

870102

2
2c

Universidad Autónoma de Guadalajara

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA EMPRESA"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :

LEONOR CECILIA AVILA PEÑUÑURI

GUADALAJARA, JALISCO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

JUNIO 1988



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA EMPRESA"

I N D I C E

PÁGINA

• INTRODUCCION	III
• CAPITULO I.- GENERALIDADES.	3
A) CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.	3
B) BREVE REFERENCIA HISTÓRICA	5
C) FACTORES SOCIALES EN LA MOTIVACIÓN	7
D) PROBLEMAS EN LA MOTIVACIÓN: FRUSTRACIÓN Y CONFLICTO	9
• CAPITULO II.- TEORIAS SELECTAS DE LA MOTIVACION.	15
A) MASLOW ABRAHAM.	15
B) ARGYRIS CHRIS	18
C) HERZBERG FREDERICK	22
D) MC.CLELLAND DAVIS C.	26
E) VROOM VICTOR.	29
• CAPITULO III.- PRINCIPALES TECNICAS Y MEDIOS DE-MOTIVACION QUE LOS ADMINISTRADO--RES PUEDEN UTILIZAR.	34
A) TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACIÓN	34
1. EL DINERO	34
2. EL REFUERZO POSITIVO	36
3. LA PARTICIPACIÓN	37
4. ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS	38
5. CALIDAD DE LA VIDA EN EL TRABAJO QWL	41
B) ¿EN QUÉ FORMA SE RELACIONA EL DESEMPEÑO Y LA-SATISFACCIÓN CON LA MOTIVACIÓN?	43
1. EL DESEMPEÑO CONDUCE A LA SATISFACCIÓN (MO-DELO PORTER-LAWLER).	43

	PÁGINA
2. LAS RECOMPENSAS	47
• CAPITULO IV.- LA MOTIVACION, BASE EN LAS ACTITU-- DES DE LOS EMPLEADOS HACIA LA EMPRE SA.	49
A) LAS RELACIONES HUMANAS	49
B) LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACIÓN	51
C) PUNTOS IMPORTANTES A TOMAR EN CUENTA EN LA MO- TIVACIÓN Y AL FOMENTAR LAS BUENAS RELACIONES - HUMANAS EN EL PERSONAL	53
D) LOS INCENTIVOS	56
E) FACTORES IMPORTANTES EN LA MOTIVACIÓN LABORAL.	64
F) LA CAPACITACIÓN COMO MOTIVADOR	65
G) EL PAPEL DE LA SUPERVISIÓN EN LA MOTIVACIÓN. .	66
• CONCLUSIONES	68
• BIBLIOGRAFIA	70
• CITAS	72

I N T R O D U C C I O N

TODA ORGANIZACIÓN, CUALQUIERA QUE SEA SU FIN, CUENTA CON RECURSOS TÉCNICOS, MATERIALES Y HUMANOS. SON ÉSTOS ÚLTIMOS LOS QUE DETERMINAN LA EFECTIVIDAD CON QUE SEAN LOGRADOS LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS HA PRESENTADO DESDE HACE MUCHO TIEMPO CIERTOS PROBLEMAS, LOS CUALES SE HAN VISTO AGUDIZADOS CON EL ACELERADO CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO EN LA VIDA MODERNA.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL FUÉ EL INICIO DE GRANDES -- CAMBIOS TÉCNICOS Y SOCIALES. CON LA APARICIÓN DE LA MAQUINARIA, LA FUERZA LABORAL DE LAS FÁBRICAS SE HIZO CADA VEZ MAYOR, PERO LAS CONDICIONES DE ESTOS OBREROS ERAN DEPRIMENTES. TRABAJABAN TENIENDO COMO MÓVILES SUS NECESIDADES BIOLÓGICAS O BIEN, ERAN FORZADOS A TRABAJAR POR EL TEMOR FÍSICO O PSICOLÓGICO A SER DESPEDIDOS.

EN LA ACTUALIDAD, LAS COSAS HAN CAMBIADO, LOS EMPLEADOS YA NO ESTÁN EN SITUACIÓN DE ACEPTAR EL ABUSO EN EL -- TRABAJO PUES LAS OPORTUNIDADES SON MAYORES Y NO PUEDEN -- SER OBLIGADOS A TRABAJAR POR LA FUERZA. ESTÁN PROTEGIDOS POR LAS LEYES Y SU AFILIACIÓN A SINDICATOS IMPIDE EL ABUSO DE SUS PATRONES. ES POR ESO QUE LOS MÉTODOS MOTIVACIONALES PARA HACER QUE LAS PERSONAS TRABAJEN, HAN TOMADO -- AUGE EN LAS EMPRESAS.

EL ADMINISTRADOR MODERNO, DEBE RECONOCER EN SUS SUBORDINADOS A PERSONAS QUE BUSCAN A TRAVÉS DE SU TRABAJO, -- LLENAR UNA SERIE DE NECESIDADES FÍSICAS, PSICOLÓGICAS Y -- SOCIALES Y QUE QUIEREN SER TRATADOS CON RESPETO Y CONSIDERACIÓN. HA DE ESTAR CONSCIENTE, ADEMÁS, DE QUE PARA HACER QUE LOS DEMÁS EJECUTEN UN TRABAJO NO SÓLO ES NECESARIO -- QUE SEPAÑ Y PUEDAN HACERLO, SINO SOBRE TODO, DEBEN ESTAR MOTIVADOS PARA HACERLO.

LA MOTIVACIÓN NO ES ÚNICAMENTE TAREA DE UNA SOLA PERSONA QUE SE ENCUENTRE EN LA PARTE SUPERIOR DE LA ESTRUCTU

RA ORGANIZATIVA, SINO QUE ES RESPONSABILIDAD DE CADA SUPERVISOR Y JEFE DE DEPARTAMENTO PREOCUPARSE POR ESTIMULAR A SUS SUBORDINADOS.

DESDE OTRO PUNTO DE VISTA, LA MOTIVACIÓN PARA SER EFECTIVA, DEBE ESTAR COORDINADA Y APOYADA POR UNA EXCELENTE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DEL RESTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA. PUES NO SE PUEDE MOTIVAR CON BUENOS RESULTADOS A UN EMPLEADO QUE NO ESTÉ CAPACITADO PARA DESEMPEÑAR UN TRABAJO.

POR LO TANTO, LA MOTIVACIÓN NO SÓLO IMPLICA UN PROFUNDO CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES, ACTITUDES E INFLUENCIAS DE LOS EMPLEADOS, SINO QUE ADEMÁS ES NECESARIO QUE ÉSTO SE COMPLEMENTE CON UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL QUE LA FACILITE Y QUE DIRIJA LA ACTUACIÓN DE TODOS AL LOGRO DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN.

EN EL DESARROLLO DE MI INVESTIGACIÓN PRETENDO ENFATIZAR LO IMPORTANTE QUE ES TENER EL CONOCIMIENTO SOBRE LAS DIVERSAS TEORÍAS TÉCNICAS Y FACTORES QUE EXISTEN PARA LOGRAR MOTIVAR AL PERSONAL PARA QUE ÉSTE SE DESEMPEÑE EFICIENTEMENTE EN SU TRABAJO Y A LA VEZ SE SIENTA AGUSTO EN EL AMBIENTE DONDE SE ENCUENTRE.

ES MUY IMPORTANTE QUE EL ASPECTO DE MOTIVACIÓN SEA CONSIDERADO DESDE LA PLANEACIÓN DE UNA EMPRESA, PUES ES IMPRESCINDIBLE QUE PARA QUE LA EMPRESA LOGRE SUS METAS, DEBE CONTAR CON UN PERSONAL QUE ESTÉ MOTIVADO Y DISPUESTO A COOPERAR.

CAPITULO I

GENERALIDADES

CADA ORGANIZACIÓN DEPENDE DE QUE SUS GERENTES MOTIVEN AL PERSONAL. CON TODO, LA MOTIVACIÓN ES UN PROCESO MUY DIFÍCIL, PORQUE LAS PERSONAS RESPONDEN DE MANERA MUY DISTINTA A LOS MISMOS ESTÍMULOS. PARA ALGUNOS, EL MOTIVADOR SUPREMO ES EL DINERO; PARA OTROS, SU INFLUENCIA ES MUY REDUCIDA. TODA CONDUCTA ESTÁ PROVOCADA POR ALGÚN FACTOR, NO PUEDE PENSARSE QUE ÉSTA SURJA DE LA NADA; SIEMPRE ENCONTRAMOS ALGÚN MÓVIL, ALGÚN MOTIVO DETRÁS DE ELLA, ASÍ PUES, ESTUDIAREMOS EL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN, O SEA, TODO AQUELLO DE LO QUE EMERGE LA CONDUCTA.

A) CONCEPTO DE MOTIVACION.

LA PALABRA MOTIVACIÓN SE DERIVA DEL VOCABLO LATINO - MOVERE, QUE SIGNIFICA MOVER; POR SUPUESTO, HOY EN DÍA EL TÉRMINO TIENE UN SIGNIFICADO MÁS AMPLIO QUE ÉSTE. DESSLER LO CONSIDERA COMO UN REFLEJO DE "EL DESEO QUE TIENE UNA PERSONA DE SATISFACER CIERTAS NECESIDADES"¹; KELLY AFIRMA QUE "TIENE ALGO QUE VER CON LAS FUERZAS QUE ALTERAN Y MAN TIENEN LA DIRECCIÓN, LA CALIDAD Y LA INTENSIDAD DE LA CONDUCTA"². POR SU PARTE, JONES LA HA DEFINIDO CON 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 SE DESARROLLA TODO ESTO"³.

EL HOMBRE SIEMPRE SE HA INTERROGADO SOBRE LOS MOTIVOS QUE GUIAN SU ACCIÓN. LOS FILÓSOFOS DE LA ANTIGÜEDAD ENCONTRARON DIVERSAS RESPUESTAS:

A) DEMÓCRITO, ENSEÑÓ QUE LA HUMANIDAD PERSEGUÍA LA FELICIDAD, ENTENDIENDO COMO TAL EL ESTADO INTERNO DEL HOMBRE; NO DEBE BASARSE EN COSAS MATERIALES, EXTERNAS AL HOMBRE, YA QUE ÉSTAS SON CADUCAS Y VAN Y VIENEN, EN CAMBIO, LA FELICIDAD INTERIOR NADIE PUEDE QUITÁRSELA.

B) EPICURO, POR OTRA PARTE, PENSÓ QUE EL HOMBRE PER-

SIGUE EL PLACER; SIN EMBARGO, DECÍA QUE SE DEBEN BUSCAR -
LOS PLACERES MENTALES MÁS QUE LOS FÍSICOS.

C) MUCHOS SIGLOS DESPUÉS, SPINOZA LLEGÓ A LA CONCLU-
SIÓN DE QUE LA CONSERVACIÓN DE LA PROPIA VIDA ES EL MOTOR
PRINCIPAL QUE MUEVE AL HOMBRE. YA SE ENCUENTRA AQUÍ UNA -
ESTRECHA LIGA CON LO QUE POSTERIORMENTE SE CATALOGARÍA CO
MO UNO DE LOS INSTINTOS, AUNQUE SPINOZA ACLARÓ QUE EL ES-
FUERZO DEBÍA SER RACIONAL.

D) PARA NIETZCHE, ES EL DESEO DE PODER LA CAUSA PRIN
CIPAL DE LA ACCIÓN HUMANA.

E) PARA OTROS FILÓSOFOS, EL AMOR CONSTITUYE EL MOTOR
QUE MUEVE A LOS HOMBRES.

DURANTE MUCHOS SIGLOS SURGIERON DIVERSAS ESCUELAS FI
LOSÓFICAS QUE OFRECIERON DIVERSAS EXPLICACIONES PARA TRA-
TAR DE ENTENDER LA CONDUCTA HUMANA; SIN EMBARGO, NO PASA-
RON DEL TERRENO MERAMENTE ESPECULATIVO.

CONCLUYENDO, SE PUEDE DECIR QUE LA MOTIVACIÓN ESTÁ -
CONSTITUIDA POR TODOS AQUELLOS FACTORES CAPACES DE PROVO-
CAR, MANTENER, DIRIGIR, LA CONDUCTA HACIA UN OBJETIVO.

B) BREVE REFERENCIA HISTORICA.

EL HOMBRE SIEMPRE HA NECESITADO MOTIVOS PARA TRABAJAR, O LOS ENCUENTRA EN EL MISMO TRABAJO Ó LOS BUSCA FUERA DE ÉL. EN EL MUNDO PRIMITIVO LOS MOTIVOS ERAN ESENCIALMENTE DE ORDEN SOCIAL. PARA CADA INDIVIDUO ERA UNA OBLIGACIÓN PARA CON EL GRUPO AL QUE PERTENECÍA, APROVECHANDO -- SUS CUALIDADES POR MEDIO DEL TRABAJO.

ESTO QUIERE DECIR, QUE NO SÓLO EXISTÍAN MOTIVADORES DE ORDEN ECONÓMICO, DE SUBSISTENCIA Y DE PRESTIGIO, POR-- QUE ESENCIALMENTE EL TRABAJADOR SE SENTÍA ALEGRE TRABAJANDO, YA QUE SENTÍA EL ORGULLO DE PODER DECIR "YO HICE ES-- TO" Y POR ESE MEDIO SERVIR AL GRUPO Y OBTENER EL RESPETO DE DICHO GRUPO.

ESTA SITUACIÓN SE PROLONGÓ POR MUCHO TIEMPO. EN LA - ÉPOCA PREINDUSTRIAL NO ERA UN PROBLEMA DE PREOCUPACIÓN EL DE BUSCAR MOTIVAR AL TRABAJADOR. CADA INDIVIDUO TRABAJABA EN LO SUYO, LAS FÁBRICAS ERAN PEQUEÑAS Y PREVALECÍA LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR. TAMPOCO SE NECESITABA DEMASIADA PRODUCCIÓN, YA QUE NO EXISTÍA LA PRESIÓN DE LA OFERTA Y LA - DEMANDA. POR LO TANTO, SE ENCONTRABA SATISFECHO Y CONTEN-- TO, NO TENÍA MAYORES CONFLICTOS NI ASPIRACIONES, TAL ES - EL CASO DEL MEDIEVO, CUYAS CARACTERÍSTICAS YA CITÉ.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL TRAJÓ CONSIGO EL FENÓMENO - DE LA DUALIDAD CAPITAL-TRABAJO, LA COMPETENCIA, EL COMER-- CIO Y A CONSECUENCIA, LA NECESIDAD DE MAYOR PRODUCTIVIDAD. ANTE ESTA SITUACIÓN, NACEN LAS TEORÍAS DE TAYLOR BASADAS-- EN ESCOGER MEJORES MÉTODOS DE TRABAJO E INCENTIVAR A LOS-- OBREROS CON BUENOS SALARIOS.

