- a) el aumento en el número de tareas.
- b) el aumento en la variedad de las tareas.
- c) la concesión de la autodeterminación en relación con el ritmo del trabajo.
- d) el aumento de la responsabilidad de la calidad del trabajo.
- e) el aumento del criterio en los métodos del trabajo.
- f) la libertad para la terminación de una unidad completa de trabajo.

Fernández (1960), reporta un caso en el que; los trabajos de 6 ensambladores de bombas centrífugas de agua fueron ampliados: cada empleado que anteriormente desempeñaba tareas secuenciales en una línea transportadora empezó a ensamblar una bomba completa, verificando la calidad de ésta, en la cual estampaba su marca personal. El tiempo requerido para ensamblar una bomba bajó de 1.77 min. a 1.49 min. y el costo anual de producción disminuyó de \$ 20,678 a \$ 18,282.



No todos los estudios de ampliación del trabajo, sin embargo, produjeron estos resultados positivos.

**Enriquecimiento del Trabajo:** este aspecto brinda la oportunidad de que el empleado crezca psicológicamente a través de la carga de trabajo vertical. La carga vertical se refiere a la adición de elementos al trabajo que permitan al trabajador ser cada vez más responsable del ciclo del trabajo en su totalidad, desde la planeación y la organización hasta la evaluación de los resultados.

El enriquecimiento del trabajo es un tipo de concepto difuso, con cabos sueltos, y que es más una actitud o estrategia que una entidad definible.

Como punto importante se encuentra la idea básica de dar al empleado más información de lo que está haciendo, incluyendo una mayor responsabilidad, para el establecimiento de metas y más responsabilidad para lograr un producto final excelente.

La base teórica para el enriquecimiento del trabajo se reconoce generalmente como la teoría de los dos factores de Herzberg.

Turner y Lawrence intentaron medir los atributos objetivos de un trabajo y la percepción que de esos atributos tiene el empleado que lo desempeña.

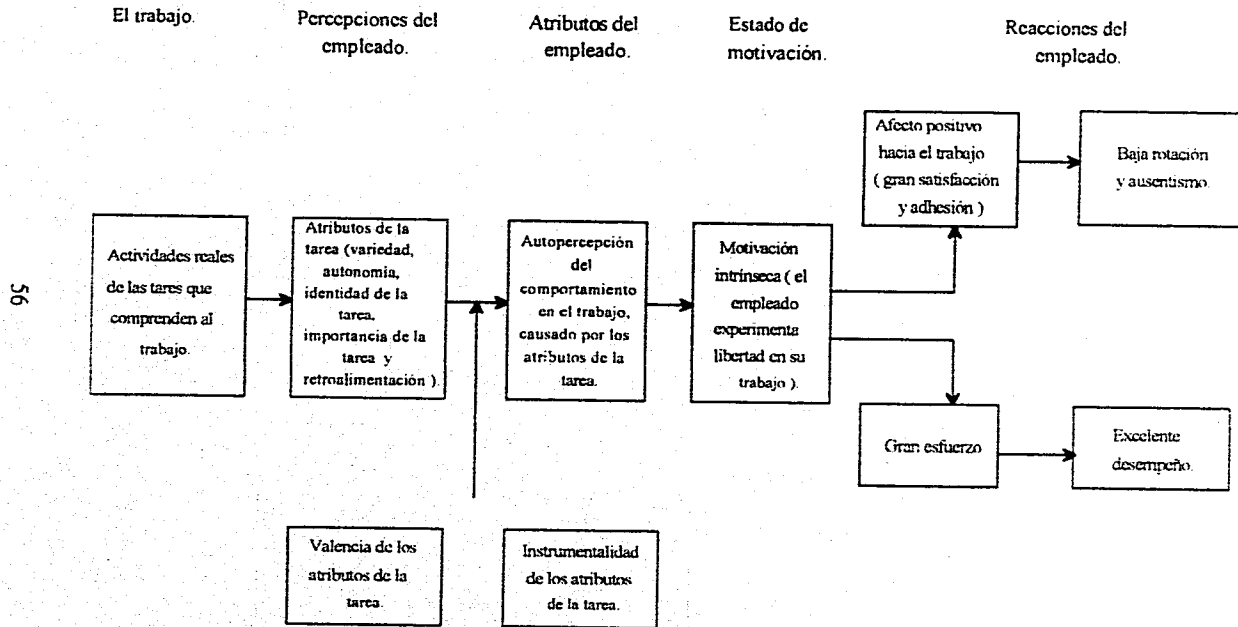
Los empleados frecuentemente reaccionan ante su percepción del contenido del trabajo, en una forma que no necesariamente coincide con el contenido real del trabajo mismo.

