



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

**“IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LAS RELACIONES
LABORALES”**

TRABAJO RECEPCIONAL
TALLER DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL
“ADMINISTRACIÓN INTEGRAL Y DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO
EN LAS ORGANIZACIONES”
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADAS EN TRABAJO SOCIAL
PRESENTAN:

**SANDRA MARÍA DEL CARMEN
CRUZ RICO**

**MARÍA DEL REFUGIO
GONZÁLEZ RAMÍREZ**

DIRECTORA DEL TRABAJO:
MTRA. TERESA ZAMORA DÍAZ DE LEÓN



MÉXICO, D. F.

2005

0349853

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Camino, Verdad y Vida. Guía y Autor de todas las cosas.

A mi mamá: Mi perenne agradecimiento por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Por que su cariño y cercanía siempre me alentaron en mi empeño y en el logro de mi objetivo.

A mi papá (+) Pilar inquebrantable de responsabilidad y entereza.

A mis hermanos: Por su cariño, apoyo y ejemplo de superación constante.

A mis profesores: Ya que gracias a su ejemplo y enseñanza, fueron como el faro que me dirigió a llevar este trabajo a buen puerto.

A mis amigos y compañeros: Que siempre estuvieron presentes en las buenas y en las malas.

A TODOS MUCHAS GRACIAS.

AGRADECIMIENTOS

Madre: Con tu ejemplo y cariño me ayudaste a alcanzar mis sueños, te quiero.

Daniela, Lucia, Isabel y Tamara: Por toda la vida mis complementos, gracias.

Sandra: Hemos recorrido un gran trayecto juntas y a cada paso has sido una buena amiga, espero que éste siga siendo un camino que podamos compartir.

Paulín: Para mi jefe y amigo, me has enseñado tantas cosas que no sabría por cual agradecerte primero, lo más importante es que confiaras en mí y me brindaras tu amistad para compartir un poco de la felicidad con Elia y Max. ¡Te llevaré siempre conmigo, gracias totales!

Rosalía: Haz logrado colarte en mi corazón, sin tu apoyo habría sido más difícil, tienes la palabra justa en el momento preciso y tu sonrisa siempre me reanima. Te quiero, gracias por tanto.

Para mis entrañables amigos *Juan Carlos, Guillermo, Nancy, Carlos, Miguel Ángel, Carolina, Gerardo, Gladys y Luis Felipe*, se que siempre puedo contar con ustedes.

Edgar: gracias por cada instante a tu lado. Con amor, siempre!

Al *Indesol*, por permitirme contribuir un poco con su gran labor y abrirme las puertas al trabajo y a mi gran pasión el Trabajo Social.

A cada uno de mis *profesores* por compartir sus conocimientos y su tiempo, mil gracias.

En particular a la *Escuela Nacional de Trabajo Social* por permitirme desarrollar un poco del trabajo de esta gran escuela.

En general a la *Universidad Nacional Autónoma de México* por brindarme tantas oportunidades y cumplir una meta más, para siempre tener la sangre azul, la piel dorada y el corazón puma.

Esto es por ustedes, Mary

ÍNDICE

Introducción	4
<hr/>	
CAPITULO 1 Relación Laboral	6
1.1 Concepto de relación laboral	6
1.2. Influencia de la productividad en el trabajo	7
<hr/>	
CAPITULO 2 Necesidades humanas y laborales	10
2.1. Necesidades humanas	11
2.2. Necesidades laborales	15
2.3. Clasificación de necesidades	18
2.4. Incentivos laborales y sociales	19
<hr/>	
CAPITULO 3 Motivación	26
3.1. Definición de motivación	26
3.2. Principales teorías de la motivación	30
<hr/>	
CAPITULO 4 Importancia de la motivación en el área laboral	42
4.1. La conducta laboral como actividad “motivada”	42
4.2. Influencia de la motivación en la relación laboral	46
4.3. La motivación más que un elemento laboral	48
4.4. Síntesis de una experiencia ya probada	50
4.5 Teoría y práctica	56
<hr/>	
Conclusiones	58
<hr/>	
Referencias bibliográficas	61
<hr/>	
Artículos de periódico y revista	63
<hr/>	
Fuentes electrónicas	64
<hr/>	
Otras fuentes	66

INTRODUCCIÓN

La motivación en el trabajo según algunos autores consiste prioritariamente en desarrollar culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño de los trabajadores, es por esto que todas las organizaciones preocupadas por la calidad de sus productos o servicios procuran estimular a los miembros y equipos de la empresa a dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que su actuación favorezca tanto a ellos mismos como a los intereses de la organización.

Los métodos de motivación que las organizaciones emplean van desde los incentivos económicos hasta el elogio o reconocimiento explícito al trabajo manifiesto en oportunidades de acceso y mejor status en la empresa.

Para el documento de la presente monografía se realizó una investigación documental, se analizó la información, se organizó y simplificó con el objetivo de considerar la influencia de la motivación en las relaciones laborales.

Nuestro interés como trabajadoras sociales es encontrar, a partir de una monografía, sustentada en trabajos realizados por expertos en el tema, en nuestros conocimientos y experiencia propios, conocer los componentes que intervienen en el mundo laboral.

La motivación es uno de los componentes centrales. En esta monografía pretendemos mostrar y considerar algunas motivaciones que podrían ayudar a las personas a llevar a cabo sus actividades laborales de una manera más armónica, integral y de mayor calidad.

Consideramos que llevar a cabo un trabajo como el que proponemos puede ser de mucha utilidad, ya que los trabajadores ven en su empleo única y exclusivamente el espacio para ganar dinero y así satisfacer sus necesidades vitales como comer, vestir, tener un techo, estudiar. Es importante explorar distintas alternativas que permitan construir un sistema laboral a nivel nacional que cuente entre sus principales objetivos el estimular y motivar a los trabajadores para que desarrollen las tareas encomendadas de mejor manera, lo cual redundará en beneficio tanto de la empresa, organización, institución, y por supuesto a favor del propio empleado, haciéndolo sentir que es útil, productivo y que el trabajo es una manera de alcanzar cierta plenitud.

Con la realización de esta investigación se busca observar todos aquellos factores que influyen para que un empleado esté motivado, así como la repercusión de éstos en el área laboral.

Con los resultados obtenidos por este trabajo se busca generar reflexiones, ideas, en beneficio tanto de los empleadores como de los empleados, alrededor, siempre, de las motivaciones que podrían estar presentes en un ambiente laboral con la finalidad de mejorarlo.

CAPITULO 1

RELACIÓN LABORAL

Al considerar el concepto de relación laboral a un sentido más técnico y restringido éste envuelve, entre muchas otras dimensiones, temas tan fundamentales para el mundo del trabajo como por ejemplo, los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, la previsión, la retribución a la productividad, la calidad del producto y la capacitación de la fuerza de trabajo, pero empiezan a delinearse las nuevas concepciones del comportamiento de las personas con las que se cuenta, la disciplina laboral, las medidas de bienestar, la información y participación, así como también, los comportamientos de los actores obrero-patronal.

1.1. CONCEPTO DE RELACIÓN LABORAL

Las relaciones humanas son el espacio donde el hombre transforma su naturaleza, donde nace, crece, enferma, sana y muere. La clave del manejo de las relaciones humanas en cualquier campo pero en especial en el ámbito laboral, está en la capacidad de comunicarse, y ésta a su vez depende de la capacidad de escuchar, lo que determina la manera y el modo de relacionarse.

La relación laboral surge, sin necesidad de un contrato laboral, cuando en una relación hay subordinación y dependencia económica. En términos generales, el concepto de subordinación quiere decir que el empleado sigue instrucciones y realiza actividades en nombre del patrón; en cuanto a la definición de dependencia, se refiere a la dependencia económica del patrón. (Trueba, 1980, p. 33)

Además, y sin importar si algún contrato especifica lo contrario, de conformidad con la Ley Federal del Trabajo (Trueba, p. 148), los agentes comerciales o promotores de ventas y cualesquiera agentes similares son considerados empleados de la compañía para la que prestan sus servicios cuando su actividad sea permanente; a menos que no hagan el trabajo personalmente o que sólo participen en operaciones aisladas. (Trueba, p. 62).

Una vez que se entable la relación laboral, todas las estipulaciones de la Ley Federal del Trabajo y sus correlativos (así como la Ley del Seguro Social y la Ley del Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores) se aplican al patrón y empleado; éste no puede rehusarse a prescindir de estas prestaciones. (Trueba, p. 541 y 1109)

La Ley Federal del Trabajo estipula los derechos mínimos de los trabajadores; sin embargo, un contrato laboral es la esencia para definir los derechos y obligaciones a los que están sujetos: patrón y empleado; es decir, las condiciones de trabajo, (horario, lugar de trabajo, alcance de las actividades del empleado, confidencialidad.)

En algunos casos las relaciones laborales son llevadas específicamente por una sección que se llama precisamente de “Relaciones Laborales”, “Relaciones de Trabajo,” “Departamento del Trabajo” u otros nombres similares. Inclusive, algunas empresas suelen establecer sus departamentos distintos: uno en que se ponen todas aquellas funciones y actividades que implican cierta exigencia en el cumplimiento riguroso de trabajo, y otro en el que se colocan las funciones y actividades que más bien implican la búsqueda de un acercamiento o motivación del trabajador.

Es indiscutible que los derechos y obligaciones de los trabajadores se fijan en el contrato colectivo o en el individual. Pero también lo es que las normas de estos instrumentos jurídicos, jamás pueden prever todas las posibilidades de su aplicación, por lo que se hace necesaria la adaptación de dichas normas a los casos y circunstancias concretas en las que deben aplicarse.

Las relaciones laborales se asientan y están condicionadas por las relaciones humanas que impregnan el devenir de las organizaciones empresariales.

El individuo trabajador, para alcanzar la realización personal, necesita mantener en equilibrio y sintonía su esfera individual y su esfera social. Si no lo consigue su rendimiento laboral se resiente, bajando del óptimo deseable.

1.2. INFLUENCIA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO

Productividad ha llegado a ser un término común en los últimos años, de hecho, pudiera ser la palabra de moda. Quizás la definición más ampliamente aceptada de productividad sea la conceptualización del proceso físico; es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. De una manera más amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o una máquina hasta una compañía, industria, o una economía a nivel nacional. La productividad de un proceso físico, regularmente expresada como una proporción refleja cuán eficientemente se usan los recursos para generar resultados. (Kopelman, 1988)

Para los fines del presente capítulo es importante reconocer que la productividad es afectada por muchos factores, como la cantidad y la complejidad técnica de los equipos o bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de las materias primas, el volumen de las operaciones, la habilidad, la motivación y las actitudes de los empleados, el flujo de trabajo en la organización y la competencia gerencial.

Mientras que la productividad del proceso físico corresponde al uso eficiente de los recursos, la productividad también puede conceptualizarse en términos de valor generado. Una organización o una entidad pueden ser altamente eficientes en la producción de bienes o servicios, pero no asegura que los resultados o la producción sean efectivos para satisfacer necesidades y, en consecuencia tiene su valor. ¿Por qué preocuparse? Porque la productividad incrementada proporciona los medios para una calidad mejor de vida. El crecimiento de la productividad crea el medio para financiar los programas sociales, mejorar la educación, proteger empleados, consumidores y el medio ambiente, apoyar la consecución del tiempo libre. En resumen, para elevar la calidad de vida.

En la actualidad uno de los temas de conversación más comunes es el relativo a las dificultades que diariamente tiene que soportar la población, relacionadas con la situación económica que se vive en el país; y son muchas las soluciones que se plantean, pero, no siempre son efectivos o sólo representan mejorías temporales.

En las empresas, como fuentes generadoras de empleos e ingresos para un gran sector de la población, se ha intentado afrontar la crisis económica que actualmente se vive con la implementación de sistemas de mejora de calidad en los productos de venta, incremento en las ventas de exportación o con diversos procedimientos no sólo de venta sino de compras, cobros; sin embargo, un elemento básico para sobrevivir es sin lugar a dudas la productividad, que requiere una mejoría en los niveles de vida de los trabajadores, así como brindarles algunas prestaciones que les resulten atractivas como:

Ingresos superiores al salario mínimo.

Indemnizaciones por riesgo o enfermedades y reembolso por gastos médicos.

Jubilaciones y pensiones.

Prestaciones de previsión social.

Entrega de casa habitación.

Cajas y fondos de ahorro para trabajadores.

Gastos de representación y viáticos.

Herramientas y enseres de trabajo.

Formación y capacitación.

Recreación y esparcimiento.

Reconocimiento al desempeño y puntualidad.

De esta manera los trabajadores pueden rendir lo mejor posible tanto física como mentalmente poniendo su mejor disposición para trabajar en pro de los intereses de la empresa por convicción más que por obligación.