LOS INDIVIDUOS SON SEMEJANTES A LAS MÁQUINAS Y SE RI-- GEN POR LEYES ANÁLOGAS. SIN EMBARGO, LAS FALSEDADES DE ES-- TA CONCEPCIÓN NO TARDARON EN MOSTRARSE. LLEGÓ EL MOMENTO-- EN QUE EL EMPRESARIO NO QUISO PAGAR MÁS Y LOS OBREROS SE-- DEDICARON A TRABAJAR MENOS.

ADEMÁS, LOS OBREROS COMPRENDIERON QUE LA DEMASIADA - PRODUCCIÓN PUEDE LLEGAR A SATURAR LA DEMANDA, PROVOCANDO--

UNA CRISIS COMO LA DE LOS AÑOS 30'S Y POR LO MISMO, SU POLÍTICA FUE TRABAJAR APENAS LO NECESARIO PARA EVITAR DESPIDOS. LOS OBREROS, AL SER TRATADOS COMO MÁQUINAS SIN CORAZÓN, SE COMPORTARON COMO TALES Y SURGIERON GRANDES CONFLICTOS DENTRO DE LAS EMPRESAS.

LOS EXPERIMENTOS DE ELTON MAYO DEMOSTRARON QUE LAS LEYES DE LAS MÁQUINAS NO SON APLICABLES ESTRICTAMENTE A LOS SERES HUMANOS.

PARA LOGRAR SATISFACCIONES SE DEBERÁ, PUES, DESCARTAR LA CONCEPCIÓN MECANICISTA DEL HOMBRE Y TRATAR A LOS OBREROS COMO SERES HUMANOS. SURGE DE ESTAS EXPERIENCIAS QUE LOS DESEOS FUNDAMENTALES DEL HOMBRE NO SON ORIGINARIAMENTE DE ORDEN ECONÓMICO.

LA PERTENENCIA A UN GRUPO ES UNA NECESIDAD FUNDAMENTAL, LO MISMO QUE LA POSIBILIDAD DE DECIDIR Y DE TOMAR INICIATIVA. EL TRATO FLEXIBLE Y AMISTOSO ES MÁS EFECTIVO QUE EL AUTORITARIO, PUES DESPIERTA EN EL INDIVIDUO EL SENTIMIENTO DE SU REAL VALOR PERSONAL.

C) FACTORES SOCIALES EN LA MOTIVACION.

EL ENTUSIASMO DE UN GERENTE DE DEPARTAMENTO INFLUYE SOBRE SUS SUBORDINADOS Y EL ESPÍRITU DE SUS SUBORDINADOS INSPIRA AL PROPIO GERENTE. SE APRECIA TAMBIÉN QUE EL ENTUSIASMO DE DETERMINADOS MIEMBROS DE UN DEPARTAMENTO, PUEDE AMPLIARSE A LOS OTROS DEPARTAMENTOS, DE MODO QUE LA MOTIVACIÓN TOTAL DE UN GRUPO ES ALGO MÁS QUE LA SUMA DE LAS MOTIVACIONES INDIVIDUALES.

EL HECHO DE QUE UN INDIVIDUO PERTENEZCA A UN GRUPO DE TRABAJO, TIENE POR CONSECUENCIA UNA CAUSA DE MOTIVACIÓN Y PUEDE SER QUE AUMENTE EL ESFUERZO PRODUCTIVO DEL GRUPO. YA SE HAN HECHO ALGUNAS INVESTIGACIONES QUE TRATAN DE LAS VARIABLES DE LOS GRUPOS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD, COMO SON: PARTICIPACIÓN Y DECISIÓN DE GRUPO.

PARTICIPACION.- UNA PERSONA AL CONSIDERARSE MIEMBRO DE UN GRUPO, EXPERIMENTA ALGUNA FORMA DE PARTICIPACIÓN, PERO CUALQUIERA DE ELLAS PRODUCE INTERÉS Y EL INTERÉS REALMENTE ES UNA FORMA DE MOTIVACIÓN. LA PARTICIPACIÓN SIRVE PARA ELIMINAR LA MOTIVACIÓN OPUESTA. A MENUDO SE PIDE A LOS COMITÉS DE EMPLEADOS Y A LOS REPRESENTANTES DE LOS SINDICATOS, QUE PARTICIPEN EN EL PLANEAMIENTO DE LA DIRECCIÓN. LOS RESULTADOS MUESTRAN QUE EXISTE UNA MAYOR ACEPTACIÓN. POR SUPUESTO, LA FORMA MÁS COMPLETA DE PARTICIPACIÓN ES LA QUE TIENE LUGAR EN LA TOMA DE UNA DECISIÓN.

DECISION DE GRUPO.- LA EFECTIVIDAD DE LA DECISIÓN DE GRUPO, COMO MÉTODO PARA INCREMENTAR EL ESFUERZO DE GRUPO, ES QUIZÁS EL PROCEDIMIENTO MOTIVACIONAL MÁS EFECTIVO DESARROLLADO EN LA PSICOLOGÍA SOCIAL. AUNQUE NO SE HAN AISLADO LAS FUERZAS QUE OPERAN EN LA DECISIÓN DE GRUPO, ES PROBABLE QUE LAS ENUMERADAS A CONTINUACIÓN SEAN IMPORTANTES PARA DARLE EFICACIA.

1. "LA PARTICIPACIÓN SE LLEVA HASTA LA DETERMINACIÓN DE SER LA ACCIÓN". NO SÓLO PUEDEN PARTICIPAR LOS MIEMBROS

- EN LA DISCUSIÓN, SINO QUE PARTICIPAN EN LA DETERMINACIÓN DE LA ACCIÓN QUE SE DEBE TOMAR. ESTA ES UNA MOTIVACIÓN VERDADERA Y COMPLETA.
2. "SE ELIMINAN LAS MOTIVACIONES OPUESTAS". LAS DECISIONES CARECEN ALGUNAS VECES DE EFICACIA, PORQUE SE LES ACEPTA CON RESERVAS. CUANDO UN GRUPO TOMA UNA DECISIÓN EXISTE UNA ACEPTACIÓN TOTAL.
 3. "SE ESTABLECE UN OBJETIVO ACEPTABLE Y ESPECÍFICO". LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS SON MÁS EFECTIVOS QUE LOS GENERALES. LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR EXTRAÑOS PUEDEN SER ESPECÍFICOS, PERO NO TAN ACEPTABLES COMO LAS DECISIONES ESPECÍFICAS DEL GRUPO. LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ACEPTABLES PERMITEN QUE SE APRECIE CON MAYOR CLARIDAD EL PROGRESO.
 4. "LA PRESIÓN SOCIAL SE UTILIZA CONSTRUCTIVAMENTE". TODAS LAS PERSONAS SON SENSIBLES A LAS OPINIONES DE LOS DEMÁS, Y ALGUNAS VECES ESTAS OPINIONES LESIONAN SU AMOR PROPIO. EL NIÑO A QUIEN SUS COMPAÑEROS DE CLASE RIDICULIZAN POR HABER DICHO O HECHO ALGO, RESULTA HERIDO POR LA PRESIÓN SOCIAL; PERO EL NIÑO QUE DESCUIDA SUS OBLIGACIONES COMO VIGILANTE DE LA CLASE, PARA GANARSE LA BUENA VOLUNTAD DE SUS CONDÍSCIPULOS, ESTÁ MOTIVADO POSITIVAMENTE. LA DISCUSIÓN DE GRUPO CRISTALIZA LA OPINIÓN DE GRUPO Y LOS MIEMBROS SE SIENTEN MOTIVADOS POSITIVAMENTE NO SOLO A CONTRIBUIR, SINO TAMBIÉN A AYUDAR A LOS OTROS MENOS CAPACES A REALIZAR SU PARTE.
 5. "LA LIBERTAD Y EL DERECHO DE PARTICIPAR, SATISFACEN EL YO DE LOS MIEMBROS". ÉSTO, A SU VEZ, ESTIMULA EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD. NO HAY NADA QUE DESARROLLE LA DIGNIDAD DEL INDIVIDUO Y CONTRIBUYA A LA MADUREZ EMOCIONAL, TANTO COMO LA LIBERTAD Y LA RESPONSABILIDAD. LA RESTRICCIÓN ES UNA FORMA DE REGLAMENTACIÓN Y ESTIMULA LA CONDUCTA DE SUBORDINACIÓN.

D) PROBLEMAS EN LA MOTIVACION: FRUSTRACION Y CONFLICTO.

DESDE LA EXISTENCIA DEL HOMBRE SE HA VISTO QUE SIEMPRE HA TENIDO NECESIDADES QUE SATISFACER; MIENTRAS QUE TODAS LAS NECESIDADES SEAN CUBIERTAS CONTINUAMENTE POR LA ACTIVIDAD DEL HOMBRE, EL INDIVIDUO SE ENCONTRARÁ MOTIVADO; PERO CUANDO SE PRESENTAN PROBLEMAS O SITUACIONES EN LAS QUE EL INDIVIDUO NO PUEDE CUBRIR ESAS NECESIDADES, ES AHÍ DONDE SE ORIGINAN EL CONFLICTO O LA FRUSTRACIÓN, LOS QUE DESCRIBIRÉ A CONTINUACIÓN.

CONCEPTO DE FRUSTRACION.- SE ENTIENDE GENERALMENTE POR --FRUSTRACIÓN, LA CONDUCTA QUE ADOPTA UN INDIVIDUO EN AQUELLAS CIRCUNSTANCIAS EN QUE TROPIEZA CON UN OBSTÁCULO QUE LE PRODUCE UN ESTADO DE TENSIÓN QUE LE IMPIDE ALCANZAR EL FIN QUE PERSIGUE.

ESE COMPORTAMIENTO VIENE A REPRESENTAR LA SOLUCIÓN DADA AL PROBLEMA AL CUAL SE HALLABA ENFRENTADO. ES UNA --REACCIÓN COMPLETAMENTE INDIFERENTE DE LA SOLUCIÓN QUE SE DA POR LO COMÚN, EN LOS CASOS EN QUE LAS MOTIVACIONES SON SATISFECHAS EN FORMA NORMAL.

LA FRUSTRACIÓN PUEDE SER DIFERENTE EN CUANTO AL GRADO DE INTENSIDAD, LO QUE PARA UNO REPRESENTA UNA DIFICULTAD INSUPERABLE, PARA OTRO NO LO ES. ESTO DEPENDE DE MUCHOS FACTORES, PRINCIPALMENTE DEL CARÁCTER Y DEL TEMPERAMENTO DE LA PERSONA FRUSTRADA.

CUANDO SE ANALIZAN LOS CASOS DE FRUSTRACIÓN ES PRECISO TENER EN CUENTA TAMBIÉN LA SITUACIÓN, ES DECIR, EL CAMPO CIRCUNSTANCIAL DONDE OCURRIÓ LA ACCIÓN.

LA FRUSTRACIÓN ES DESFAVORABLE PARA LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN PORQUE CAUSA EN ELLOS UNA BAJA EN LA MORAL Y EN LA PRODUCTIVIDAD, RESULTANDO CON ELLO LESIONADA LA EMPRESA.

MECANISMOS DE DEFENSA ANTE LA FRUSTRACION.- ESTOS MECANIS

MOS ESENCIALES CONSISTEN EN LA AGRESIÓN, LA REGRESIÓN, LA FIJACIÓN Y LA RESIGNACIÓN.

A) LA AGRESIÓN. CON FRECUENCIA SE CONSIDERA LA AGRESIÓN - COMO UN IMPULSO PARA DESTRUIR Y CAUSAR DAÑOS EN FORMA-CRUEL. MUCHOS AUTORES, ENTRE ELLOS FREUD, SOSTIENEN -- QUE EL HOMBRE, COMO LOS ANIMALES, ES CRUEL POR NATURA-LEZA Y QUE SÓLO POR LA ACCIÓN REGRESIVA DE LA CIVILIZA-CIÓN HA PODIDO DOMINAR Y SUBLIMAR SUS IMPULSOS PRIMITI-VOS.

ES INDUDABLE QUE LA AGRESIVIDAD ES INNATA, PERO TAM--BIÉN ES EVIDENTE QUE SÓLO SE MANIFIESTA ANTE UNA AMENA-ZA, ANTE UN PELIGRO Ó EN PRESENCIA DE UNA SITUACIÓN PE-NOSA. EL COMPORTAMIENTO AGRESIVO NO IMPLICA, PUES, QUE SE DEBE A UNA CRUELDAD IMPLÍCITA, SALVO EN LOS CASOS - DE TRATARSE DE UNA VERDADERA PERVERSIÓN PATOLÓGICA. LA AGRESIÓN, DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICOLÓGICO, VIE-NE A SER ASÍ, UNA ACTITUD DEFENSIVA QUE ESTÁ RELACIONA-DA CON LA TENDENCIA A LA DOMINACIÓN.

