

3. 8402

1
2ej

UNIVERSIDAD LATINA



LA MOTIVACION EN EL PERSONAL DE UNA EMPRESA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

FRANCISCO ANAYA GRANADOS

MEXICO, D.F.

AGOSTO 1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

270480



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.

A LA GLORIA DE
DIOS NUESTRO SEÑOR.

A LA VENERACION DE
LA SANTISIMA VIRGEN.

A MIS PADRES:

SR. LIC. VICTOR MANUEL ANAYA CORRAL
SRA. LIC. TERESITA GRANADOS GIL DE ANAYA
QUIENES ME APOYARON EN TODO MOMENTO,
Y ME OBSEQUIARON EL MAYOR TESORO, LA VIDA.

A MI HERMANO :

JOSE ANTONIO ANAYA GRANADOS
POR EL LAZO DE HERMANDAD
QUE NOS UNE.

A MI HERMANO VICTOR MANUEL ANAYA GRANADOS
Y SU ESPOSA ALEJANDRA PACHECO VALDEZ
POR SU APOYO INCONDICIONAL.

A MI NOVIA:
PATRICIA VENTURA PEREZ-SANDI
POR EL TIEMPO QUE HEMOS PASADO
JUNTOS, Y EL APOYO QUE ME BRINDO
PARA LLEGAR A ESTE OBJETIVO.

A LA IMBORRABLE MEMORIA
DE MI ABUELA
GUADALUPE LARRAÑAGA GIL
POR SU AMOR.

A MI ABUELITA:
MARIA DE LA LUZ CORRAL
POR SU CARÍÑO Y BONDAD.

A MIS TIOS:
DR. RODOLFO GRANADOS LARRAÑAGA
DR. JAIME GRANADOS LARRAÑAGA
QUE SIEMPRE ME HAN PROFESADO
UN INMENSO CARIÑO.

AL L.A.E. RAIMUNDO GARCIA GUERRA:
POR SU INVALUABLE APOYO PARA QUE
PUDIERA LLEGAR A LA CONCLUSION DE
ESTA META. GRACIAS.

A MIS MAESTROS:
POR BRINDARNOS LA OPORTUNIDAD
DE LOGRAR NUESTRAS METAS CON
LA AYUDA DE SUS CONOCIMIENTOS.

A MIS AMIGOS:
CON QUIENES GUARDO UN
ESTRECHO LAZO DE CARIÑO,
CONFIANZA Y GRATITUD.

A MIS COMPAÑEROS:
DE LA UNIVERSIDAD LATINA.

INDICE.

	Pag.
INTRODUCCION.....	I-III
TEMA 1 ANTECEDENTES:	
1.1 Capacitación y adiestramiento.....	1
1.2 Definición de capacitación y adiestramiento.....	2
1.3 Enriquecimiento de los puestos.....	3
1.4 Ventajas del enriquecimiento.....	5
1.5 Limitaciones del enriquecimiento.....	6
1.6 Métodos de capacitación y adiestramiento.....	8
1.6.1 Conferencias.....	9
1.6.2 Discusión en grupos.....	9
1.6.3 Métodos de casos.....	10
1.6.4 Simulacros administrativos.....	11
1.6.5 Aprendizaje programado.....	13
1.6.6 Grupos T y Grupos de Encuentro.....	20
TEMA 2 CONCEPTOS BASICOS:	
2.1 Definición de Motivación.....	23
2.2 Necesidades e incentivos.....	26
2.3 Compenetración en el trabajo.....	28
2.4 Satisfacción con el trabajo.....	29
2.5 Frustración.....	29
2.6 Disonancia cognoscitiva.....	30

	Pag.
TEMA 3 TEORIAS DE MOTIVACION:	
3.1 Jerarquía de las Necesidades.....	33
3.2 Enfoque de Motivación-Higiene.....	38
3.3 Modelo de Porter y Lawler.....	40
3.4 Teoría de la Equidad.....	43
3.5 Teoría del Reforzamiento.....	47
3.6 Teoría de la Motivación con base en las Necesidades de McClelland.....	48
3.7 Los dos Factores de Herzberg.....	51
3.8 Motivación para Realizar.....	58
3.9 Teoría de la Expectativa, de Vroom.....	60
TEMA 4 TECNICAS MOTIVACIONALES:	
4.1 Del dinero.....	65
4.2 De participación.....	82
4.3 Calidad de la vida laboral.....	82
TEMA 5 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.....	85
CONCLUSIONES.....	93
BIBLIOGRAFIA.....	95

INTRODUCCION.

La Motivación se puede definir como el conjunto de elementos y factores que determinan el comportamiento del individuo respecto a un objeto o una situación.

Todo el ser humano tiene impulsos, necesidades y metas específicas (motivos) y cuando se le da la oportunidad de lograr lo que para él es importante, se le está motivando y a esta oportunidad se le denomina incentivo. Por lo tanto, para que exista la Motivación, el factor inicial es el Motivo.

Después el incentivo entra en el proceso de Motivación atrayendo la atención del individuo, porque le promete recompensas que pueden satisfacer sus deseos o motivos, si el incentivo que se proporciona es apropiado al motivo, atraxará la atención del individuo, pero si el incentivo ofrecido no parece proporcionar los "medios para satisfacer la necesidad del individuo, atraerá muy poco la atención y se perderá la fuerza motivadora.

Por ejemplo.- Si a una persona que tiene hambre se le ofrece la oportunidad de realizar un pequeño trabajo a cambio de comida, se le estará motivando, ya que el incentivo ofrecido está encaminado a satisfacer su necesidad inmediata.

Pero si se le ofreciera realizar el trabajo y a cambio darle un boleto para ir al cine, este incentivo no será motivador ya que no satisface su necesidad inmediata.

Las necesidades en el ser humano no tienen término, ya que en la medida que es satisfecha una necesidad nace otra; por lo tanto, es normal que el individuo busque la Motivación que lo lleve a satisfacer sus necesidades en el lugar donde pasa el mayor tiempo de su vida activa, "La Empresa".

Hablar de Motivación en la empresa es un tema muy complejo en virtud de que no puede existir un patrón de Motivación aplicable a todos los trabajadores de una empresa ya que cada individuo tiene sus propios motivos, los cuales son dinámicos y están en constante cambio. En otras palabras lo que motiva a un individuo en determinado momento, puede no motivar a otro en ese momento, los motivos difieren con la necesidad de cada persona.

Ahora bien, la empresa tiene sus propios objetivos, para cuya consecución requiere de diversos recursos, siendo el más importante el humano, pues en la medida que éste participe en los fines de la empresa, ésta alcanzará o no sus objetivos e incrementará o disminuirá sus demás recursos.

Por lo tanto, si la empresa necesita del ser humano para alcanzar sus objetivos, es indispensable que ésta participe también en la satisfacción de las necesidades del individuo.

En el presente trabajo expongo las diferentes teorías acerca de la Motivación. También la concepción que tienen, las pequeñas y medianas empresas, las diversas técnicas para motivar al trabajador, así como también la importancia de la Motivación en nuestro medio que es la empresa.

TEMA 1 ANTECEDENTES.

1.1 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El propósito de la capacitación es lograr los objetivos de la empresa y desarrollar al personal en los diferentes puestos incluyendo los niveles jerárquicos medios y superiores y también a directivos.

Por desgracia, a menudo hay poca relación entre esas actividades y los objetivos de la firma.

Ahora hablaremos de la capacitación y desarrollo para los Gerentes en todas las areas funcionales. La capacitación no es para unos cuantos privilegiados ni tampoco para quienes están solamente en los niveles inferiores. La Gerencia puede reconocer las necesidades de entrenamiento de los supervisores de primera línea, pero no las propias. Sin embargo, a los altos directivos se les debería adiestrar primero, para proporcionar un ejemplo de su compromiso con el desarrollo continuo de todo el personal de la empresa y también para mostrar que están al día en pensamiento, ideas y técnicas

administrativas antes de que sus subordinados las conozcan.

En el aspecto que se refiere a la capacitación del subordinado, cuanto mejor sea la capacitación de los subordinados menor será el impacto de las relaciones necesarias entre superior y subordinado, tienden a ocupar puestos superiores y con funciones más especializadas y su desarrollo profesional.

Los problemas de capacitación se incrementan en industrias nuevas y más complejas.

1.2 DEFINICION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

CAPACITACION.- La capacitación consiste en una serie de cursos, conferencias, seminarios, etc. que tienen como fin proporcionarle al empleado o subordinado los conocimientos necesarios para el buen desempeño de sus actividades o funciones y aplicación de habilidades.

ADIESTRAMIENTO.- El adiestramiento por lo general se le da a los obreros y consiste en una serie de talleres de cursos prácticos que tienen como propósito hacer más diestro al obrero o trabajador en el desempeño de sus tareas y operaciones con el propósito de acrecentar sus habilidades.

1.3 ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS.

Las investigaciones y análisis de la Motivación apuntan a la importancia de hacer que los puestos sean importantes y llenos de retos. Esto se aplica a los puestos de los Gerentes pero también a los de quienes no lo son. El enriquecimiento de los puestos se relaciona con la Teoría de la Motivación de Herzberg (1), donde factores como los retos, el reconocimiento del logro y la responsabilidad son considerados como los verdaderos motivadores. Aún cuando su teoría ha sido cuestionada, produjo un gran interés tanto en Estados Unidos de América como en otros países en el desarrollo de medios para enriquecer el contenido de los puestos, particularmente para los empleados que no están a nivel gerencial.

Es necesario distinguir el enriquecimiento de los puestos y el agrandamiento de los puestos. El agrandamiento de los puestos intenta hacer que el trabajo sea más variado al eliminar el aburrimiento asociado con la realización de operaciones repetitivas. Significa extender el alcance del puesto mediante la adición de tareas similares sin mayor responsabilidad. Por ejemplo, un trabajador de la línea de

NOTA(1): Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración.

Ed. McGraw Hill. Novena edición. México. 1993.

producción podría instalar no solamente la defensa de un automóvil, sino también la tapa del motor. Los críticos señalan que ésto es simplemente añadir un trabajo aburrido a otro, pero lo cierto es que no aumenta la responsabilidad del trabajador. En el enriquecimiento de los puestos, la intención es incluir en los puestos un mayor sentido del reto y el logro. Es posible enriquecer un puesto con una mayor variedad. Pero también se puede enriquecer:

1) Dando a los trabajadores más libertad en la decisión sobre asuntos como: los métodos, secuencia y ritmo del trabajo o la aceptación o rechazo de materiales.

2) Alentando la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores y sugerencias de otros materiales.

3) Dando a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal por sus tareas.

4) Adoptando medidas para asegurarse de que los trabajadores pueden ver la forma en que sus tareas contribuyen a un producto terminado de alta calidad y al bienestar de una empresa.

5) Ofreciendo retroalimentación al personal sobre su desempeño en el puesto, preferiblemente antes de que la reciban los supervisores.

6) Haciendo que los trabajadores participen en el análisis y el cambio de aspectos físicos del medio laboral, como el diseño de la oficina o planta, la temperatura, iluminación y la limpieza, utilización de otro tipo de maquinaria, equipo y herramientas.

1.4 VENTAJAS DEL ENRIQUECIMIENTO.

Diversas compañías han adoptado programas de enriquecimiento de los puestos. La primera en hacerlo a gran escala fue Texas Instruments y otras compañías, como AT&T, Procter & Gamble General Foods tienen también amplia experiencia con estos programas. En todas ellas se ha dicho que la productividad aumentó, que el ausentismo y la rotación de personal se redujeron y que la moral mejoró.

Quizás las ventajas más impresionantes del enriquecimiento se encuentran en un informe de un estudio realizado por el Department Of Health, Education, and Welfare, publicado en 1973. Como resultado de un análisis de las actitudes de los trabajadores y la calidad de la vida en el trabajo, este estudio concluyó que:

1) La principal causa de insatisfacción de los trabajadores es la naturaleza de su trabajo; la calidad de su vida laboral y de su vida personal y familiar.

2) Que los obreros trabajaran más intensamente si se enriquecen y amplían sus puestos para darles un mayor control sobre su trabajo y más libertad con respecto a su supervisor.

1.5 LIMITACIONES DEL ENRIQUECIMIENTO.

Los más firmes partidarios del enriquecimiento de los puestos admiten que existen limitaciones para su aplicación. Una de ellas es la tecnología. Con la maquinaria especializada y las técnicas de línea de ensamble, los sistemas y procedimientos adecuados de producción podría no ser posible hacer que todos los trabajos fueran significativos. Otra limitación es el costo. La General Motors probó con equipos de seis y tres personas en el ensamblado de casas remolcables pero se dió cuenta que este enfoque era demasiado lento, difícil y costoso. Por otra parte, dos fabricantes suecos de automóviles, Saab y Volvo, han utilizado el enfoque de equipo y han descubierto que los costos son ligeramente

superiores, pero consideran que este aumento quedó más que compensado por las reducciones en ausentismo y rotación de personal. Otro problema ha sido la dificultad de enriquecer cualquier puesto que requiera bajos niveles de habilidad.

Hay también algunas interrogantes sobre si los trabajadores realmente desean el enriquecimiento del puesto, en particular el tipo de cambios que alteran el contenido básico de sus tareas. Varios estudios sobre las actitudes de los trabajadores, inclusive las actitudes de los obreros de la línea de montaje, revelaron que un elevado porcentaje de empleados no están insatisfechos con su trabajo y que sólo unos cuantos desean puestos "más interesantes". Lo que estos trabajadores parecen desear sobre todo es la seguridad del empleo y la paga. Además, les preocupa la posibilidad de que cambiar la naturaleza del trabajo para aumentar la productividad podría significar la pérdida del empleo.