## **XV. Modelo de las reacciones de los empleados ante sus trabajos.**

El siguiente esquema especifica una forma de considerar las causas determinantes de la reacción del empleado ante el contenido de un trabajo.

El modelo denominado: " Modelo de las reacciones de los empleados ante sus trabajos " también; especifica una forma de tomar en cuenta las causas determinantes de la reacción del empleado ante el contenido de su trabajo; por lo que se consideran dos de los grupos de percepciones del empleado: el de valencias y el de instrumentalidades de los atributos del empleado.

### Modelo de las reacciones de los empleados ante sus trabajos.



Donde el de valencias; consiste en los sentimientos del empleado ante o con respecto a un particular resultado del trabajo.

Y el de instrumentalidades; es la percepción entre el desempeño y resultado. Por tanto, si el empleado percibe una fuerte asociación positiva entre el desempeño de la tarea y sus atributos, la motivación será mayor.

Si el empleado asocia el comportamiento en el trabajo con los atributos de la tarea, estas asociaciones producen un estado de motivación intrínseca, en el cual el empleado se siente con toda la libertad en el trabajo. Este estado de motivación intrínseca, ejercerá su influencia sobre las reacciones del empleado ante el trabajo, por lo menos en una de las dos formas siguientes:

- 1) Reaccionará positivamente ante el trabajo, manifestando una profunda satisfacción, vinculación e involucración con el mismo.
- 2) Las reacciones del empleado asumirán la forma de un mayor esfuerzo, que podrá traducirse en un mejor desempeño de las tareas.

El desempeño se define en términos de la cantidad o la calidad de la productividad dependiente de las contingencias del desempeño y de los atributos de las tareas, así como de la naturaleza de las metas que persigue el empleado al desempeñar dichas tareas.

En esencia lo que se busca es demostrar que el establecimiento de metas específicas, en lugar de metas generalizadas (por ejemplo: " **Trate de hacerlo lo mejor que pueda** " o la falta de metas, y también el caso de metas difíciles, conduce a niveles más altos de desempeño. Por lo tanto corresponde al gerente establecer metas difíciles y específicas a sus subordinados, sin importar si aquel se encuentra involucrado en el rediseño del trabajo o en otras estrategias motivacionales.

## XVI. Como Rediseñar los Trabajos

Primer paso; se refiere a la determinación de la necesidad de un programa de rediseño de trabajo como solución tentativa:

-Para los trabajos que son percibidos como monótonos.

*Probablemente, la mejor forma de determinar las reacciones del desempeñante del trabajo ante una tarea monótona, es hacer que el desempeñante llene un formulario sobre la satisfacción que le produce el trabajo.*

-Para no constituir una fuente principal de irritación para los empleados que desempeñan el trabajo.

-Plantearse dos preguntas:

a) ¿es posible alterar los métodos y procedimientos de producción, dadas las restricciones impuestas por las instalaciones y las técnicas de producción.?

b) económicamente considerar la sustitución de las instalaciones y las técnicas de producción.

-Tomar en cuenta si los empleados actuales y los potenciales, encargados de los trabajos poseen el conjunto de aptitudes, destrezas y habilidades, o en su defecto las adquieran mediante entrenamiento, que pudiera requerir la intervención del rediseño del trabajo.