B) LA REGRESION. EL SEGUNDO CARÁCTER DE LA CONDUCTA FRUS-TRADA ES LA REGRESIÓN. ANTE LAS DIFICULTADES QUE SE LE PRESENTAN, LA PERSONA FRUSTRADA ABANDONA EL TRABAJO -- QUE HABÍA COMENZADO O CAMBIA CONTÍNUAMENTE DE PROFE---SIÓN. EN TODAS PARTES ENCUENTRA DIFICULTADES INSALVA-BLES Y COMO CARECE DE ENERGÍA SUFICIENTE PARA SUPERAR-LAS, NO HAY OTRA SALVACIÓN QUE RETROCEDER, CONDUCTA -- PRIMITIVA O INFANTIL. OTRO SIGNO DE REGRESIÓN LO CONS-TITUYE EL HECHO DE QUE LOS GRUPOS Y PRINCIPALMENTE A - LAS PERSONAS, LES FALTA EL SENTIDO CRÍTICO, SE DEJAN - LLEVAR POR LOS RUMORES Y SIGUEN CIEGAMENTE A SUS LÍDE-RES Y CAUDILLOS. TAMBIÉN ES SIGNO DE REGRESIÓN EL AFÁN DE DESTRUIR E INCENDIAR INÚTILMENTE EDIFICIOS, FÁBRI--CAS, VEHÍCULOS Y OTRAS MUCHAS COSAS DE VALOR, COMO OCU-PRE CON FRECUENCIA EN LOS MOVIMIENTOS DE HUELGA. PERO-

ES IGUALMENTE SIGNO DE REGRESIÓN, LA ACTITUD DE AQUELLOS DIRECTORES O JEFES QUE POR AMOR PROPIO, O POR NO PERDER PRESTIGIO, NO QUIEREN ESCUCHAR LOS CONSEJOS NI PEDIR AYUDA A SUS SUBORDINADOS, NI ACCEDER TAMPOCO A LAS RECLAMACIONES QUE SE LES FORMULAN, AUNQUE SEAN JUSTAS Y RAZONABLES.

- c) LA FIJACION. ESTA SEÑAL CONSISTE EN LA TENDENCIA DE ALGUNAS GENTES A REALIZAR SIEMPRE UNA ACCIÓN EN IDÉNTICA FORMA, COMO UN HÁBITO ESTEREOTIPADO, AUNQUE NO TENGA VALOR EFECTIVO ALGUNO. SON PERSONAS QUE NO SE ADAPTAN A FORMAS NUEVAS DE TRABAJO.

EN EL AMBIENTE LABORAL SE PUEDE OBSERVAR ESTA CONDUCTA EN OPERARIOS INCAPACES DE ACEPTAR CAMBIOS. HAY MUCHOS OPERARIOS Y EMPLEADOS QUE SE NIEGAN TENAZMENTE A ACEPTAR NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, AUNQUE SE LES DEMUESTRE QUE SON MEJORES QUE LAS ANTERIORES.

TAMBIÉN ES SIGNO DE FIJACIÓN LA CONDUCTA DEL DIRECTOR QUE SE OBSTINA EN CASTIGAR AL PERSONAL RECALCITRANTE, A PESAR DE SABER QUE ELLO ES COMPLETAMENTE INÚTIL.

- d) LA RESIGNACION. ES UNA CARACTERÍSTICA COMPARABLE CON LA APATÍA, FRUTO DE UNA FRUSTRACIÓN PROLONGADA. ESTA CONDUCTA PUEDE SER TEMPORAL O PERMANENTE. EL SUJETO PARECE IMPOSIBLE, SE DIJERA QUE NADA LE INTERESA, PUES SUS RASGOS FISIONÓMICOS DAN LA IMPRESIÓN DE ESTAR PETRIFICADOS, COMO SI FUESE INCAPAZ DE SENTIRSE CONMOVIDO POR ALGO.

ESTE COMPORTAMIENTO PUEDE OBSERVARSE EN LOS ANCIANOS, EN PERSONAS QUE HAN QUEDADO CESANTES, QUE DEAMBULAN INÚTILMENTE BUSCANDO UNA OCUPACIÓN Y QUE, AL FIN, SE RESIGNAN A LLEVAR UNA VIDA VEGETATIVA.

ESTA RESIGNACIÓN PUEDE OBSERVARSE TAMBIÉN ENTRE LOS JU BILADOS QUE RECIBEN UNA PENSIÓN FIJA, QUE MUCHAS VECES

TARDA EN LLEGAR Y ENFERMAN DE ABURRIMIENTO PORQUE NO ENCUENTRAN UNA OCUPACIÓN PARA LLENAR SUS HORAS VACÍAS. EL HOMBRE ES COMO UNA MÁQUINA QUE SE OXIDA SI NO ESTÁ EN ACTIVIDAD. LA MEJOR PREVENCIÓN CONTRA LOS ACHAQUES DE LA VEJEZ, CON SU INELUDIBLE DECLINACIÓN FÍSICA Y MENTAL, ES SEGUIR EN ACTIVIDAD EL MAYOR TIEMPO POSIBLE SIN ABANDONARSE Y MIRAR RETROSPECTIVAMENTE, PERO GRACIAS CUANDO BIEN LAS FUERZAS AÚN DISPONIBLES.

EFFECTOS DE LA FRUSTRACION.- EN LA PROFESIÓN, CUALQUIERA QUE SEA LA CATEGORÍA DEL TRABAJO, ES PRECISO QUE HAYA ARMONÍA Y COMPATIBILIDAD ENTRE EL INDIVIDUO Y LA NATURALEZA DE LA LABOR QUE HAYA DE REALIZARSE ENTRE LA PERSONA Y LA INDOLE DEL PROBLEMA QUE DEBE RESOLVER, Y CON TODA LA SITUACIÓN AMBIENTAL.

AHORA BIEN, SI FALLA CUALQUIERA DE ESTAS CONDICIONES, SE PRODUCE EL DESAJUSTE DEL INDIVIDUO CON SU TRABAJO Y EL EFECTO DE ELLO ES LA FRUSTRACIÓN, LAS CAUSAS PUEDEN SER VARIAS: LA FALTA DE APTITUD, EL ESCASO ENTRENAMIENTO O MALA DISTRIBUCIÓN DE LAS TAREAS, ETC., LO MÁS GRAVE ES QUE ELLO OCASIONA UNA PERTURBACIÓN EN EL ESTADO EMOCIONAL QUE NECESITA UNA DESCARGA A VECES VIOLENTA.

SITUACION DE CONFLICTO.- LA SITUACIÓN DE CONFLICTO SE DA CUANDO LA PERSONA TIENE ANTE SÍ VARIAS MOTIVACIONES QUE EXIGEN DE ÉL UNA DECISIÓN.

EL CONFLICTO SE PRESENTA CUANDO EL EMPLEADO DEBE DECIDIR ENTRE DOS INCENTIVOS POSITIVOS, IGUALMENTE ATRACTIVOS PARA ÉL. O BIEN, CUANDO DEBE DE ESCOGER ENTRE HACER O NO HACER ALGO, SI EL HACERLO LE RESULTA DESAGRADABLE PERO LE PROPORCIONA UN BENEFICIO, MIENTRAS QUE EL DEJAR DE HACERLO LE PARECE ATRACTIVO. POR EJEMPLO, TRABAJAR HORAS EXTRAORDINARIAS PARA CONSEGUIR MÁS DINERO Ó DISFRUTAR DE MÁS TIEMPO DE DESCANSO. OTRA SITUACIÓN DE CONFLICTO ES --

CUANDO SE PRESENTAN DOS INCENTIVOS NEGATIVOS, COMO HACER UN TRABAJO DESAGRADABLE O SER DESPEDIDO.

LA FRUSTRACIÓN Y EL CONFLICTO SE PRESENTAN COTIDIANAMENTE A LAS PERSONAS Y SON RESUELTOS CON ÉXITO, PERO CUANDO ÉSTOS PERSISTEN, EL INDIVIDUO LLEGA A UN ESTADO DE DESAJUSTE EMOCIONAL EN EL QUE NECESITA AYUDA.

LA ATENCIÓN DE LA DIRECCIÓN DEBE DIRIGIRSE A CREAR UN MEDIO DE TRABAJO EFECTIVO Y UN CLIMA PSICOLÓGICO Y SOCIAL DENTRO DE LA EMPRESA, QUE DISMINUYA LAS FRUSTRACIONES Y CONFLICTOS Y AUMENTE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES POR MEDIO DE LOS INCENTIVOS.

HASTA AQUÍ SE HAN ANALIZADO ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES EN LA MOTIVACIÓN, NOS DAMOS CUENTA QUE ES NECESARIO PROPORCIONARLE AL TRABAJADOR UN AMBIENTE EN EL QUE ÉL SE DESARROLLE. A CONTINUACIÓN, DARÉ A CONOCER LAS TEORÍAS PRINCIPALES QUE EXISTEN SOBRE MOTIVACIÓN, LAS CUALES NOS AYUDARÁN A AMPLIAR NUESTRO CONOCIMIENTO RESPECTO A LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO.

CAPITULO II

TEORIAS SELECTAS DE LA MOTIVACION

SE HA ENTENDIDO QUE EL COMPORTAMIENTO DE UN INDIVIDUO EN UN MOMENTO PARTICULAR, ES DETERMINADO GENERALMENTE POR SU NECESIDAD MÁS FUERTE. POR LO TANTO, ES MUY IMPORTANTE PARA CUALQUIER ADMINISTRADOR TENER ALGÚN CONOCIMIENTO SOBRE LAS NECESIDADES QUE COMÚNMENTE SON LAS MÁS IMPORTANTES PARA LA GENTE.

TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.- ABRAHAM MASLOW IDEÓ UN SISTEMA INTERESANTE QUE AYUDA A EXPLICAR LA FUERZA DE CIERTAS NECESIDADES.⁵

MASLOW POSTULÓ QUE TODO SER TIENE CINCO NECESIDADES-BÁSICAS. EN ORDEN ASCENDENTE, PRINCIPIANDO CON LA MÁS BÁSICA, SON DE TIPO:

- A) FISIOLÓGICAS,
- B) DE SEGURIDAD,
- C) SOCIALES,
- D) DE ESTIMA, Y
- E) DE AUTORREALIZACIÓN.

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, DE MASLOW



LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS.- CONSISTEN EN REQUERIMIENTOS FÍSICOS TALES COMO ALIMENTARSE, DORMIR O RESPIRAR. -- MASLOW AFIRMA QUE SI A ALGÚN SER SE LE PRIVARA DE TODAS -- SUS NECESIDADES, SU IMPULSO POR SATISFACER LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS SERÍA MAYOR QUE CUALQUIER OTRO. EL SALARIO QUE LAS PERSONAS PERCIEN EN POR SUS TRABAJOS LES AYUDA A RESOLVER ESTAS NECESIDADES.

LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD.- ESTAS INCLUYEN EL DESEO DE SEGURIDAD, ESTABILIDAD Y AUSENCIA DE DOLOR. DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, ÉSTAS SE SATISFACEN CON FRECUENCIA POR MEDIO DEL SEGURO MÉDICO, PROGRAMA DE JUBILACIÓN, PRESTACIONES Y EL SUMINISTRO DE EQUIPO DE SEGURIDAD PARA LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN LAS ZONAS DONDE HAY MUCHO PELIGRO.

LAS NECESIDADES SOCIALES.- COMPRENEN LA "NECESIDAD DE -- SENTIRSE NECESARIO". ESTAS SE SATISFACEN CON FRECUENCIA -- MEDIANTE LA INTERACCIÓN SOCIAL, QUE PERMITE QUE LA PERSONA DÉ Y RECIBA AMISTAD Y AFECTO. DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, LOS GRUPOS INFORMALES DESEMPEÑAN UN PAPEL CLAVE -- PARA SATISFACER ESTAS NECESIDADES.

LAS NECESIDADES DE ESTIMA.- TIENE UNA NATURALEZA DUAL; -- LOS INDIVIDUOS NECESITAN SENTIRSE IMPORTANTES Y DEBEN RECIBIR DE LOS DEMÁS EL RECONOCIMIENTO QUE RESPALDE ESTOS -- SENTIMIENTOS. LOS REFORZAMIENTOS DE ESTA CLASE GENERAN -- SENTIMIENTOS DE CONFIANZA EN SÍ MISMOS Y PRESTIGIO. LA RETROALIMENTACIÓN POSITIVA DE ESTA NATURALEZA SE OBTIENE A MENUDO DE COMPAÑEROS DEL MISMO NIVEL DE LA PERSONA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

LAS NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.- ESTAS FUERON DEFINIDAS POR MASLOW, COMO "EL DESEO DE SER CADA VEZ MÁS LO QUE SE ES, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA IDIOSINCRACIA, DE --

CONVERTIRSE EN TODO LO QUE SE ES CAPAZ DE LLEGAR A SER".⁶ A ESTE NIVEL, EL INDIVIDUO LUCHA POR LOGRAR TODO SU POTENCIAL EN LO QUE RESPECTA A AUTODESARROLLO Y CREATIVIDAD EN EL SENTIDO AMPLIO DE LA PALABRA. AUNQUE ESTA ES LA NECESIDAD DE LA QUE MENOS SE CONOCE, SE HA DEMOSTRADO QUE LA -- COMPETENCIA Y LOS LOGROS SON MOTIVOS INTIMAMENTE RELACIONADOS.⁷ COMO RESULTADO, LOS INDIVIDUOS TRATAN DE SATISFACER SUS NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN, DOMINANDO SU AMBIENTE AL APRENDER LO QUE SON Y NO SON CAPACES DE HACER Y AL Luchar POR ALCANZAR TODO LO QUE PUEDE MEDIANTE LA BÚSQUEDA DE METAS MODERADAMENTE DIFÍCILES PERO POTENCIALMENTE ALCANZABLES.⁸

LA TEORÍA DE MASLOW DICE, QUE EL INDIVIDUO TIENDE -- PRIMERO A SATISFACER SUS NECESIDADES BÁSICAS (VESTIDO, -- ALIMENTO) Y YA CUANDO ÉSTAS SE ENCUENTRAN DEL TODO SATISFECHAS, LA PERSONA ASPIRA AL NIVEL SIGUIENTE EN CUANTO A LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES; SATISFACIENDO ESE NIVEL PASA AL SIGUIENTE Y ASÍ SUSCESIVAMENTE. UNA DE LAS SUPOSICIONES DE MASLOW ES QUE UNA VEZ SATISFECHA UNA NECESIDAD, YA NO SIRVE COMO MOTIVADOR.

EN OTRAS PALABRAS, SE ESTABLECE UNA JERARQUÍA EN LA CUAL LAS NECESIDADES SUPERIORES NO MOTIVAN SINO HASTA -- QUE LAS ANTERIORES HAN ALCANZADO UN NIVEL ADECUADO DE SATISFACCIÓN.

B) TEORIA INMADUREZ-MADUREZ.- CHRIS ARGYRIS.