Las limitaciones del enriquecimiento de los puestos se aplican esencialmente a los trabajos que requieren un bajo nivel de habilidad. Los empleos de trabajadores altamente calificados, profesionales y Gerentes ya contienen diversos grados de retos y logros. Quizás habría que enriquecerlos considerablemente más de lo que están. Pero esto probablemente se logra mejor mediante la administración

eficaz como la Administración por Objetivos, la utilización de una mayor guía de políticas con delegación de autoridad, la introducción de más símbolos de estatus mediante títulos, oficinas y una mayor vinculación de los bonos y otras recompensas al desempeño.

1.6 METODOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Varios métodos de capacitación y adiestramiento son aplicables a las organizaciones. Algunos de ellos, tales como conferencias y aprendizaje, están destinados en primer lugar a producir un cambio en las destrezas o conocimientos, mientras que otros, tales como la administración por objetivos, se valen del compromiso y participación de los empleados para facilitar algún cambio deseado. Estos métodos participantes están destinados hasta cierto punto a modificar las actitudes y el comportamiento de los empleados.

1.6.1. CONFERENCIAS.

Se han criticado las conferencias principalmente porque no permiten la participación del asistente. Además, el necesario hincapié en la comprensión verbal y simbólica podría provocar ansiedad, y la conferencia no se puede adaptar a las diferencias individuales dentro del aula.

Por otra parte, el método es sencillo y parece útil para impartir conocimientos, ya que no para cambiar actitudes y comportamiento. Algunas personas piensan que es especialmente útil para presentar material nuevo a un grupo, o cuando el tiempo es limitado, o cuando se trabaja con un grupo numeroso. Las conferencias también pueden ayudar a reducir la ansiedad acerca de programas de entrenamiento y cambios organizacionales que se van a efectuar.

1.6.2. DISCUSION EN GRUPOS.

A diferencia del método de conferencias, la discusión en grupo permite la participación activa de todos y el

esfuerzo de dicha participación por parte del líder.

Las normas para guiar eficazmente tales grupos de discusión son:

- La coordinación entre los miembros de los grupos.

- Cooperación, que las personas participen en la toma de decisiones.

- Desarrollo Gerencial, se destinan a los ejecutivos seleccionados a juntas menores para darles experiencia.

Las discusiones en grupos permiten a los participantes reunir sus ideas, discutir sus consecuencias, poner a prueba los supuestos, y sacar conclusiones. El método parece más apropiado para presentar material nuevo y un poco complicado, y para desarrollar las habilidades de resolver problemas y tomar decisiones entre el personal.

1.6.3 METODOS DE CASOS.

En este método se presenta un grupo para su discusión y solución de un problema real o hipotético. El procedimiento incluye generalmente la presentación del

caso, la discusión, y el análisis. El caso ayuda a los participantes a desarrollar sus habilidades de resolver problemas y buscar los principios fundamentales. Algunos autores dicen que este método se debe usar en ciertas circunstancias: cuando los empleados deben capacitarse para identificar y analizar problemas complejos y formular sus propias decisiones; cuando es necesario demostrarles que no hay solamente una respuesta acertada para un problema de negocios; cuando se puede esperar que los adiestrados tengan la capacidad de deducir los principios de los casos reales y formular ellos mismos las soluciones. Este método no es efectivo con principiantes que quizá no tenga la necesaria experiencia para sacar soluciones y principios, o cuando existen conflictos internos que cohiben a los participantes para discutir sus ideas abiertamente.

1.6.4 SIMULACROS ADMINISTRATIVOS.

Casi todos aprendemos probablemente mejor haciendo, y los simulacros de administración suelen ser muy efectivos para llevar a los participantes a actuar decididamente y tomar decisiones operativas y de política en la vida real. Los participantes se dividen en grupos de cinco o seis

personas, cada uno de los cuales representa una área funcional, y las áreas deben coordinarse entre sí para encontrar la mejor solución a problemas como destino del personal, programación de la producción, inventario de materiales, ventas industriales, operaciones al por menor, decisiones de alto nivel y negociaciones de mercado. Cada grupo recibe la información necesaria y se organiza eligiendo un representante y otros funcionarios. Los resultados de las decisiones generalmente se pueden computar en términos cuantitativos, tales como utilidades. Aún cuando un simulacro específico puede tardar horas, días o meses, en realidad representa un período mucho más largo y un problema que en la realidad se desarrollaría en dos o tres años.

Greene y Sisson(2) dicen que la participación en estos simulacros beneficia a los individuos en las siguientes formas: demuestra que factor clave debe observarse en la situación real; concentra la atención en la planeación a largo plazo más bien que en apagar incendios; subraya el uso de instrumentos que ayudan a las decisiones, tales como

NOTA(2): Dessler Gary. Organización y Administración.
Ed. Prentice Hall. 1986.

control estadístico de inventarios y estados financieros. Aún cuando existen pocos datos empíricos sobre la efectividad de los simulacros administrativos como herramienta de capacitación, las reacciones de los participantes son generalmente favorables y podría esperarse razonablemente que las destrezas que en estos simulacros se adquieren se van a aplicar en el trabajo.

1.6.5 APRENDIZAJE PROGRAMADO.

El aprendizaje programado consta de tres funciones básicas:

- 1.- Presentar información, preguntas o problemas al aprendiz.
- 2.- Permitirle responder.
- 3.- Suministrar resultados sobre la corrección de sus respuestas.

Estas funciones se basan en ciertos principios psicológicos del aprendizaje, entre los cuáles, según Hawley(3). se incluyen:

- 1.- Minimizar el riesgo de error.
- 2.- Reconocer que aprender haciendo es la mejor manera de aprender.
- 3.- Suministrar refuerzo inmediato.
- 4.- Reconocer que cada persona aprende mejor a su propio ritmo.

La discusión en este aprendizaje programado sugieren casi siempre que reduce el tiempo de adiestramiento en una tercera parte por término medio. En cambio, no produce mejoras en el aprendizaje ni en la retención; por consiguiente, el alto costo potencial de producir materiales tiene que pensarse contra la eficiencia aparente del método.

NOTA (3): Dessler Gary. Organización y Administración.
Ed. Prentice Hall. 1986.

APRENDIZAJE: Para evaluar con efectividad el aprendizaje o el nivel de conocimientos que el participante ha adquirido en el aula, durante el proceso educativo al que se haya sometido, será necesario contar con una planeación completa del curso o actividad de enseñanza-aprendizaje, en la que existan objetivos claramente definidos y expresados en términos de metas susceptibles de ser alcanzadas. Así también, será necesario no perder de vista que el evento de capacitación, tuvo que llevarse a cabo en las mejores condiciones posibles.

OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL APRENDIZAJE:

La evaluación del aprendizaje permitirá, entre otros aspectos:

A) Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y, en su caso, hacer las correcciones de procedimiento pertinentes.

B) Retroalimentar el mecanismo de aprendizaje, ofreciendo al participante una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y corrijan los errores.

C) Orientar al participante en cuanto al tipo de respuestas o formas de reacción esperadas.

D) Reforzar oportunamente las áreas de estudio, cuando el aprendizaje haya sido insuficiente.

E) Establecer controles para seguir el avance del participante y, en su caso, determinar las causas de posibles deficiencias.

F) Estimular al participante en su interés por aprender, al informarle sus resultados.

G) Corregir oportunamente los materiales y ayudas empleadas en la enseñanza.

MOMENTOS DE LA EVALUACION:

La Evaluación del aprendizaje podrá aplicarse al inicio del programa (previa o diagnóstica), durante el desarrollo (proceso o formativa) y al final (sumaria).

A) Evaluación previa o diagnóstica.- Se realiza al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje. Permite verificar el verdadero nivel de conocimiento de los participantes con relación al tema a tratar. Sus principales funciones son: detectar el nivel real de un alumno o de un grupo sujeto a un proceso educativo o de capacitación, independientemente del currículum vitae, tanto académico como laboral, que posea; determinar carencias de conocimiento acerca del tema en cuestión, que puedan obstaculizar el proceso normal de aprendizaje de los participantes; observar conocimientos previos que el

capacitando posea, para ajustar el programa a sus verdaderas expectativas y necesidades de capacitación.

B) Evaluación formativa.-Se realiza durante el proceso enseñanza- aprendizaje, su propósito es para detectar deficiencias o desviaciones en los objetivos de aprendizaje. No es una evaluación de medida que pretenda poner calificaciones o etiquetas a los participantes, sino es para detectar debilidades, errores y deficiencias de éstos, durante su proceso educativo. Sus principales funciones son: retroalimentar al capacitando y al instructor con relación al proceso de capacitación; para detectar y corregir deficiencias; enseñarle al instructor la situación grupal e individual de sus participantes, para decidir caminos tendientes a mejorar el proceso; y, percibir aspectos no desarrollados con precisión que pudieran afectarlo. Será necesario verificar si es necesario detenerse a revisar algunos temas en los cuales haya confusiones, errores y lagunas o continuar con el programa previsto. Los instrumentos para revisar el avance pueden ser: cuestionarios de pregunta respuesta, abiertos o cerrados, opción múltiple, correlación, orales, de ensayo, etc.

C) Evaluación sumativa.- Esta se lleva a cabo al finalizar el proceso de enseñanza- aprendizaje. Su objetivo

principal consiste en verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos instruccionales establecidos en el programa de capacitación y adiestramiento, o en el curso de que se trate. Sus funciones principales son: mostrar al alumno su nivel o grado de conocimiento con relación a un tema, por lo tanto este tipo de evaluación debe ser individualizada; mostrar al instructor el grado de aprovechamiento de su grupo, con el afán de revisar sus contenidos, materiales, métodos de enseñanza, etc. Los instrumentos de medición a emplear pueden ser los mismos señalados en el punto anterior.

PRUEBAS OCUPACIONALES:

La evaluación del resultado; es decir, la aplicación del conocimiento en el puesto de trabajo tendrá que verificarse a través de la aplicación de pruebas o test ocupacionales para lo cual será prudente no perder de vista lo que al respecto dice Santiago Agudelo(4): " Las pruebas destinadas a medir las habilidades y conocimientos que poseen los trabajadores para desempeñar un puesto de trabajo, y que a tal efecto se denominan pruebas ocupacionales, deberán estar elaboradas de tal manera que su ejecución por parte de los trabajadores sea una

NOTA(4): Davis Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw-Hill. Octava edición. 1991.

aplicación del conocimiento que ellos tengan del trabajo", y agrega, " Como se trata de medir la calificación ocupacional que un trabajador posee, la cual está determinada por las habilidades y los conocimientos que el trabajador necesita para desempeñar con eficiencia su trabajo, los instrumentos de medición deberán indagar sobre estos dos aspectos de una manera directa y aplicada".

Para formular una prueba ocupacional será necesario considerar los siguientes aspectos:

A) La descripción del puesto, que proporcionará las funciones genéricas, específicas y las tareas del puesto, en términos de las habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes, factores físicos, condiciones de seguridad necesarios, etc., que el trabajador deberá satisfacer para considerarlo apto para ocuparlo.

B) Organizar la prueba o examen, con base en la estructura que contenga la descripción del puesto de que se trate.

C) Formular las preguntas y los ejercicios, lo más objetivo posible, para que midan realmente el conocimiento requerido para desempeñar el puesto de trabajo en cuestión.

D) Determinar, con mucha precisión los criterios para establecer los factores de valoración, concretando las normas correspondientes, estableciendo los límites mínimo

y máximo de rendimiento de los participantes o sujetos.

E) Registrar los comportamientos de aplicación de las pruebas piloto necesarias, antes de determinar la validez de la prueba. (4)

1.6.6 GRUPOS T Y GRUPOS DE ENCUENTRO.

El adiestramiento en la sensibilización, llamado también grupo T (significa la T Trainning en inglés, adiestramiento en español), grupo de encuentro o adiestramiento en liderazgo, es un método polémico del desarrollo del Gerente. Aunque popular en la década de 1960 y comienzos de 1970, los grupos T han perdido popularidad como técnica de capacitación gerencial en muchas compañías. De todas maneras, ciertos aspectos de ella pueden usarse en los esfuerzos de creación de equipo. Sus objetivos generalmente incluyen:

1.- Mejor discernimiento de la conducta de cada quien y la forma en que uno le parece a otros.

2.- Mejor comprensión de los procesos de grupo.

NOTA(4): Reza Trosino Jesús Carlos. Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. Ed. Panorama.

3.- Desarrollo de habilidades en el diagnóstico e intervención en los procesos de grupo.

Aunque el proceso de adiestramiento en la sensibilización tiene muchas variaciones, una característica general es que la gente interactúa y después recibe retroalimentación sobre su conducta por parte del capacitador y de otros miembros del grupo, quienes expresan sus opiniones libremente. La retroalimentación puede ser sincera y directa. El proceso del grupo T puede originar ansiedades y frustraciones personales, pero, si se administra apropiadamente, favorece una conducta de colaboración y apoyo.

Los beneficios del adiestramiento en la sensibilización deben equilibrarse con las críticas que recibe. Por ejemplo, algunas personas pueden sufrir un daño psíquico porque sencillamente no pueden superar la invasión de la intimidad o privacidad. Debido a la presión y a la dinámica de grupos, los participantes pueden revelar más acerca de ellos mismos de lo que deseaban. También hay preocupación de que algunos capacitadores no sean capaces de dirigir sesiones que se vuelvan sumamente emocionales. Finalmente, se ha puesto en duda la aplicación de los resultados de esta técnica a la situación de trabajo.