Si se determina que todos estos criterios han quedado satisfechos, entonces probablemente existen pruebas suficientes para suponer que la intervención del rediseño del trabajo conducirá a un trabajo más satisfactorio y a un mayor esfuerzo para realizarlo.

Una vez que se ha tomado la decisión de sondear un poco más el rediseño del trabajo como una alternativa de solución, debe designarse una unidad organizacional responsable de dicha investigación sobre las posibilidades existentes y de la elaboración de un conjunto de recomendaciones específicas y oportunas. Esta unidad probablemente debe asumir la forma de fuerza rediseñadora del trabajo, y estaría integrada por los representantes de los directivos y de los trabajadores, así como por los especialistas técnicos idóneos; en esencia, todas las partes afectadas por la alteración de la estructura de trabajo deben quedar representadas. El rediseño del trabajo no se da en forma aislada: las actividades se formulan, normalmente, a partir de los trabajos que circundan a aquellos que constituyen un objetivo.

La fuerza encargada del rediseño del trabajo debe proceder a adquirir la información necesaria, con objeto de conocer en forma precisa las actividades comprendidas por los trabajos en proceso de estudio.

Uno de los métodos para conducir el análisis del trabajo es el inventario del trabajo, (que es un cuestionario estructurado, integrado por una lista de tareas relativas a los trabajos desempeñados dentro de ciertas áreas ocupacionales. El empleado que contesta el cuestionario indica la importancia que tiene cada una de las tareas para el trabajo, en términos del tiempo invertido en la tarea, la importancia de la tarea en relación con el puesto, el porcentaje que representa la tarea con respecto al trabajo en su totalidad, o la frecuencia con que se desempeña dicha tarea.

Una vez que se ha identificado el contenido del conjunto de trabajos, la fuerza encargada del rediseño debe proceder a examinar las relaciones entre las actividades identificadas a lo largo del análisis del trabajo y la presencia perceptible de los principales atributos de la tarea.(variedad, autonomía, identidad de la tarea etc..).

Los miembros de la fuerza encargada del rediseño deben entrevistar a algunos de los empleados que se encargan del conjunto de trabajos de que se trate. Por ejemplo, se pueden formular al empleado las siguientes preguntas:

"¿Qué porcentaje de su criterio (autonomía) aplica para determinar ¿ cómo y cuando desempeñar las diversas partes de su trabajo ? "

" ¿ Puede citar ejemplos específicos de actividades en las que haya aplicado su criterio a gran escala? "

Además de proporcionar una rica fuente de información, estas entrevistas ayudan a aumentar en el empleado el sentimiento de que él forma parte del proceso de rediseño.

Por último, los miembros encargados del rediseño deberán discutir en forma colectiva sus impresiones sobre las relaciones existentes entre la actividad del trabajo y los atributos de la tarea. Es preciso instar a los miembros para que las discusiones sean abiertas y sinceras.

Es ahora cuando la fuerza rediseñadora debe, entonces empezar a formular la intervención para un rediseño específico, esto es, no hay que perder de vista que la finalidad del rediseño del trabajo, es alterar las actividades incluidas en los trabajos que constituyen un objetivo, de forma tal que se aumente el grado de percepción del empleado en cuanto a los atributos de la tarea presentes en el trabajo; por ejemplo, si la fuerza rediseñadora ha llegado a la conclusión de que los empleados se encuentran particularmente preocupados por aumentar su autonomía.

El primer procedimiento de rediseño sería, por tanto, identificar las actividades que, al ser agregadas al trabajo, muy probablemente aumentarían la percepción de autonomía.

Una vez formalizada la intervención, la fuerza rediseñadora debe elegir, con su concurrencia, a un número de desempeñantes que servirán como materia de un estudio diseñado para evaluar el impacto de la intervención. La intervención en esta etapa debe considerarse como una buena idea digna de evaluación minuciosa y no como una solución para todos los males. Es importante el hecho de que, el criterio empleado en las evaluaciones debe abarcar las mediciones de satisfacción y desempeño y los datos relativos a los beneficios en el costo, con objeto de asegurarse de que la intervención es económicamente factible. Por último, y de ser necesario deben tomarse las medidas requeridas para empezar a rediseñar los aspectos físicos del ambiente de trabajo y para entrenar a los sujetos en el desempeño de sus nuevas actividades.