CHRIS ARGYRIS, DE LA UNIVERSIDAD DE YALE, HA EXAMINADO ORGANIZACIONES INDUSTRIALES PARA DETERMINAR QUÉ EFECTO HAN TENIDO LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS SOBRE LA CONDUCTA HUMANA Y EL DESARROLLO PERSONAL DENTRO DEL AMBIENTE DE TRABAJO.

SEGÚN ARGYRIS, HAY SIETE CAMBIOS QUE DEBEN OCURRIR - EN LA PERSONALIDAD DE UN INDIVIDUO PARA QUE LLEGUE A SER UNA PERSONA MADURA CON LOS AÑOS.

PRIMERO.- UN INDIVIDUO AVANZA DE UN ESTADO PASIVO MIENTRAS QUE ES NIÑO Y A UN ESTADO DE CRECIENTE ACTIVIDAD EN CUANTO A ADULTO.

SEGUNDO.- UN INDIVIDUO PASA DE UN ESTADO DE DEPENDENCIA - DE LOS DEMÁS COMO NIÑO, A UN ESTADO DE INDEPENDENCIA RELATIVA COMO ADULTO.

TERCERO.- UN INDIVIDUO SE COMPORTA SÓLO DE UNAS CUANTAS - MANERAS COMO NIÑO, PERO COMO ADULTO ES CAPAZ DE COMPORTARSE DE MUCHAS FORMAS.

CUARTO.- UN INDIVIDUO TIENE INTERESES ERRÁTICOS, CASUALES Y SUPERFICIALES COMO NIÑO, PERO DESARROLLA INTERESES MÁS PROFUNDOS Y MÁS FUERTES COMO ADULTO.

QUINTO.- LA PERSPECTIVA TEMPORAL DE UN NIÑO ES MUY CORTA - Y ABARCA SÓLO EL PRESENTE, PERO AL MADURAR SU PERSPECTIVA TEMPORAL SE AMPLÍA PARA INCLUIR EL PASADO Y EL FUTURO.

SEXTO.- UN INDIVIDUO COMO NIÑO ESTÁ SUBORDINADO A TODOS, - PERO AVANZA A UNA POSICIÓN DE IGUALDAD O SUPERIORIDAD ANTE LOS DEMÁS COMO ADULTO.

SÉPTIMO.- COMO NIÑO, UN INDIVIDUO CARECE DE CONCIENCIA DE UN "YO", PERO COMO ADULTO NO SÓLO ESTÁ CONSCIENTE DE ÉSTE SINO QUE ES CAPAZ DE CONTROLARLO.

ARGYRIS AFIRMA QUE ESTOS CAMBIOS RESIDEN EN UN CONTINUO, Y QUE LA PERSONA "SANA" SE DESARROLLA A LO LARGO DE ESTE CONTINUO DE "INMADUREZ-MADUREZ".

ESTOS CAMBIOS SON SÓLO TENDENCIAS GENERALES PERO NOS

DAN UNA IDEA SOBRE LA CUESTIÓN DE LA MADUREZ. ARGYRIS COMENTA QUE SON SÓLO MUY POCAS LAS PERSONAS QUE LLEGAN A LA MADUREZ TOTAL.

AL EXAMINAR LA APATÍA Y FALTA DE ESFUERZO DEL TRABAJADOR EN LA INDUSTRIA, ARGYRIS PLANTEA LA PREGUNTA DE SI ESTOS PROBLEMAS SON SIMPLEMENTE UNA CONSECUENCIA DE LA PÉREZA INDIVIDUAL.

EL SUGIERE QUE ÉSTE NO SEA EL CASO. ARGYRIS AFIRMA - QUE EN MUCHOS CASOS, CUANDO LA GENTE SE INCORPORA A LA -- FUERZA DE TRABAJO, LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS USADAS - EN LAS ORGANIZACIONES LE IMPIDEN MADURAR. EN ESTAS ORGANIZACIONES SE LES DÁ UN CONTROL MÍNIMO SOBRE SU MEDIO Y SE LES ESTIMULA A SER PASIVOS, DEPENDIENTES Y SUBORDINADOS; - POR LO TANTO, SE CONDUCE INMADURAMENTE.

EN MUCHAS ORGANIZACIONES SE ESPERA QUE EL TRABAJADOR ACTÚE DE UN MODO INMADURO EN VEZ DE COMO UN ADULTO MADURO.

INMADUREZ

PASIVIDAD
DEPENDENCIA
POCAS MANERAS DE COMPORTARSE
INTERESES ERRÁTICOS Y SUPERFICIALES
PERSPECTIVA TEMPORAL CORTA
POSICIÓN SUBORDINADA
FALTA CONCIENCIA DEL "YO"

MADUREZ

MAYOR ACTIVIDAD
INDEPENDENCIA
MUCHAS MANERAS DE COMPORTARSE
INTERESES MÁS PROFUNDOS Y -- FUERTES
PERSPECTIVA CORTA Y LARGA -- (PASADO Y FUTURO)
POSICIÓN IGUAL O SUPERIOR
CONCIENCIA Y CONTROL DEL -- "YO"

- CONTINUO INMADUREZ-MADUREZ -

SEGÚN ARGYRIS, IMPEDIR QUE LA GENTE MADURE FORMA PARTE DE LA NATURALEZA MISMA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL. EL -

AFIRMA QUE, DEBIDO A QUE LAS ORGANIZACIONES SON CREADAS - GENERALMENTE PARA ALCANZAR METAS U OBJETIVOS QUE SE LOGRAN COLECTIVAMENTE MEJOR, LA ORGANIZACIÓN FORMAL CONSTITUYE A MENUDO UNA CONCEPCIÓN DE ARQUITECTO SOBRE CÓMO DEBEN LOGRARSE ESTOS OBJETIVOS. EN ESTE SENTIDO, EL INDIVIDUO ES CONFORMADO AL PUESTO. EL DINERO ES LO IMPORTANTE.

LA ADMINISTRACIÓN TRATA DE AUMENTAR Y FORTALECER LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZATIVAS Y ADMINISTRATIVAS, HACIENDO DE LOS TRABAJADORES "PIEZAS INTERCAMBIABLES".

ESTOS CONCEPTOS SE BASAN EN QUE EL PODER Y LA AUTORIDAD DEBEN RESIDIR EN LAS MANOS DE UNOS CUANTOS EN LA CIMA DE LA ORGANIZACIÓN, Y ASÍ LOS QUE ESTÉN EN EL EXTREMO INFERIOR DE LA CADENA DE MANDO, SON ESTRICTAMENTE CONTROLADOS POR SUS SUPERIORES O POR EL SISTEMA MISMO. LA ESPECIALIZACIÓN DE LAS LABORES CON FRECUENCIA DA COMO RESULTADO UNA SIMPLIFICACIÓN EXAGERADA DEL EMPLEO, DE MODO QUE SE VUELVE REPETITIVO, RUTINARIO Y ABURRIDO. ESTO IMPLICA UNA DIRECCIÓN NEGATIVA ORIENTADA ÚNICAMENTE A LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO, EN QUE LAS DECISIONES LAS TOMA EL SUPERIOR Y LOS TRABAJADORES SE LIMITAN A LLEVARLAS A CABO. ESTE TIPO DE DIRECCIÓN RECORRE A CONTROLES ADMINISTRATIVOS TALES COMO PRESUPUESTOS, ALGUNOS SISTEMAS DE INCENTIVOS, ESTUDIOS SOBRE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESTÁNDAR DE OPERACIÓN, QUE PUEDEN LIMITAR LA INICIATIVA Y LA CREATIVIDAD DE LOS TRABAJADORES.

ARGYRIS PIENSA QUE ESTOS CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN FORMAL CONDUCE A SUPUESTOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA, QUE SON INCOMPATIBLES CON EL DESARROLLO ADECUADO DE LA MADUREZ EN LA PERSONALIDAD HUMANA. ARGYRIS VE UNA CLARA INCONGRUENCIA ENTRE LAS NECESIDADES DE UNA PERSONA MADURA Y LAS ORGANIZACIONES FORMALES, TAL COMO EXISTEN ACTUALMENTE.

ARGYRIS DESAFÍA A LA ADMINISTRACIÓN A QUE PROPORCIONE UN CLIMA DE TRABAJO EN EL QUE CADA QUIEN TENGA LA OPORTUNIDAD

TUNIDAD DE DESARROLLARSE Y MADURAR COMO INDIVIDUO, COMO - MIEMBRO DE UN GRUPO, SATISFACIENDO SUS NECESIDADES PERSONALES A LA VEZ QUE TRABAJANDO POR EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN. ESTO LLEVA IMPLÍCITA LA CREENCIA DE QUE EL HOMBRE - PUEDE SER FUNDAMENTALMENTE AUTODIRIGIDO Y CREATIVO EN EL TRABAJO SI SE LE MOTIVA ADECUADAMENTE Y, POR LO TANTO, LA ADMINISTRACIÓN QUE SE BASE EN SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y SE RÁ MÁS FRUCTÍFERA PARA EL INDIVIDUO Y PARA LA ORGANIZACIÓ--

CIÓN.
SE ESTÁ ENCONTRANDO UNA Y OTRA VEZ, QUE AMPLIAR LA - RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL ES BENÉFICO TANTO PARA LOS TRABAJADORES COMO PARA LA COMPAÑÍA. DAR A LAS PERSONAS LA -- OPORTUNIDAD DE DESARROLLARSE Y MADURAR EN EL EMPLEO LAS - AYUDA A SATISFACER ALGO MÁS QUE SIMPLES NECESIDADES FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD, LO CUAL, A SU VEZ, LAS MOTIVA Y - LES PERMITE USAR EN MAYOR MEDIDA SU POTENCIAL EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ORGANIZACIONALES.

AUNQUE NO TODOS LOS TRABAJADORES QUIEREN ACEPTAR MÁS RESPONSABILIDADES O ENFRENTARSE A LOS PROBLEMAS ADICIONALES QUE LA RESPONSABILIDAD TRAE CONSIGO INEVITABLEMENTE, ARGYRIS AFIRMA QUE EL NÚMERO DE EMPLEADOS CUYA MOTIVACIÓN PUEDE MEJORARSE AUMENTANDO Y ELEVANDO SU RESPONSABILIDAD, ES MUCHO MAYOR DE LO QUE SOSPECHA LA MAYORÍA DE LOS ADMINISTRADORES.⁹

c) TEORÍA MOTIVACION-HIGIENE.- HERZBERG FREDERICK.

SE HA VISTO CÓMO AL MADURAR LAS PERSONAS, LAS NECESIDADES DE ESTIMA Y DE AUTORREALIZACIÓN PARECEN VOLVERSE -- MÁS IMPORTANTES. UNA DE LAS SERIES MÁS INTERESANTES DE ESTUDIOS DEDICADOS FUNDAMENTALMENTE A ESTAS ÁREAS, ES LA -- QUE DIRIGIÓ FREDERICK HERZBERG, DE LA CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY.¹⁰ A PARTIR DE ESTOS ESTUDIOS, SE DESARROLLÓ UNA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO QUE TIENE -- AMPLIAS IMPLICACIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN Y SUS ESFUERZOS HACIA UNA UTILIZACIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS HUMANOS.

HERZBERG, AL DESARROLLAR SU TEORÍA MOTIVACIÓN-HIGIENE, PARECE HABER SENTIDO QUE EL ESTUDIO DE ARGYRIS ESTABA TOCANDO UN TEMA MUY IMPORTANTE. EL CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA DEL HOMBRE, SUS MOTIVOS Y NECESIDADES, PODRÍA -- SER DE VALOR INESTIMABLE PARA LAS ORGANIZACIONES Y LOS INDIVIDUOS.

HERZBERG EMPRENDIÓ LA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE ACTITUDES EN EL EMPLEO, A PARTIR DE LOS CUALES PUDIERAN DEDUCIRSE PRESUPUESTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO. LA -- TEORÍA MOTIVACIÓN-HIGIENE FUE EL RESULTADO DEL ANÁLISIS -- DE UN ESTUDIO INICIAL DE HERZBERG Y SUS COLEGAS EN EL SERVICIO DE PSICOLOGÍA PITTSBURGH. ESTE ESTUDIO COMPRENDIÓ -- ENTREVISTAS EXTENSAS CON UNOS 2-0 INGENIEROS Y CONTADORES DE ONCE INDUSTRIAS EN LA ZONA DE PITTSBURGH. EN LAS ENTREVISTAS, SE LES PREGUNTÓ QUÉ TIPOS DE COSAS EN SU TRABAJO LES HACÍAN SENTIRSE INFELICES O INSATISFECHOS, Y QUÉ COSAS LES HACÍAN SENTIRSE FELICES O SATISFECHOS.

ANALIZANDO LOS DATOS DE ESTAS ENTREVISTAS, HERZBERG LLEGÓ A LA CONCLUSIÓN DE QUE EL HOMBRE TIENE DOS CATEGORÍAS DIFERENTES DE NECESIDADES QUE SON ESENCIALMENTE INDEPENDIENTES UNA DE OTRA Y QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA DE MANERAS DIFERENTES. DESCUBRIÓ, QUE CUANDO LA GENTE SE SENTÍA INSATISFECHA DE SUS EMPLEOS, ESTABA PREOCUPADA POR EL MEDIO AMBIENTE EN QUE TRABAJABA. POR OTRO LADO, LA GENTE SE SENTÍA BIEN EN SU EMPLEO CUANDO ESTO TENÍA QUE VER CON

EL TRABAJO MISMO.

HERZBERG LLAMÓ A LA PRIMERA CATEGORÍA DE NECESIDADES FACTORES HIGIENICOS, PORQUE DESCRIBEN EL AMBIENTE DEL HOMBRE Y CUMPLEN LA FUNCIÓN PRIMORDIAL DE EVITAR LA INSATISFACCIÓN EN EL EMPLEO. LLAMÓ A LA SEGUNDA CATEGORÍA DE NECESIDADES MOTIVADORES, PORQUE PARECEN SER EFICACES PARA - MOTIVAR A LAS PERSONAS A LOGRAR UN RENDIMIENTO SUPERIOR.