A pesar de las preocupaciones de los investigadores y observadores, ciertas empresas si usan grupos T en sus actividades de desarrollo. Las normas siguientes pueden ayudar a reducir el daño potencial y acrecentar la eficacia:

1.- La participación en los grupos T debe ser voluntaria.

2.- Se debe clasificar a los participantes y aquellos que podrían ser lastimados(por ejemplo, gente muy defensiva) serán excluidos de esta experiencia.

3.- Debe evaluarse cuidadosamente a los capacitadores y establecer claramente su competencia.

4.- A los participantes se les debe informar sobre las metas y los procesos antes de que se comprometan con el adiestramiento y la capacitación.

5.- Antes de usar esta técnica, las organizaciones deben identificar claramente las necesidades y objetivos de capacitación y desarrollo. Una vez conocidas estas necesidades y objetivos, otros métodos también pueden considerarse.

TEMA 2 CONCEPTOS BASICOS.

2.1 DEFINICION DE MOTIVACION.

La Motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente. A pesar de las complejidades del tema, se ha hecho algún progreso para comprenderlo mejor, y en este capítulo examinaremos alguna de la información pertinente

La Motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los Gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan que satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Pasando a otro punto, la complejidad de la Motivación, solo basta pensar por un momento para darse cuenta de que, en cualquier circunstancia, los motivos de un individuo podrían ser muy complejos y en ocasiones contradictorios. Una persona puede sentirse motivada por un deseo de bienes y servicios económicos (abarrotes, una mejor casa, un auto nuevo o un viaje) e inclusive es posible que estos deseos sean complejos y antagónicos (¿ Se debe comprar una casa nueva o un auto último modelo ?). Al mismo tiempo, un individuo podría desear autoestima, estatus, una sensación de logro o relajamiento (¿Quién no ha sentido el conflicto entre las exigencias de tiempo de un empleo y el deseo de jugar golf o ir al cine ?).

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a actuar. Aunque las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que refuerzan el impulso para satisfacer estos deseos. Son también los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades en conflicto o destacar una necesidad para que tenga prioridad sobre otra.

Un Gerente puede contribuir en buena medida a reforzar los motivos mediante el establecimiento de un medio favorable a ciertos impulsos. Por ejemplo, el personal de una empresa que ha adquirido una reputación de excelencia y alta calidad tiende a sentirse motivado para mejorar aún más su reputación. En el mismo sentido, el medio de una empresa en que el desempeño gerencial es eficiente y eficaz tiende a alimentar un deseo de

administración de alta calidad entre la mayoría de los Gerentes y el personal, si no es que en todos ellos.

Por lo tanto, un motivador es algo que influye en la conducta del individuo. Es el factor decisivo de lo que hace la persona. Obviamente, en cualquier empresa organizada, los Gerentes se preocuparán por los motivadores y deberán ser ingeniosos en su uso. Las personas con frecuencia pueden satisfacer sus deseos en diversas formas. Por ejemplo, uno puede satisfacer su deseo de afiliación integrándose a un club social, responder a las necesidades económicas realizando un trabajo lo suficientemente bueno para salir adelante o satisfacer necesidades de estatus trabajando para un partido político. Por supuesto, lo que un Gerente debe hacer es utilizar los motivadores que llevarán a los subordinados a desempeñarse con eficacia para la empresa. Ningún Gerente puede esperar contratar a la persona seleccionada ya que los individuos siempre tienen deseos e impulsos fuera de la empresa. Pero si una compañía o cualquier otro tipo de empresa desea ser eficiente y tener éxito, una buena parte de los impulsos de todas las personas deberá ser estimulada y satisfecha para asegurar un desempeño eficiente.

La diferencia entre Motivación y Satisfacción, la primera se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al placer experimentado cuando se satisface un deseo. En otras palabras, la Motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Desde un punto de vista administrativo, una persona podría tener gran satisfacción en el empleo pero un poco nivel de Motivación para el mismo, o podría suceder lo contrario. También es entendible la probabilidad de que personas altamente motivadas y con poca satisfacción en el empleo busquen otras posiciones. En el mismo sentido, los que consideran gratificantes sus posiciones pero reciben una remuneración considerablemente menor a lo que desean o piensan que merecen, probablemente busquen otro empleo.

2.2 NECESIDADES E INCENTIVOS.

Las necesidades las sentimos internamente y a veces se denominan impulsos o deseos. Los incentivos son factores externos que la persona percibe como posibles satisfactores de sus necesidades. El hambre es una necesidad; el alimento un incentivo; el segundo satisface la primera.

Un incentivo positivo tiene fuerte atracción para el individuo, como lo tendría el alimento para una persona con hambre. También puede haber incentivos negativos. Así, un empleado puede continuar trabajando en un oficio que no le gusta, sencillamente porque no puede permitirse perder la paga.

Los incentivos se pueden clasificar como sustitutivos o instrumentales. Un incentivo sustitutivo es importante para una persona que no puede satisfacer directamente una determinada

necesidad. El solicitante que no logra obtener un empleo codiciado, tal vez se hace más activo en el trabajo de su club y llega a ser presidente de él, para llenar una necesidad de posición social. Otros factores, tales como el dinero, pueden servir como incentivos instrumentales, que no satisfacen directamente las necesidades pero son indispensables para la satisfacción de otras.

En la cadena de necesidad-deseo-satisfacción, es posible ver que la Motivación comprende una reacción en cadena, que empieza con necesidades percibidas, produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones (es decir, deseos no cumplidos), que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos. La explicación de la cadena es compleja. En primer lugar, salvo por las necesidades fisiológicas, como el hambre, las necesidades no son independientes del medio de una persona. Es posible ver, por otra parte, que muchas necesidades fisiológicas son estimuladas por factores del medio: el olor a comida puede hacernos sentir hambre, una elevada lectura del termómetro puede provocar que las personas sientan calor o ver una bebida fría puede causar una sed abrumadora.

El medio tiene una influencia importante sobre la percepción de las necesidades secundarias. La promoción de un colega podría suscitar el deseo de una posición superior. Un problema lleno de retos podría aumentar el deseo de lograr algo mediante su solución. Un grupo social análogo quizá aumente la necesidad de

afiliación y, por supuesto, estar solo más de lo que se quiere, puede despertar una firme Motivación para desear estar con otras personas.

En segundo lugar, la cadena de necesidad-deseo-satisfacción no siempre opera tan sencillamente como parece. Las necesidades provocan una conducta. Pero podrían surgir también del comportamiento. La satisfacción de una necesidad quizá despierte un deseo de satisfacer más necesidades. Por ejemplo, la necesidad de logro de una persona puede agudizarse por la satisfacción obtenida al cumplir con una meta deseada o podría reducirse al mínimo con el fracaso. Por otra parte, los trabajos de los biólogos han cuestionado la naturaleza unilateral de la cadena. Revelaron que las necesidades no siempre son la causa de la conducta humana, sino que podrían ser resultado de ella. En otras palabras, la conducta con frecuencia es lo que hacemos y no por qué lo hacemos.

2.3 COMPENETRACION EN EL TRABAJO.

La compenetración en el tabajo se ha caracterizado como el grado de identificación sicológica con el trabajo, y refleja hasta qué punto la persona percibe que su oficio llena sus necesidades. Lawler y Hall(1). llevaron a cabo un estudio en el cual confirmaron la existencia de la compenetración con el trabajo como un factor aparte. Encontraron que podían usar temas

NOTA(1): Davis Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo.

Ed. McGraw Hill. Octava edición. 1991.

de cuestionario tales como: " Vivo, como y respiro mi trabajo", y " Las cosas más importantes que me ocurren tienen que ver con mi trabajo", para medir dicha compenetración.

2.4 SATISFACCION CON EL TRABAJO.

La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él. En el estudio de Lawler y Hall la satisfacción también surgió como factor distinto. Midieron la satisfacción con el trabajo con temas de cuestionario tales como: " Mis Probabilidades de promoción al nivel siguiente", y " La incitación que representa para mí, mi oficio".

2.5 FRUSTRACION.

Ocurre la frustración cuando el movimiento de la persona hacia el incentivo o meta se ve contenido por algún obstáculo. La frustración puede llevar a actividades positivas, constructivas, y también a varias formas de comportamiento no constructivo, según la situación y el individuo de que se trate. En algunas circunstancias, la frustración puede hacer aumentar la energía que se dirige hacia la solución del problema. Por ejemplo, el muchacho que tiene sed se las ingenia para encontrar una pértiga

con la cual salta la valla en donde ve que hay agua. En otras circunstancias es probable que la frustración haya sido el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia. Desde luego, también puede llevar a un comportamiento no constructivo inclusive la agresión, la resignación y el retraimiento.

2.6 DISONANCIA COGNOSCITIVA.

La frustración se refiere a un conflicto entre el individuo y su ambiente externo, que le impide alcanzar sus metas. Puede haber también conflictos internos, y para describirlos se utiliza el concepto de disonancia cognoscitiva. Según esta idea, toda persona trata de mantener un alto grado de uniformidad en sus actitudes, opiniones y conducta; existe la disonancia cuando por cualquier razón se presenta una disparidad significativa entre las opiniones, actitudes y comportamiento de la persona. Por ejemplo, un supervisor asiste a una sesión de adiestramiento gerencial y sale convencido de que debe tratar a sus subalternos con consideración; pero su superior quiere que los dirija con puño de hierro, y él obedece. El supervisor tendrá entonces conducta y creencias personales disonantes, y podría reaccionar con resignación o retraimiento. Las personas se

motivan para mantener una razonable uniformidad y por consiguiente los hechos disonantes entran en la motivación.

Cuando una persona reconoce una disparidad, toma medidas para reducirla. Por ejemplo, un acto desagradable se puede hacer aparecer atractivo si se percibe desde un punto de vista favorable; o se puede despreciar una elección rechazada. Los expertos en investigaciones de publicidad han encontrado que las personas que han comprado un producto suelen buscar anuncios de ese mismo producto, porque la gente trata de justificar un acto buscando información de apoyo. Otras personas, ante un caso de disonancia pueden adoptar una actitud de apatía o tratar simplemente de tolerar la disparidad. También hay quienes ante una situación de disonancia ponen en tela de juicio los hechos que están en contradicción con su experiencia previa o con sus convicciones. En un estudio de laboratorio se hizo creer a un grupo de sujetos que habían realizado bien o mal una secuencia de cuatro tareas parecidas. En la quinta tarea los sujetos fueron tratados en forma tal que su desempeño necesariamente tendría que ser distinto del observado en las cuatro primeras. Por ejemplo, a los que habían salido muy bien en todas las tareas (y que por consiguiente tenían grandes esperanzas en la quinta tarea) se les dijo que habían salido muy mal en la última. Esta era una experiencia disonante y los investigadores predijeron que los sujetos tendrían que modificar, o bien sus creencias, o su comportamiento.

Cuando los investigadores pidieron a los sujetos que dieran su propia impresión de cómo habían salido en la quinta tarea, los grupos disonantes (B y C) cambiaron su desempeño percibido para coincidir con la competencia que creían haber acumulado durante las cuatro pruebas anteriores. En otras palabras, los sujetos que esperaban hacerlo bien, (luego se les dijo que lo habían hecho mal) insistieron en que realmente lo habían hecho bien. Los que esperaban salir mal en la última prueba (y se les dijo que habían salido bien) ¡Insistieron en que lo habían hecho mal!

TEMA 3 TEORIAS DE MOTIVACION.

3.1 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.

Una de las Teorías de la Motivación más ampliamente conocida es la Teoría de Jerarquía de Necesidades desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow(1). Maslow vio las necesidades humanas en forma de una jerarquía, que asciende desde el nivel más bajo al más alto, y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

LA JERARQUIA DE NECESIDADES.

Las necesidades humanas básicas, colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente y que son:

1.- Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para mantener la vida humana misma como son alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow adoptó la posición de que, mientras no se satisfagan estas necesidades en un grado necesario para

NOTA(1): Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración.

Ed. McGraw Hill. Novena edición. 1993.

mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

2.- Necesidades de seguridad. Se trata de las necesidades de estar libre de daños físicos y el temor de la pérdida de empleo, propiedad, alimento o abrigo.

3.- Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son seres sociales, tienen necesidad de pertenecer, de ser aceptados por los demás.

4.- Necesidades de estimación o amor propio. El cuarto nivel de necesidades es el de la estimación de sí mismo y de ser estimado por los demás. Lo primero se refiere a las necesidades de realización, competencia, confianza en sí mismo, y conocimientos. Lo segundo tiene relación con necesidades como la posición social, la apreciación y el reconocimiento. McGregor(2) dice que estas necesidades rara vez se satisfacen del todo y que no llegan a ser dominantes hasta que estén completamente satisfechas las fisiológicas, las de seguridad y las de afiliación o aceptación.

5.- Necesidades de autorrealización. En el más alto nivel de la jerarquía están las necesidades de autorrealización. Estas son las de alcanzar un total desarrollo y utilización de las potencialidades de cada uno, y de lograr así realizar cuanto el individuo es capaz de realizar.

NOTA(2):Dessler Gary. Organización y Administración.

Ed. Prentice Hall. 1986.

Maslow reconoce que el orden en que el hombre trata de satisfacer estas necesidades puede cambiar y que a veces aún las básicas se postergan por satisfacer alguna meta superior. Tanto él como McGregor han recalcado también que los diversos niveles son interdependientes, que se traslapan, y que a veces las necesidades de más alto nivel pueden surgir antes que las de nivel inferior y que hayan sido completamente satisfechas.

Por lo tanto, es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo.