Cuando el estudio de la evaluación ha llegado a su fin y suponiendo que los resultados fueran positivos, la fuerza rediseñadora debe hacer lo necesario para difundir la intervención entre todos los desempeñantes de los trabajos que constituyen el objetivo. La reconstrucción del ambiente de trabajo y el reentrenamiento del personal deben llevarse a cabo si así se requiere.

Como ya se menciona en un rediseño de trabajo, el determinar las características objetivas del mismo resulta importante; por lo que se comentaran a continuación algunas técnicas de utilidad para esto. No obstante puede argumentarse que es deseable desempeñar el trabajo eficientemente, sin importar su grado de enriquecimiento; se debe tener una imagen objetiva correcta del trabajo, antes de emprender los proyectos de rediseño, para que éstas técnicas resulten bastante útiles.

Entre estas se encuentran :

- \* **Estudio del Movimiento.**
- \* **Estudio del Tiempo.**
- \* **Análisis del Trabajo.**



### 16.1. Estudio del Movimiento:

La finalidad del estudio del movimiento es encontrar la forma de realizar el trabajo, minimizando las variables de esfuerzo, costo y dificultad mediante el uso óptimo del potencial humano, la maquinaria y los materiales.

Se tienen tres categorías que incluyen a las herramientas de este estudio; estas categorías difieren en cuanto al grado de detalle y son:

- El análisis del proceso
- El análisis de la actividad
- El análisis de la operación.

El primero brinda una amplia visión del diseño del trabajo y realiza una evaluación del flujo del mismo. El análisis de la actividad, es una forma de considerar el trabajo con más detalle. El diagrama de la actividad, efectúa una comparación entre los procesos y diversas escalas de tiempo. Por ejemplo, se puede hacer uso del diagrama de la actividad para detallar y agregar los tiempos correspondientes a los movimientos del ayudante del Ingeniero de control de calidad, que toma muestras de una cierta línea de producción. Los diagramas de actividades múltiples describen los detalles de las tareas desempeñadas por un individuo en aquellas situaciones en las que otra persona o máquinas afectan el tiempo necesario para terminar la tarea.

Uno de estos diagramas es el de diagrama de hombre máquina que al considerar el tiempo tomado por el trabajador y otros trabajadores o máquinas puede servir para determinar si existe un tiempo ocioso que pudiera ser reducido o eliminado.

Con respecto al análisis de operación; tenemos que este sirve para examinar un método con el más mínimo detalle, en particular se hace un análisis de los movimientos que realiza cada mano, obviamente el costo y el trabajo que implica este procedimiento, se justificarían solo en caso de operaciones repetitivas.

## 16.2. Estudio del Tiempo:

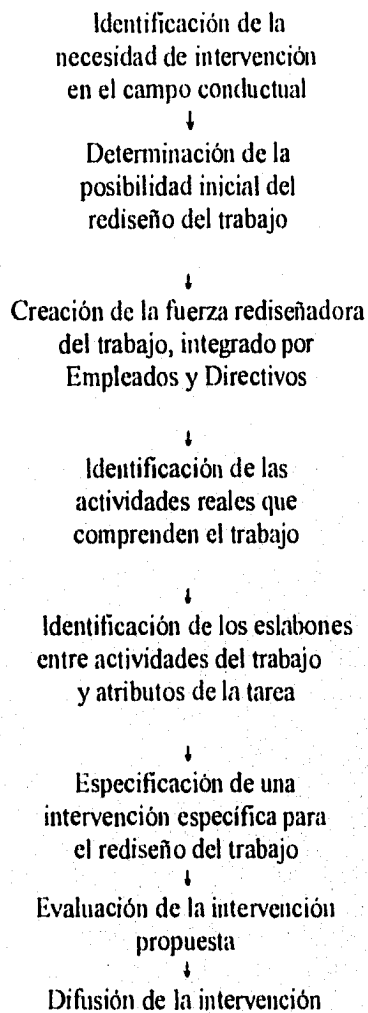
Este se encuentra íntimamente relacionado con el del movimiento, esto es ya que una vez que se selecciona un método para desempeñar una operación se puede hacer uso de este estudio, para encontrar el tiempo estándar de la operación, es decir, el tiempo que lleva a un operador calificado desempeñar la operación cuando trabaja a ritmo normal. Estos tiempos estándares pueden usarse para elaborar programaciones, establecer incentivos salariales, llevar a cabo la planeación del elemento humano y la tarea de formular presupuestos.