Otro factor importante relativo a la productividad son las características del trabajo, las cuales incluyen la variedad de tareas, el significado, la identidad, la autonomía y la retroalimentación. Que las personas se encuentren motivadas, se apasionen por su trabajo y se enfoquen en lograr los objetivos, son retos que enfrentan las empresas. Para las empresas existen diversas posibilidades de un aumento en la productividad interna consiguiendo además mejorar los niveles de vida de sus trabajadores y contribuyendo con ello a cumplir con una importante función de apoyo social que debe tener cualquier tipo de empresa.

El conocimiento que la empresa quiere o espera de su personal, es una parte importante, sin embargo, conocer lo que el personal de la empresa en su totalidad está esperando obtener a cambio de poner un esfuerzo en trabajar con calidad es más significativo.

La simple tarea de escuchar lo que el personal tiene que decir es una pieza clave para empezar a motivarlos a trabajar mejor.

Generalmente los requerimientos del personal irán encaminados a la búsqueda de un mejor nivel de vida para ellos y sus familias; en otras palabras querrán ganar más para poder tener acceso a satisfactores de vida actual como por ejemplo comida, vestido, estudio y diversión.

CAPITULO 2

NECESIDADES HUMANAS Y LABORALES

La necesidad se define simplemente como la carencia de algo. Zornoza (2004)

Esta carencia puede ser de tipo material, espiritual y otro, pero cualquiera que sea su origen, las personas buscan su satisfacción.

El progreso económico ha descubierto nuevas posibilidades para la persona y un despliegue tan variado de necesidades que ha provocado en el hombre moderno la obsesión del consumo. **Sus deseos ya no están circunscritos a la mera necesidad de subsistencia sino que aspira a satisfacer sus necesidades como persona humana.** Aspira a vivir como hombre (genérico), y como tal arraigado a una cultura. Sin embargo, este progreso ha animado a la búsqueda frenética por bienestar material que entregue satisfacción permanente e inmediata.

La finalidad de satisfacer las necesidades humanas actualmente se interpreta como todos aquellos bienes que los recursos materiales y humanos lo permitan para la satisfacción de las mismas; es decir, deberán aumentar su condición de vida. En efecto, las necesidades básicas (elementales o primordiales) no son ya las biológicas sino el respeto a la dignidad, la vivienda, educación y el espíritu. (Towle, 1997, p. 220).

El bienestar material se equipara al bienestar humano en la medida en que el fin de la producción sea para el servicio del hombre integral, es decir, tomando en cuenta sus necesidades materiales, sus exigencias intelectuales, morales, espirituales y religiosas (carácter multidimensional). Las aspiraciones del hombre de hoy: verse libre de la miseria, mayor seguridad para la propia subsistencia, salud, estabilidad laboral, más responsabilidades, respeto a la dignidad, hacer más, conocer más, tener más para ser más.

El ser humano tiene derecho a satisfacer sus necesidades materiales, ya que es una de las condiciones de la vida social que le permiten el logro más pleno y más fácil de la propia perfección. Los demás derechos tanto personales como económicos, sociales, políticos, culturales, deben quedar incluidos en el ámbito de lo que se considera fundamental para el desarrollo de una vida plena.

2.1. NECESIDADES HUMANAS

Existen diferentes maneras de clasificar las necesidades, una muy simple es clasificarlas en: necesidades físicas básicas y necesidades psicológicas. Las primeras comprenden el alimento, agua, sexo, sueño, aire y temperatura ambiental, estas necesidades tienen origen a partir de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de la raza humana; por lo tanto son virtualmente universales entre las personas, pero varían en intensidad de un individuo a otro. Por ejemplo un niño necesita mucho más sueño que una persona de mayor edad. (Davis, 1991 p. 120)

Las necesidades están también condicionadas por la práctica social. Si es costumbre comer tres veces al día una persona tiende a sentir hambre tres veces, aun cuando dos pudiera ser lo adecuado. Si se acostumbra una hora para tomar café en la mañana, entonces se convierte en un hábito de satisfacción de apetito, así como en una necesidad social.

Para (Davis, p.120) las necesidades secundarias son más intangibles debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu, más que del organismo. Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme el individuo madura. Algunos ejemplos son la rivalidad, la autoestima, la sensación de deber, la autoafirmación, el altruismo, la pertenencia a grupos y recibir afecto.

Entre las personas las necesidades secundarias varían mucho más que las primarias. Inclusive pueden existir como opuestos en dos personas diferentes. Una persona tiene la necesidad de autoafirmación y es agresiva con los demás. Una segunda persona, por otra parte, prefiere ser sumisa y sucumbe a las agresiones de otros. Las necesidades cambian también de acuerdo con el tiempo y las circunstancias.

Comprender el comportamiento humano sería sencillo si las acciones de una persona en un momento dado fueran resultado de una y solo una necesidad, pero pocas veces ocurre eso. Necesidades de todos tipos e intensidades influyen entre si por lo que la motivación de un empleado en cualquier momento dado es una combinación de muchas fuerzas diferentes.

Una de las teorías más recientes que realiza un gran aporte al tema es la de los autores Len Doyal e Ian Gough (Boltvinik, 2005 a) quienes usan el término necesidad en un sentido distinto a los demás (equivalente a la condición alcanzada cuando se evita el

grave daño que la insatisfacción de una necesidad produce en el sujeto, por lo que identifican sólo salud y autonomía como necesidades).

En el esquema de éstos autores hay que hacer la igualdad combinando salud y las necesidades intermedias que la determinan (alimentación, vivienda, atención a la salud, educación y seguridad económica). El ser humano necesita relacionarse con otros seres humanos, pero la forma en que presentan esta necesidad es muy diversa.

Lo que para Maslow es la triada amor-afecto-pertenencia, para Doyal-Gough son las relaciones primarias significativas y seguridad en la niñez. Coinciden en las necesidades cognitivas, aunque con nombres muy diferentes.

Doyal-Gough excluyen de manera explícita, sexo con otra persona de su lista de necesidades intermedias, por no considerarla universal. (Boltvinik, 2002b)

Las necesidades humanas básicas, por tanto, estipulan lo que las personas deben lograr si han de evitar el daño serio. Puesto que la sobrevivencia física y la autonomía personal son las precondiciones de cualquier acción individual en cualquier cultura, constituyen las necesidades humanas más básicas -aquellas que deben satisfacerse en algún grado antes que los actores puedan efectivamente participar en su forma de vida buscando alcanzar otras metas valiosas.

Las razones para necesitar son, señalan los autores, esencialmente públicas, puesto que se apoyan en una comprensión compartida sobre cuáles estrategias efectivamente evitan un serio daño. Mientras los deseos son subjetivos, las necesidades son objetivas. Se puede necesitar algo que uno no desea e incluso algo que uno no sabe que existe. Lo que no se puede hacer consistentemente es no necesitar.

Doyal y Gough aclaran que la sobrevivencia no es suficiente, y que la que constituye una necesidad humana básica es la salud física. Para desempeñarse adecuadamente en sus vidas diarias -no importa a qué se dediquen y en qué contexto cultural- la gente no sólo necesita sobrevivir, necesita también poseer una módica salud básica. La definición negativa de la salud física puede ser pensada transculturalmente. Si uno desea vivir una vida activa y exitosa, en términos propios, su interés personal objetivo lo lleva a satisfacer su necesidad básica de optimizar su expectativa de vida y evitar enfermedades físicas serias, conceptualizadas en términos biomédicos.

El nivel de autonomía, entendida como la capacidad de iniciar una acción, la capacidad de formular propósitos y estrategias, e intentar ponerlas en acción, está determinado por

tres variables: el nivel de entendimiento de nosotros mismos, de nuestra cultura, y de lo que se espera de nosotros; la capacidad psicológica de formular opciones para uno mismo (su salud mental); y las oportunidades objetivas de actuar en consecuencia y la libertad implicada en ello. Esto lleva a los autores a introducir el concepto de autonomía crítica. Donde la oportunidad existe para participar en la aceptación o cambio de las reglas de una cultura, será posible para los actores aumentar significativamente su autonomía, alcanzando la autonomía crítica.

Doyal y Gough dejan claro que la universalidad de su teoría no implica desconocimiento de las diferencias grupales, por ejemplo, las mujeres, los niños, los ancianos, las minorías raciales, etcétera. Sostienen que, en esencia, las necesidades básicas de estos grupos son las mismas, pero que pueden diferir los satisfactores que requieren, porque se ven sujetos, por ejemplo, a amenazas adicionales a su autonomía y a su salud.

Doyal y Gough sostienen que el único criterio para evaluar formas de vida (sociedades) es el grado en que permiten la satisfacción de las necesidades básicas de los individuos. Pero esto significa, concluyen, que estas necesidades individuales sean conceptualizadas de manera independiente de cualquier medio social específico, sin importar qué tanto la satisfacción dependa de él. De otra manera cualquier evaluación de estructuras normativas con respecto a los niveles asociados de satisfacción de necesidades básicas, sería circular.

Dado el carácter instrumental de las afirmaciones sobre necesidades humanas, las características universales de los satisfactores pueden ser concebidas como fines, para lograr los cuales, algunos satisfactores específicos pueden actuar como medios.

Doyal y Gough bautizan a las características universales de los satisfactores como necesidades intermedias. Estas pueden proveer un fundamento firme sobre el cual erigir una lista de metas derivadas o de segundo orden que deben alcanzarse para hacer posible la satisfacción de las necesidades de salud física y autonomía.

Las necesidades intermedias que presentan es la siguiente: 1. comida nutritiva y agua limpia; 2. vivienda protectora; 3. medio de trabajo no dañino; 4. medio ambiente no dañino; 5. adecuada atención a la salud; 6. seguridad en la niñez; 7. relaciones primarias significativas; 8. seguridad física; 9. seguridad económica; 10. educación apropiada; 11. control natal y partos seguros. El único criterio de inclusión en la lista es si contribuyen universalmente a la salud física y a la autonomía. Si algo no es universalmente necesario

para la mejor satisfacción de las necesidades básicas es el sexo con otras personas. Según Doyal y Gough, la evidencia de lo que es universalmente necesario deriva de dos fuentes científicas: 1. El conocimiento técnico sobre relaciones causales entre salud física o autonomía y otros factores, y 2. el conocimiento antropológico comparativo sobre culturas y subculturas. La taxonomía, reconocen los autores, es arbitraria en el sentido que los 11 grupos son envolturas verbales o etiquetas.

Proponen medir tanto la satisfacción de las necesidades básicas como de las intermedias. Para ello pasan a discutir las normas (estándar) contra las cuales se comparan las mediciones de la satisfacción de las necesidades y se calculan las brechas. En cuanto a las necesidades básicas, los autores proponen como norma el óptimo de satisfacción, en vez del mínimo absoluto o un nivel culturalmente relativo. En función de la distinción introducida entre autonomía y autonomía crítica, también puede distinguirse entre un óptimo de participación y un óptimo crítico. Éste conllevará requerimientos adicionales en materia de entendimiento cognitivo, pero ambos requerirán lo mismo en materia de salud física y salud mental. Se requiere entonces un estándar para niveles óptimos críticos que, en principio, sería derivado del "mejor nivel alcanzado de satisfacción de necesidades en el mundo de hoy o una norma mejor que ésta que fuese viable materialmente en el presente".

Para las necesidades intermedias Doyal y Gough adoptan el modelo de la vitamina. La ingesta de vitaminas es importante para la salud física hasta cierto nivel, pero deja de serlo más allá de cierto punto, a partir del cual no hay ningún beneficio adicional de incrementos en la ingesta. Incluso en el caso de las vitaminas A y D, incrementos más allá del óptimo producen un daño al organismo. Con base en este modelo, sostienen que se requiere un nivel particular de satisfacción de cada necesidad intermedia para que la salud y la autonomía sean optimizadas, pero que más allá de este nivel, insumos adicionales de necesidades intermedias no mejorarán la satisfacción de necesidades básicas. (Botvinik, 2002b)

En resumen, estos autores señalan que la satisfacción de las necesidades personales, precisan que el individuo sea autónomo, esto es, que tenga capacidad de tomar opciones informadas sobre lo que hacer y cómo llevarlo a cabo. Por supuesto, la disponibilidad de medios económicos será un mecanismo para asegurar la autonomía personal, pero también poseer un determinado nivel de conocimientos y participar de un entorno social

que permita actuar libremente y expresar las opiniones personales. (La Parra, Daniel y Tortosa, 2002).

En resumen las necesidades secundarias: están fuertemente condicionadas por la experiencia, varían en tipo e intensidad entre las personas, operan en grupos más que solas, con frecuencia están ocultas del reconocimiento conciente e influyen en la conducta Keith (1999, p. 121) dice "...actuamos con lógica solamente en la medida en que nuestros sentimientos nos lo permiten..."