FACTORES HIGIENICOS.- PUEDE DECIRSE QUE LA POLÍTICA Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA, LA SUPERVISIÓN, LAS CONDICIONES DE TRABAJO, LAS RELACIONES INTERPERSONALES, EL DINERO, LA SITUACIÓN RELATIVA Y LA SEGURIDAD, SON FACTORES-HIGIENICOS. ESTOS NO SON UNA PARTE INTRÍNSECA DE UN EMPLEO, PERO SE RELACIONAN CON LAS CONDICIONES BAJO LAS QUE SE EJECUTA EL TRABAJO. HERZBERG RELACIONA EL USO QUE HACE DE LA PALABRA "HIGIÉNICO" CON SU SIGNIFICADO MÉDICO (PREVENTIVO Y AMBIENTAL).

LOS FACTORES HIGIENICOS NO PROVOCAN NINGÚN AUMENTO - DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA, ÚNICAMENTE EVITAN PÉRDIDAS EN EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR DEBIDAS A RESTRICCIONES DEL TRABAJO.

FACTORES MOTIVADORES.- LOS FACTORES SATISFACTORIOS QUE ENTRAÑAN SENTIMIENTOS DE REALIZACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL Y RECONOCIMIENTO QUE UNO PUEDE EXPERIMENTAR EN UN EMPLEO QUE OFREZCA UN DESAFÍO Y UN CAMPO DE ACCIÓN, SE DENOMINAN MOTIVADORES. HERZBERG UTILIZÓ ESTE TÉRMINO PORQUE - ESTOS FACTORES PARECEN TENER UN EFECTO POSITIVO SOBRE LA-SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO, QUE A MENUDO DA COMO RESULTADO UN AUMENTO EN LA CAPACIDAD PRODUCTIVA TOTAL DE LA PERSONAL.

EL SISTEMA DE HERZBERG PARECE SER COMPATIBLE CON LA-JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW. NOSOTROS CREEMOS-QUE LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS, DE SEGURIDAD, DE AFILIACIÓN Y PARTE DE LAS DE ESTIMA, ESTÁN DIVIDIDAS PORQUE HAY

ALGUNAS DIFERENCIAS CLARAS ENTRE EL STATUS Y RECONOCIMIENTO.

EL STATUS ES, POR LO GENERAL, UNA FUNCIÓN DEL PUESTO QUE UNO OCUPA. UNO PUEDE HABER ALCANZADO DICHO PUESTO GRACIAS A LOS LAZOS FAMILIARES O A PRESTIONES SOCIALES Y, POR LO TANTO, ESTE PUESTO NO SERÁ UN REFLEJO DE UN LOGRO PERSONAL NI DEL RECONOCIMIENTO GANADO. EL RECONOCIMIENTO SE GANA POR MEDIO DE LA COMPETENCIA Y EL LOGRO. DEBE SER GANADO Y ES OTORGADO POR LOS DEMÁS. EN CONSECUENCIA, EL STATUS ES CLASIFICADO JUNTO CON LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS, DE SEGURIDAD Y DE AFILIACIÓN, COMO UN FACTOR HIGIÉNICO; MIENTRAS QUE EL RECONOCIMIENTO SE CLASIFICA JUNTO CON LA AUTORREALIZACIÓN COMO UN MOTIVADOR.

LAS NECESIDADES HIGIÉNICAS, CUANDO ESTÁN SATISFECHAS, TIENDEN A ELIMINAR LA INSATISFACCIÓN Y LA RESTRICCIÓN AL TRABAJO, PERO HACEN POCO EN CUANTO A MOTIVAR A UN INDIVIDUO PARA QUE SU RENDIMIENTO SEA SUPERIOR O PARA QUE SU CAPACIDAD AUMENTE. SIN EMBARGO, LA SATISFACCIÓN DE LOS FACTORES MOTIVADORES PERMITIRÁ QUE UN INDIVIDUO PROGRESE Y SE DESARROLLE DE UNA MANERA MADURA, OBTENIÉNDOSE CON FRECUENCIA UN AUMENTO DE CAPACIDAD. HERZBERG INCITA A LA ADMINISTRACIÓN PARA QUE CONCIBA DENTRO DEL AMBIENTE DE TRABAJO, UNA OPORTUNIDAD PARA SATISFACER LOS FACTORES MOTIVADORES.

LA GENTE EMPIEZA A SATISFACER SUS NECESIDADES DE ESTIMA Y DE AUTORREALIZACIÓN AL PARTICIPAR EN LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, MOTIVACIÓN Y CONTROL DE SUS PROPIAS LABORES.

FACTORES HIGIENICOS
MEDIO AMBIENTE

POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN
SUPERVISIÓN
CONDICIONES DE TRABAJO
RELACIONES INTERPERSONALES
DINERO, POSICIÓN, SEGURIDAD

MOTIVADORES
EL TRABAJO MISMO

EXITO
RECONOCIMIENTO DEL LOGRO
TRABAJO DESAFIANTE
RESPONSABILIDAD ACRECENTADA
DESARROLLO Y ADELANTO

- CUADRO DE LOS FACTORES DE HERZBERG -

D) TEORIA DE LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES.- Mc.CLELLAND DAVID C.

Mc.CLELLAND REALIZÓ UN ESTUDIO MINUCIOSO DEL MOTIVO-DE LA SATISFACCIÓN DE LOS LOGROS.¹¹ EN EFECTO, INCLUSO -HA DIRIGIDO SEMINARIOS ENTRE HOMBRES DE EMPRESA, EN UN ESFUERZO POR ESTIMULAR LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES.- LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS SIENTEN QUE TIENEN ESA NECESIDAD, PERO Mc.CLELLAND INFORMA QUE SÓLO APROXIMADAMENTE EL 10% DE LA POBLACIÓN DE ESTADOS UNIDOS EN ESTE CASO, ESTÁ-MOTIVADO EN REALIDAD POR LA SATISFACCIÓN DE LOS LOGROS. - ESTA NECESIDAD ES EL RESULTADO DE MUCHOS FACTORES, INCLUYENDO LAS EXPERIENCIAS DE LA NIÑEZ Y LAS DE LA OCUPACIÓN, ASÍ COMO TAMBIÉN DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN EN LA QUE SE ES TÁ EMPLEADO.

CARACTERÍSTICAS DE LOS GRANDES REALIZADORES.

Mc.CLELLAND Y SUS ASOCIADOS IDENTIFICARON UN CONJUNTO DE TRES CARACTERÍSTICAS QUE DESCRIBEN LOS GRANDES REALIZADORES.

EN PRIMER LUGAR, A LOS GRANDES REALIZADORES LES AGRA DAN LAS SITUACIONES EN QUE ACEPTAN UNA RESPONSABILIDAD -- PERSONAL PARA ENCONTRAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS. MAS -- QUE CONFÍAR EN LA SUERTE O EL AZAR, ESTAS PERSONAS DESEAN DESEMPEÑAR UN PAPEL ACTIVO EN LA DETERMINACIÓN DEL RESULTADO. LES AGRA DA FABRICAR SUS PROPIAS OPORTUNIDADES.

EN SEGUNDO LUGAR, LOS GRANDES REALIZADORES TIENDEN A ACEPTAR RIESGOS MODERADOS, EN LUGAR DE GRANDES O PEQUE-- ÑOS. SI SE ACEPTAN RIESGOS PEQUEÑOS, EXISTE Poca SATISFACCIÓN EN EL ÉXITO QUE SE OBTIENE. POR EL CONTRARIO, SI LOS RIESGOS SON ELEVADOS, TENDRÁN Poca SATISFACCIÓN DEBIDO A LA REMOTA POSIBILIDAD DE ÉXITO. ADEMÁS, EL FRACASO AL NO- LOGRAR UN ACIERTO EN PARTICULAR SE PUEDE CONVERTIR EN UNA FUENTE DE FRUSTRACIÓN Y ANSIEDAD. LA MEJOR POSIBILIDAD DE MAXIMIZAR UNA SENSACIÓN DE LOGRO PERSONAL Y LA POSIBILI-- DAD DE ÉXITO, OCURRE CON LOS RIESGOS MODERADOS.

POR EJEMPLO, UNA PERSONA QUE POSEE UN CAPITAL CONSIDERABLE Y NO LO QUIERE INVERTIR EN EL BANCO PUES EL INTERÉS LE PARECE MÍNIMO.

POR OTRO LADO, TIENE LA OPCIÓN DE INVERTIR ESE DINERO EN LA BOLSA DE VALORES, LA CUAL ESTÁ GENERANDO ALTAS UTILIDADES, PERO EXISTE EL RIESGO DE PERDER PARTE DEL DINERO.

ESTA PERSONA OPTÓ FINALMENTE POR INVERTIR SU DINERO EN UN NEGOCIO BIEN CONOCIDO POR ÉL, Y LE DÁ LA SEGURIDAD DE GANAR MÁS DINERO QUE EN EL BANCO Y TIENE MENOS RIESGO QUE LA BOLSA.

EN TERCER LUGAR, LOS GRANDES REALIZADORES BUSCAN UNA RETROALIMENTACIÓN CONCRETA RESPECTO A SU DESEMPEÑO, ES DECIR, LES AGRADA SABER QUÉ TAN BIEN ESTAN REALIZANDO LAS COSAS. POR EJEMPLO, LOS EMPLEADOS DE EMPRESAS QUE SON GRANDES REALIZADORES EXAMINAN DE MANERA CONTÍNUA LA RETROALIMENTACIÓN EN FORMA DE CIFRAS DE PRODUCCIÓN, VENTAS Y BENEFICIOS, PARA CONOCER EL ALCANCE DE SUS REALIZACIONES. ESTA ES UNA DE LAS RAZONES PARA LAS QUE LOS GRANDES REALIZADORES ELIGEN LAS CARRERAS EMPRESARIALES O DE NEGOCIOS.

DESARROLLO DE GRANDES LOGROS.

ADEMÁS DE IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS GRANDES REALIZADORES, Mc.CLELLAND TRATÓ DE DESARROLLAR EL IMPULSO DE REALIZACIÓN EN LAS PERSONAS. SOBRE TODO, HA SU GERIDO CUATRO ETAPAS ESPECÍFICAS:

PRIMERA.- EL INDIVIDUO SE DEBE ESFORZAR POR RECIBIR LA RETROALIMENTACIÓN NECESARIA. AL HACER ESTO, LA PERSONA SE ASEGURA DE OBTENER EL REFORZAMIENTO DE LOS ÉXITOS, VIGORIZANDO CON ELLO EL DESEO DE ALCANZAR LOGROS MÁS ELEVADOS.

SEGUNDA.- EL INDIVIDUO DEBE BUSCAR MODELOS DE REALIZACIÓN ESCOGIENDO PERSONAS QUE DESARROLLEN UN BUEN TRABAJO Y TRATANDO DE IMITARLOS.

TERCERA.- EL INDIVIDUO DEBE TRATAR DE MODIFICAR SU IMAGEN PERSONAL, IMAGINÁNDOSE A SÍ MISMO COMO ALGUIEN QUE NECESI

TA SU ÉXITO Y DESAFÍOS.

CUARTA Y ÚLTIMA.- EL INDIVIDUO DEBE CONTROLAR LAS FANTASÍAS PENSANDO Y HABLÁNDOSE A SÍ MISMO EN TÉRMINOS POSITIVOS.

LA INVESTIGACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LAS REALIZACIONES, HA SIDO DE GRAN UTILIDAD PARA AYUDARNOS A ENTENDER - LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS GRANDES REALIZADORES Y EL MODO EN QUE LOS GERENTES PUEDEN TRATAR DE DESARROLLAR ESTA NECESIDAD EN SUS SUBORDINADOS.

E) TEORÍA DE LA EXPECTACION. - VROOM VICTOR.

MUCHOS DE LOS CIENTÍFICOS DE LA CONDUCTA ENFOCAN SU ATENCIÓN EN LAS TEORÍAS DE PROCESOS, QUE SE OCUPAN PRIMORDIALMENTE DE EXPLICAR LA FORMA EN QUE LA CONDUCTA SE INICIA, DIRIGE, SOSTIENE Y DETIENE. LA MÁS CONOCIDA DE ÉSTAS ES LA TEORÍA DE EXPECTATIVAS.

LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS POSTULA QUE LOS INDIVIDUOS SON SERES PENSANTES Y RAZONABLES, QUE ABRIGAN CREENCIAS Y TIENEN ESPERANZAS Y EXPECTATIVAS RESPECTO A EVENTOS FUTUROS EN SUS VIDAS.

POR LO TANTO, CUANDO SE ANALIZAN PARA DETERMINAR SUS MOTIVACIONES, ES PRECISO EXAMINAR LO QUE LAS PERSONAS BUSCAN EN LA ORGANIZACIÓN Y CÓMO CREEN PODER OBTENERLO. EN OTRAS PALABRAS, ESTE AUTOR ARGUMENTA QUE LA MOTIVACIÓN ES PRODUCTO DEL VALOR QUE UNA PERSONA ANTICIPA PARA UNA ACCIÓN Y DE LA PROBABILIDAD QUE PERCIBE DE LOGRAR SUS METAS.

UTILIZANDO LOS PROPIOS TÉRMINOS, LA TEORÍA DE VROOM PUEDE PLANTEARSE DE LA SIGUIENTE MANERA:

FUERZA = VALENCIA Y EXPECTATIVA

EN DONDE, LA FUERZA ES LA POTENCIA DE LA MOTIVACIÓN DE UNA PERSONA, VALENCIA ES LA FUERZA DE LA PREFERENCIA INDIVIDUAL RESPECTO A UN RESULTADO Y EXPECTATIVA ES LA PROBABILIDAD DE QUE UNA ACCIÓN ESPECÍFICA CONDUZCA A UN RESULTADO DESEADO.

COMO PUEDE ENTENDERSE, SE PRESENTA UNA VALENCIA DE CERO CUANDO LA PERSONA ES INDIFFERENTE RESPECTO AL LOGRO DE CIERTA META Y EXISTE UNA VALENCIA NEGATIVA CUANDO LA PERSONA PREFERIRÍA NO LOGRAR ESA META. POR SUPUESTO, EL RESULTADO SERÍA UNA NO MOTIVACIÓN.

DE LA MISMA MANERA, UNA PERSONA NO TENDRÍA MOTIVACIÓN DE LOGRAR UNA META SI LA EXPECTATIVA FUERA CERO O NEGATIVA. LA POTENCIA QUE SE EJERCE PARA REALIZAR UNA ACCIÓN, DEPENDE TANTO DE LA VALENCIA COMO DE LA EXPECTATIVA.