## 16.3. Análisis del Trabajo:

Este implica la recopilación de la información relativa al trabajo. Los programas de análisis del trabajo pueden variar en cuanto al tipo de información obtenida, la forma en que ésta se adquiere, el método de análisis utilizado y el individuo o medio que la ha recopilado. Por ejemplo, se puede buscar información sobre las diferentes actividades del trabajo, su contenido y desempeño, los requisitos de personal etc... La información puede ser cualitativa (las declaraciones verbales) o cuantitativa (volumen del grupo de trabajo). Los datos pueden ser recolectados por medio de cuestionarios estructurados a través de la observación, mediante entrevistas o apartir de otros métodos. La información se puede obtener a través de un analista de trabajos, del trabajador mismo, del supervisor del trabajador, de una cámara, de un aparato de registro fisiológico, etc.

## **XVII. Estrategia compuesta para el rediseño del trabajo.**

A continuación se esquematiza la estrategia compuesta para el rediseño del trabajo.



## XVIII. Puntos que han sido efectivos al motivar a la gente.

Todas las teorías motivacionales que se han planteado a lo largo de este trabajo, no son tan diferentes, de hecho muchas se complementan entre sí y proporcionan un rico entendimiento de los diferentes motivadores, así que, ¿Cuál es la mejor forma de motivar a su equipo de trabajo?, cualquier cosa que le funcione a usted y a su organización. Lo importante es estar consciente de sus necesidades y de las de sus trabajadores, y compañeros de trabajo; finalmente en cualquier enfoque a la motivación que se quiera utilizar se recomienda tener en mente los siguientes puntos que han demostrado ser efectivos en motivar a la gente.

### 1.-Mantenga y resalte la auto-estima de una persona.

Ya que una persona cuya auto-estima e imagen se mantienen, que piensa que es considerada a un nivel alto por los demás; será más susceptible a la motivación que aquella cuya auto-estima ha sido destrozada.

### 2.-Escuche activamente para mostrar comprensión.

Esto es, el escuchar activamente es la habilidad de recoger, definir y responder con exactitud a los sentimientos que los demás expresen; resulta importantísimo el aprender a escuchar, sin que los demás interrumpan, o bien sin interrumpir proyectando nuestra opinión o ego. Si un empleado está enojado o frustrado, el gerente que escucha activamente podrá disipar ese enojo y traducirlo en un comportamiento de motivación, de hecho se considera que escuchar activamente resulta un movimiento de tres pasos:

1. El supervisor escucha sin interrumpir y no hace juicios de valor.

2. El supervisor captura el sentimiento del empleado y entiende porque éste se siente así, el supervisor reitera o retroalimenta como cree él que se siente el empleado y la razón. No olvide que cuando una persona siente que se le escucha activamente el efecto es reconfortante, y el escuchar activamente promueve la relación entre el supervisor y el empleado.

3. Use técnicas de refuerzo para moldear el comportamiento. No olvide que generalmente el refuerzo positivo o recompensa ocasiona comportamiento repetido; el ejemplo más obvio de comportamiento positivo, es el uso de aumento de sueldos, sin embargo, la alabanza puede ser una recompensa muy efectiva, pero tiene que usarse moderadamente, ya que como suele decirse mucho, no hay que olvidar que un poco rinde mucho.