2.2. NECESIDADES LABORALES

Los motivos y necesidades son, además de las características personales, el segundo tipo de influencias más importantes en el comportamiento en el trabajo dentro de las organizaciones. Una necesidad se define como una fijación continua o recurrente respecto a una meta particular. Se considera que una necesidad por lo general tiene dos componentes: 1) Un componente cualitativo o direccional, que incluye el objeto hacia el cual se dirige la meta; 2) un componente cuantitativo o energético, que incluye la fuerza o intensidad de la necesidad respecto al objetivo de ésta. Con frecuencia las necesidades y los motivos se consideran como una de las fuerzas motivacionales dentro y fuera del trabajo. (Davis, p. 123)

Una de las formas más útiles para conceptualizar las necesidades laborales en el trabajo es emplear la teoría de las necesidades manifiestas, formulada por Murray. (cit. en Q. Bolman, 1995, p.22)

Esta teoría estipula que los individuos pueden clasificarse de acuerdo con la fuerza de sus distintas necesidades. Las personas tienen gran variedad de necesidades en determinado momento y estas necesidades influyen enormemente en el comportamiento. (Q. Bolman, 1995, p. 31) estableció que los individuos tienen casi dos docenas de necesidades, incluyendo las necesidades de realización, afiliación y poder.

A continuación se presenta una clasificación de necesidades en el trabajo elaborada por Q. Bolman, 1995, p. 122).

NECESIDAD DE REALIZACIÓN

La necesidad más apremiante desde el punto de vista organizacional es la necesidad de realización; la cual se define como “el comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia”. (Q. Bolman, 1995) Una alta necesidad de realización está caracterizada por: un fuerte deseo de asumir una responsabilidad personal en cuanto a encontrar soluciones a los problemas; una tendencia a establecer metas de realización moderadamente difíciles y aceptar riesgos calculados; un fuerte deseo de obtener retroinformación acerca del desempeño en la labor; y una preocupación exclusiva por la tarea y la realización de ésta. La necesidad de realización es importante, no sólo para el entendimiento del comportamiento humano en sí, sino también para entender cómo las personas responden a su ambiente de trabajo. Por ejemplo enriquecer el trabajo de un empleado al brindarle mayor variedad, autonomía y responsabilidad, quizá mejorará el desempeño solamente de aquellos que se sienten motivados por dicho enriquecimiento (los que tienen gran necesidad de realización) Quienes tienen menor necesidad de realización podrían verse frustrados por una mayor responsabilidad personal en cuanto al logro de metas y tener un rendimiento insatisfactorio o inclusive evitar la situación.

NECESIDAD DE AFILIACIÓN

La necesidad de afiliación puede definirse como una “atracción hacia otro organismo con el fin de sentir una reafirmación por parte de otro de que el uno es aceptable.” (Davis, p.p. 613-614). Esto no significa ser sociable o popular; en cambio, es la necesidad de compañía y reafirmación humanas. Los individuos con clara necesidad de afiliación por lo general tienen un fuerte deseo de obtener la aprobación y reafirmación de otros; una tendencia a adecuarse a los deseos y normas de otros cuando se sienten presionados por personas cuya amistad consideran valiosa y un sincero interés por los sentimientos de otros. Dichos individuos tienden a aceptar trabajos caracterizados por una gran cantidad de contacto interpersonal, como ventas, enseñanza, asesoría y relaciones públicas.

NECESIDADES DE PODER

La necesidad de poder es el deseo de influir en otros y controlar el propio entorno. El interés por el poder se remonta a los primeros trabajos de Adler (cit. Davis, p. 613), quien creía que el poder era el principal objetivo de toda actividad humana. Adler

visualizó el desarrollo humano como un proceso mediante el cual las personas aprenden a controlar las fuerzas en las que tienen cierto poder. Así la satisfacción más grande de un individuo proviene de su habilidad para influir en el entorno.

Los empleados con orientación al poder personal tratan de lograr una posición dominante por el simple gusto de tenerla. La conquista personal es muy importante para ellos. Estas personas tienden a rechazar las responsabilidades institucionales.

El siguiente esquema sintetiza las 3 áreas de necesidades y sus características principales:

NECESIDAD	CARACTERÍSTICAS
REALIZACIÓN	Vencer los obstáculos, ejercer poder, luchar para realizar algo difícil tan bien y tan rápido como sea posible.
AFILIACIÓN	Crear amistades y asociaciones. Dar la bienvenida, unirse y convivir. Cooperar y conversar de manera sociable con otros. Amar. Ingresar a grupos.
PODER	Influir en o controlar a otros. Persuadir, prohibir, dictar. Liderar y dirigir. Restringir. Organizar el comportamiento de un grupo.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior se puede concluir que las fuerzas en cuanto a necesidades laborales está estrechamente vinculado con el de las características personales. Una necesidad es una fijación continua o recurrente respecto a un objetivo particular.

2.3. CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES

Las necesidades humanas no tienen la misma fuerza, pero por lo general surgen con alguna prioridad. En la medida en que las necesidades humanas quedan razonablemente satisfechas una persona hace más hincapié en las necesidades secundarias. (Maravilla, 2004, p. 29) Maslow plantea cinco niveles:

5° Autorrealización y satisfacción	} De orden superior
4° Estíma y status	
3° Necesidades sociales y de pertenencia	} De orden inferior
2° Protección y seguridad	
1° Necesidades físicas básicas	

Las necesidades de primer nivel se refieren a la supervivencia. En una situación de trabajo normal, pocas veces dominan circunstancias que están razonablemente satisfechas. Solamente alguna experiencia ocasional como dos días sin dormir o un pedazo de pan atorado en la garganta, hacen recordar la naturaleza esencial de las necesidades básicas del cuerpo. (Maravilla, p. 30)

Las personas deben trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando estas se logran, entonces se busca cubrir la necesidad de seguridad; buscan seguridad corporal así como tranquilidad económica. La seguridad garantiza básicamente que las necesidades primarias estarán cubiertas mañana y tanto tiempo como sea posible.

Por lo tanto, las necesidades del segundo nivel se relacionan con las del primer nivel. Debido a las diferencias individuales, las personas buscan grados diversos de seguridad, pero casi toda la gente tiene necesidad de ella. (Terence, 1995)

De acuerdo con Maslow hay tres niveles de necesidades de orden superior. Las necesidades del tercer nivel se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Como las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo en un medio social, algunas de sus necesidades sociales pueden y deben satisfacerse ahí. Las necesidades del cuarto nivel son las de estima y estatus. Los empleados necesitan sentir que valen, y creer que los demás piensan lo mismo. La necesidad de quinto nivel es la

autorrealización, que significa llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, utilizando las capacidades que se tienen al máximo y mediante el aprovechamiento del talento.

El modelo de jerarquía de necesidades de Maslow básicamente señala que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y las ya cubiertas no son tan motivantes como las que no se han satisfecho. Es decir, los empleados se muestran más entusiastamente motivados por lo que buscan que por lo que ya tienen. Por supuesto que pueden reaccionar de manera que traten de proteger lo que tienen, pero avanzan con entusiasmo solamente cuando buscan algo más. (Maravilla, p.30-31)

2.4. INCENTIVOS LABORALES Y SOCIALES

Es difícil definir cuál o cuáles son los elementos claves a la hora de buscar la máxima motivación del talento humano en una empresa. Algunos piensan que el dinero lo puede todo, otros creen que el incentivo más poderoso que se puede utilizar en el área laboral es el reconocimiento personalizado e inmediato, por ejemplo, unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo formal o toda una pared de certificados o placas. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien le dedicó el tiempo.

Con base en lo anterior, el incentivo básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza y el aplauso. (Fonseca, 2001)

Los incentivos son aplicables a casi cualquier puesto y se proporcionan como una remuneración adicional al salario en base al desempeño individual, grupal y organizacional.

FUNCIONES DE LOS INCENTIVOS

- Aumentar el nivel de desempeño. Los incentivos se pueden usar para motivar el desempeño
- Reducir la rotación y el ausentismo. Los sistemas de recompensa también han demostrado su influencia en la decisión de un empleado de asistir al trabajo o permanecer dentro de la organización.

- Intensificar el compromiso organizacional. Los sistemas de recompensa influyen de manera importante en el compromiso con la organización, primordialmente mediante el proceso de intercambio
- Mejorar la satisfacción con el puesto. Se ha demostrado que la satisfacción con el puesto está relacionada con los incentivos de la siguiente manera: a) la satisfacción con la recompensa está en función tanto de cuánto se recibe como de lo que el empleado siente que debe recibir; b) la satisfacción está influenciada por comparaciones contra lo que les sucede a otros; c) las personas difieren en cuanto a los incentivos que valoran; y d) algunos incentivos extrínsecos son satisfactorios porque conducen a otros incentivos
- Facilitan la elección ocupacional de la organización. La satisfacción de una ocupación por parte de un individuo, así como la decisión de ingresar a determinada organización, están influenciadas por los incentivos que se cree se obtendrán con dicha ocupación u organización. (Fonseca, 2001).

INCENTIVOS EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS

Los tipos de incentivos que los empleados pueden recibir a cambio de su contribución de tiempo y esfuerzo se clasifican en incentivos extrínsecos e intrínsecos. (Fonseca, 2001)

Los incentivos extrínsecos son aquellos incentivos externos del trabajo mismo. Proviene de algo más, o externamente. Algunos ejemplos de incentivos extrínsecos incluyen sueldos y salarios, prestaciones, ascensos y reconocimiento y elogios por otros. Los incentivos intrínsecos son aquellos que están directamente relacionados con el desempeño del trabajo. Con frecuencia, se describen como incentivos autoadministrados, ya que al realizar la labor en sí conduce a la recepción de dichos incentivos. Algunos ejemplos de incentivos intrínsecos incluyen sentimientos de realización de una labor, autonomía y desarrollo personal en el trabajo.

La investigación de la conducta ha demostrado siempre que los niveles de desempeño son mayores cuando los incentivos son proporcionales al desempeño.

PLANES DE INCENTIVOS

Por lo general, los sistemas de incentivos en las organizaciones se dividen en categorías basadas en el hecho de su unidad de análisis.

Cada plan individual de incentivos supone que el método más efectivo para motivar el desempeño de los empleados consiste en acoplar las recompensas a la iniciativa y esfuerzo individuales. Para Fonseca (2001) éstos planes incluyen:

- Planes de compensación basada en méritos. Cuando una parte importante del salario del empleado está determinado por el nivel de desempeño, los empleados tienen mayor control en sus resultados.
- Plan a destajo. En muchos trabajos de producción directa, se paga a empleados de acuerdo con cada unidad producida.
- Planes de bonos. Con un plan de este tipo, los individuos reciben un pago adicional que, por lo general, representa un porcentaje de cierta cifra.
- Comisiones. Usualmente, el personal de ventas recibe comisiones (una parte o la totalidad de su salario depende del volumen de sus ventas).

Aun cuando los sistemas de incentivos individuales en muchos casos conducen a un mejor desempeño, han podido observarse algunas consecuencias negativas. En particular, estos programas pueden motivar una conducta competitiva improductiva. Fonseca (2001)

Planes de incentivos

1. "...Plan de participación de utilidades. Básicamente, los planes de participación de utilidades pagan a los empleados de la compañía determinado porcentaje sobre las utilidades de cada año..."
2. "...Planes de adquisición de acciones por los empleados. Tiene como finalidad conferir a los empleados cierta participación en la propiedad de la organización..."
3. "...Planes de incentivos de la compañía. En general, estos planes recompensan a los empleados con base en los ahorros en costos o aumentos de producción que se hayan logrado durante el último año o trimestre..."

Lineamientos para planes de incentivos efectivos

(De la Colina, 2004) Cualquiera que sea el programa de incentivos seleccionado, es esencial que exista una buena empatía entre el plan y la organización y fuerza de trabajo particulares. Mathis y Jonson postulan cinco lineamientos para contar con planes de incentivos efectivos. Primero, establecen que el plan debe estar vinculado tan estrechamente como sea posible al desempeño.

Segundo, los programas de incentivos deben considerar las diferencias individuales siempre que sea posible. Un buen plan reconoce que distintas personas desean distintos resultados de un trabajo. Los planes tipo cafetería, (que se comentarán más adelante) permiten lograr esta diferenciación.

Tercero, los programas de incentivos deben reflejar el tipo de trabajo que se realiza y la estructura de la organización. Esto significa simplemente que el programa debe estar acorde a las necesidades, objetivos y estructura particulares de una organización dada. Por ejemplo, los programas individuales de incentivos, quizá resulten menos exitosos entre el personal sindicalizado que los programas de grupo.

Cuarto, el programa de incentivos debe ser acorde con el ambiente y limitaciones de la organización. Por ejemplo, cuando los niveles de confianza son bajos, el lograr que cualquier programa funcione puede exigir un esfuerzo considerable. En una industria ya caracterizada por los altos niveles de eficiencia, el basar un programa de incentivos en un deseo de obtener mayor eficiencia puede tener un efecto reducido, dado que los empleados pueden considerar la tarea como casi siempre.

Finalmente, los programas de incentivos deben controlarse cuidadosamente a través del tiempo para asegurar que se otorguen con justicia y que reflejen con precisión las condiciones tecnológicas y organizacionales actuales. Por ejemplo, ofrecer un incentivo a los dependientes de ventas para vender mercancía con mayor antigüedad puede ser valioso para una tienda de departamentos que ofrecer un incentivo por concepto de venta de artículos de moda, de los que puede decirse que “se venden solos”. (De la Colina, 2004)

Tomando en consideración todos los aspectos que abarcan el contexto en el cual se incluyen los incentivos, se puede considerar que son una conexión directa entre el desempeño y la recompensa y se constituyen como capaces de obtener por parte de los empleados la buena voluntad para el trabajo.