Resultados de las investigaciones. Los escritos originales de Maslow casi no presentaban pruebas empíricas en apoyo de la Teoría, y ninguna investigación que pusiera a prueba el modelo en su totalidad. En realidad, Maslow dijo que la Teoría era principalmente útil como un marco para futuras investigaciones y señaló las limitaciones de su modelo anotando, por ejemplo, que las necesidades pueden ser inconscientes y no conscientes. Desafortunadamente otros no fueron tan cuidadosos como él, y un escrito de McGregor al que se le dió mucha publicidad dejó la impresión de que el modelo podría aceptarse como definitivo y que era muy fácil de aplicar.

Aún cuando la Teoría de Maslow se discute mucho, es sumamente difícil someterla a prueba y hay pocos estudios científicos que la apoyen o que la refuten. Nos referimos brevemente a uno de ellos.

Hall y Nougaim(3) diseñaron y llevaron a cabo un completo estudio de cinco años para someter a prueba las tres hipótesis siguientes, derivadas de la Teoría de Maslow:

1.- Análisis estático. Dentro de un año dado, la satisfacción de un nivel de necesidades mostrará una correlación positiva con la fuerza de las necesidades del nivel inmediatamente superior.

2.- Análisis de cambio. De un año al siguiente, los cambios en la satisfacción de un nivel de necesidad se correlacionarán positivamente con cambios en la fuerza de la necesidad en el nivel inmediatamente superior.

3.- Análisis de éxito. Después de cinco años de empleo, los Gerentes de éxito mostrarán menos fuerza de necesidades y mayor satisfacción en las de seguridad que sus colegas de menor éxito. Así pues, mostrarán mayor fuerza de necesidades de realización y auto-actualización que el grupo de menor éxito.

Los sujetos eran 49 jóvenes empleados de nivel administrativos en una compañía operativa de la American Telephone and Telegraph Company. Fueron contratados en 1957 y permanecieron con la compañía durante los cinco años del estudio, tiempo en el cual la mayor parte de ellos habían llegado a niveles organizacionales relativamente altos. Hall y Naugaim utilizaron los datos de entrevistas para medir la fuerza de Motivación y la satisfacción de necesidades, y los sujetos tomaron parte en cinco entrevistas anuales de tres horas con psicólogos consultores para suministrar esta información. Un análisis no apoyó las

NOTA(3): Davis Keith. *Comportamiento Humano en el trabajo.*

Ed. McGraw Hill. octava edición. 1991.

hipótesis de Maslow. Para el análisis estático los investigadores no encontraron relación significativa entre los diversos niveles de necesidades. Para el análisis de cambio las correlaciones tampoco fueron altas. En efecto, en ambos casos las correlaciones entre la satisfacción de una necesidad y la intensidad de la necesidad fueron positivas lo cual era lo contrario de lo que la Teoría de Maslow predecía. Para el análisis de éxito, los investigadores encontraron que tanto el grupo de éxito como el de menos éxito disminuían significativamente en su necesidad de seguridad durante el período de cinco años, y que ambos aumentaban en sus necesidades de realización, estimación y auto-actualización.

La jerarquía de necesidades en tela de juicio:

El concepto de Maslow de jerarquía de necesidades ha sido objeto de intensas investigaciones. E. Lawler y J. Suttle(4) reunieron datos sobre 187 Gerentes en dos organizaciones a lo largo de un periodo de seis meses a un año. Encontraron pocas pruebas que sustentaran la Teoría de Maslow de que las necesidades humanas forman una jerarquía. Sin embargo, subrayaron que habían dos niveles de necesidades (biológicas y psicológicas) y que las otras necesidades surgirían solamente cuando las biológicas estuvieran razonablemente satisfechas. Además, descubrieron que, a un nivel superior, la fuerza de las necesidades variaba de acuerdo con el individuo; en algunas

NOTA(4): Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración.

Ed. Mcgraw-Hill. Novena edición. 1993.

personas las necesidades sociales predominaban, mientras que en otras eran más fuertes las necesidades de autorrealización.

En otro estudio de la jerarquía de necesidades de Maslow, que abarcó a un grupo de Gerentes durante un periodo de cinco años, Douglas T. Hall y Khalil Nougaim no encontraron pruebas sólidas de una jerarquía. Comprobaron que, en la medida en que los Gerentes avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a decrecer en importancia al tiempo que tienden a reforzarse sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización.

No obstante, insistieron en que el movimiento ascendente de la importancia de la necesidad provenía de progresos en la carrera y no de la satisfacción de las necesidades de orden menor.

3.2 ENFOQUE DE MOTIVACION- HIGIENE EN LA MOTIVACION.

El enfoque de necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg(5) y sus colegas. Su investigación buscó encontrar una Teoría de Factores de la Motivación.

En un grupo de necesidades se encuentran elementos como las políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salarios,

NOTA(5): Davis Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo.

Ed. McGraw-Hill. Octava edición. 1991.

estatus, seguridad en el trabajo y vida personal. Herzberg y sus colegas determinaron que éstos son solamente insatisfactorios y no motivadores. En otras palabras, si existen en un medio laboral en gran cantidad y calidad, producen satisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; sin embargo, si no existe habrá insatisfacción. Por ello fueron catalogados como factores de higiene.

En el segundo grupo, Herzberg enlistó algunos satisfactores (y por tanto motivadores), todos relacionados con el contenido del puesto. Se trataba de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el empleo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (pero no insatisfacción). Los factores identificados por Frederick Herzberg son similares a los sugeridos por Maslow. El primer grupo de factores (los insatisfactores) fueron calificados por Herzberg como factores de mantenimiento, higiene o contexto del puesto. Su presencia no motivará a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes o surgirá la insatisfacción. Determinó que el segundo grupo o factores de contenido del puesto eran los verdaderos motivadores debido a que tenían la capacidad de producir una sensación de satisfacción. Es claro que, si se concluye que su teoría es confiable, los Gerentes deben poner mayor empeño en mejorar el contenido del puesto.

La investigación de Frederick Herzberg no ha quedado libre de crítica. Algunos investigadores cuestionan los métodos de Herzberg, al afirmar que estos esquemas de investigación

tendieron a restar imparcialidad a sus resultados. Por ejemplo, se dice la bien conocida tendencia de las personas a atribuir los buenos resultados a sus propios esfuerzos y a culpar a los demás por los malos resultados. Disminuyó la objetividad de los resultados de Herzberg. Otros investigadores, que no han seguido sus métodos, llegaron a conclusiones que no corroboran la Teoría de Herzberg.

3.3 MODELO DE PORTER Y LAWLER.

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III(6) elaboraron un modelo de Motivación sustancialmente más completo, basado en gran medida en la Teoría de las Expectativas. En su estudio, aplicaron este modelo primordialmente a los Gerentes.

Como indica el modelo de Porter y Lawler, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la Motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo y la probabilidad percibida de obtener en realidad una recompensa están a su vez influidos por el historial del desempeño real. Es claro que, si las personas saben que pueden realizar un trabajo o si lo han hecho, tendrán una mayor visualización del esfuerzo requerido y conocerán mejor las probabilidades de las recompensas.

NOTA(6): Mayo Elton, Lewin Kurt. Corriente de las Relaciones Humanas. Ed. Porrúa.

El desempeño real en un empleo (la realización de tareas o el cumplimiento de metas), está determinado primordialmente por el esfuerzo aplicado. Sin embargo, también influye la habilidad del individuo (conocimiento y destreza) para hacer el trabajo y por su percepción de lo que es la tarea requerida (la medida en que entiende las metas, actividades requeridas y otros elementos de un trabajo). El desempeño, a su vez, conduce a obtener recompensas intrínsecas (como una sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (condiciones de trabajo y estatus). Estas recompensas, matizadas por lo que el individuo considera como equitativo, producen satisfacción. Sin embargo, el desempeño influye también en las recompensas consideradas como equitativas. Se advierte, lo que el individuo considera como una recompensa justa por el esfuerzo necesariamente afectará a la satisfacción obtenida. En el mismo sentido, el valor real de las recompensas estará influido por la satisfacción.

Implicaciones en la práctica:

El modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras Teorías de la Motivación, es casi con toda seguridad una representación más adecuada del sistema de Motivación. Para el Gerente, significa que la Motivación no es un simple asunto de causa y efecto. Significa, también, que los Gerentes deben evaluar cuidadosamente sus estructuras de recompensas y que, mediante una planeación cuidadosa, la Adminis-

tración por Objetivos y una definición clara de deberes y responsabilidades mediante una buena estructuración de la organización, es posible integrar el sistema de esfuerzo- desempeño- recompensa- satisfacción en todo un sistema de administración.

En resumen, el modelo de Porter y Lawler sugieren que la satisfacción es el resultado de un alto rendimiento, y sostienen, muy sensatamente, que puesto que una necesidad satisfecha pierde su potencia, la satisfacción debería dar por resultado una relación inversa al rendimiento: la alta satisfacción debe conducir a más baja Motivación (y, sería de suponer, ¡ Más bajo rendimiento!). Por el contrario, un alto rendimiento debería causar satisfacción en aquellas situaciones en que el rendimiento produce un sentimiento de realización, o recompensas extrínsecas como una paga alta. Así pues, para que el rendimiento lleve a la satisfacción, la tarea tiene que proveer o bien una oportunidad de realización, o una recompensa extrínseca inmediata. Basándose en este razonamiento, Porter y Lawler recomiendan que la administración conceda recompensas directamente proporcionales a la calidad del rendimiento de los empleados. Mientras que en otras Teorías como la Teoría de las Relaciones Humanas propone aumentar las recompensas para todos los empleados a fin de incrementar la satisfacción (y por consiguiente el rendimiento) el argumento de Porter y Lawler hace hincapié en que los empleados que tienen un mayor rendimiento deben ser los más satisfechos.

3.4 TEORIA DE LA EQUIDAD.

Un factor importante en la Motivación es si los individuos consideran justa la estructura de recompensas. Una manera de manejar esta situación es aplicando la Teoría de Equidad, que se refiere a los juicios subjetivos del individuo sobre la equidad o justicia de la recompensa que obtienen en relación con los insumos (que incluyen muchos factores como el esfuerzo, experiencia, educación y otros) en comparación con los demás. J. Stacy Adams(7) recibió mucho crédito por la formulación de la Teoría de la equidad (o Inequidad).

Los aspectos elementales de la Teoría de la Equidad pueden expresarse así:

$$\begin{array}{cc} \text{RESULTADOS DE UNA PERSONA} & \text{RESULTADOS DE OTRA PERSONA} \\ & = \\ \text{INSUMOS DE UNA PERSONA} & \text{INSUMOS DE OTRA PERSONA} \end{array}$$

Debe haber un balance de la relación de resultados/ insumos para una persona en comparación con otra.

Nota(7): Dessler Gary. Organización y Administración.
Ed. Prentice Hall. 1986.

Si el personal siente que se le recompensa inadecuadamente, podrán sentirse insatisfechos, reducir la cantidad o calidad del producto o dejar la organización.

Si los empleados piensan que las recompensas son equitativas, probablemente mantengan el mismo nivel de producción.

Si los empleados piensan que las recompensas son mayores de lo que consideran equitativo, quizá se esfuercen más. Es posible también que algunos deseen reducir la recompensa.

Uno de los problemas es que las personas podrían sobreestimar sus contribuciones y las recompensas que otros reciben.

Los empleados pueden tolerar durante un tiempo algunas injusticias. Pero el sentimiento prolongado de injusticia podría producir enérgicas reacciones a un suceso aparentemente menor. Por ejemplo, un empleado al que se le reprime por llegar algunos minutos tarde podría enojarse y decidir renunciar al empleo, no tanto debido al regaño, sino por un sentimiento prolongado de que las recompensas por sus contribuciones son

menores que las que reciben los demás. En otro ejemplo, un empleado podría estar muy satisfecho con un salario semanal de 500 pesos hasta que se da cuenta que otro que hace un trabajo similar obtiene 10 pesos más.

En resumen la Teoría de la Equidad, supone que los trabajadores se preocupan por maximizar la cantidad y la calidad de su remuneración, y que cada persona compara la magnitud de su propia contribución y de lo que recibe en cambio, con lo que los demás dan y reciben, y que la equidad de la recompensa contribuye a determinar su nivel de Motivación.

Aun cuando la Teoría es potencialmente aplicable a varias relaciones diversas, se ha estudiado principalmente en lo que atañe a la compensación del trabajador. Ella predice, por ejemplo, que si una persona se considera mal pagada, disminuirá la cantidad de trabajo que produce si el jornal se le está pagando a tanto por hora, o disminuirá la calidad de su trabajo si se le está pagando a destajo.

Resultados de la Investigación:

La mayor parte de las investigaciones relativas a la Teoría de la Equidad apoyan sus supuestos básicos. Por ejemplo, cuando a una persona se le paga a destajo, su productividad será mayor cuando perciba que la paga es lo que ella merece. En otro estudio, los sujetos percibían que estaban recibiendo un precio a destajo superior a lo que merecían según su experiencia previa, y entonces disminuyeron su rendimiento (y por consiguiente la paga diaria), mientras que los individuos que recibían menos de lo que creían merecer, aumentaron su rendimiento (y su paga).

En algunos estudios también se han relacionado la equidad y la rotación. Investigadores en la Boeing Company encontraron niveles mucho más altos de inequidad en los talleres que tenían el mayor número de separaciones. Sin embargo, aún cuando los resultados sugieren que la equidad puede ser útil para explicar la Motivación en el trabajo, la teoría tiene algunas desventajas, inclusive una falta de especificidad acerca de los procesos motivacionales subyacentes y los métodos de que se valen las personas para reducir la tensión causada por una inequidad percibida.