4. Concéntrese en el comportamiento, no en los sentimientos ni en la personalidad. Evite comentarios vagos como su trabajo es horrible o tenga una actitud positiva ya que éstos comentarios no sólo son vagos e ineficientes sino que pueden significar diferentes cosas a diferentes gentes, en vez de esto comente sobre conductas identificables y específicas, diga cosas como:

**-¡Usted debe tener cuidado con los errores de calibración de su báscula analítica, ya que he detectado bastantes últimamente!-** En otras palabras las críticas deben ser específicas.

5. Marque objetivos sólidos y mantenga comunicación. Como ya se mencionó comentarios vagos como: **¡has lo mejor que puedas!**, significan nada, por lo que las metas y los objetivos deben ser específicos claramente dichos y claramente medibles ya que las metas que llenan éstos requisitos nos dan una fuente de retroalimentación de confirmación y evaluación. Resulta impresionante y triste que el caótico lugar de trabajo donde nadie sabe que pasa y pocos son los que reciben retroalimentación sobre lo que se está haciendo y lo que se debe hacer respectivamente es más la regla que la excepción, por eso se recomienda que usted no diga: **¡quiero que hagas éste trabajo pronto!**, en lugar de esto diga: **¡el objetivo es incrementar la producción en un 20% para el 25 de junio!**, tampoco diga: **¡tenemos que discutir esto un día!**, mejor diga: **¡vamos a reunirnos el 23 de marzo para revisar el progreso del proyecto!**

## XIX.-Conclusiones y Recomendaciones:

1. Este trabajo de Tesis nos ha llevado a entender que como profesional, y sobre todo como futuro Ingeniero Químico el área de trabajo puede variar desde una institución financiera hasta un laboratorio de investigación de nuevos materiales, pasando por el área automotriz, hulera, de cosméticos, petroquímica, alimentos, farmacéutica, pinturas, metal mecánica, plásticos, y del palpel, etc..., e invariablemente se tendrá gente a nuestro cargo y si no se tiene conciencia de lo importante que resulta la motivación de nuestro equipo de trabajo, y si no se sabe como lograr esto, definitivamente el aprovechamiento de los recursos no será el óptimo.
2. El conocer y analizar la diferentes definiciones del término motivación permite caer en la cuenta de que:
  - a)El individuo requiere estar motivado para tener un mejor desenvolvimiento.
  - b)Motivar implica, no obstaculizar la energia creadora, si no también, dar medios adecuados para promover un cambio, y sobre todo en éste caso, influir positivamente en los demás.
3. Algunas de las teorías motivacionales proponen; que las personas estan motivadas por el deseo de satisfacer ciertas necesidades internas. Estas teorías tienen supuestos implícitos como es, "***Todos los empleados son iguales***", ésta suposición resulta extremista ya que la realidad nos indica todo lo contrario, la gente es diferente, las situaciones en las empresas son diferentes, esto es, lo que motiva a un individuo no siempre motiva a otro, por lo que optar por generalizar, no es sano para su motivación.
4. El Análisis Transaccional es un instrumento que se puede usar para conocerse a sí mismo, para saber cómo relacionarse con los demás, y se puede conseguir un control más consciente de cómo se actúa en relación con otros y de cómo actúan ellos en relación con uno mismo.
5. El plantear y definir los tipos de motivación resultó fundamental para comprenderla mejor, y con esto complementar las herramientas necesarias para aplicarla, reconocerla y por que no evaluarla.
6. Al estar en un puesto, ya sea al frente como dueño, director general, o bien gerente de producción, gerente de ventas, de

mantenimiento, de seguridad ambiental, o de control de calidad, etc..., no se debe perder de vista que existen diferentes formas de motivar a la gente que colabora con nosotros, ante diferentes circunstancias, ya que existen diferentes fuerzas que influyen en los individuos y también fuerzas ambientales que influyen en el comportamiento, y que resulta decisivo conocerlas, saber como enfrentarlas y obtener los mejores resultados.