La clasificación que el presente trabajo propone para fines prácticos en el análisis del otorgamiento de incentivos por medio de la motivación y basada en la consulta de diversos autores que han trabajado el tema es la siguiente:

- Incentivos laborales
- Incentivos sociales

Con el desarrollo de la industria, y gracias a la creciente mecanización del trabajo, este prejuicio fue perdiendo validez, por que se vio la enorme importancia del factor humano en la producción, pues es precisamente el hombre quien maneja la máquina y el resultado depende de su habilidad e interés.

Para Frederick Taylor el rendimiento aumenta grandemente si se acomodan en forma más adecuada éstos tres factores.

- Las máquinas y los útiles que se refieren a la adaptación adecuada del instrumento al trabajo.
- Los métodos de trabajo. Se pudo comprobar, que cuando se adaptaron a las condiciones psicológicas y fisiológicas del operario, el resultado se traduce en una gran economía.
- La elección de los individuos más aptos para cada clase de trabajo. Este punto, se refiere al factor humano.

INCENTIVOS SOCIALES

El reconocimiento a la gente es una acción indispensable para el funcionamiento adecuado de cualquier organización. Es un facilitador en el proceso de cambio y para propiciar un ambiente de apoyo en el logro de los objetivos.

Hoy no hay empresa que no argumente sobre productividad, calidad y motivación para buscar su desarrollo y permanencia en el mercado, pero pocas incluyen el

reconocimiento y recompensa para su gente como herramienta indispensable para mejorar la competitividad.

Un desempeño eficiente debe ser recompensado. Si el empleado no recibe una recompensa o ésta no es consecuente, la calidad del desempeño puede disminuir porque el empleado no se siente motivado para hacerlo. La mayoría de las personas tiene capacidades superiores a las que se le exige demostrar en sus empleos, pero si se quiere que alcancen su verdadero potencial, hay que expresarles reconocimiento y recompensarlo, dejando claro que se reconoce a la gente por los resultados obtenidos, no sólo por su tiempo.

Para Mata (2004) algunos ejemplos muy generales son:

- Los servicios sanitarios: En la actualidad las empresas industriales y las grandes organizaciones cuentan con un servicio sanitario. Los problemas de la medicina e higiene de trabajo constituyen una de las preocupaciones más serias en ámbito industrial.

Muchas empresas cuentan, además, con un servicio de prevención de accidentes, no sólo en beneficio del personal laboral sino también por razones económicas. La curación de un hombre que ha sufrido un accidente significa una enorme erogación para el empleador y si el accidente fuera mortal es mayor aún.

- La vivienda: Uno de los incentivos de mayor eficacia es el que se refiere al problema de la vivienda, que a consecuencia de las enormes crisis, ha tomado proporciones lamentables. Así también algunas empresas han generado convenios para que sus trabajadores tengan acceso a una vivienda en la cual tanto el empleador como el trabajador y el gobierno pongan una parte proporcional a fin de que se tenga acceso a contar con una vivienda digna a precios especiales.
- Esparcimientos: Con el propósito de aumentar el bienestar material y moral de los trabajadores se han creado algunos organismos que organizan medios tendientes al desarrollo físico e intelectual como los deportes, las bibliotecas, los cursos nocturnos para adultos, las escuelas de aprendizaje para los hijos de los obreros, las conferencias periódicas, las excursiones colectivas, entre otros. Todo ello tiene una sola finalidad lograr la buena voluntad para el trabajo y de este modo, acrecentar la producción.

- Las guarderías: Para las mujeres trabajadoras se han instalado guarderías infantiles o, a través de los empleadores se han generado convenios con instituciones que tengan este servicio, que consiste en habitaciones adecuadamente confortables donde se puede dejar a los niños bajo el cuidado de personas especializadas.

Todas estas mejoras materiales, tienen una loable finalidad, pues tienden a que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo.

Cuando las personas ingresan a una empresa, llevan consigo algunos impulsos y necesidades que afectan su desempeño en el trabajo. En ocasiones, éstos son evidentes inmediatamente, pero con frecuencia no solamente son difíciles de determinar y satisfacer, sino que además varían enormemente de un individuo a otro. No obstante, es útil entender la manera en que las necesidades crean tensiones que estimulen el esfuerzo en el desempeño, pues ello produce la satisfacción de las recompensas.

Se analizaron cinco niveles diferentes para entender los impulsos y necesidades internas de los empleados. Cada nivel contribuye al entendimiento de la motivación y cada uno tiene similitud entre sí.

La modificación del comportamiento de los empleados se centra en el medio externo al afirmar que aquel puede afectarse al manipular sus consecuencias. Para ello, diversas opciones comprenden el reforzamiento y la incentivación; para estimular el desempeño deseado por parte de los empleados. De esta manera, la fijación de metas, combinada con el reforzamiento de la productividad para el desempeño ofrece un enfoque balanceado para la motivación.

Para los fines del presente trabajo se empleará el término incentivo como aquel refuerzo externo a una persona y el término motivación como la fuerza que impulsa a dicha persona.

No obstante que los términos de incentivación y motivación para algunos autores son sinónimos, en este trabajo se manejan de manera complementaria, es decir, la incentivación es un elemento desencadenante o promotor de la motivación, es un caso estímulo-respuesta, la motivación es interna, tiene que ver con la satisfacción en el trabajo. Los incentivos al crear satisfactores pueden crear de manera indirecta la motivación de los empleados.

CAPITULO 3

MOTIVACIÓN

Los seres humanos actúan siguiendo determinados móviles y buscando fines definidos. Por ejemplo, cuando se visita a alguien, cuando se compran ciertos productos, cuando se emprende un viaje, cuando se hace un favor; todo obedece a motivaciones de determinado género.

La motivación es "...el trasfondo psíquico impulsor, que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección...", dice De la Colina (2004).

El estudio de la motivación es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta, y para predecir y orientar la actividad propia y ajena. Además, se exponen las diversas posturas de autores que han estudiado el tema y su relación con otros elementos que influyen sobre la conducta humana, tales como, los niveles y los tipos de necesidades, los procesos de desarrollo, la moral, el desempeño, la responsabilidad, etc.

3.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Todas las personas nos movemos y estamos en continua actividad, hasta las más perezosas hacen una serie de actividades. El estudio de la motivación, no es otra cosa que el intento de averiguar, a qué obedecen todas las necesidades, deseos y actividades, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas.

Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente la vida y el organismo, y lleva, se quiera o no a la acción.

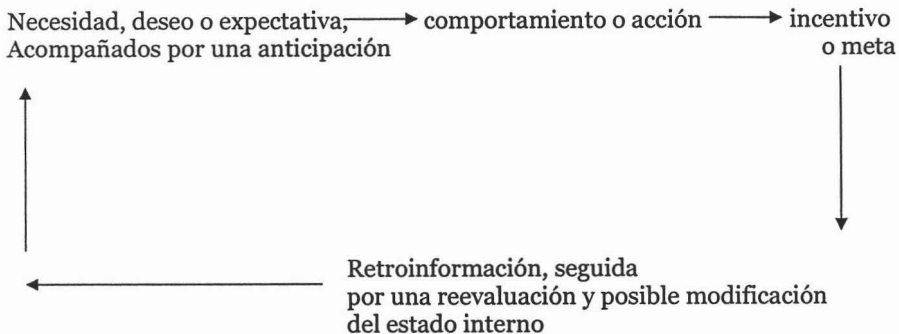
La conducta instintiva no requiere voluntad por parte del individuo, en cambio la conducta motivada si la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos, las tres impulsan a actuar pero su origen y sus funciones son muy diferentes. La conducta motivada requiere un motivo por el cual ponerse en marcha. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

Se puede señalar móviles que van desde impulsos más elementales, como el hambre, el sueño; hasta los más complicados y complejos, como pueden ser el impulso o deseo de ser ingeniero en telecomunicaciones, periodista y maestro.

Toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que se llama motivo. Es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada y disminución o satisfacción de la necesidad. (De la Colina, 2004)

El término motivación se deriva del latín *movere*, que significa mover. Para los fines de la motivación de los empleados dentro de un marco de trabajo, es necesario una definición más general del término: **motivación** es aquello que energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano. Esta definición enfatiza tres aspectos distintos de la motivación. 1) La motivación representa una fuerza energética que impulsa a las personas a comportarse de determinada manera; 2) este impulso está dirigido hacia algo; es decir, la motivación tiene una fuerte orientación hacia el logro de metas; y 3) la motivación posiblemente se puede entender mejor desde una perspectiva de sistemas; o sea, para entender la motivación humana es necesario examinar las fuerzas dentro de los individuos y sus entornos que les suministran retroinformación y refuerzan su intensidad y dirección en el trabajo.

Estado de desequilibrio interno:



Fuente: Esquema elaborado por López, Adriana. Concepto de motivación. 2004.

Los componentes básicos del proceso son cuatro: 1) necesidades o expectativas; 2) comportamiento; 3) metas u objetivos; 4) retroinformación.

Se considera que las personas tienen innumerables necesidades, deseos y expectativas en cualquier espacio de tiempo dado. Por ejemplo, un empleado puede tener una apremiante necesidad de realización, el deseo de obtener un beneficio económico y la expectativa de que el realizar adecuadamente su trabajo resultará en una recompensa. Cuando estas necesidades, deseos y expectativas se presentan simultáneamente, dicho individuo experimenta un estado de desequilibrio interno. El desequilibrio, a su vez, puede provocar un comportamiento motivado hacia metas específicas. El comportamiento resultante activa una serie de claves (ya sea dentro del individuo o desde el medio externo) que le envía mensajes concernientes al impacto de su comportamiento. Esta retroinformación puede servir para reafirmarle a una persona que el comportamiento es correcto (es decir, que **satisface sus necesidades**) o puede indicarle al individuo que su actual curso de acción es incorrecto y debe cambiarlo.

El modelo también enfatiza la naturaleza cíclica de la motivación y muestra que los individuos se encuentran en un constante estado de desequilibrio, pugnando continuamente por satisfacer una amplia variedad de necesidades. Después de satisfacer cierta necesidad surge una nueva que requiere acciones adicionales. De esta manera, los individuos dirigen y vuelven a dirigir sus energías conforme tratan de adaptarse a sus propias necesidades cambiantes y a las necesidades del mundo que los rodea.

Es decir, la motivación "Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado" (Zornoza, 2004) mientras que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo.

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que este concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

El concepto de motivación según varios autores:

"La palabra motivación se deriva del vocablo latino *movere*, que significa mover".
Motivación laboral (2004)

Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades". Motivación laboral (2004)

Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo". Motivación laboral (2004)

Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta". Motivación laboral (2004)

Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto". Motivación laboral (2004)

(Solana, 1993): "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Stephen Robbins: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual" Motivación laboral (2004)

Stoner, James (1996) dice: Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

Koontz, Harold (1999): "La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos, como dice Solana, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

De acuerdo a lo antes expuesto se puede concluir que son muchas las diferencias que se tienen sobre motivación, pero cabe señalar que la motivación (independientemente de su origen) es una energía que genera una fuerza, cuyas funciones principales son: iniciar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia la consecución de una meta u objetivo.

3.2. PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

CLAYTON ALDERFER

La expuesta por Clayton Alderfer es la Teoría ERG. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades. (Davis, 1991, p. 127)

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia. (Davis, 1991).

MC GREGOR

Teoría X y Teoría Y. Mc Gregor, en su obra *The Human Side of Enterprise*, reconoce que, en el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, se incluyen supuestos que nos determina el tema de la motivación humana. (Escuela de Administración de empresas, 2000)

Considera dos teorías:

Teoría Y, en la que afirma la existencia de un cuerpo de teoría generalmente aceptada que sirve de base a una nueva concepción de la dirección. Teoría cuya plataforma se encuentra en las teorías de la motivación estudiadas en el contexto de los problemas empresariales (productividad, control, satisfacción, etc.), considerándose así el **paradigma psicosociológico de la empresa**.

Concibe al directivo como alguien que motiva ofreciendo incentivos (estímulos externos) y se auto motiva por los resultados intrínsecos a su acción.

Teoría X, opuesta a la Y y corresponde a una concepción de dirección propia de un paradigma mecanicista de la empresa.

Mc Gregor, distingue dos factores de motivación:

Extrínsecos: relacionados con las necesidades inferiores de Maslow y los factores de higiene de Herzberg. Pueden ser controlados “desde fuera” del individuo: constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones de “alguien”, fuera de la propia persona, le da o le quita para controlar su acción.