3.5 TEORIA DEL REFORZAMIENTO.

El psicólogo B. F. Skinner de Harvard(8) desarrolló una técnica interesante (pero controvertida) para la Motivación. Este sistema, llamado reforzamiento positivo o modificación de la conducta afirma que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño, y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que sólo elogiar el buen desempeño. Analizan la situación laboral para determinar qué hace que los trabajadores actúen en cierta forma y posteriormente inician cambios para eliminar áreas problemas y obstrucciones al desempeño. A continuación se marcan metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, una retroalimentación rápida y regular sobre los resultados y se recompensa las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios. Inclusive cuando el desempeño no responde a las metas, se encuentra la manera de ayudar a la persona y elogiarla por las cosas buenas que hace. También se ha

NOTA(8): Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración.

Ed. McGraw Hill. Novena edición. México. 1993.

determinado que es muy útil y motivante darle información total sobre los problemas de la compañía, particularmente aquellos en los que participan.

Esta técnica suena casi demasiado sencilla como para que funcione, y muchos psicólogos y Gerentes se muestran escépticos sobre su eficacia. Sin embargo, son muchas las compañías de éxito que han descubierto que este enfoque es benéfico. Emery Air Freight Corporation, por ejemplo, observó que le ahorra a la compañía una importante cantidad de dinero para simplemente convencer a los empleados a esforzarse más para asegurarse de que los contenedores estaban adecuadamente cargados con paquetes pequeños antes del embarque.

Quizá la fuerza del enfoque de Skinner está en que es muy similar a los requerimientos de la buena administración. Hace hincapié en la eliminación de obstrucciones para el desempeño, una planeación y organización cuidadosas, control mediante retroalimentación y la ampliación de la comunicación.

3.6 TEORÍA DE LA MOTIVACION CON BASE EN LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND.

David C. McClelland(9) ha contribuido al entendimiento de la Motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas motivantes. Las clasificó en necesidades de poder, necesidades

NOTA(9): Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración.

Ed. McGraw Hill. Novena edición. México. 1993.

de afiliación y necesidades de logro. Hasta ahora se ha realizado un gran número de investigaciones sobre métodos para probar a las personas con respecto a estos tres tipos de necesidades, y McClelland y sus colegas han realizado extensas investigaciones, particularmente sobre la necesidad de logro.

Los tres impulsos (poder, afiliación y logro) tienen una importancia particular en la administración porque hay que tenerlos en consideración para que una empresa organizada funcione bien. La necesidad de logro es de primordial importancia debido a que cualquier empresa y todos los departamentos de la misma representan grupos de individuos que trabajan juntos para alcanzar metas u objetivos.

Necesidades de poder:

McClelland y otros investigadores descubrieron que las personas con gran necesidad de poder se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control. Generalmente buscan posiciones de liderazgo; son buenos conversadores aunque a veces discuten demasiado; son firmes, extrovertidos, obstinados y exigentes y gozan al enseñar y hablar en público.

Necesidades de afiliación:

Las personas con una alta necesidad de afiliación generalmente obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Es probable que se preocupen por mantener buenas relaciones

sociales, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento, por mostrarse prestos a consolar y ayudar a los que tienen problemas y por disfrutar la interacción amistosa con los demás.

Necesidades de logro:

Las personas con una elevada necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desean ser retados, se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles) y adoptan un enfoque realista ante los riesgos; no es probable que participen en juegos de azar, sino más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir responsabilidad personal por la realización de un trabajo, gustan de la retroalimentación específica y rápida sobre cómo se desempeñan, tienden a ser incansables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan mucho por el fracaso si se presenta y tienden a desear manejarse a sí mismos.

Cómo el sistema de McClelland se aplica a los Gerentes:

En investigaciones realizadas por McClelland y otros, los empresarios (personas que inician y desarrollan un negocio u otra empresa) mostraron una muy elevada necesidad de logro e impulsos bastante fuertes en la necesidad de poder, pero no mostraron mucha necesidad de afiliación. Los Gerentes en general mostraron elevadas necesidades de logro y poder y pocas de afiliación, pero no tan altas ni bajas como los empresarios.

McClelland descubrió que los patrones de Motivación por el logro aparecen más claramente en miembros de compañías pequeñas, en donde el Presidente normalmente tiene una alta Motivación de logro. En las grandes compañías, es interesante señalar, descubrió que había Directores Generales que solamente tenían una Motivación promedio por el logro y con frecuencia se mostraron más firmes en cuanto a poder y afiliación. Los Gerentes en el nivel alto y medio de la administración en esas compañías obtuvieron notas más altas que los presidentes en la Motivación por el logro. Quizás, como indicó McClelland, estas calificaciones sean entendibles. El Director General ha "llegado" y los que estaban debajo de él se esfuerzan por avanzar.

Con frecuencia se formula la interrogante de si todos los Gerentes deben obtener altas notas en la Motivación por el logro. Las personas que tienen altas calificaciones tienden a avanzar más rápidamente. Sin embargo, debido a que una buena parte del trabajo de administración requiere otras características, además del impulso de logro, toda compañía probablemente deberá contar con muchos Gerentes que, al tiempo que poseen una Motivación bastante firme por el logro, también tengan una alta necesidad de afiliación. Esta última es importante para trabajar con las personas y coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupos.

3.7 LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.

Tomando como base la investigación realizada con ingenieros

y contadores, Herzberg(10) desarrolló un modelo de dos factores para la Motivación en la década de 1950. Pidió a sus participantes que pensarán en algún instante en que se habían sentido particularmente satisfechos en sus trabajos, y otro momento en el que se hubieran sentido muy mal respecto a los mismos. Así mismo, les pidió que le descubrieran las condiciones que los habían orillado a esos sentimientos. Herzberg descubrió que los empleados enumeraron tipos diferentes de condiciones para sus sentimientos agradables y desagradables. Dicho de otra manera, si una sensación de logro los llevaba a sentirse muy bien, la falta de logro rara vez se daba como causa para sentirse mal. Por el contrario, algunos otros factores tales como las normas de la compañía se citaban como causas de malos sentimientos.

Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen sobre la Motivación. Antes de ese tiempo, la gente suponía que la Motivación y la falta de Motivación eran opuestos de un factor, de un continuo. Herzberg trastornó la perspectiva tradicional revelando que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran básicamente insatisfechos cuando tales condiciones estaban ausentes. No obstante, por lo general, su presencia brinda a los trabajadores un estado neutro. Estos factores como motivadores no son muy

NOTA(10): Keith Davis. Comportamiento humano en el trabajo.

Ed. McGraw Hill. Octava edición. 1991.

fuertes; pero son fuente de insatisfacción en potencia. Se denominan factores higiénicos o factores de mantenimiento, porque son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleados.

Existen otras condiciones de trabajo que operan primordialmente para aumentar la Motivación y la satisfacción en el empleo; pero su ausencia raramente resulta muy insatisfactoria. Durante muchos años los Gerentes se han preguntado por qué sus actividades normales de personal y prestaciones especiales no incrementaban la Motivación de los empleados. La idea de separar los factores motivacionales y de mantenimiento ayudó a explicar su interrogante, porque las prestaciones normales y las normas de personal son esencialmente factores higiénicos, según la Teoría de Herzberg.

El modelo de Herzberg delinea una sola tendencia general. Los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para algunas personas que lo buscan y, por el contrario, algunos de los motivadores pueden ser sólo factores de mantenimiento para otros individuos. Como sucede en la mayoría de las demás situaciones humanas, existe una sola tendencia en una u otra dirección. No hay una dirección absoluta y ningún factor es totalmente unidimensional en su influencia.

Modelo y contexto del empleo:

Por lo general, los factores de Motivación tales como logro y responsabilidad se relacionan de un modo directo con el empleo propiamente dicho, el desempeño que tiene y el reconocimiento y

el desarrollo que deriva de él. Los motivadores se centran y casi siempre en el trabajo y se relacionan con el contenido del mismo.

Por otro lado, los factores higiénicos se relacionan primordialmente con el contexto del empleo, porque se ocupan del ambiente exterior del mismo. Esta diferencia entre el contenido del empleo y el contexto del mismo es de gran importancia. Demuestra que los empleados se motivan fundamentalmente por lo que hacen para sí mismos. Cuando adoptan una responsabilidad o adquieren reconocimiento a través de su propia conducta, se sienten firmemente motivados. Si estas conclusiones están en lo correcto, el papel de la Gerencia es suministrar un ambiente adecuado para las actividades del empleado. Dicho de otra manera, la administración colabora más que ordena. A continuación se muestra los factores de Herzberg:

FACTORES HIGIENICOS:

Insatisfactores.

Factores de Mantenimiento.

Contexto del empleo.

Factores Extrínsecos.

EJEMPLOS:

Política administrativa de la compañía.

Calidad de la supervisión.

Relaciones con los supervisores.

Relaciones con los compañeros.

Relaciones con los subordinados.

Pago.

Seguridad en el empleo.

Condiciones en el trabajo.

Posición social.

FACTORES MOTIVACIONALES:

Satisfactores.

Motivadores.

Contenido del empleo.

Factores Intrínsecos.

EJEMPLOS:

Logro.

Reconocimiento.

Progreso.

Trabajo mismo.

Posibilidad de desarrollo.

Responsabilidad.

Factores Intrínsecos y Extrínsecos:

La diferencia entre el contenido y el contexto de un empleo es similar a la que existe entre los motivadores intrínsecos y extrínsecos dentro del campo de la psicología. Los motivadores

intrínsecos son recompensas internas que la persona siente al realizar un trabajo, de manera que se trata de una relación directa entre éste y las recompensas. En esta situación, el empleado está automotivado. Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren en forma independiente del trabajo, y no proporcionan una satisfacción directa en el momento en que éste se realiza. Como ejemplo de ellos se citarán los planes de jubilación, seguro de salud y vacaciones.

Antes de la investigación de Herzberg, los Gerentes centraban su atención en los factores extrínsecos de mantenimiento, obteniendo a menudo resultados poco halagüeños. Ahora que conocemos mejor la diferencia entre ambas clases de factores, están haciendo mayor hincapié en los intrínsecos, porque este método conduce a mejorar resultados para el empleado, la organización y la sociedad.

Interpretaciones del modelo de dos factores:

Hay analistas de la Motivación que apoyan y otros que rechazan el modelo de los dos factores. Sus defensores demuestran una aplicación variada del modelo en Estados Unidos De America y otras naciones. Se aplica particularmente a Gerentes, profesionales y empleados de oficina de más alto nivel. La mayoría de los opositores a este método rechazan el concepto de que hay dos factores separados que afecten la Motivación. Opinan que ésta se basa en un factor que sigue un continuo, y no en dos factores. Otros críticos afirman que el modelo no hace hincapié suficientemente en las cualidades motivacionales del pago, la

posición y las relaciones interpersonales, que el modelo incluye entre los factores higiénicos.

Los críticos del modelo declaran que es fácil obtener resultados favorables para el mismo si se aplica el método que utilizó Herzberg. Se han propuesto algunos otros métodos que no han logrado generar resultados similares. Los opositores afirman que el modelo está "demasiado ligado al método ", lo que limita su utilidad. Aseguran que cuando se usó el método de Herzberg se le pidió a las personas que presentaran informes de situaciones favorables en el trabajo, sus egos los movieron a presentar cosas que otros habían hecho, como por ejemplo, el tratamiento inadecuado por parte de un supervisor. El resultado es la apariencia de dos factores en donde realmente sólo existe uno.

A pesar de todas las críticas lanzadas contra este modelo, sigue siendo útil, debido a la distinción que establece entre factores que motivan a los empleados y los que lo ayudan primariamente a sostener a los que ya se sienten motivados. Este tipo de información ayuda a los Gerentes a tomar decisiones más favorables con respecto a los recursos humanos.

El modelo de los dos factores de Herzberg se ha considerado como el antecedente de dos importantes avances: el enriquecimiento del puesto y la calidad de vida en el trabajo.

Comparación de los modelos de Herzberg y Maslow:

Los modelos de Herzberg y Maslow son similares. Maslow se concentra en las necesidades de la persona en sí, en tanto que Herzberg dirige su atención a las condiciones de trabajo para la

satisfacción de las necesidades. El modelo de Herzberg afirma que, en una sociedad moderna, muchos trabajadores han satisfecho sus necesidades básicas de modo que ahora se sienten motivados primordialmente por las de orden más elevado. Las necesidades de menor orden ya no son las fuerzas impulsoras y decididas que debe cuidar el empleado, sino más bien, limitarse sencillamente a mantenerlas en el nivel presente de progreso.

Se dice que las necesidades varían según las distintas situaciones que se presentan, se hace referencia básicamente a un planteamiento de contingencias o situaciones para motivar a las personas. Este método reconoce que distintas personas tienen diversas necesidades y que incluso la misma persona experimentará necesidades diferentes en distintas ocasiones. Por esta razón, la Motivación correcta depende de la condición especial de cada circunstancia.

3.8 MOTIVACION PARA REALIZAR.

McClelland y Atkinson(11) han encontrado sus esfuerzos en el estudio del comportamiento orientado a la realización. Con base en su trabajo, con una prueba de personalidad conocida como " la prueba de apercepción temática ", Atkinson formuló el concepto de la necesidad de realizar y sostuvo que era una característica relativamente estable de la personalidad y que tenía sus raíces en las experiencias de la infancia. Aún cuando

NOTA(11): Dessler Gary. Organización y Administración.

Ed. Prentice Hall. 1986.

el interés principal de McClelland se refería a la asociación entre la Motivación para realizar y las actividades empresariales en los países en desarrollo, las consecuencias posibles realmente cubren una gran variedad de ocupaciones en la industria y el comercio.