ADemás, UN MOTIVO PARA LOGRAR ALGUNA ACCIÓN PUEDE SER DETERMINADO POR EL DESEO DE LOGRAR ALGUNA OTRA COSA. POR -- EJEMPLO, UNA PERSONA PUEDE ESTAR DISPUESTA A TRABAJAR DURO PARA FABRICAR UN PRODUCTO CON EL OBJETO DE OBTENER UNA VALENCIA EN FORMA DE SUELDO. O UN ADMINISTRADOR PUEDE ESTAR DISPUESTO A TRABAJAR DURO PARA LOGRAR METAS DE LA COMPAÑÍA, EN CUANTO A MERCADOTECNIA O PRODUCCIÓN, PARA OBTENER UNA "VALENCIA" EN FORMA DE PROMOCIÓN DE PUESTO O REMUNERACIÓN.

EN OTRAS PALABRAS, A UNA PERSONA SE LE DEBE MOTIVAR CON ALGÚN FACTOR O CIRCUNSTANCIA EN LA QUE LA PERSONA MISMA VE POSIBILIDADES DE OBTENER UN LOGRO. POR EJEMPLO, UNA PERSONA NO VA A SER MOTIVADA POR ALGO QUE SE SIENTE INCAPAZ DE LOGRAR.

UNO DE LOS GRANDES ATRACTIVOS DE LA TEORÍA DE VROOM, ES QUE RECONOCE LA IMPORTANCIA DE LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DE DIVERSAS PERSONAS. PERO POR OTRO LADO, ES DIFÍCIL INVESTIGAR Y APLICAR LA TEORÍA DE VROOM, PUESTO QUE ES IMPOSIBLE DISEÑAR UN AMBIENTE DE TRABAJO TOMANDO EN -- CUENTA LAS MOTIVACIONES DE MANERA INDIVIDUAL.

ESTO NOS REVELA QUE LA MOTIVACIÓN ES UN ASUNTO MUCHO MÁS COMPLEJO DE LO QUE SE PIENSA.

PARA FINALIZAR ESTE CAPÍTULO, HE TRATADO, A TRAVÉS -- DEL MATERIAL QUE HE DESCRITO, DE EXAMINAR LO QUE SE SABE ACTUALMENTE SOBRE LA COMPRENSIÓN Y LA MOTIVACIÓN DE LOS -- EMPLEADOS. INTENTÉ ABARCAR LA LITERATURA TEÓRICA RESPECTIVA, ALGUNAS INVESTIGACIONES Y EJEMPLOS, CON LA INTENCIÓN DE INTEGRAR ESTAS FUENTES EN UN SISTEMA QUE PUEDA SER --- ÚTIL A LOS ADMINISTRADORES PARA ANALIZAR Y ENTENDER EL -- COMPORTAMIENTO. EL ANÁLISIS Y LA COMPRENSIÓN SON NECESARIOS, PERO EL VERDADERO VALOR DE LA APLICACIÓN DE LAS --- CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO, SERÁ SU UTILIDAD PARA DIRI--- GIRLO, CAMBIARLO Y CONTROLARLO.

LA SITUACION EN MEXICO.

EN LAS DESCRIPCIONES ANTERIORES DE LAS DIFERENTES -- TEORÍAS, SE PONE DE MANIFIESTO QUE ÉSTAS, EN BOGA EN EL - CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN, HAN SURGIDO EN LOS ESTADOS -- UNIDOS. DESAFORTUNADAMENTE, MUCHAS PERSONAS ACEPTAN LO DI CHO EN ESTAS TEORÍAS SIN TRATAR DE DETENERSE A PENSAR --- CUÁL ES LA SITUACIÓN CULTURAL EN MÉXICO QUE, SIN DUDA, DE BERÁ SER CONSIDERADA PARA UN TRATAMIENTO SERIO DE ESTE -- PROBLEMA.

EN MÉXICO NO EXISTE EL CÚMULO DE INVESTIGACIONES QUE SE HAN REALIZADO EN OTRAS PARTES; SIN EMBARGO, SE TRATARÁ DE PASAR UNA BREVE REVISTA A LOS POCOS DATOS EXISTENTES - PARA DETERMINAR CUÁL ES LA SITUACIÓN RESPECTO A LAS TEO-- RÍAS EXPUESTAS.

EN PRIMER LUGAR, DIVERSOS RESULTADOS INDICAN QUE LA-JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES PROPUESTAS POR MASLOW, ES DI FERENTE EN MÉXICO. UNA INVESTIGACIÓN REALIZADA POR ARIAS-- (1964), INDICA QUE LOS INTERESES MÁXIMOS DE UNA MUESTRA - COMPUESTA POR OBREROS, VENEDORES Y OFICINISTAS, CONSIS-- TIERON EN TRABAJAR EN UN LUGAR LIMPIO, EN DESTACARSE Y SO BRÉSALIR EN SU ACTIVIDAD Y TENER OPORTUNIDAD DE PONER EN- PRÁCTICA LAS PROPIAS IDEAS EN EL TRABAJO.

SI PENSAMOS QUE ESTOS INTERESES ESTÁN REVELANDO UNA- INSATISFACCIÓN, RESULTARÍA QUE LA NECESIDAD MÁS INSATISFE CHA Y, POR LO TANTO, LA DE MÁS INTENSA MOTIVACIÓN, SERÍA- LA DE ESTIMA SEGUIDA POR LA DE SEGURIDAD.

EN UNA INVESTIGACIÓN REALIZADA POR SLOCUM (1971), EN TRE OBREROS DE UNA FIRMA PRODUCTORA DE VIDRIO CUYA MATRIZ ESTÁ EN LOS ESTADOS UNIDOS Y CON UNA FILIAL EN MÉXICO, SE ENCONTRÓ QUE LOS OBREROS MEXICANOS DENOTARON MAYOR SATIS- FACCIÓN QUE LOS NORTEAMERICANOS EN TÉRMINOS GENERALES. -- LOS MEXICANOS ESTUVIERON MÁS SATISFECHOS EN AUTORREALIZA- CIÓN, MIENTRAS LOS NORTEAMERICANOS MOSTRARON MAYOR SATIS- FACCIÓN EN LAS NECESIDADES SOCIALES; PARA AMBOS GRUPOS, - LA NECESIDAD DE SEGURIDAD FUE LA MÁS INSATISFECHA. LOS ME

XICANOS ADJUDICARON MAYOR IMPORTANCIA QUE LOS NORTEAMERICANOS A TODAS LAS NECESIDADES.

LOS RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS MENCIONADOS, PARECEN INDICAR QUE LA ESCALA DE NECESIDADES VÁLIDA PARA MÉXICO - ES DIFERENTE A LA QUE PROPUGNA MASLOW EN LOS ESTADOS UNIDOS. TODAVÍA FALTA REALIZAR MUCHOS ESTUDIOS SOBRE ESTE -- CAMPO EN MÉXICO.

EN LO TOCANTE A LA TEORÍA DE Mc.CLELLAND, PARECE QUE MÉXICO REPRESENTA UNA EXCEPCIÓN QUE CONTRADICE PRECISAMENTE LA TEORÍA. MUCHOS AUTORES HAN ENCONTRADO QUE EN MÉXICO LAS PERSONAS ESTÁN NOTABLEMENTE MÁS MOTIVADAS POR LA AFILIACIÓN QUE EN LOS ESTADOS UNIDOS. SÓLO SE CITARÁ UN TRABAJO DE LOS VARIOS QUE EXISTEN AL RESPECTO: ZURCHER ----- (1958), ENCONTRÓ EN UN ESTUDIO REALIZADO EN TRES BANCOS, - UNO EN MÉXICO Y DOS EN ESTADOS UNIDOS, QUE LOS EMPLEADOS - Y LOS FUNCIONARIOS MEXICANOS CONSIDERARON SIGNIFICATIVAMENTE MÁS VALIOSAS LAS OBLIGACIONES DE AMISTAD QUE LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS MÉXICO-NORTEAMERICANOS Y QUE ÉSTOS A SU VEZ, CONSIDERAN MÁS VALIOSA LA AMISTAD QUE LOS NORTEAMERICANOS.

EN UNA INVESTIGACIÓN TENDIENTE A VERIFICAR LA TEORÍA DE Mc.CLELLAND EN MÉXICO, VIRGINIA LÓPEZ NAVARRETE (167) - PIDIÓ A UN GRUPO DE SUPERVISORES DE UN BANCO QUE CALIFICARAN A SUS EMPLEADOS COMO "ALTOS" Y "BAJOS" EN RENDIMIENTO.

DESPUÉS, SIGUIENDO LA TÉCNICA DE Mc.CLELLAND, PIDIÓ - A LOS EMPLEADOS QUE RELATARAN HISTORIAS SOBRE LÁMINAS CON ESCENAS DE TRABAJO. ESTAS HISTORIAS FUERON CALIFICADAS DE ACUERDO A UNA ESCALA; SEGÚN Mc.CLELLAND, LOS EMPLEADOS -- MÁS "ALTOS" EN MOTIVACIÓN DE LOGRO DEBERÍAN SER LOS MÁS - ALTOS EN RENDIMIENTO TAMBIÉN, SIN EMBARGO, LÓPEZ NAVARRETE NO ENCONTRÓ ESA SUPUESTA RELACIÓN. (1)

(1) ARTAS GALICIA, FERNANDO; "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS - HUMANOS"; EDIT. TRILLAS, DECIMOSEXTA REIMPRESIÓN; JUNIO, 1986; PÁGS. 77-80.

CAPITULO III

PRINCIPALES TÉCNICAS Y MEDIOS DE MOTIVACION QUE LOS ADMINISTRADORES PUEDEN UTILIZAR.

DESPUÉS DE OBSERVAR TODAS LAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN, CABE PREGUNTAR QUÉ SIGNIFICA PARA LOS ADMINISTRADORES, CUÁLES SON ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES TÉCNICAS Y MEDIOS DE MOTIVACIÓN QUE LOS ADMINISTRADORES PUEDEN UTILIZAR. AUNQUE SE HA HECHO NOTAR, LA MOTIVACIÓN ES TAN COMPLEJA E INDIVIDUALIZADA QUE NO PUEDE HABER UNA ÚNICA RESPUESTA CORRECTA; SE PUEDEN IDENTIFICAR ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN:

A) TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACION.

1. EL DINERO.- NUNCA PUEDE PASARSE POR ALTO EL DINERO COMO MOTIVADOR. YA SEA EN FORMA DE SUELDOS, SALARIOS A DESTAJO O DE CUALQUIER OTRA REMUNERACIÓN POR INCENTIVO, BONO, PLANES DE OPCIÓN DE COMPRA DE ACCIONES, SEGUROS PAGADOS POR LA COMPAÑÍA, O CUALESQUIERA OTRA DE LAS COSAS QUE SE PUEDEN PROPORCIONAR A LAS PERSONAS POR SU DESEMPEÑO, EL DINERO ES IMPOR-
TANTE.

LOS ECONOMISTAS Y LA MAYOR PARTE DE LOS ADMINISTRADORES TIENDEN A COLOCAR EL DINERO EN LA PARTE ALTA DE LA ESCALA DE LOS MOTIVADORES, AUNQUE LOS CIENTÍFICOS DE LA CONDUCTA TIENDEN A COLOCARLO EN LA PARTE BAJA. ES PROBABLE QUE NINGUNO DE ESTOS PUNTOS DE VISTA SEA CORRECTO. PERO PARA QUE EL DINERO SEA LA CLASE DE MOTIVADOR QUE PUEDE Y DEBE SER, LOS ADMINISTRADORES DEBEMOS RECORDAR VARIOS ASPECTOS.

EN PRIMER LUGAR, ES PROBABLE QUE EL DINERO COMO TAL SEA MÁS IMPORTANTE PARA PERSONAS JÓVENES QUE EMPIEZAN UNA FAMILIA, QUE PARA LAS PERSONAS QUE "YA HAN LLEGADO" EN EL SENTIDO DE QUE LAS NECESIDADES DE DINERO NO SON YA TAN URGENTES. PRIMERO, ES UN MEDIO PARA LOGRAR UN ESTÁNDAR DE VIDA "MÍNIMO", AUNQUE ES

MÍNIMO ACABA AMPLIÁNDOSE CONFORME LAS PERSONAS SE -
 VUELVEN MÁS RICAS. PARA ALGUNAS PERSONAS EL DINERO -
 SERÁ SIEMPRE DE PRIMORDIAL IMPORTANCIA AL TIEMPO --
 QUE PARA OTRAS PUEDE NUNCA SERLO. EN SEGUNDO LUGAR,
 ES PROBABLE QUE SEA CIERTO EN TÉRMINOS GENERALES, -
 QUE EN LA MAYOR PARTE DE LOS NEGOCIOS Y DE LAS EM--
 PRESAS DE OTRO TIPO, EL DINERO SE USA EN REALIDAD -
 COMO FORMA PARA MANTENER LA ORGANIZACIÓN CON PERSO-
 NAL ADECUADO Y NO PRIMORDIALMENTE COMO MOTIVADOR.¹²
 ESTO PUEDE OBSERVARSE EN LA PRÁCTICA DE HACER QUE -
 LOS SUELDOS SEAN COMPETITIVOS ENTRE DIVERSAS EMPRE-
 SAS PARA ATRAER Y CONSERVAR A LAS PERSONAS.
 UN TERCER FACTOR QUE DEBE TENERSE EN CUENTA, ES QUE
 EL DINERO COMO MOTIVADOR TIENDE A VERSE OPACADO EN-
 CIERTA MEDIDA POR LA PRÁCTICA DE ASEGURARSE QUE EN-
 LAS COMPAÑÍAS LOS SALARIOS DE DIVERSOS ADMINISTRADO
 RES SON ECUITATIVOS. DE LA TEORÍA DE LA EQUIDAD DEL
 PAGO SURGE UNA CUARTA CONSIDERACIÓN: PARA QUE EL DI-
 NERO SEA UN MOTIVADOR EFECTIVO, LAS PERSONAS QUE SE
 ENCUENTRAN EN DIVERSAS POSICIONES, AUNQUE ESTÉN EN-
 UN NIVEL SIMILAR, DEBE OBTENER SUELDOS Y BONOS QUE-
 REFLEJEN SU DESEMPEÑO INDIVIDUAL.
 ESTA ES CIERTAMENTE LA FORMA DE ASEGURAR QUE EL DI-
 NERO TIENE SIGNIFICADO COMO RECOMPENSA POR EL LOGRO
 Y COMO FORMA DE PROPORCIONAR GRATIFICACIÓN A LAS --
 PERSONAS POR MEDIO DE PRESTIGIO.
 TAMBIÉN ES CIERTO, CASI CON SEGURIDAD, QUE EL DINE-
 RO PUEDE MOTIVAR SÓLO CUANDO EL PROSPECTO DE PAGO -
 ES GRANDE RESPECTO A LOS INGRESOS DE LA PERSONA.¹³
 EL PROBLEMA CON LA MAYOR PARTE DE LOS SUELDOS Y SA-
 LARIOS, INCLUSO CON LOS PAGOS DE BONOS, ES QUE NO -
 SON LO SUFICIENTEMENTE GRANDES PARA MOTIVAR A QUIEN
 LOS RECIBE.
 PUEDEH EVITAR QUE LAS PERSONAS SE SIENTAN INSATISFE

CHAS Y BUSQUEN OTRO TRABAJO, PERO NO ES PROBABLE -- QUE SEA UN MOTIVADOR FUERTE SI NO SON LO SUFICIENTE MENTE GRANDES PARA QUE SE "LES PUEDA SENTIR" Y SI - NO ESTÁN RELACIONADAS CON EL DESEMPEÑO.