Intrínsecos: relacionados con las necesidades superiores de Maslow y los factores motivadores de Herzberg. Ligados con la satisfacción de necesidades superiores de la persona consiguiéndola a través de su propio esfuerzo. El “sentido del logro”, el aprendizaje, la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo, son ejemplos. (Davis, 1991, p. 174)

ABRAHAM MASLOW

Una de las teorías motivacionales de corte humanístico más renombradas es la teoría de la motivación de Abraham Maslow. El psicólogo humanista pensaba que las motivaciones de crecimiento personal son la médula del desarrollo humano; Maslow

trabajó arduamente y elaboró una teoría muy respetada que integra las necesidades de autorrealización.

En 1970 planteó que la fuente de las motivaciones humanas radicaba en sus necesidades, pero especificaba que no sólo sus necesidades básicas tenían la capacidad evocatoria de una respuesta. También afirmó que la motivación humana estaba determinada por las jerarquías de necesidades, mencionó que estas necesidades estaban organizadas en forma de potencia; es decir, la necesidad que tiene mayor potencia en un momento determinado, domina la conducta y demanda la satisfacción. Dentro de estas jerarquías no se pueden presentar necesidades de orden superior sin que antes se hayan satisfecho aunque fuese en forma parcial las necesidades de los estratos más bajos. El autor aseveró que estas **necesidades se apoderaban de la conducta del hombre y no cesaban** hasta ser satisfechas; mientras que el sujeto tenga la necesidad emergente insatisfecha todas las demás perderán vigencia.

Las diversas necesidades fisiológicas están en la parte más baja de la jerarquía. Constituyen las necesidades más primitivas, según la valoración de Maslow, pues tiene por objeto remediar las más apremiantes y burdas deficiencias cuya satisfacción representa el menor sobrevivir. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

La necesidad de seguridad es un poco menos primitiva; se refiere a la necesidad de librarse de riesgos físicos y del temor de perder algo, el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

A esta sigue la necesidad social relativa al amor y a la pertenencia a algo; son las necesidades de asociación o aceptación, en tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia.

La siguiente es la necesidad de ser estimado. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

Para los ojos de Maslow la más importante de las necesidades es la de autorrealización, que es la menos primitiva. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de

jerarquía porque se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser, de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Maslow creía que las necesidades más primitivas tendían a ser más compulsivas y más persistentes que las menos primitivas. También pensaba que las personas se iban abriendo paso a su ascenso personal mediante la superación de los diversos sistemas de motivaciones. Por ejemplo, las personas hambrientas y cansadas están oprimidas y fastidiadas por sus propias necesidades fisiológicas. En consecuencia no pueden sentir la necesidad de ascender de esta jerarquía. Una vez satisfechas estas necesidades se vuelve manifiesta la necesidad de sentirse protegido, seguro y fuera de peligro. Satisfechas las necesidades anteriores, las personas buscan amar y ser amadas, buscando con ahínco una posición social elevada; desean que su comunidad las aprecie, que en el trabajo y en el hogar se les considere valiosas y desean sentir respeto por si mismas.

Por último, Maslow destacó una necesidad muy especial que según él debía ser satisfecha y llevaba al hombre a alcanzar la felicidad y el desarrollo pleno de sus capacidades y esta es la necesidad de autorrealización, la cual está siempre en una lucha por realizar sus potencialidades y sus ideales. Este autor pensaba que las necesidades de autorrealización enriquecen y no sólo preservan la vida sino que también predominan en las personalidades sanas.

Maslow llegó a la conclusión de que la autorrealización es un proceso continuo y no un producto acabado; además equiparó la autorrealización con la palabra sanidad concluyendo que las personas sanas o autorrealizadas poseen ciertas características que los distinguen de los “no sanos”, entre ellas mencionó, que las personas sanas:

- Manifiestan eficaz percepción de la realidad y aceptación de ella.
- Se aceptan a si mismos y a otros
- Muestran elevado grado de espontaneidad.
- Frente a la vida tienen una orientación centrada en los problemas en vez de una orientación egocéntrica.
- Sienten la necesidad de soledad y del aislamiento.
- Son autónomos o bastante independientes.
- Aprecian los “bienes básicos de la vida”
- A veces demuestran profundo misticismo.

- Son capaces de identificarse con el género humano.
- Cultivan profundas relaciones interpersonales con otros.
- Son democráticos.
- Distinguen perfectamente entre medios y fines.
- Poseen un sentido del humor bien desarrollado y amistoso.
- Son creativos.
- Tienden a ser inconformistas.

FREDERICK HERZBERG

La teoría de factorización de Frederick Herzberg fue desarrollada en la década de los cincuentas, como resultado de sus investigaciones realizadas particularmente en el ámbito laboral. Sus estudios que, incluyeron un grupo de ingenieros y contadores, acerca de las jerarquías de las necesidades de Maslow, en el que participó, tampoco hallaron sólidas evidencias de la existencia real de tal jerarquía. Descubrieron en cambio que, a medida que avanzan en una organización, la importancia de las necesidades fisiológicas y de la seguridad de los administradores tiende a disminuir, en tanto que sus necesidades de aceptación, estimación y autorrealización tienden a aumentar. Insistieron, sin embargo, en que el movimiento ascendente de la prominencia de las necesidades resultaba de cambios profesionales ascendentes, no de las satisfacciones de menor orden.

El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Éstos se propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de motivación. En un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categorías, seguridad en el empleo y vida personal. Delimitaron que estos elementos eran exclusivamente insatisfactorios, no motivadores. En otras palabras, su existencia de alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provocan insatisfacción; su inexistencia, en cambio, resultaría en insatisfacción. Herzberg denominó a estos factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

Herzberg incluyó en el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el contexto de trabajo. Entre ellos se encuentra, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción.

Jerarquías de las Necesidades de Maslow		Teoría de Doyal y Gough	Modelo ERG de Alderfer	Teoría de dos factores de Herzberg
Autorrealización	Motivadores	Educación básica Autonomía Autonomía crítica	De crecimiento	Trabajo interesante Logro Desarrollo en el trabajo Responsabilidad Avance Reconocimiento
Estimación o Categoría		Autonomía		
Asociación o Aceptación		Seguridad niñez Relaciones primarias Autonomía	De relación	Categoría Relaciones interpersonales Calidad de supervisión Política y administración de la compañía. Condiciones de trabajo Seguridad en el empleo Salario
Seguridad	Factores de Mantenimiento	Seguridad niñez Seguridad física Y económica Autonomía Salud		
Necesidades Fisiológicas		Alimentación Vivienda Ambiente sano Atención a la salud	Existenciales	

Fuentes: Hernández Martínez, Vicente y Boltvinik, Julio.

Como se indica en la figura los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg, Alderfer, Doyal y Gough se asemejan a los factores propuestos por Maslow.

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivaran a las personas en una organización, no obstante deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determinó que los factores del segundo grupo o factores de contenido del trabajo son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensación de satisfacción.

Herzberg, Mausner y Snyderman (1965) pidieron en una ocasión a 200 personas, entre ingenieros y contadores, que describieran brevemente un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en el trabajo; señalando si esto los había llevado a laborar con mayor intensidad, con menor o igual intensidad; y otro que les hubiera sido

particularmente insatisfactorio; señalando también el nivel de trabajo posterior. Después de estudiar sus datos, llegaron a establecer una teoría conocida como de los motivadores y los satisfactores higiénicos o teoría dual. (Torre, 2004)

Esencialmente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, como responsabilidad, iniciativa, entre otros, cuando están presentes motivan favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no causa insatisfacción. Dicho de otra manera, la teoría señala que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico social) de trabajo le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y el clima emocional adecuados no le provocan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiende como contrapartida la insatisfacción. Por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual.

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social (seguro de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.) y el modelo de supervisión basado en las “relaciones humanas” y enfatizado por muchas organizaciones, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que debe ser instituida en cada organización por disposiciones legales, sólo podrían evitar la insatisfacción, pero no lograrían la satisfacción, para llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores y dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa. (Mata, 2004)

VÍCTOR H. VROOM

Otro sistema que muchos consideran es el 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 es el psicólogo Víctor H. Vroom.

Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer las 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 Lucero 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 asigne el 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 se podría expresar así:

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 alcanzar la meta.

Por supuesto, el resultado 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 estaría dispuesto a trabajar mucho para cumplir las metas de una compañía en mercadotecnia o producción a cambio de un valor en forma de promoción o pago.

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 una de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg.

Los tres componentes fundamentales de esta teoría son:

- *Las expectativas del desempeño-resultado.* Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse. Por ejemplo: un trabajador que piensa superar su cuota de ventas, quizás espere obtener alabanzas, un bono, ninguna reacción u hostilidad de sus compañeros.

- *Valencia.* El resultado de una conducta concreta tiene valencia o poder para motivar, que varía de una persona a otra. Por ejemplo. Para un gerente que concede valor al dinero y al logro, el traslado de un puesto con mejor sueldo en otra ciudad puede tener gran valencia; para un gerente que concede valor a la afiliación con colegas y amigos, el traslado puede tener poca valencia.
- *Las expectativas del esfuerzo-desempeño.* Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta. Dada una elección, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer, tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran.

Cabe plantear estos tres componentes en forma de interrogación: ¿Si hago esto, cuál sería el resultado? ¿Pienso que el esfuerzo que realizaré vale la pena para el resultado que obtendré? ¿Qué tantas posibilidades tengo de lograr el resultado que pienso que vale la pena? Así, de acuerdo con la teoría de las expectativas, las personas están motivadas cuando encuentran una combinación favorable de lo que les resulta importante y de lo que esperan como recompensa para sus esfuerzos.

La conducta de una persona dependerá, en cierta medida, de los tipos de resultados esperados. Algunos resultados actúan como recompensa intrínseca, es decir, recompensas que la persona “siente” directamente. Algunos ejemplos serían el sentimiento de realización, el aumento del amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas. Por otra parte, un agente externo, por ejemplo: un supervisor o grupo de trabajo, es el que ofrece las recompensas extrínsecas, como bonos, alabanzas o ascensos. Un mismo grado de desempeño puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos, y cada uno tendrá su propia valencia “Si me desempeño mejor, obtendré una recompensa más alta, me notará mi supervisor, me amará más mi cónyuge y me sentiré mejor conmigo mismo.” (Vroom, 1979)

En resumen, la teoría de las expectativas sugiere que nuestra motivación para involucrarnos en varias actividades no sólo será elevada cuando esperemos que obtengamos como retribución los resultados deseados.



ASPECTOS IMPORTANTES DE CADA UNO DE LOS AUTORES

Clayton Alderfer

Su investigación está centrada en el modelo jerárquico.

Basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal.

Mc Gregor

Es el principal exponente de una de las teorías más conocidas como la Teoría X y la Teoría Y, las cuales postulan dos factores de medición denominadas extrínsecas e intrínsecas relacionadas con las necesidades superiores e inferiores desarrolladas por Maslow y Herzberg.

Abraham Maslow

Sostiene que los individuos se mueven a través de cinco niveles.

La presentación de esta jerarquía de necesidades no pretende que al emprender actividades que motiven al trabajador; esto se haga de manera mecánica; es decir, se pueden ir intercalando las necesidades y no necesariamente se tienen que cubrir las de un nivel y empezar con el otro. Por ejemplo en ocasiones las organizaciones no pueden brindar a los trabajadores todos los recursos económicos; puede ser que no logren satisfacer todas sus necesidades básicas, pero no por ello el proceso de motivación debe

estancarse, se pueden ir implementando acciones que refuercen la estima del individuo, su sentido de pertenencia, de seguridad, etcétera.

Esta jerarquía de necesidades es muy útil pues permite tener una visión sobre las necesidades que presentan las personas, aunque no hay que olvidar las diferencias individuales y las características culturales de la gente, pues esto es determinante en las expectativas que tienen los individuos.

Frederick Herzberg

Su teoría se basa en el supuesto de que las personas asociadas a una organización son manejadas a través de dos elementos: satisfactores e insatisfactores.

Los elementos satisfactores son aquellos capaces de dar una sensación de bienestar y se encuentran directamente relacionados con la naturaleza del trabajo. Esto es que el trabajo debe estar diseñado para que el trabajador se sienta estimulado en donde pueda superarse y se le brinde condiciones para que desarrolle al máximo su potencial.

Los insatisfactores a los que Herzberg llamó factores de higiene, no producen mejora alguna en las actitudes o el comportamiento del trabajador, únicamente evitan la insatisfacción y el decaimiento moral.

Víctor H. Vroom

Se concluye que los individuos trabajan duro sólo en la medida en que crean que el esfuerzo mejorará el desempeño, crean que el buen desempeño será recompensado y valoren la recompensa ofrecida.

De acuerdo con la teoría de las expectativas, recompensar a los individuos por un desempeño excelente es una forma importante de aumentar su motivación.

Las necesidades humanas son de bienes y servicios pero también de afectos y relaciones. Necesitamos alimentarnos y vestirnos, protegernos del frío y de las enfermedades, estudiar y educarnos, pero también necesitamos cariños y cuidados, aprender a establecer relaciones y vivir en comunidad. (Carrasco, 2001).