Teoría de la Motivación para realizar: En su forma más sencilla, esta teoría pretende predecir el comportamiento de los que tienen un alto o un bajo nivel de Motivación para realizar... Una característica sobresaliente de las personas de alta realización es su deseo de emprender tareas para las cuales existe una posibilidad razonable de buen éxito, y evitar aquellas que son demasiado fáciles o demasiado difíciles. Tales personas prefieren asumir la responsabilidad personal por encontrar soluciones a los problemas, y obtener crítica específica acerca de cómo están llevando a cabo sus tareas.

Discusión y resultados de la investigación: Los estudios (la mayor parte de los cuales han realizado McClelland y sus colaboradores) confirman la existencia de una fuerte relación entre Motivación para realizar y el éxito económico. McClelland encuentra que las sociedades altas en Motivación para realizar tienen tasas de crecimiento económico relativamente altas, mientras que las bajas en relación tienen tasas más bajas. De modo semejante, Koch(12) informa haber hallado correlaciones desde 0,27 hasta 0,63 entre puntajes de Motivación para realizar

NOTA(12): Dessler Gary. Organización y Administración.

Ed. Prentice Hall. 1986.

de ejecutivos finlandeses e índices de crecimiento tales como el aumento en el número de trabajadores y en inversión bruta.

3.9 TEORIA DE LA EXPECTATIVA, DE VROOM.

Otro sistema , que muchos consideran es más adecuado para explicar la forma en que se motiva a las personas, es la Teoría de Expectativas. Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta Teoría es el psicólogo Victor H. Vroom (13) Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla. En cierto modo, se trata de una expresión moderna de lo que Martín Lutero señaló hace siglos cuando dijo que " todo lo que se hace en el mundo, se hace con esperanza ".

En mayor detalle, la Teoría de Vroom señala que la Motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. En otras palabras, Vroom precisa que la Motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la Teoría de Vroom podría expresarse así:

NOTA(13): Dessler Gary. Organización y Administración.

Ed. Prentice Hall. 1986.

FUERZA = VALOR X EXPECTATIVA

en donde FUERZA es la fortaleza de la Motivación de una persona, VALOR es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y EXPECTATIVA es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado. Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de Motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría Motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa. Además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más. Por ejemplo, un individuo podría estar dispuesto a trabajar mucho para obtener un producto a cambio de un valor en forma de pago. O un Gerente podría estar dispuesto a trabajar mucho para cumplir las metas de una compañía en mercadotecnia o producción a cambio de un valor en forma de pago o promoción.

La Teoría de Vroom y la práctica:

Uno de los grandes atractivos de la Teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto, evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg. Parece ser más

realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse. Además, la Teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de Administración por Objetivos.

Las ventajas de esa teoría son también sus debilidades. Su suposición de que la idea de valor varía entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Concuerda también con la idea de que el trabajo de un Gerente es diseñar un medio para el desempeño, teniendo necesariamente en consideración las diferencias de las situaciones. Por otra parte, la Teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de su dificultad en la aplicación, su precisión lógica indica que la Motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen indicar.

En resumen, Vroom cree que la Motivación comprende un proceso consciente o inconsciente de tres pasos:

1.- ¿ Cree el individuo que una meta de segundo nivel, tal como la promoción, es importante para él ?

2.- ¿ Cree que un alto rendimiento será importante para ganarle su promoción ?

3.- ¿ Cree que el esfuerzo que haga le dará efectivamente por resultado un aumento de rendimiento?

Hasta aquí hemos discutido diversas Teorías de la Motivación, incluyendo la de las Jerarquías de Necesidades, de Maslow, la de los dos Factores de Herzberg, de la Equidad, la de la Motivación para Realizar, y la de la Expectativa de Vroom. Todas estas, lo mismo que el concepto de la disonancia cognoscitiva se resumen en la siguiente tabla:

TEORIA.	CONCEPTO BASICO.
Disonancia cognoscitiva.	Las personas se motivan para mantener "uniformidad" entre opiniones, actitudes y comportamiento.
Jerarquía de necesidades, de Maslow.	El hombre tiene necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación y auto-actualización que se activan consecutivamente al satisfacerse las inferiores.
Los dos factores de Herzberg.	Hay dos factores: 1)higiénicos (condiciones de trabajo,etc.) y 2)motivadores (realización, reconocimiento, promoción). Estos últimos motivan al empleado:los primeros impiden su insatisfacción.
Teoria de la Equidad.	Las personas saben lo que merecen en términos de recompensas, y se motivan para mantener recompensas equitativas.

Motivación para
realizar.

Las personas tienen una necesidad básica de realizar: los altos realizadores prefieren riesgos moderados, respuesta rápida y crítica, responsabilidad clara.

Teoria de la
Expectativa de
Vroom.

La motivación es una función de (1) el valor del resultado y (2) la probabilidad de alcanzar el resultado.

TEMA 4 TECNICAS MOTIVACIONALES:

Después de analizar las teorías de la Motivación, uno podría preguntarse qué significan para los Gerentes. ¿ Cuáles son algunas de las principales técnicas motivacionales que pueden utilizar ? Aunque la Motivación es tan compleja, individualizada y/o grupal que no puede haber una sola respuesta ideal, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales.

4.1 DEL DINERO:

El dinero nunca puede pasarse por alto como motivador. Tanto en forma de salarios, trabajo a destajo (recibir paga por unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otra paga de incentivo, bono, opciones de acciones seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que pudiera darse al empleado por su desempeño, el dinero es importante. Y, como han señalado algunos autores, con frecuencia es mucho más que su simple valor monetario. También puede significar estatus o poder.

Los economistas y la mayoría de los Gerentes tienden a colocar al dinero en un nivel alto en la escala de motivadores, aunque los psicólogos tienden a hacer lo contrario. Probablemente ninguno de esos puntos de vista sea correcto. Sin embargo, si se desea que el dinero sea el tipo de motivador que puede y debe ser, los Gerentes deben recordar varias cosas.

Primero, el dinero como tal probablemente sea más importante para las personas que tienen familia, por ejemplo, que para aquellos que han llegado en el sentido de que sus necesidades monetarias no son tan urgentes. El dinero es un medio urgente de alcanzar un nivel mínimo de vida, aunque ese nivel tienda a ser cada vez mayor conforme las personas adquieren más dinero. Por ejemplo, un individuo que en una ocasión estuvo satisfecho con una casa pequeña y un automóvil económico, podría ahora obtener la misma satisfacción solamente con una casa grande y confortable y un auto bastante lujoso. Y, sin embargo, no es posible generalizar ni siquiera en estos términos. Para algunos el dinero siempre será de la mayor importancia, mientras que para otros puede no serlo nunca.

Segundo, probablemente sea cierto que en la mayoría de los tipos de negocios y otras empresas, el dinero es utilizado como medio para mantener una organización con el personal adecuado y no primordialmente como motivador. Varias empresas buscan que sus salarios y sueldos sean competitivos dentro de su industria y área geográfica para atraer y conservar al personal.

Tercero, el dinero como motivador tiende a ser minimizado en cierta medida por la práctica de asegurarse de que los salarios de varios Gerentes en una compañía sean razonablemente similares. En otras palabras, con frecuencia se tiene cuidado de asegurarse de que las personas en niveles comparables reciban la misma compensación o una compensación casi igual. Esto es entendible, ya que los empleados generalmente evalúan su compensación a la luz de lo que reciben sus similares.

Cuarto, si se desea que el dinero sea un motivador eficaz, los empleados en diversas posiciones, aún cuando estén en un nivel similar, deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual. Es posible que la empresa esté comprometida en la práctica de salarios y sueldos comparables. Sin embargo, una compañía bien administrada no necesitará nunca estar atada a la misma práctica con respecto a los bonos. De hecho, da la impresión de que, a menos que los bonos a los Gerentes se basen más en el desempeño individual, una empresa no obtiene mucha Motivación con ellos. La forma de asegurarse de que el dinero tiene significado como recompensa para el logro y como un modo de dar un mejor nivel de vida al personal por lo que realiza es basar la compensación tanto como sea posible en el desempeño.

Es casi seguro que el dinero puede motivar solamente cuando el pago futuro es lo suficientemente grande en relación con el ingreso de una persona. El problema de muchos aumentos de sueldo y salario, e inclusive pago de bonos, es que no son lo suficientemente grandes como para motivar a quien los recibe.

Podrán evitar que el individuo se sienta insatisfecho y busque otro empleo, pero a menos que sean lo suficientemente grandes como para que tengan impacto es probable que no sean un fuerte motivador.

Para abundar sobre esta técnica de la Motivación hablaré un poco sobre los incentivos para el trabajo.

El incentivo es lo que la persona que trabaja recibe, de la organización que lo emplea, por ser un miembro productivo. Estos incentivos son el pago por el trabajo. La paga viene en alguna forma tangible. Está reconocido como paga por el trabajo tanto por quien lo recibe como por quien lo hace. En consecuencia, el incentivo debe ser parte del ambiente de trabajo. En las organizaciones de trabajo se forman incentivos de varias clases, pagando en formas sistematizadas a medida que el trabajo se ejecuta.

La gente trabaja porque espera algo por ello. Es probable que trabajen para la compañía Widget en vez de para la compañía Gadget o para la compañía Trinket sólo porque piense que la Widget paga mejor. Cualquier incentivo que tenga importancia para la persona puede convertirse en la base de su preferencia de un empleador con respecto a otro. Por lo tanto, los incentivos son importantes para retener a los miembros de una organización de trabajo, así como para mantenerlos productivos mientras trabajan.

Tipos de Incentivos: Podemos considerar a los incentivos desde dos puntos de vista distintos pero relacionados. Si nos interesa diseñar un sistema de incentivos, nos concentramos en la forma que asumen. Si nos interesa la forma en que la gente reacciona a los incentivos que se le ofrecen por trabajar, entonces nuestra atención se enfocará sobre su reacción subjetiva a ellos. Primero examinaremos las formas generales de los sistemas de incentivos para el trabajo. Luego consideraré las reacciones subjetivas a los incentivos.

Formas de Sistemas de Incentivos: Una distinción común es la que se hace entre incentivos financieros e incentivos no financieros. Cualquier incentivo que, directa o indirectamente retribuye en dinero, es un incentivo financiero. Los sueldos y salarios son los principales incentivos financieros. Sin embargo, las gratificaciones, la participación en las utilidades, las pensiones, las vacaciones pagadas, el seguro de salud y el servicio médico gratuito patrocinado por la compañía, son extensiones obvias de incentivos financieros que, o bien pagan directamente en dinero, o proporcionan servicios que en otra forma requerirían erogaciones personales.

Los incentivos no financieros son formas de pago por el trabajo en donde el aliciente no es monetario. Los incentivos no monetarios pueden tomar la forma de obtener un status más elevado, recibir mayores responsabilidades o participar en las decisiones sobre el trabajo, recibir elogios públicos de los

supervisores, o recibir recompensas simbólicas, como distintivos por servicios (diplomas, constancias, certificados, etc.). Los incentivos no financieros están basados en el reconocimiento claro de que la gente responde a una amplia variedad de alicientes que no están expresados en forma monetaria.

Muchos incentivos tienen un aspecto tanto financiero como no financiero. Por ejemplo, un ascenso puede considerarse como un incentivo, en el cual la recompensa es una autoridad mayor y un status más elevado. Sin embargo, los ascensos típicamente también implican un aumento de salario, de manera que la recompensa es doble. La gente busca los ascensos porque retribuyen tanto en forma financiera como no financiera.

Otros ejemplos de incentivos que combinan estímulos financieros y no financieros son el reconocimiento del mérito (aumentos de paga dentro de la gama de clasificación del puesto, más el reconocimiento público); antigüedad (retención del puesto cuando haya suspensiones, o preferencia para ascensos, más derechos y privilegios) o la designación como empleado permanente (con frecuencia señalado por un aumento en la paga, más la protección contra despidos excepto por causa justificada).

La diferencia entre los incentivos financieros y los no financieros descansa en la diferencia en la forma del pago. Es importante reconocer las distintas formas de estímulos para diseñar los sistemas de incentivos en las organizaciones de trabajo. Más adelante analizaré a detalle estas dos formas básicas de incentivos para el trabajo.

Respuestas Subjetivas a los Incentivos:

Los incentivos también pueden considerarse desde el punto de vista de su impacto sobre el trabajador. Aquí estamos interesados en la respuesta subjetiva al estímulo cualquiera que sea la forma en que éste pudiera presentarse. Desde este punto de vista subjetivo, podemos distinguir tres tipos de incentivos: los basados en las satisfacciones actuales, los basados en las inconformidades actuales y los que están basados en proporcionar equivalentes funcionales.

Los incentivos basados en las satisfacciones actuales de una persona, son aquellas características de su trabajo que le agradan y que desea que continúen. Esta clase de incentivos constituyen todas las características del trabajo que le complacen. Una vez que a la persona le agradan algunos aspectos de su trabajo, crea un interés en ver que perduren. Además, estas características interesantes del trabajo proporcionan a una persona razones para continuar trabajando, y querer seguir empleado en su presente lugar de trabajo, con la posibilidad de tener ascensos. Ejemplos de incentivos basados en las satisfacciones actuales son: sentido de creatividad, sensación de que la tarea tiene sentido, disfrutar de la tarea, disfrutar de los compañeros de trabajo, etc.