7. Entre los conceptos que aquí se plantearon se tiene el denominado "de la Expectativa", que propone un enfoque para estudiar la motivación, que reconoce que las personas son diferentes, y se basa en las metas, necesidades y valores para cada individuo, lo que nos permitirá relacionarnos en una forma más saludable y evaluar que tan motivado se encuentra nuestro equipo de trabajo.
8. Una buena opción resulta ser el rediseño del trabajo, siempre y cuando en base a un estudio previo, éste nos indique que el rediseño es necesario.
9. El escuchar con atención, el hacer uso de algún tipo de refuerzo "positivo" no generalizado sino particular en cada caso, el manejo de objetivos sólidos y la retroalimentación invariablemente darán un resultado muy efectivo en la motivación de su equipo de trabajo.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Bibliografía:

1. Aldag, Ramon J.; Brief, Arthur P.: *Diseño de Tareas y Motivación del Personal*, 2ª Edición, México, Editorial Trillas, 1983.
2. Berne Eric: *¿Qué dice usted después de decir HOLA?*, 2ª Edición, México, Editorial Grijalbo, 1986, pp.25-45, 237-257.
3. Crosby B, Phillip.: *Hablemos de Calidad*, 2ª Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 1990.
4. Ferrer Pérez, Luis: *Desarrollo Organizacional*, 7ª edición, México, Editorial Trillas, 1976, pp.65-67.
5. García Pelayo, Ramón.: *Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado*, 4ª Edición, México, Editorial Noguer, 1972, p.595.
6. Giral Barnes, José: *Cultura de Efectividad*, 1ª Edición, México, Editorial Norma, 1993.
7. Hammer, Michael; Champy, James: *Reingeniería*, 1ª Edición, México, Editorial Norma, 1994, p.
8. Herzberg, Frederick : *Una vez más ¿Cómo Motivar a sus Empleados?*. BIBLIOTECA HARVARD, México, Promociones Editoriales Mexicanas S.A. de C.V., 1979, t.1, pp. 75-84.
9. Jongeward, James. : *Nacidos para Triunfar*, 1ª Edición, México, ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA, 1986, pp.16-17.
10. Juran, J. M.: *Juran y el Liderazgo para la Calidad, un Manual para Directivos*, 2ª Edición, España, Editorial Díaz de Santos, 1990, pp.285-308.
11. Juran, J. M.: *Manual de Control de Calidad*, 2ª Edición, México, Editorial Reverté, 1990, pp.49, 627.
12. Kaizen.: *La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*, 7ª Edición, México, Editorial CECSA, 1994, p.47.
13. Kotler, Philip. : *Dirección de Mercadotecnia Técnica*, 3ª Edición, México, Editorial Diana, 1984, pp. 369-371, 104,122.
14. Levinson, Harry : *Actitudes Absurdas ante la Motivación*, BIBLIOTECA HARVARD, México, Promociones Editoriales Mexicanas S.A. de C.V., 1979, t. 1, pp. 95-100.



15. Licea Sierra, Enrique: *Planeación para Incrementar la Calidad y la Productividad en la Industria Química*, México, Tesis UNAM, 1993, p.6.
16. Moskowitz, Irwin: *Como Motivar a la Gente*, México, Dove Books on Tape, 1987.
17. Robbins Stephen, P: *Administración Teoría y Práctica*, 3ª Edición, México, Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, 1987.
18. Roche J, William ; L. Mckinnon, Neil: *La motivación del personal mediante el trabajo con significado*. BIBLIOTECA HARVARD, México, Editorial Promociones Editoriales Mexicanas S.A. DE C.V., 1979, t.II, pp.105-117.
19. Rodríguez Estrada Mauro: *Motivación al Trabajo*, 2ª Edición, México, Editorial El Manual Moderno, 1988.
20. Stebbing, Lionel: *Aseguramiento de la Calidad*, 2ª Edición, México, Editorial CECSA, 1991, p.245