Las necesidades básicas de todo individuo, en cualquier cultura y en cualquier tiempo son la supervivencia física y la autonomía personal. Y para que puedan desarrollarse necesitan condiciones favorables: formas organizadas de producción y reproducción, sistemas de comunicación y autoridad (existen precondiciones sociales - *necesidades*

intermedias e indicadores de satisfacción- que se consideran comunes a toda cultura, religión y forma de vida). (Boltvinik, 2005a)

Los individuos deben ser capaces de participar, sin limitaciones arbitrarias o graves, en algunas formas de vida, para desarrollar su potencial de éxito público o privado. Tal potencial requiere una interacción satisfactoria con otras personas. Nuestra vida está influida por lo aprendido de otros, por sus formas de valorarnos y por sus reacciones. La concepción de nosotros mismos se desarrolla al descubrir lo que podemos y no podemos hacer, por nuestra participación social.

Para decidir cuáles son las necesidades de una persona es necesario identificar su plan de vida, las actividades esenciales para ese plan e identificar las condiciones que posibilitan esas actividades.

Lo que se debe buscar son las condiciones susceptibles de universalización que posibiliten la participación, en formas de vida no deterioradas, donde los individuos se encuentren a sí mismos y se encuentren formas de vida que puedan cambiar si así lo quieren.

CAPITULO 4

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL ÁREA LABORAL

Respecto al desempeño del factor humano en las organizaciones, se puede decir que uno de los mayores riesgos que se enfrenta es la posibilidad de caer en la rutina laboral, la misma que conlleva al trabajo mecánico y a la limitación del trabajo creativo.

Este problema se acrecienta si se toma en cuenta que las empresas buscan formas responsables para reducir los gastos y aumentar el rendimiento, especialmente encontrando maneras creativas para usar el talento de sus empleados y lograr una mayor participación del mismo.

Al respecto se afirma que para alcanzar un mayor involucramiento del trabajador es necesario despertar las razones para hacerlo, es decir, lograr la motivación del mismo.

4.1. LA CONDUCTA LABORAL COMO ACTIVIDAD “MOTIVADA”

Aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. No se requiere motivación para que crezca el cabello, pero si para ir a cortárselo. Finalmente, cualquiera se dormirá sin necesidad de motivación; pero irse a la cama es un acto consciente que requiere motivación.

El tema de la motivación de los empleados es evidentemente uno de los más importantes para cualquier organización. Uno de los argumentos más persuasivos para estudiar la motivación se basa en tres requisitos de comportamiento que las organizaciones establecen para su personal. Primero, las personas deben interesarse en ingresar a la organización y permanecer en ella. Segundo, las personas deben realizar las tareas para las que han sido contratadas en forma confiable. Tercero, las personas deben ir más allá de un desempeño confiable de su papel y dedicarse a alguna forma de comportamiento creativo, espontáneo e innovador en el trabajo. Estos tres comportamientos requeridos se relacionan directamente con el tema de la motivación. Las técnicas motivacionales no tienen por finalidad solamente motivar a los empleados a ingresar y permanecer en una organización, sino también ayudarlos a realizar sus labores de manera confiable y pensar en aprovechar las oportunidades cuando éstas se presenten.

Los procesos motivacionales predominan en las organizaciones. La motivación afecta y es afectada por innumerables factores en el medio de trabajo. Para entender cómo funciona una organización y sobrevive es necesario saber por qué las personas se comportan como lo hacen en situaciones de trabajo.

Desde el punto de vista del individuo, la motivación es una de las claves para una vida productiva en el trabajo. Y el trabajo consume gran parte de nuestra vida. Para que el tiempo que se dedica al trabajo tenga significado y contribuya al desarrollo de una personalidad sana, el individuo debe estar dispuesto a esforzarse por realizar una tarea. La motivación tiene un papel central en este proceso.

Esquemático de manera muy sencilla, el papel de la motivación en el desempeño se resume de un modelo de motivación.



Aunque no hay respuestas simples a la cuestión motivacional, un punto de partida importante consiste en entender las necesidades del empleado. Primero, se presentan varios enfoques tradicionales para clasificar los impulsos y necesidades, seguido por un análisis sistemático de la modificación del comportamiento del empleado mediante el uso de recompensas que satisfacen estas necesidades.

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. David C. McClelland de la Universidad de Harvard desarrolló un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes y subrayó su importancia para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de los individuos reflejan elementos de la cultura en que crecieron: familia, escuela, iglesia y libros. Asegura que en la mayoría de los países, uno o dos de

los esquemas motivacionales tienden a ser preponderantes entre los trabajadores debido a que crecieron en ambientes similares. Además del análisis de McClelland sobre los impulsos sobre el logro, la afiliación y el poder, la motivación por competencia es un factor importante en los intentos actuales por obtener productos y servicios de gran calidad. (Vroom, 1979)

La motivación para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar, y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior.

La motivación por afiliación es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por la afiliación ilustran la manera en que estos dos esquemas influyen en el comportamiento. Las personas orientadas al logro trabajan más intensamente cuando sus supervisores les proporcionan una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Pero las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus conductas laborales y su cooperación. Las personas motivadas por el logro seleccionan asistentes que sean técnicamente capaces, prestando poca importancia a los sentimientos personales hacia ellos; no obstante, los motivados por la afiliación tienden a seleccionar amigos para que los rodeen. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias. En general tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subordinados y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. De hecho, su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso y, por lo tanto, tienen la aceptación de los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado están encaminados al poder personal, aquél tiende a ser un líder organizacional con poco éxito.

Cuando los encargados llegan a conocer los impulsos motivacionales es de gran ayuda ya que les permite entender las actividades en el trabajo de todos los empleados. Pueden tratar a los subordinados de manera diferente de acuerdo con el impulso motivacional más fuerte en cada uno de ellos; por ejemplo, a un empleado motivado por el logro se le asigna un trabajo, acompañado por una explicación de sus retos, mientras que a otro motivado por la competencia podría asignársele un trabajo similar con énfasis en sus requerimientos para un trabajo de gran calidad. De esta manera, el encargado se comunica con cada subordinado de acuerdo con las necesidades particulares de esa persona.

4.2. INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA RELACIÓN LABORAL

El modelo de expectativas señala que la motivación es producto de qué tanto se desea algo y las probabilidades de que el esfuerzo conduzca al cumplimiento de la tarea y a la recompensa. La fórmula sería: valencia por expectativa más instrumentalidad igual a motivación. La valencia es la fuerza de la preferencia que tiene una persona hacia el resultado. La expectativa es la fuerza de la idea de que el esfuerzo tendrá éxito para realizar dicha tarea. La instrumentalidad es la fuerza de la idea de que el desempeño exitoso producirá una recompensa. (Fonseca, 2001, p. 122)

Los modelos de motivación por equidad y atribución específicamente se relacionan con el proceso intelectual del empleado. El modelo de equidad tiene una doble comparación intrínseca: una comparación entre los insumos y los resultados percibidos del empleado, aunada a una comparación de las recompensas de una persona de referencia por su nivel de insumos. El proceso de atribución examina la manera en que las personas interpretan el comportamiento y le asignan causas. Las atribuciones difieren, dependiendo de quién hace la evaluación y si el comportamiento tuvo éxito o no. Se realizan cuatro atribuciones generales: la habilidad y el esfuerzo son factores personales, en tanto que dos explicaciones situacionales comprenden la dificultad de la tarea y la suerte.

En el desarrollo de este trabajo se ha hecho hincapié en la motivación en el puesto y dentro de la organización. Esta clase de motivación también es conocida como micromotivación. Se centra en la motivación dentro de una organización individual. La idea es cambiar las condiciones dentro de la empresa a fin de incrementar la productividad de los empleados, es decir, motivar mejor a los empleados. Sin embargo, no es posible ignorar el hecho de que las organizaciones emplean a personas que viven y se recrean lejos de su trabajo, pues llevan al empleo muchas actitudes condicionadas por su medio, y éstas influyen en su desempeño en el puesto.

El área de interés que se centra en las condiciones del medio fuera de la empresa que influyen en el desempeño en el trabajo, básicamente es un modelo de macromotivación. Este medio externo podría tener una gran influencia sobre el desempeño, por ejemplo si se pusiera atención a preguntas tales como: ¿Apoya la sociedad al trabajo, o se centra en el tiempo libre como un valor primordial? ¿Percibe a los empleados como ambiciosos alineados o como importantes contribuyentes de la sociedad? Todas estas condiciones del medio afectan las recompensas que se tienen en el trabajo.

Habría que considerar la forma en que la macromotivación se aplica al modelo de expectativas. Los empleados generalmente buscan resultados primarios a fin de alcanzar resultados secundarios, como reconocimiento social y la compra de productos y servicios. Estos resultados secundarios frecuentemente están controlados por el medio macromotivacional, no por la empresa. Un buen ejemplo de esto sería, si el sistema tributario penaliza con una tasa de impuesto más alta a los empleados que obtienen un incremento en su salario, entonces se reduce la expectativa para la recompensa que se obtiene de un aumento.

Otros modelos de la motivación se aplican en el mismo sentido. Utilizando el ejemplo anterior de la tasa de impuesto más alta después del aumento, el modelo de modificación del comportamiento predice que se reduce el reforzamiento para un mejor desempeño. En otros casos, la sociedad podría no penalizar a los trabajadores, pero no los recompensa con reconocimiento o estima por sus esfuerzos. En ese caso, no existe reforzamiento y el comportamiento se extingue.

En vista de que existen dos medios (dentro y fuera de la organización) que afectan la motivación, ambos deben mejorarse para lograr una mayor motivación. Si las condiciones del puesto no son atractivas, es posible que la motivación sea débil, no importa que tanto apoyo se reciba del medio externo; aunque también puede ocurrir lo contrario. Si las condiciones del medio no apoyan un mejor desempeño del puesto, la motivación tiende a ser débil, aun cuando las condiciones del puesto sean favorables. La dirección no puede por sí sola resolver los problemas de motivación. Debe contar con el apoyo de la sociedad. La toma de decisiones participativa ha sido considerada durante mucho tiempo no sólo como un medio para incrementar la eficiencia y efectividad organizacionales, sino también para incrementar la intervención de los empleados y satisfacción con el trabajo.

Como se publicó en los resultados en el mes de enero de 2005 del Censo General de Población y Vivienda 2000 del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, sobre la Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU); se señala que el porcentaje de personas que dejan su empleo por motivos de despido y las que lo dejan por insatisfacción en el trabajo son equiparables, ya que estadísticamente es nula la diferencia. Cabe destacar que la comparación de los tres últimos años demuestra que ambos indicadores siguen manteniendo los mismos niveles de deserción.

Población desocupada abierta que ha trabajado según los motivos para dejar el empleo¹

32 áreas urbanas					
(Porcentaje)					
Periodo	Total	Motivos para dejar el empleo			
		Por despido	Trabajo temporal terminado	Insatisfacción en el trabajo	Otros motivos
2002	100	39.91	15.6	36.71	7.78
2003	100	38.58	16.35	37.4	7.67
2004	100	37.48	18.08	36.48	7.96

Por lo anterior se concluye que la insatisfacción en el trabajo tiene un alto grado de influencia en la decisión que toman los empleados para continuar o renunciar a sus empleos, esto ha motivado a las organizaciones apostando al capital humano, es decir, se empiezan a preocupar cada vez más por la búsqueda de métodos que permitan que los empleados se sientan plenos en su trabajo, por que reconocen que un empleado motivado les va a reeditar mucho más, además de que generará solidez y competitividad.

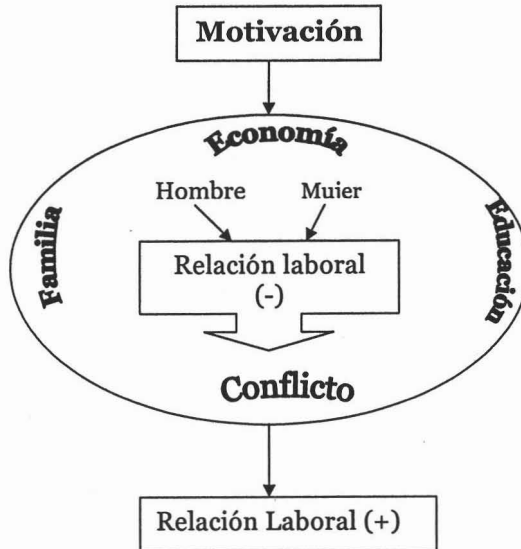
Las organizaciones comprenden que la ventaja motivacional está en el recurso humano. La tecnología se puede comprar en última instancia, pero el sentido de compromiso e integración del personal en el logro de objetivos, es algo que debe trabajarse al interior de las organizaciones.