Los incentivos basados en las inconformidades actuales están enfocados sobre aquellas características de su trabajo que le agradan, pero desea más de ellas. Nuevamente aquí, casi todos los aspectos del trabajo pueden originar inconformidades, cuya disipación depende de obtener más de lo que ahora se tiene. En realidad, el aspecto más común de los incentivos está basado en el principio de inconformidad. Tenemos la tendencia a pensar que un hombre trabaja mucho porque quiere más dinero, más autoridad, más poder o más status. Los hombres de negocios, por ejemplo, no es raro que afirmen que cuando sus empleados tienen hambre éstos trabajan mejor. Ciertamente podemos reconocer que los incentivos basados en las inconformidades actuales son importantes para hacer que la gente desee más de lo que ahora tiene. También debemos prepararnos para reconocer que la gente trabaja debido al valor que tiene como incentivo el conservar las satisfacciones actuales.

La tercera respuesta subjetiva a los incentivos, está basada en la habilidad de la organización de trabajo para proporcionar a sus miembros equivalentes funcionales de los servicios o recompensas que también pueden adquirirse en forma particular. El equivalente funcional más general es la situación de acciones personales por programas de la organización para incrementar la seguridad. Estos programas de seguridad de la compañía pueden asumir varias formas. Bajo el encabezado de seguridad se incluyen

los servicios de salud y bienestar, seguro de hospitalización y de vida, tenencia del puesto, paga por jubilación, etc. Todos estos aspectos de la vida personal pueden cubrirse en forma individual. Es de importancia que la organización de trabajo se haga cargo de mantener las características de la seguridad personal. Esto tiene un valor importante como incentivo para los miembros de la organización que típicamente pierden los beneficios de los planes de seguridad si abandonan el empleo.

La segunda clase de incentivo equivalente funcional es proporcionar sustitutos para las actividades particulares. Estos sustitutos pueden o no ser utilizados por los miembros de la organización. Para quienes los usan, la participación en la actividad puede ser un incentivo de importancia.

Ahora podemos resumir los tipos de incentivos para el trabajo. Toman la forma de sistemas de retribución tanto financieros como no financieros. Desde un punto de vista personal, los incentivos o bien se apoyan en las satisfacciones actuales, en las inconformidades actuales o en servicios y recompensas sustitutos de la compañía para quienes se los procuran en forma particular. Por lo general, estos tres aspectos subjetivos se encuentran entre mezclados con cualquier forma aislada de incentivo.

INCENTIVOS FINANCIEROS:

Para nuestros propósitos, deseamos enfatizar otros aspectos de las retribuciones derivadas del trabajo. La unidad monetaria también es un medio de evaluación. El pago financiero por el trabajo se convierte en una forma importante de indicar el valor del trabajo de un hombre. Si un individuo gana más que otro, se supone que su esfuerzo productivo es más valioso. Este interés en el dinero como medida del valor de un hombre para una empresa lucrativa es la piedra angular de todos los planes de incentivos financieros.

Los puntos de vista de que el dinero proporciona una pauta para medir el desempeño en el trabajo, y de que el dinero es también un medio de intercambio de productos o artículos, se complementan uno al otro.

De un modo ideal, todos los planes de incentivos financieros están formulados para pagar por el trabajo de acuerdo con la importancia de la contribución del trabajador. También idealmente, debería ser posible tomar los trabajos, puestos y oficinas de una Empresa o Institución y ponerlos en una escala de unidades monetarias, de manera que la importancia de la asignación del trabajo correspondiera a la cantidad de la paga recibida.

ESCALAS DE SALARIOS DE LA COMPAÑIA:

Volvamos nuestra atención a lo que sucede en una Empresa o Institución. ¿cuáles son los valores de incentivo que las escalas de salarios proporcionan a los empleados, o qué propósitos sirven dichas escalas como incentivos? ¿cómo se establecen y se administran los sistemas de salarios? ¿cuáles son algunas de las consecuencias imprevistas para el comportamiento laboral de las escalas de salarios de la compañía y los métodos por los cuales están diseñadas (tabulador)? se contestarán estas preguntas por orden.

INCENTIVOS PARA MOVILIDAD Y ESTABILIDAD:

Las diferencias en la paga recibida por distintas personas tiene dos objetivos como incentivos. Estos objetivos son: hacer que los empleados quieran desplazarse de los puestos inferiores a los superiores, incrementando su salario a medida que ascienden; y el segundo es hacer que los empleados deseen permanecer en sus actuales trabajos, aumentándoles el salario por permanecer en ellos. Se usan los diferenciales de pago para hacer que la gente desee una movilidad ascendente. También se usan para que la gente quede satisfecha con sus trabajos actuales. Estos dos objetivos se alcanzan en forma simultánea mediante un método llamado valuación de puestos.

El incentivo de la movilidad está construido dentro del plan de la valuación de puestos pagando a los puestos de un nivel superior más que a los puestos de nivel inferior. El presidente de una compañía recibe más salario que el gerente general y ambos reciben más que los operadores de las máquinas. Para lograr el incentivo de la movilidad, la escala de salarios de la compañía se gradúa de nivel bajo a nivel alto para corresponder a la valuación de puestos en términos de su contribución productiva. Se supone que mucha gente querrá ir adelante. Parte de su recompensa por esforzarse en progresar es el salario incrementado con cada ascenso de puesto.

Sin embargo, no todos ascenderán a todos los niveles. Además, no todos desearán luchar por un ascenso. En consecuencia, será conveniente proporcionar un incentivo para que permanezcan en sus actuales puestos de trabajo. El incentivo para mantener a la gente estable en su actual trabajo está construido dentro del proyecto de la valuación de puestos, proporcionando una gama de aumentos en la misma categoría de trabajo, dando capacitación que se les proporcionan conocimientos y habilidades.

Todos los planes de evaluación de puestos contienen estos dos incentivos financieros. Los planes de valuación de puestos de las diversas organizaciones variarán con la cantidad de salario fijado como incentivo a la movilidad y también a la estabilidad.

Tanto la movilidad como la estabilidad son necesarias para la organización. La movilidad proporciona una reserva disponible de personal promovible para cubrir asignaciones de trabajo más elevadas a medida que se vayan presentando (la gente muere, renuncia y se pensiona, y se establecen nuevas asignaciones de trabajo a personal capacitado o personal de nuevo ingreso). La estabilidad es necesaria para mantener una fuerza de trabajo entrenada y permanente capaz de llevar a cabo las tareas de la organización año tras año. La mayor parte de los empleados llega a los toques de ascenso relativamente pronto y tienen muchos años de futuro trabajo en la misma tarea. Esta es la gente que da gracias a Dios, y que son una bendición porque continúan en el trabajo. Para ellos, los aumentos por mérito en sus actuales asignaciones de trabajo, constituyen incentivos financieros por un desempeño efectivo y continuado. Por supuesto, también se benefician por los movimientos ascendentes generales en los niveles de salarios.

EQUILIBRIO DE LOS INCENTIVOS DE MOVILIDAD Y ESTABILIDAD:

Todo plan de incentivos financieros intenta proporcionar incentivos de movilidad y estabilidad al mismo tiempo. Esto es necesario para organizar las relaciones entre los puestos, de manera que resulte atractivo moverse de un puesto inferior a otro superior, y a puestos especializados. También es necesario contar con cierta gama de salarios para cada puesto, de manera que durante un periodo de años el trabajador sienta que está logrando algún progreso financieramente, sin cambiar de puesto.

Siempre se requiere cierto compromiso entre ambos objetivos. Para lograr que el incentivo de aspirar a las promociones de puestos tenga valor, las diferencias de salario entre las presentes asignaciones de trabajo y las más elevadas, deben ser relativamente grandes. Para maximizar el valor del incentivo de permanecer en el puesto actual, la gama de salarios para el puesto tiene que ser aumentada. En tanto se alcanza lo segundo, existe una mayor probabilidad de una sobreposición de salarios entre puestos, disminuyendo así el atractivo de cambiarse al puesto inmediato superior. En consecuencia, las escalas de salarios de una compañía deben reflejar un compromiso entre estos dos objetivos incompatibles.

El arreglo o compromiso entre los incentivos para movilidad y estabilidad por lo general se logra a la luz de las necesidades de una compañía o industria en particular. Si la organización es una compañía de crecimiento rápido, es probable que exista una escala relativamente estrecha en la gama de puestos y salarios para estimular al personal a moverse hacia los puestos superiores de nueva creación. Y establecer una planeación de capacitación a corto, mediano y largo plazo. Por otra parte, si la compañía es estable y no requiere una rápida expansión de personal, quizá exista una amplia gama de salarios para cada puesto, para contratar personal para esos puestos y conservarlo ahí por largos periodos, hasta que sean necesarios los ascensos. Al mismo tiempo, tales compañías tendrán estrechas diferencias entre los puestos y mucha más superposición entre la escala de salarios de las asignaciones de trabajo adyacentes.

Existe una gran variedad de incentivos financieros aparte de los sueldos y salarios. La participación de utilidades, las gratificaciones, los servicios médicos gratuitos y de otra índole, y otro tipo de prestaciones, los sistemas de sugerencias que pagan en efectivo y, para el personal ejecutivo, la generosa cuenta de gastos, las limousines de la compañía y las vacaciones mientras se trabaja, todos ellos ejemplos de incentivos financieros adicionales para trabajar.

Periódicamente, vuelve el interés en referencia a incentivos financieros adicionales para buscar nuevas formas de estimular el esfuerzo del empleado. Quizá la principal razón de tal interés se encuentre en el hecho de que las compañías son cada vez diferentes una de otra en sus retribuciones financieras directas. Promediar los sueldos y salarios con los de la colectividad o de la industria significa que la compañía que se distinga en este aspecto debe contar con incentivos financieros adicionales.

Quizá sea cierto que todo incentivo adicional opera más o menos con éxito. Es decir, da resultado en el sentido que los empleados aceptarán con gusto cualquier método que endulcen el gasto casero.

Una de las trampas implicadas en el uso de los incentivos financieros adicionales, es el esfuerzo que en ocasiones se hace por sustituir los incentivos especiales inciertos por salarios

ciertos. En el caso más extremo, cuando un vendedor trabaja a base de comisión sobre cada venta efectuada, con un premio por exceder su cuota, el valor como incentivo de las percepciones adicionales puede opacarse por la inseguridad de obtener ingresos en una semana o en un mes malo. En pocas palabras, los incentivos financieros especiales pueden resultar efectivos solamente si se atañen a los incentivos financieros básicos. Los incentivos adicionales no pueden ocupar el lugar del salario común por el trabajo desempeñado.

EL DINERO HACE GIRAR AL MUNDO:

Ha llegado a ser parte del folklore de la administración afirmar que los salarios no constituyen los incentivos de mayor importancia para el trabajo. Se citan estudios para demostrar que los trabajadores clasifican a sus ingresos fuera del primer lugar cuando se les pregunta qué les agrada más de su trabajo. ¿Prueba esto en realidad que los otros incentivos en verdad tienen precedencia sobre los ingresos derivados del trabajo? La respuesta es una rotunda negativa.

En nuestra sociedad, el dinero hace girar al mundo. Un trabajador quiere progresos económicos y seguridad económica para sí y para su familia. El ocupar un puesto es un medio para este fin. El dinero es el medio universal de intercambio que puede comprar todo, desde las facultades intelectuales de un hombre

hasta, según se afirma, la virtud de una mujer. El ingreso sigue siendo el medio importantísimo para satisfacer los deseos y las necesidades humanas, y el crecimiento de su nivel de vida. El ingreso derivado de los salarios es el principal incentivo para trabajar.

INCENTIVOS NO FINANCIEROS:

Ya hemos sugerido que los incentivos no financieros son formas de retribución por el trabajo en las cuales el aliciente no es el dinero. La definición positiva de los incentivos no financieros la constituyen las recompensas psicológicas, o las recompensas derivadas de una jerarquía mayor, obtenibles en la organización de trabajo.

Existen dos formas generales de recompensas psicológicas con las que trataremos. La primera es la satisfacción con la asignación de trabajo, que en ocasiones se le llama satisfacción con el puesto. La segunda es la paga en privilegios, que es el libre acceso a la interacción con los de categoría superior en la organización.

Existen tres formas principales de recompensas de posición que pueden obtenerse en el trabajo. La primera es la paga en poder, que es un aumento en la indispensabilidad o exclusividad de una asignación de trabajo. La segunda es paga en autoridad, el ascenso a un puesto de mayor autoridad. La última es paga en status, un aumento en el valor que se fija a una persona sobre algún criterio estándar comparativo.

4.2 DE PARTICIPACION:

Una técnica que ha recibido gran apoyo como resultado de la teoría e investigaciones sobre la Motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. No hay duda de que son pocas las personas que no se sienten motivadas si se les consulta en torno a las acciones que les afectan, si asisten al acto. Hay dudas, por otra parte, en el sentido de que la mayoría de las personas en el centro de una operación conocen tanto los problemas como la solución. En consecuencia, el tipo correcto de participación produce tanto Motivación como conocimiento valioso para el éxito de la empresa.

La participación es también una forma de reconocimiento. Tiene que ver con la necesidad de afiliación y aceptación. Y, sobre todo, da al personal un sentido de logro. Sin embargo, alentar la participación no debe significar que los Gerentes debiliten sus posiciones. Aunque alienten la participación de los subordinados en asuntos donde éstos puedan ayudar aunque los escuchen con atención, en áreas que requieren su decisión, los superiores deben tomar la decisión. Los mejores subordinados no esperarían otra cosa y pocos sentirían respeto por un supervisor vacilante.