2. EL REFUERZO POSITIVO.- UNA APLICACIÓN ESPECIAL E INTERESANTE DE LA MOTIVACIÓN ES LA TÉCNICA QUE PARECE HABER APLICADO CON ÉXITO EL PSICÓLOGO DE HARVARD, - B.F. SKINNER, DENOMINADA "REFUERZO POSITIVO" Ó "MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA". ESTA APROXIMACIÓN AFIRMA QUE SE PUEDE MOTIVAR A LAS PERSONAS DISEÑANDO EN FORMA APROPIADA SU MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO Y ALABANDO SU DESEMPEÑO Y QUE EL CASTIGO POR EL MAL DESEMPEÑO PRODUCE RESULTADOS NEGATIVOS.

SKINNER Y SUS SEGUIDORES HACEN MUCHO MÁS QUE ALABAR EL BUEN DESEMPEÑO. ANALIZAN LA SITUACIÓN DE TRABAJO PARA DETERMINAR QUÉ ES LO QUE HACE QUE LOS TRABAJADORES ACTÚEN EN LA FORMA EN QUE LO HACEN Y DESPUÉS INICIAN CAMBIOS PARA ELIMINAR ÁREAS PROBLEMÁTICAS Y OBSTRUCCIONES AL DESEMPEÑO. DESPUÉS SE FIJAN METAS ESPECÍFICAS CON PARTICIPACIÓN Y AYUDA DE LOS TRABAJADORES Y SE PONE A SU DISPOSICIÓN UNA RETROALIMENTACIÓN OPORTUNA Y REGULAR SOBRE LOS RESULTADOS Y SE RECOMPENSAN LOS MEJORAMIENTOS EN EL DESEMPEÑO CON RECONOCIMIENTOS Y ALABANZAS. AÚN CUANDO EL DESEMPEÑO NO IGUALA A LAS METAS, SE ENCUENTRAN FORMAS DE AYUDAR A LAS PERSONAS Y DE ALABARLAS POR LAS COSAS BUENAS QUE HACEN. TAMBIÉN SE HA ENCONTRADO QUE ES MUY ÚTIL Y MOTIVADOR DAR A LAS PERSONAS INFORMACIÓN COMPLETA SOBRE LOS PROBLEMAS DE LA COMPAÑÍA, EN ESPECIAL CON RESPECTO A LOS QUE TIENEN RELACIÓN CON ELLOS.

ESTA TÉCNICA DA LA IMPRESIÓN DE SER UN TRABAJO MUY SENCILLO Y MUCHOS CIENTÍFICOS DE LA CONDUCTA Y ADMINISTRADORES SON ESCÉPTICOS CON RESPECTO A SU EFECTI

VIDAD. SIN EMBARGO, DIVERSAS COMPAÑÍAS IMPORTANTES-HAN ENCONTRADO QUE ESTE ENFOQUE ES BENÉFICO. SE HA-BRÁ OBSERVADO QUE ESTE ENFOQUE HACE HINCAPIÉ EN LA-ELIMINACIÓN DE OBSTRUCCIONES AL DESEMPEÑO, EN UNA -PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN CUIDADOSAS, EN UN CONTROL MEDIANTE RETROALIMENTACIÓN Y EN LA AMPLIACIÓN DE --LAS COMUNICACIONES. TAMBIÉN TIENE UN ELEMENTO DE --PARTICIPACIÓN PARA LAS PERSONAS RESPONSABLES DEL DE SEMPEÑO.

3. LA PARTICIPACION.- UNA TÉCNICA QUE HA RECIBIDO UN -GRAN APOYO COMO RESULTADO DE LA TEORÍA Y LA INVE-STITIGACIÓN SOBRE MOTIVACIÓN, ES LA CRECIENTE CONCIEN-CIA Y USO DE LA PARTICIPACIÓN. NO HAY DUDA DE QUE-MUY POCAS VECES LAS PERSONAS NO SE VEN MOTIVADAS --CUANDO SE LES CONSULTA SOBRE ACCIONES QUE LES AFEC-TAN AL ENCONTRARSE "EN LA ACCIÓN".
- TAMBIÉN ES CIERTO QUE LA MAYOR PARTE DE LAS PERSO--NAS QUE SE ENCUENTRAN EN EL CENTRO DE UNA OPERACIÓN TIENEN CONOCIMIENTO TANTO DE LOS PROBLEMAS COMO DE-SUS SOLUCIONES. COMO CONSECUENCIA, LA FORMA CORREC-TA DE PARTICIPACIÓN PRODUCE TANTO MOTIVACIÓN COMO -CONOCIMIENTOS VALIOSOS PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA. LA PARTICIPACIÓN RESPONDE A DIVERSOS MOTIVADORES BÀSICOS. ES UN MEDIO DE RECONOCIMIENTO. AYUDA A SATIS-FACER LA NECESIDAD DE AFILIACIÓN Y ACEPTACIÓN Y, SO-BRE TODO, PROPORCIONA A LAS PERSONAS UNA SENSACIÓN-DE LOGRO. ALENTAR LA PARTICIPACIÓN NO SIGNIFICA QUE LOS ADMINISTRADORES RENUNCIEN A SUS PUESTOS. AUNQUE ALIENTEN LA PARTICIPACIÓN DE SUBORDINADOS EN ASUN--TOS EN LOS QUE PUEDEN AYUDAR Y AUNQUE ESCUCHEN EN -FORMA CUIDADOSA, DEBEN TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES SOBRE ASUNTOS QUE ASÍ LO REQUIERAN. INCLUSO, A LOS-MEJORES SUBORDINADOS NO LES PARECERÍA CORRECTO QUE-FUERA DE OTRA MANERA Y POCOS SUBORDINADOS PODR[AN]-

EN ALGÚN MOMENTO, RESPETAR A UN SUPERIOR INDECISO.

4. EL ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS.- PARECE QUE LAS INVESTIGACIONES Y LOS ANÁLISIS SOBRE LA MOTIVACIÓN HACEN HINCAPIÉ EN LA IMPORTANCIA DE HACER QUE LOS PUESTOS SEAN DESAFIANTES Y SIGNIFICATIVOS. ESTO SE APLICA TANTO A LOS ADMINISTRADORES COMO A LOS EMPLEADOS QUE NO SON ADMINISTRADORES Y ES COHERENTE CON LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE HERZBERG, EN LA QUE SE CONTEMPLAN COMO MOTIVADORES REALES FACTORES DE CONTENIDO DEL TRABAJO TALES COMO DESAFÍOS, LOGROS, RECONOCIMIENTO Y RESPONSABILIDAD. AUNQUE LA TEORÍA DE HERZBERG, QUE SE ANALIZÓ ANTES, NO HA CARECIDO DE CUESTIONAMIENTO, HA CONDUCIDO A UN INTERÉS AMPLIO, TANTO EN ESTADOS UNIDOS COMO EN EL EXTRANJERO, EN EL DESARROLLO DE FORMAS DE ENRIQUECER EL CONTENIDO DE LOS PUESTOS, EN PARTICULAR PARA EMPLEADOS DE PUESTOS NO ADMINISTRATIVOS.

SE DEBE HACER UNA DIFERENCIA ENTRE EL ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO Y LA AMPLIACIÓN DE PUESTOS. ESTA ÚLTIMA TÉCNICA PRETENDE HACER QUE UN PUESTO SEA MÁS VARIADO, ELIMINANDO LA RUTINA ASOCIADA CON EL DESEMPEÑO DE OPERACIONES REPETITIVAS. EN EL ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS, LO QUE INTENTA ES INCLUIR EN LOS PUESTOS UN MAYOR SENTIDO DE DESAFÍO, IMPORTANCIA Y LOGROS. UN PUESTO PUEDE SER ENRIQUECIDO DÁNDOLE VARIEDAD, PERO TAMBIÉN PUEDE ENRIQUECERSE:

- 1) DANDO A LOS TRABAJADORES MAYOR LIBERTAD PARA DECIDIR EN ASUNTOS COMO MÉTODOS DE TRABAJO, FRECUENCIAS, RITMOS, O AL PERMITIRLES TOMAR DECISIONES CON RESPECTO A LA ACEPTACIÓN O RECHAZO DE MATERIALES.
- 2) ALENTANDO LA PARTICIPACIÓN DE LOS SUBORDINADOS Y LA INTERACCIÓN ENTRE TRABAJADORES.

- 3) DANDO A LOS TRABAJADORES UN SENTIMIENTO DE RESPONSABILIDAD PERSONAL POR SUS TAREAS.
- 4) TOMANDO MEDIDAS PARA ASEGURAR QUE LAS PERSONAS - PUEBAN CONTEMPLAR CÓMO CONTRIBUYEN SUS TAREAS A UN PRODUCTO TERMINADO Y AL BIENESTAR DE LA EMPRESA.
- 5) DANDO A LAS PERSONAS RETROALIMENTACIÓN SOBRE SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO, DE PREFERENCIA ANTES DE QUE SUS SUPERVISORES LA OBTENGAN.
- 6) IMPLICANDO A LOS TRABAJADORES EN EL ANÁLISIS Y - EL CAMBIO DE ASPECTOS FÍSICOS DEL MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO, TAL COMO EL DISEÑO DE OFICINAS O -- PLANTAS, TEMPERATURA, ALUMBRADO Y LIMPIEZA.

DIVERSAS COMPAÑÍAS HAN INTRODUCIDO PROGRAMAS DE ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS. EN TODAS LAS COMPAÑÍAS SE AFIRMA QUE LA PRODUCTIVIDAD AUMENTÓ, QUE SE REDUJERON EL AUSENTISMO Y LA ROTACIÓN Y QUE MEJORÓ LA MORAL.

HASTA LOS MÁS CREYENTES EN LA TÉCNICA DEL ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS ACEPTAN QUE EXISTEN LIMITACIONES EN SU APLICACIÓN. UNA DE ESTAS LIMITACIONES ES ASUNTO DE TECNOLOGÍA. CON MAQUINARIA ESPECIALIZADA Y -- TÉCNICAS ESPECIALIZADAS DE LÍNEAS DE ENSAMBLE, PUEDE NO SER POSIBLE HACER QUE LOS TRABAJOS RESULTEN - MUY SIGNIFICATIVOS; ADEMÁS, OTRO FACTOR ES EL COSTO. OTRO PROBLEMA HA SIDO LA DIFICULTAD PARA ENRIQUECER PUESTOS QUE REQUIEREN NIVELES BAJOS DE CAPACIDAD. UNA DE LAS PRINCIPALES LIMITACIONES ES LA CUESTIÓN DE SI LOS TRABAJADORES DESEAN EN REALIDAD ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS Y EN ESPECIAL LA CLASE DE ENRIQUECIMIENTO QUE MODIFICA EL CONTENIDO BÁSICO DE SUS -- PUESTOS. DIVERSAS INVESTIGACIONES SOBRE ACTITUDES - DE TRABAJADORES, INCLUYENDO A LOS TRABAJADORES DE - LÍNEAS DE ENSAMBLE, HAN MOSTRADO QUE UN ELEVADO PORCENTAJE DE LOS TRABAJADORES NO ESTÁ SATISFECHO CON-

SUS PUESTOS Y QUE SON POCOS LOS QUE DESEAN TRABAJOS - "MÁS INTERESANTES".¹⁴ LO QUE ESTOS TRABAJADORES PARECEN DESEAR, SOBRE TODO, ES SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y SUELDO. ADEMÁS, SE PIENSA QUE CUANDO LOS ADMINISTRADORES COMIENZAN A CAMBIAR LA NATURALEZA DE LOS PUESTOS, EL AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD QUE SE BUSCA PUEDE, INCLUSIVE, SIGNIFICAR PÉRDIDA DE PUESTOS.

SE DEBE SEÑALAR QUE LAS LIMITACIONES DEL ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS SE APLICAN EN FORMA PRIMORDIAL A LOS TRABAJADORES QUE REQUIEREN NIVELES BAJOS DE HABILIDAD. LAS TAREAS DE TRABAJADORES MUY ESPECIALIZADOS, DE PROFESIONALES Y DE ADMINISTRADORES, CONTIENEN YA DIVERSOS GRADOS DE DESAFÍO Y LOGROS. ES POSIBLE QUE SE PUDIERAN ENRIQUECER MÁS ESTOS PUESTOS.

EN APARIENCIA, EL ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS, COMO RESPUESTA A FACTORES DE MOTIVACIÓN, ES UNA IDEA ATRACTIVA, PERO NO PARECE HABER FUNCIONADO TAN BIEN COMO SE ESPERABA: SE ENCUENTRAN DIVERSOS PROBLEMAS EN LA FORMA QUE SE HA ENTENDIDO.