4.3. LA MOTIVACIÓN MÁS QUE UN ELEMENTO LABORAL

En la actualidad las problemáticas son otras, en el presente trabajo nos enfocamos a los problemas a los que el factor humano se enfrenta individualmente como en sus relaciones sociales, en las actividades actuales no sólo sociales sino también las laborales ya no sólo participa el hombre sino también la mujer y entre ambos se han envuelto en las actividades de cada uno de ellos, esto debido al entorno social relacionado a sus necesidades, tales como los gastos relacionados al sustento de la casa, la educación de los hijos, la convivencia en pareja y no menos importante, la relación laboral; si a todo esto le agregamos más tensiones de satisfacer la ausencia o carencia de algo, así como el enfrentamiento a las dificultades que se van presentando, todo ello son factores que van

¹ NOTA: Son promedios ponderados con base en el Censo General de Población y Vivienda de 2000, de la población de 12 años y más de cada área urbana considerada en la ENEU. Publicado DR c 2005, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Estadísticas Económicas Indicadores de Empleo y Desempleo. Enero, 2005.

afectando la conducta del ser humano en su desempeño, llevándolo a un conflicto personal interno y social, así como en el ámbito laboral.



Fuente: Martínez Maravilla, Ulises Roberto

El factor humano siempre se encuentra influido por tres factores, éstos son la educación, la economía y la relación familiar. Estos tres factores son muy importantes en el desarrollo, desempeño y la comunicación que se da en cualquier aspecto de la vida, ya que primero; la educación con la que crece cada individuo es totalmente diferente, los valores que se obtienen de pequeños en cierto grado se reproducen en la edad adulta. Segundo, la economía (nivel de vida) que se tiene en cada familia es en muchas ocasiones un factor determinante en el ámbito y humor del individuo, provocando actitudes diferenciadas, ya sean positivas o negativas y tercero, la relación familiar esta influida a su vez por los dos factores anteriores. (Mata, 2004).

Estos tres factores pueden orillar a que un individuo posea motivaciones positivas o negativas. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o

el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. Es decir, no se basa únicamente en el interés económico. A nuestro parecer el impulso debe ser mucho más fuerte más complejo puesto que abarca la parte intelectual, espiritual, la que resulta satisfactoria individualmente y en grupo.

Lo que más dificulta la satisfacción es, que cada persona decide cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias, su esfuerzo, autonomía, consistencia y firmeza. También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo. Se hace crucial encontrar un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades humanas y la calidad de un desarrollo humano afectivo y espiritual.

El Licenciado en Trabajo Social contempla el aspecto socio-cultural e implementa alternativas de acción que motivan al trabajador, esto con la finalidad de lograr un desarrollo total de sus potencialidades y así evitar carencias en su trabajo.

Al propiciar el desarrollo del trabajador se garantiza el desarrollo de las empresas.

Se requiere un conocimiento y análisis de las necesidades del personal, como individuo y como grupo; con objeto de emprender acciones en beneficio económico, social, psicológico y cultural del trabajador, logrando por este medio alcanzar los objetivos fijados por la organización.

A mayor motivación, mayor satisfacción resultando en mejor desempeño, es decir, mayor productividad. (Herrera, 1997, p. 16).

4.4. SÍNTESIS DE UNA EXPERIENCIA YA PROBADA

El Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) es una dependencia de gobierno que ha desempeñado un trabajo fundamental para el desarrollo social del país, su labor se centra en este aspecto y es muy importante para llevarla a cabo a través del buen funcionamiento en su estructura.

En el año 2004 resultó de vital importancia para el Indesol una evaluación de su organización interna y procesos de trabajo, ya que éstos no habían sido evaluados en un periodo muy largo y se partió de la idea de que los procesos de organización derivan del buen desempeño de sus empleados.

En un principio el proceso de reingeniería estaba pensado solo para buscar los mecanismos de mejora continua para la resolución de conflictos y la inserción de nuevas leyes. En el año 2003 con la revisión de Manual de Procedimientos por área se rediseño el modelo de análisis ya que la hipótesis de que los problemas se generaban a partir del desconocimiento de la normatividad resulto falsa y salio a la luz la principal fuente de problemas y conflictos: la insatisfacción y desmotivación de los empleados.

Para efectos de esta monografía se retomo este caso porque de manera sustancial abarca buena parte de la investigación que se presenta en el actual trabajo y sintetiza los esfuerzos realizados por el Indesol para mejorar la relación con sus empleados porque muestra claramente los aspectos que afectan y favorecen la relación laboral.

Lo que a continuación se describe es sólo el rediseño de la metodología de trabajo.

Antecedentes de la organización

El Instituto Nacional de Desarrollo Social es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social. Su quehacer se fundamenta en las aspiraciones y demandas que gobierno y sociedad se plantearon desde el año de 1995 en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa para Superar la Pobreza 1995-2000.

La contribución del Instituto se expresa a través de diversas vertientes y programas estratégicos, con las que se busca materializar y consolidar el perfil participativo e incluyente que caracteriza a la política social. Su principal objetivo es: Fortalecer la relación del gobierno federal con los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil en materia de desarrollo social mediante la aplicación de fondos institucionales para el desarrollo de proyectos, esquemas innovadores de participación y corresponsabilidad para fortalecer el capital social y la calidad de vida de la población en condiciones de pobreza, vulnerabilidad o marginación.

La misión del Instituto Nacional de Desarrollo Social es vincular, fortalecer y construir alianzas con OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil), gobiernos locales e instituciones académicas para dar sustento a la política social, a través de la coinversión, asesorías, capacitación e investigación que permitan promover una mayor participación y corresponsabilidad de las personas que integran la sociedad a favor de los grupos más vulnerables.

Su visión es ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional que promueva, desarrolle y consolide las alianzas entre OSC (Organizaciones de la Sociedad

Civil) y los tres órdenes de gobierno, para la construcción de políticas públicas que permitan superar la pobreza y fortalecer el desarrollo integral de la sociedad. (Página electrónica del Indesol).²

Planteamiento del problema para llevar a cabo una reingeniería de procesos en el Indesol

El Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) se planteó identificar de qué manera se puede perfeccionar el sistema establecido en la Institución asegurándose que los componentes del mismo sean armoniosos y congruentes, ya que cuando la estructura, la estrategia, la cultura y los procesos de la organización no están alineados, el desempeño es bajo.

Igualmente se propuso identificar de qué manera se puede alinear el capital humano y la organización para definir estructuras claras y justas en la distribución del trabajo.

Hallazgos

La reingeniería planteada para el Indesol se definió a través del análisis del objetivo y misión del Indesol ya que de éste se desprendió la necesidad de trabajar con diversos actores sociales, los cuales siempre llevarán a los empleados a interactuar directamente con personas muy distintas entre sí.

Igualmente se puntualizó la necesidad de analizar la manera en la que los empleados se sintieran comprometidos con la labor y el trabajo del Indesol para así desempeñar un servicio de mayor calidad, de tal forma que se generará una preocupación sobre la valoración del desempeño a las personas que se encontraban involucradas en la Institución y la incorporación de procedimientos de mejora continua basados en la motivación de los empleados.

Debido a que las funciones del Instituto básicamente estaban establecidas para el cumplimiento y atención a un solo programa, la mayoría de las actividades recaían en su operación, dejaban que el resto de las actividades se cumplieran de manera discrecional en cada área, desconociéndose los productos generados, sus tiempos y resultados.

La estructura funcional-real se fue ajustando de acuerdo a nuevos requerimientos, dentro de un proceso no programado, generándose una mala distribución de cargas de

² La información fue tomada de la página web del Instituto Nacional de Desarrollo Social, para mayor referencia dirigirse a la dirección: <http://www.indesol.gob.mx> en el apartado denominado ¿Qué es el Indesol?

trabajo, la creación de puestos y funciones agregadas y paralelas a las funciones y atribuciones del Instituto.

La primera intervención realizada fue un acercamiento con los empleados para analizar los procesos de trabajo, la estructura organizacional y el flujo de información con el fin de identificar la congruencia con los procesos, las funciones y atribuciones así como la circulación de información para la detección de problemas o generación de cuellos de botella.

A través de entrevistas exhaustivas a cada uno de los empleados, los temas principales que se tocaron en dicha actividad fueron: las actividades que realizan, el tiempo que implica llevarlas a cabo, quién les apoya en dichas actividades, en que segmento del proceso se insertan sus actividades, quién realiza su coordinación directa y con qué otras áreas se relacionan.

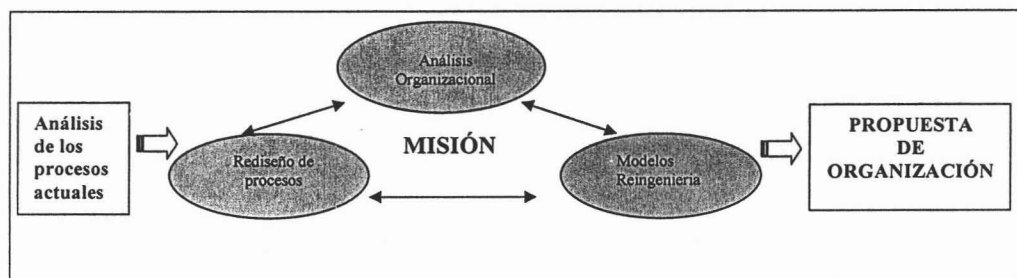
Esta primera aproximación llevó a encontrar un gran descontento y preocupación entre los empleados ya que se refirieron a cargas de trabajo desiguales y frecuentes, emergencias de atención de última hora, disposición frecuente de horarios extras, sin respaldo en la toma de decisiones, disgusto en la duplicidad de funciones y con los coordinadores de trabajo, una complicada relación con otras áreas, completo desconocimiento por parte de sus directores de los esfuerzos realizados, falta de reconocimiento en su trabajo, poca o nula incentivación o estímulo para la mejora en las actividades, lugares de trabajo aglomerados, dispersión de esfuerzos que no permitía la especialización y profesionalización de los empleados y alto nivel de deserción por la insatisfacción en el trabajo.

Por otro lado, resulto evidente el enfadado de los empleados con la estructura organizacional que se encontraba en vigor ya que generaba roces y conflictos; lo más importante en el desempeño del sistema depende críticamente de lo bien que las partes se ajusten y trabajen entre sí y no solamente de la forma en que cada una trabaje cuando se le considere por separado.

De este análisis se identificó la forma en la que los procesos sustantivos y adjetivos se relacionaban entre sí y la cadena de valor de los procesos que permitiera a los empleados suprimir aquellas actividades que les dificultaban más el trabajo.

Llevado a cabo el Análisis de la estructura funcional o real, así como de las funciones se realizó la propuesta de mejora.

Las acciones de mejora tuvieron su origen en una evaluación integral de las áreas responsables y la relación existente entre la misión de la Institución y el compromiso de quienes trabajan para llevarlas a cabo, esta propuesta de mejora se llevó de acuerdo al siguiente esquema:



Resultados e implicaciones del proceso de reingeniería

Después del análisis y sistematización de los resultados obtenidos a través de los empleados del Indesol, de los directores del mismo, y de las leyes, lineamientos y reglas que rigen la labor del Instituto se formularon las variables de mejora, las cuales se instrumentaron el primer trimestre del año 2005³, las cuales resultaron como sigue:

- Redefinir los objetivos estratégicos más allá del Programa de Coinversión Social (PCS)⁴.
- Ordenar la estructura real actual de acuerdo al diseño de funciones que requiere cada área.
- Definir las funciones específicas por área de estructura.
- Estandarizar los procesos de trabajo y la información generada en las áreas.

Es decir, dando seguimiento a las propuestas realizadas por el proceso de reingeniería, los cambios más notables de acuerdo a la preocupación de los empleados fueron:

³ Reingeniería de los procesos sustantivos y adjetivos, fusionando la operación actual y la operación resultante de la instrumentación de la normatividad, proponiendo la estructura orgánica funcional programática y ocupacional de acuerdo a la reingeniería propuesta.

⁴ El Programa de Coinversión Social es promovido año con año por el Indesol para el financiamiento de proyectos que tengan como objetivo principal generar propuestas de política pública o incidan en beneficio para la superación de la pobreza, insertándose de esta manera en el Plan Nacional de Desarrollo (PND 2000-2006).

- Reubicación del personal que dio a conocer su inconformidad con el lugar y el trabajo desempeñado considerando su experiencia y aptitudes para realizar otras actividades.
- Intercambio de tareas para enriquecer la labor de cada empleado basándose en la distribución de cargas de trabajo y habilidades de cada uno.
- Conformación de áreas especializadas y funcionales, con la entrada en vigor de nuevas leyes,⁵ la aplicación de nuevas unidades, puestos y actividades relacionadas con perfiles de empleados con agrado del personal nombrado.
- Instrumentación de nuevas formas de reconocimiento a la labor desempeñada por los empleados: felicitaciones, elogios, rifas, premios de evaluación, votación entre compañeros por los 10 mejores empleados del año, tolerancia de horario, vales, mobiliario nuevo, redistribución de áreas de trabajo, tarjetas de felicitación por días festivos, nombramientos del día de trabajador a nivel Secretaría, entre otros.
- Realización de jornadas de trabajo en conjunto para subsanar tareas que implican la presencia del Indesol.

El proceso de readaptación a los cambios generados por la reingeniería y las implicaciones de cada nueva actividad ha generado en algunos casos gusto y en otros incertidumbre, excepciones fundadas en cuestiones personales de cada individuo. Se espera evaluar los resultados en un periodo a corto y mediano plazo para realizar ajustes a las acciones instrumentadas.