4.3 CALIDAD DE LA VIDA LABORAL:

Uno de los enfoques más interesantes para la Motivación es la calidad de la vida laboral, programa que es un enfoque de

sistemas para el diseño de puestos y un avance prometedor en el amplio campo del enriquecimiento de los puestos, combinado con una base en el enfoque de sistemas sociotécnico para la administración. La calidad de la vida laboral no es solamente un enfoque amplio para el enriquecimiento del puesto, sino además un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina la psicología industrial y organizacional con la sociología, la ingeniería industrial, la Teoría y Desarrollo de la Organización, la Teoría de la Motivación y Liderazgo y las relaciones industriales. Aunque la calidad de la vida laboral cobró fama en la década de 1970, actualmente hay cientos de casos de estudio y programas prácticos y varios centros de ella, primordialmente en Estados Unidos, Gran Bretaña, Suecia y Noruega.

La calidad de la vida laboral ha recibido un apoyo entusiasta de diversas fuentes. Los Gerentes la consideran como un medio promisorio para enfrentar el estancamiento en la productividad, especialmente en Estados Unidos y Europa. Los trabajadores y representantes sindicales la ven también como un medio de mejorar las condiciones laborales y la productividad y como un medio para justificar salarios más altos. Las agencias del gobierno se sienten atraídas también por ella como un medio de aumentar la productividad, reducir la inflación, obtener democracia industrial y reducir al mínimo las disputas laborales.

Es, pues, natural que la calidad de vida laboral, con todos esos frutos posibles, se haya extendido rápidamente, sobre todo en las grandes compañías. Tampoco sorprende que los líderes en

la adopción de programas de este enfoque sean compañías tan bien administradas como General Motors, Procter & Gamble, American Aluminum (ALCOA) y AT & T.

TEMA 5 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION:

En las empresas medianas y pequeñas la Motivación es casi nula, ahora bien, de las compañías que se pueden considerar de las llamadas grandes, sin lugar a dudas, uno de los factores que han contribuido a que así sean consideradas, es la importancia que han concedido a sus recursos humanos, ésto no representa que estén exentas de problemas con su personal pues resulta casi imposible tener Motivación al 100 % del personal; pero sus problemas son mínimos en relación a los que padece la pequeña y mediana empresa.

En estas grandes empresas existe bien específico en la estructura de la organización, el departamento de recursos humanos el cual está integrado por especialistas en cada una de sus funciones. Por lo tanto, se tienen definidos los puntos mediante los cuales se busca motivar al personal.

En el aspecto económico, generalmente estas empresas adoptan como política, tener sus sueldos arriba de los existentes en el mercado de trabajo, las gratificaciones que otorgan, son muy superiores a las estipuladas por la Ley; fijan premios por trabajos realizados y en general conceden diversas ayudas a sus trabajadores.

Por otra parte, buscan fomentar las relaciones entre el personal promoviendo y absorbiendo los costos de eventos, tales como torneos de futbol, boliche, basketball, etc. de tal manera que dichos eventos brinden la oportunidad al trabajador de convivir con sus demás compañeros y despertar en él un sentimiento de afiliación.

Asimismo se busca tener una fluida comunicación entre empresa- trabajador y viceversa a través del periódico interno, cuyo contenido aborda temas de interés referente a la empresa; sus operaciones, sus ventas, su mercado, sus metas, etc. Respecto a los trabajadores; reconocimientos, onomásticos. etc. Periódicamente se realizan encuestas al personal para que éste tenga la oportunidad de exponer aquello que le parece bien o mal, haciendo sus sugerencias al respecto.

Se capacita al personal, no sólo por cumplir con un requisito legal, sino porque esta inversión representa más productividad para la empresa y despierta en el trabajador el interés de prepararse más y tener la satisfacción de desempeñar mejor su trabajo, ya que ésto le ofrece la oportunidad futura de ocupar un puesto de mayor importancia.

Todos los individuos tienen diversos motivos, lo que hace difícil implantar determinado sistema y asegurar que es motivante. Sin embargo, pienso que los razonamientos que a continuación menciono, deben ser considerados en el proceso de Motivación:

PRIMERO: Cuando un individuo ingresa a trabajar a una empresa, el primer atractivo que ve es el dinero, el cual resulta una Motivación temporal, mucha gente piensa que el dinero es el principal motivador, puede considerarse así porque el dinero es algo tangible y cuantificable. Sin embargo, esto es falso, pues cuando un individuo trabaja para una empresa que ofrece mejores salarios, puede sentirse motivado, no por el dinero en sí, más bien por la satisfacción de pertenecer a este tipo de empresas. Por lo cual, es importante que la empresa, en la medida de sus posibilidades, ofrezca sueldos y prestaciones arriba de los existentes en el mercado de trabajo.

Afirmaba que el dinero es una Motivación temporal, porque una vez que el individuo está laborando en una empresa, surgen en el otro tipo de necesidades que serán de mayor importancia.

SEGUNDO: Trabajando ya el individuo en la organización, sentirá la necesidad inminente de relacionarse y convivir con sus demás compañeros de trabajo y en la medida en que se adopte a su grupo de trabajo, resultará más eficiente su desempeño.

Esto estará condicionado al ambiente que prive en el grupo de trabajo, pues si es un grupo flojo y amañado, el trabajador participará por lo general de ese mismo defecto. Pero si el grupo tiene un ambiente adecuado y productivo, así lo será también el trabajador.

De lo anterior se deduce la trascendencia para la organización de contar con un motivado grupo de trabajo.

Para que esto exista pueden influir diversos factores, pero creo que todos pueden estar en control de la compañía. Algunos de estos factores son:

a) La supervisión.- Esta es de suma importancia, ya que es éste el lazo de comunicación entre la empresa y el trabajador.

Si el supervisor o jefe inmediato, se preocupa por conocer al grupo y a los integrantes del mismo, convive con ellos, participa de sus problemas, los hace participar en los planes de trabajo, los orienta y los encamina a ser productivos haciendo siempre respetar su autoridad. Aquí se producirá una doble Motivación, tanto para los integrantes del grupo como para el supervisor al tener el reconocimiento de sus subordinados.

Cuando se presenta lo opuesto, es decir, un supervisor que no se interesa de los problemas del grupo, que pretende una productividad, sin hacer participar al mismo, que considera que por ser el jefe y tener la responsabilidad, solo él debe tomar decisiones, sin importar la opinión de sus trabajadores, se crearía un ambiente hostil reflejándose esto en la productividad de grupo, se dañará la producción porque el individuo está siendo desplazado de un ser pensante a una pieza más de la producción y además el grupo boicoteará el objetivo del supervisor de tener mayor producción.

Por lo anterior, la empresa, al asignar a un supervisor o jefe, debe observar que éste independientemente del dominio que tenga del proceso del trabajo, tenga las cualidades de motivar a sus subordinados.

b) Por otra parte, en todas las empresas, es común la integración de organizaciones informales y cuando en el grupo informal hay inconformidad, éste controla e influye en el comportamiento de sus miembros a asumir actitudes negativas, siendo esto muy dañino y afectando a toda la organización, ya que este grupo está integrado por elementos de todas las áreas de la empresa. Cabe recordar que el grupo puede realizar conjuntamente actividades que un individuo que actúa independientemente no tendría valor de hacer.

Ante esto, la empresa tiene que reconocer la importancia de este grupo, y tratar de conocer y satisfacer las metas y objetivos del mismo, en la medida que lo realice, propiciará que el grupo actúe positivamente e influya en sus miembros para apoyar las metas y objetivos de la empresa.

TERCERO: Una vez que el individuo se integra a su grupo de trabajo y tiene el dominio de sus actividades, seguirá acrecentando sus necesidades, surgiendo la de tener oportunidades de tomar decisiones respecto a su trabajo y de asumir la responsabilidad del mismo.

Es normal que en los niveles altos de la organización, se toman las decisiones y se lleve el control de lo planeado para alcanzar el objetivo pretendido, pero esto no debe significar que se considere al trabajador únicamente como el ejecutor de las actividades planeadas, sin darle la oportunidad de que él piense o aporte sugerencias o ideas respecto al trabajo.

Cuando se ve al trabajador, sólo como el ejecutor del trabajo no se le está dando confianza, no se le deja pensar, requiere de una supervisión más constante y se hará de él un ser sin iniciativa, que cuando surge el más mínimo problema, será difícil obtener de él un razonamiento para resolverlo, ya que acostumbrará a que su jefe sea el que decida y resuelva los problemas, la organización misma hará de este individuo un ser pasivo que trabaja exclusivamente por la necesidad del trabajo, desinteresado en las metas a alcanzar, su productividad no irá más allá de lo que está acostumbrado a producir no será cooperativo ni con la organización ni con sus compañeros.

Para la mayoría de los individuos, la satisfacción de su trabajo, deriva de la oportunidad de participación que tiene en el mismo y no sólo esto, sino de sentir la responsabilidad del trabajo que desarrolla, de esta manera se produce en él un sentimiento de importancia, y no se considera una persona más en la organización. más bien se sentirá una parte importante de la misma, tomando como suyos también los logros de la empresa.

Siente la Motivación no sólo a desempeñar satisfactoriamente su trabajo, sino a perfeccionarlo, contagiando de su entusiasmo a sus demás compañeros.

La empresa debe ver al personal, de todos sus niveles, no como seres meramente productivos, sino como colaboradores para alcanzar sus metas, despositando la confianza en los mismos.

CUARTO: Hasta ahora hemos visto que cuando el individuo considera que tiene una remuneración aceptable, que se integra

a un adecuado grupo de trabajo, que se le otorga la confianza y responsabilidad en su trabajo mismo, se encuentra motivado. Pero estas necesidades satisfechas, desde luego no desaparecen, sólo pasan a segundo término cuando surge otra necesidad más fuerte. La cual es, el desarrollo en la organización.

Considero que existen varias motivaciones cuyo efecto es sólo temporal como es la llamada " palmadita en la espalda ". Pero la oportunidad que se da al individuo de desarrollarse en la organización. Un elemento muy importante para que el individuo logre desarrollarse, es brindarle la oportunidad de perfeccionar sus conocimientos a través de una adecuada capacitación.

El individuo con fuerte inclinación a superarse, desempeña satisfactoriamente su trabajo, siempre buscando el reconocimiento de la empresa para que lo promueva a ocupar un puesto de mayor importancia en la misma, un puesto cuyo desempeño le ofrezca trabajos que representen un reto, un desafío, produciéndole satisfacción alcanzar aquellas metas difíciles, al tener el individuo este tipo de trabajo, está verdaderamente motivado y además influye en aquellos que están bajo su mando a que hagan lo mismo, recibiendo al mismo tiempo otros factores que serán una Motivación complementaria, como son:

a) Una remuneración acorde con las responsabilidades del puesto no porque el dinero sea el que lo motive, sino porque éste representa una medición de sus logros respecto al demás personal.

b) El reconocimiento por su trabajo de los niveles altos de la organización, como de sus compañeros de línea y subordinados.

c) El poder y autoridad que le confiere el desempeño del puesto.

De los razonamientos expuestos, se concluye, que si la empresa se preocupa en desarrollar al individuo a que logre sus objetivos personales, estará al mismo tiempo encaminándose al alcance de sus metas establecidas.

El desarrollo del personal obliga al desarrollo y crecimiento de la Empresa y ésta va a buscar la calidad total y ésta a su vez va a satisfacer al consumidor final y va a tener una imagen mejor de la Empresa, del producto y la marca.

CONCLUSIONES:

Existen varias teorías referentes a la Motivación, pero ninguna podría tomarse como un recetario y llevarse a la práctica con la seguridad de obtener resultados positivos, pues debe tenerse presente que los individuos que integran una empresa tienen diversos motivos. Por lo cual, representa un reto para la organización el detectar las necesidades de sus trabajadores, para establecer los incentivos adecuados encaminados a la satisfacción de las mismas.

Independientemente de la magnitud de la empresa, ésta debe considerar siempre que el ser humano es su principal recurso, que ambos tienen objetivos para cuyo alcance requieren de una mutua cooperación.

Así como cuando la empresa adquiere una maquinaria, está consciente que aparte de la inversión inicial... se busca la rentabilidad, necesita para el buen funcionamiento hacer constantes erogaciones, y además requiere de un técnico para que esté al pendiente de la misma y le dé un eficaz mantenimiento. Esa misma idea debe tener la empresa cuando contrata los servicios de un trabajador. Es decir, debe darle una constante atención y buscar los medios para que se sienta satisfecho en su trabajo, debiendo eliminar la empresa el concepto de que con

asignar un buen sueldo es suficiente, lo que equivaldría a pensar que con la sola inversión inicial al adquirir una máquina, esta deberá funcionar en óptimas condiciones mientras se quiera tener en uso, lo cual sencillamente resulta ilógico.

Ver y hacer sentir al individuo como parte importante de la empresa, dándole oportunidad que en la misma obtenga la satisfacción a sus diversas necesidades y más aún que sienta que la empresa es una plataforma para progresar tanto en sus habilidades, conocimientos, responsabilidades, posición, etc. se estará haciendo de este individuo un ser satisfecho orientado a la responsabilidad y productividad, en beneficio de él, de la empresa y del país mismo.

BIBLIOGRAFIA.

- Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración. McGraw-Hill. Novena edición. México. 1993.
- Dessler Gary. Organización y Administración. Prentice Hall. 1986.
- Mayo Elton, Lewin Kurt. Corriente de las Relaciones Humanas. Porrúa.
- McClelland. Corriente Moderna. Porrúa.
- Davis Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw-Hill. Octava edición. 1991.
- Reyes Ponce Agustín. Administración del Personal. Limusa. México. 1972.
- Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Ed. Trillas.
- Bentley Trevor. Capacitación Empresarial. Ed. MacGraw-Hill.
- Reza Trosino Jesús Carlos. Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. Ed. Panorama.