⁵ Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y la Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Federal.

4.5. TEORÍA Y PRÁCTICA

El tema de la motivación es sin duda uno de los más importantes para cualquier organización. Ésta afecta y es afectada por innumerables factores en el medio de trabajo. Para entender cómo funciona una organización y sobrevive es necesario saber por qué las personas se comportan como lo hacen en situaciones de trabajo, cuáles son las causas de un desempeño adecuado o inadecuado, por qué son altos los niveles de rotación o ausentismo. Las respuestas a preguntas como las anteriores radican en entender cuáles con las motivaciones del empleado.

En primer lugar se espera de las personas una serie de conductas relacionadas con su decisión de realizar un trabajo y mantenerse en él. En segundo lugar se espera de ellas unas conductas que permitan la realización de tareas y roles, con un nivel mínimo de calidad y cantidad. Tales conductas han de ser la resultante del cumplimiento de unas normas laborales, implícitas y explícitas, necesarias para la ejecución de las tareas y roles. Pero además de la realización de esas conductas se esperan otras que, aunque no están especificadas en las prescripciones del rol, facilitan e incluso pueden mejorar la cantidad y calidad del trabajo. Son las conductas espontáneas e innovadoras tales como actividades creativas para mejorar el proceso y/o resultado del trabajo, autoadiestramiento o formación para realizar el trabajo con mayor eficiencia, acciones cooperativas, etc.

Además de esas demandas, el ambiente o contexto ofrece una serie de recursos de carácter material, técnico o humano que han de permitir la realización del trabajo y que ofrecen la posibilidad de que las personas puedan satisfacer necesidades y conseguir sus objetivos o metas como ingresos económicos, estatus social y profesional, autodeterminación, realización y crecimiento personal, etc.

En el ambiente también existen factores que también influyen en la conducta laboral, tales factores son la información relacionada con el trabajo, la disponibilidad de materiales y suministros, el apoyo presupuestario, el servicio de otros, la disponibilidad de tiempo, la aceptabilidad del ambiente laboral físico, y la disponibilidad de instrumentos y equipos necesarios.

La persona percibe y evalúa las dimensiones del trabajo que son relevantes para ella y genera así, una serie de expectativas, objetivos, necesidad y valores que espera satisfacer y conseguir mediante la actividad laboral. Además aporta al trabajo una serie de recursos

que harán posible la ejecución laboral, como habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, experiencia, motivación, esfuerzo, etc. Pero su conducta puede verse influida negativamente por una serie de situaciones que o bien impiden, o bien dificultan que se realice de modo eficiente. Esas situaciones son entre otras la falta de formación o preparación para la tarea, una baja motivación. Una condición personal importante para la realización adecuada de la conducta laboral es precisamente la motivación.

En la medida en que las demandas del trabajo y los recursos de la persona se adecuen, mayor será el ajuste entre la persona y el trabajo. Esto puede suponer una serie de beneficios tanto personales (recompensas valoradas, satisfacción laboral, autoestima, autodeterminación, estatus, entre otras), como laborales (mejora de la calidad y cantidad de trabajo). Pero cuando aparecen obstáculos importantes, tanto ambientales como personales, la actividad laboral puede verse limitada.

Un porcentaje de las personas que actualmente laboran deciden renunciar a su lugar de trabajo porque no cubre sus expectativas, o bien no es reconocido su esfuerzo, o el ambiente laboral es adverso, entre otras razones; aunque la actividad que realicen les satisfaga tanto personal como profesionalmente. (INEGI. Encuesta Nacional de Empleo Urbano, ENEU).

CONCLUSIONES

Es común que suele depositarse sobre la motivación la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica principalmente en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta para cumplir un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es al mismo tiempo el objetivo y la acción para cumplirlo. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Esto nos hace deducir que la diferencia entre motivación y satisfacción es que la motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo, meta o anhelo y la satisfacción es el gusto que experimentamos una vez que lo hemos cumplido.

Para cumplir esto no basta con perfeccionar un sistema de trabajo para que éste sea bueno; en casi todo lo mencionado se pueden encontrar ventajas y limitaciones, lo importante en realidad, es que cualquiera que sea el sistema o régimen de trabajo debe estar fundado en su carácter de actividad humana, que respete la dignidad personal que respete la dignidad del hombre, que no pueda separarse de esa actividad para considerar esta última como un mero juego de fuerzas productivas.

En cualquier caso la eficiencia, calidad y productividad están relacionadas con un buen desarrollo tecnológico y con un excelente trabajo en equipo.

Los problemas relacionados con la falta de motivación son: desidia, hostilidad, agresión, conducta no cooperativa, actitudes negativas, desinterés, pereza, falta de seguridad y dificultades personales.

El equilibrio en el aspecto personal permite a las personas alcanzar la madurez y la autoestima necesarias para alcanzar satisfactoriamente su carrera profesional. Algunos factores como la propia personalidad, la actitud o la predisposición ante la vida, así como la capacidad de integración permiten distinguir o diferenciar unos individuos de otros.

El aspecto social favorece la relación y el contacto con otros individuos. El hombre es por definición un ser social; sin un grupo de referencia no puede desarrollarse plenamente como persona. La actividad laboral permite satisfacer este tipo de necesidades afectivas, además de otras que tienen que ver con la satisfacción de necesidades básicas y de seguridad la importancia de satisfacer estas necesidades radica principalmente es sentirse motivado a realizar las acciones o actividades que permitan lograr nuestro objetivo.

Así como el caso que se retoma del Indesol es importante que las organizaciones e instituciones tomen en cuenta el grado en que sus empleados se encuentran motivados para realizar sus funciones ya que el no hacerlo implica diversos tipos de pérdidas que van desde baja productividad hasta un alto grado de rol de personal.

Las actividades que más motivan a los empleados son aquellas que llamamos “de puertas abiertas”, es decir, cuando un líder tiene buena comunicación con sus empleados y estos tienen la confianza de comunicarles sus inquietudes, una palabra de agradecimiento y el reconocimiento al trabajo es bien recibido, cuando una tarea a sido delegada a un subordinado y el jefe apoya las decisiones que se tomaron para aportar mejoras al trabajo, la mejor manera para corregir actitudes o realizar observaciones al desempeño es a través de la capacitación, ya sea que la realice un área independiente o el mismo coordinador, el área de recursos humanos puede apoyar en este aspecto con el fin de mejorar.

Una propuesta de mejora que se ha empezado a diseñar en algunas instituciones (sobre todo las de salud y las que realizan actividades directamente relacionadas con el contacto personal) es la creación del área de trabajo social laboral, es necesario que el trabajo en equipo sea eficiente que tenga relación con la habilidad de cada individuo para hacer su trabajo en forma adecuada, eficiente, con calidad y con la manera de relacionarse entre los diferentes miembros del grupo de trabajo, con clientes y proveedores, y estamos seguras que las personas indicadas para llevar a cabo el trabajo eficiente de los diferentes grupos institucionales, compañías y organizaciones corresponde directamente a los Licenciados en Trabajo Social ya que contamos con los conocimientos y las herramientas necesarias para lograr cumplir con este objetivo.

Como conclusión final cabe destacar que esta monografía encierra un gran valor a nivel personal, puesto que es el resultado obtenido del análisis e interpretación de todo el material adquirido, luego de varias horas de trabajo y dedicación y de nuestra propia experiencia en el área laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Davis, Keith y Newstrom, John W. coaut. Comportamiento humano en el trabajo 4ª edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana 1999. Pág. 127, 174.

Escuela de Administración de Empresas. Liderazgo, motivación y coordinación de áreas de proyecto Ensayo. Año 2000 México. Pág. 14

Hernández Martínez, A. Vicente y Laguna Martínez, Mario. Desarrollo motivacional. Editorial Nueva Imagen. México. 1996 Pág. 10-11,13

Herrera Loyo, Angélica. (Comp.) 1997 Trabajo Social en empresas México Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Trabajo Social p.16

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª edición. Editorial Mc Graw Hill México. 1999 Pág. 501

Kopelman, Richard E. Administración de la Productividad en las organizaciones. Perspectiva práctica orientada hacia las personas. Editorial Mc. Graw Hill, México. 1988. Pág. 3

Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge Ley Federal del Trabajo Primera edición, Editorial Porrúa. México 1980 Art. 20 Pág. 33, Art. 83 Pág. 62, Art. 285 Pág. 148, Ley

Meave Partida, Etna. Recursos metodológicos y técnicos de la Investigación Social Colección de Trabajo Social. México. 2002

Q. Bolman, Lee y Terrence E. Deal. Coaut. Organización y liderazgo, el arte de la decisión Editorial: Addison-Wesley. Buenos Aires 1995 Pág.22, 31 y 122.

Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas, S. A. Buenos Aires, Argentina. 1993 Pág. 208

Stoner, James; Freeman, R. Edgard y Gilbert Jr, Daniel R. Administración 6ª edición. Editorial Pearson, México. 1996. Pág. 484, 499-502.

Terence R. Michell. Motivación Editorial Addison Wesley, Buenos Aires 1995 Pág. 80-88

Towle, Charlotte. Trabajo Social y las necesidades humanas. Editorial La Médica Mexicana. México 1997 Pág. 220

Vroom, Víctor H. y L. Deci, Edgard. Motivación y alta dirección Editorial Trillas, México 1979. Pág. 81-95 y 211-221.

ARTÍCULOS DE PERIÓDICO Y REVISTA

Fonseca, Juan Carlos. Motivación, Entrepreneur La autoridad para el emprendedor, México, Volumen 9 número11, Noviembre 2001. pág. 122

FUENTES ELECTRONICAS

¿Qué es el Indesol? Internet. 14 de septiembre 2005 Disponible:
<http://www.indesol.gob.mx/indesol/quesomos.htm>

Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los Servicios Públicos.
Internet. 22 de octubre 2004 Disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml>

Motivación laboral. Internet. 22 de octubre 2004. Disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU) Población desocupada abierta que ha trabajado según los motivos para dejar el empleo Internet. 23 de septiembre 2004. Disponible:
<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/tematicos/coyuntura/coyuntura.asp?t=emp59&c=510>

Boltvinik, Julio. Economía Moral, La Jornada AÑO 21 • NUMERO 7378 • VIERNES 11 DE MARZO DE 2005. Internet 14 de septiembre 2005a. Disponible:
<http://www.jornada.unam.mx/2005/03/11/index.php>

Boltvinik, Julio. Economía Moral. Una teoría de las necesidades humanas, La Jornada VIERNES 7 DE JUNIO DE 2002. Internet 28 de septiembre 2005b. Disponible:
<http://www.jornada.unam.mx/2002/06/07/026a1eco.php?origen=index.html>

Carrasco, Cristina. Artículo La sostenibilidad de la vida humana: ¿un asunto de mujeres? Universidad de Barcelona y Ca la Dona, Barcelona, España. pág. 11-49. Artículo publicado en la revista "Mientras Tanto", N° 82, otoño-invierno 2001, Icaria Editorial, Barcelona. Internet 14 de septiembre de 2005 Disponible:
<http://alainet.org/publica/mujtra/mujeres-trabajo.pdf>

De la colina, Juan Manuel. La motivación. Internet. 11 de octubre 2004. Disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos14/delacolina.juanmanuel>

González Torre, Norberto. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Internet. 11 de octubre 2004. Disponible en:
<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/Torre%Gonzalez%Norberto%20c...>

La Parra Daniel y Tortosa, José María. Procesos de exclusión social: redes que dan protección e inclusiones desiguales en Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales N° 35 Año 2002 pág. 55 a 65. Internet 14 de septiembre de 2005. Disponible:
<http://www.mtas.es/publica/revista/numeros/35/estudio3.pdf>

López, Adriana. Concepto de motivación. Internet. 22 de octubre 2004. Disponible:
http://www.monografias.com/trabajos/concepto_motivacion/17/

Mata, Luís. Motivación. Internet. 22 de octubre 2004. Disponible:
<http://www.storcity.com/lmata/introc.htm>

Zornoza, Luis. Motivación laboral. Internet. 22 de octubre 2004. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com.mx/zornoza.luis>

OTRAS FUENTES

Martínez Maravilla, Ulises Roberto. La motivación como estrategia fundamental para mejorar las Relaciones laborales Tes., Escuela Nacional de Trabajo Social y Universidad Nacional Autónoma de México, 2004. México, D. F. pág. 2,17 y 28-31

Plática impartida por la Dra. Paloma Correa Capetillo de Conjunto de Recursos Empleados con Eficiencia (CRECE), Reingeniería y Clima Organizacional, Salón Blanco, Instituto Nacional de Desarrollo Social-Secretaría de Desarrollo Social, Indesol-Sedesol, México. D. F., 1° de julio de 2004

Presentación de los resultados obtenidos de la Reingeniería llevada a cabo en el Instituto Nacional de Desarrollo Social. Salón Colosio, Indesol-Sedesol, México. D. F., octubre de 2005.