PARECE QUE UNO DE LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES ES LA TENDENCIA ENTRE LOS ADMINISTRADORES DE PRIMER NIVEL Y LOS ESPECIALISTAS DE PERSONAL, A APLICAR SU PROPIA ESCALA DE VALORES RESPECTO A LOS DESAFÍOS Y LOGROS A LAS PERSONALIDADES DE OTROS INDIVIDUOS.

ALGUNAS PERSONAS AFRENTAN DESAFÍOS EN PUESTOS QUE PARECERÍAN INCUESTIONABLEMENTE ABURRIDOS A MUCHOS OTROS INDIVIDUOS.

OTRA DIFICULTAD ES QUE, POR LO GENERAL, SE IMPONE A LAS PERSONAS EL ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO, SE LES PLATICA ACERCA DE ELLO, EN VEZ DE PREGUNTARLES SI LES GUSTARÍA. NO SE PUEDE PASAR POR ALTO NUNCA LA IMPORTANCIA DE REALIZAR CONSULTAS, DE HACER QUE LAS PERSONAS PARTICIPEN ANTES DE REALIZAR CAMBIOS SIGNIFICATIVOS.

5. CALIDAD DE LA VIDA DE TRABAJO (QWL).- UNA DE LAS --
TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN MÁS INTERESANTES ES LA QUE -
SE DENOMINA PROGRAMAS DE CALIDAD DE LA VIDA DE TRA-
BAJO (QWL).

ESTOS PROGRAMAS REPRESENTAN UN ENFOQUE DE SISTEMAS-
AL DISEÑO DE PUESTOS Y UN DESARROLLO PROMETEDOR EN-
LA AMPLIA ÁREA DE ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS, EN --
COMBINACIÓN CON UNA FUNDAMENTACIÓN EN EL ENFOQUE DE
SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS A LA ADMINISTRACIÓN. QWL NO-
ES SÓLO UNA APROXIMACIÓN MUY AMPLIA AL ENRIQUECI-
MIENTO DE PUESTOS, SINO TAMBIÉN UN CAMBIO, UN CAMPO
DE INVESTIGACIÓN Y ACCIÓN INTERDISCIPLINARIA QUE --
COMBINA LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y DE LA ORGANIZA-
CIÓN, LA SOCIOLOGÍA, LA INGENIERÍA INDUSTRIAL, LA -
TEORÍA Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN, LA TEORÍA -
SOBRE LIDERAZGO, MOTIVACIÓN Y RELACIONES INDUSTRIA-
LES.

HABIENDO OBTENIDO IMPORTANCIA SÓLO DESDE LOS AÑOS -
1970, EXISTEN EN LA ACTUALIDAD CIENTOS DE ESTUDIOS-
DE CASOS Y PROGRAMAS PRÁCTICOS Y DIVERSOS CENTROS -
DE QWL, PRINCIPALMENTE EN ESTADOS UNIDOS, GRAN BRE-
TAÑA Y ESCANDINAVIA.¹⁵

LA QWL HA RECIBIDO UN APOYO ENTUSIASTA DE DIVERSAS-
FUENTES. LOS ADMINISTRADORES LA HAN CONSIDERADO CO-
MO UN MEDIO PROMETEDOR DE MANEJAR ESTANCAMIENTOS EN
LA PRODUCTIVIDAD, EN ESPECIAL EN LOS ESTADOS UNIDOS
Y EUROPA. LOS TRABAJADORES Y LOS REPRESENTANTES --
SINDICALES TAMBIÉN LA HAN CONSIDERADO COMO UN MEDIO
PARA MEJORAR LAS CONDICIONES Y PRODUCTIVIDAD EN EL-
TRABAJO Y COMO MEDIO PARA JUSTIFICAR REMUNERACIONES
MÁS ALTAS. AL DESARROLLAR UN PROGRAMA DE QWL, POR -
LO GENERAL SE SIGUEN DIVERSAS ETAPAS:

SE ESTRUCTURA UN COMITÉ DE DIRECCIÓN OBRERO-PATRO-
NAL, QUE POR LO COMÚN, INCLUYE A UN ESPECIALISTA O-

ASESOR EN QWL, CON EL CARGO DE PROPONER FORMAS DE -
AUMENTAR LA DIGNIDAD, EL ATRACTIVO Y LA PRODUCTIVI-
DAD DE LOS PUESTOS A TRAVÉS DEL ENRIQUECIMIENTO Y -
REDISEÑO DE LOS MISMOS. LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRA-
BAJADORES Y SUS SINDICATOS EN EL ESFUERZO, SE CONSI-
DERA MUY IMPORTANTE, NO SÓLO DEBIDO AL EJERCICIO DE
LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL SINO TAMBIÉN POR LA MUY --
PRÁCTICA VENTAJA DE QUE LAS PERSONAS QUE OCUPAN LOS
PUESTOS ESTÁN EN MEJORES POSIBILIDADES DE IDENTIFI-
CAR LO QUE LOS ENRIQUECERÍA Y ESTO HACE POSIBLE QUE
SEAN MÁS PRODUCTIVOS.

A PARTIR DE LAS LIBERACIONES DE ESTE COMITÉ, SE PUE-
DEN SUGERIR DIVERSOS CAMBIOS EN EL DISEÑO DE PUES-
TOS Y DEL MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO TOTAL. LAS RE-
COMENDACIONES DE LOS COMITÉS PUEDEN EXTENDERSE A AS-
PECTOS COMO REORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA, FORMAS
DE MEJORAR LA COMUNICACIÓN, PROBLEMAS Y SOLUCIONES-
QUE PUEDEN NUNCA HABERSE PROPUESTO ANTES, CAMBIOS -
EN LA DISPOSICIÓN DEL TRABAJO A TRAVÉS DE LAS MODI-
FICACIONES TÉCNICAS COMO EL REDISEÑO DE LAS LÍNEAS-
DE ENSAMBLE, MEJOR CONTROL DE CALIDAD Y OTROS ASPEC-
TOS QUE PODRÍAN MEJORAR EL BIENESTAR Y LA PRODUCTI-
VIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

NO ES SORPRENDENTE QUE LA QWL, CON ESOS RESULTADOS-
POSIBLEMENTE IMPORTANTES, SE HAYA DIFUNDIDO CON RA-
PIDEZ Y EN ESPECIAL EN LAS COMPAÑÍAS DE GRAN TAMAÑO
EN MÉXICO.

B) ¿EN QUE FORMA SE RELACIONA EL DESEMPEÑO CON LA SATISFACCIÓN?

DEL CENTRO DE CUALQUIER ESTUDIO SOBRE LA MOTIVACIÓN SURGE LA SIGUIENTE PREGUNTA: ¿EN QUÉ FORMA EL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCIÓN SE RELACIONAN CON LA MOTIVACIÓN? ¿QUÉ RELACIÓN CAUSAL EXISTE, SI LA HAY, ENTRE ESTAS - VARIABLES? INDUDABLEMENTE, SE HA OBSERVADO EN AÑOS - RECIENTES QUE LA HIPOTÉTICA CONEXIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO Y SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO, -- HAN GENERADO EL MAYOR INTERÉS ENTRE LOS ESTUDIOSOS DE LA CONDUCTA. A LO LARGO DE LOS AÑOS, SURGIÓ EL MODELO DE PORTER LAWLER, QUE TRATA DE EXPLICAR LAS RELACIONES ENTRE MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN.

1. EL DESEMPEÑO CONDUCE A LA SATISFACCIÓN. (MODELO -- PORTER LAWLER).- EN AÑOS RECIENTES, ALGUNOS CIENTÍFICOS HAN DISCUTIDO LA PROPOSICIÓN DE LOS RELACIONISTAS HUMANOS Y AHORA AFIRMAN QUE EL BUEN DESEMPEÑO DEL TRABAJO CONDUCE A LA SATISFACCIÓN. NO OBS-- TANTE, EXISTE UNA VARIABLE QUE INTERVIENE ENTRE -- ESAS DOS; A SABER, LAS RECOMPENSAS. POR ENDE, SI - LAS PERSONAS REALIZAN UN BUEN TRABAJO Y SE LES RECOMPENSA POR ELLO, SE GENERARÁ SATISFACCIÓN. EN -- CONTRASTE CON EL RACIONAMIENTO DE LOS HUMANORRELACIONISTAS, EL DESEMPEÑO SE CONSIDERA COMO LA VARIABLE CAUSAL, Y LA SATISFACCIÓN COMO LA VARIABLE DEPENDIENTE. PORTER Y LAWLER DESARROLLAN ESTE MODE-- LO.

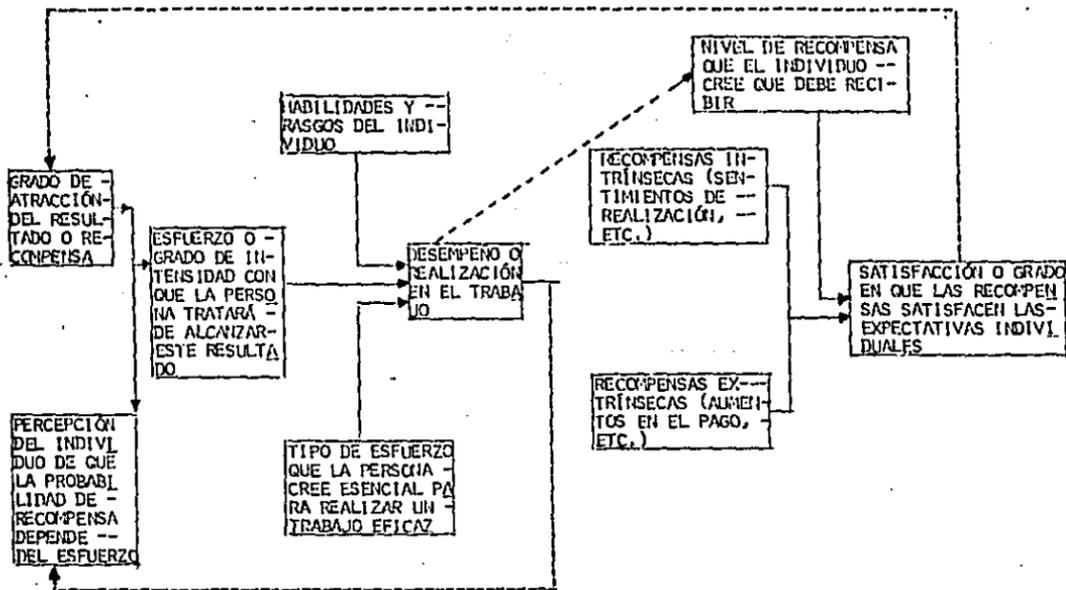
EL MODELO DE PORTER-LAWLER.- EL ENUNCIADO TEÓRICO DE PORTER Y LAWLER SE PUEDE REPRESENTAR EN FORMA - DE MODELO. TODA PERSONA SE PREGUNTA: SI TRABAJO -- CON ESFUERZO, ¿ME RECOMPENSARÁN? LOS INDIVIDUOS QUE SON ASCENDIDOS Estrictamente SOBRE LAS BASES DE AN-- TIGÜEDAD, SE SIENTEN CON FRECUENCIA MOTIVADOS DE -

UNA MANERA MUY DEFICIENTE, PORQUE NO EXISTE UN PAGO POR EL ESFUERZO ADICIONAL. EN LAS BUROCRACIAS, EN DONDE LAS PROMOCIONES DEPENDEN A MENUDO DEL ESCALAFÓN ÚNICAMENTE, ESTA FALTA DE MOTIVACIÓN ES -- UNA SITUACIÓN MUY COMÚN.

LA SEGUNDA PARTE VITAL DEL MODELO ES LA RELACIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO Y LAS RECOMPENSAS. EN MUCHAS ORGANIZACIONES, LAS RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS, TALES -- COMO SALARIOS Y PROMOCIONES, NO ESTÁN ÍNTIMAMENTE ASOCIADAS CON EL DESEMPEÑO. LAS PERSONAS QUE REALIZAN EL MEJOR TRABAJO NO SIEMPRE PERCIENEN LOS MAYORES AUMENTOS O LAS PROMOCIONES MÁS RÁPIDAS. POR -- OTRO LADO, LAS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS ADOPTAN A MENUDO LA FORMA DEL RECONOCIMIENTO Y SATISFACCIONES PERSONALES. LA MAYORÍA DE LOS INDIVIDUOS SE -- SIENTEN MÁS MOTIVADOS POR LAS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS QUE POR LAS EXTRÍNSECAS, PERO SIEMPRE DEBE HABER UNA CANTIDAD MÍNIMA DE AMBAS.

EN ORGANIZACIONES EN QUE LAS RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS NO ESTÉN ENLAZADAS DIRECTAMENTE AL DESEMPEÑO, LA ADMINISTRACIÓN DEBERÁ LUCHAR POR DESARROLLAR UN AMBIENTE EN QUE LAS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS NO QUÉ DEN SOFOCADAS. POR EJEMPLO: EN LAS EMPRESAS COMERCIALES, LOS GERENTES SAGACES PERMITEN QUE SUS SUBORDINADOS INTERACTÚEN Y CIMENTEN AMISTADES DENTRO DEL TRABAJO. ESTE TIPO DE ACTIVIDADES SOCIALES ES UNA CLASE DE RECOMPENSA Y, AUNQUE EL GERENTE NO -- PUEDE GARANTIZAR LA INTERACCIÓN SOCIAL PARA CADA INDIVIDUO, AL NO INTERFERIR CON ESTE PROCESO LES -- PERMITE BUSCAR SUS RECOMPENSAS A SU PROPIA MANERA. LA TERCERA PARTE VITAL DEL MODELO, ES LA QUE SE -- ASOCIA CON LA EQUIDAD. ES PRECISO QUE LAS PERSONAS ESTÉN CONVENCIDAS DE QUE LAS RECOMPENSAS QUE RECIBEN SON JUSTAS. ASÍ PUES, LA EQUIDAD ES EN GRAN --

PARTE UN FACTOR PSICOLÓGICO.
EL MODELO DE PORTER-LAWLER FUE BIEN RECIBIDO POR -
LOS ESPECIALISTAS Y TEÓRICOS DE LA CONDUCTA, DEBI-
DO A QUE ALGUNAS DE SUS PARTES SE HAN SOMETIDO A -
COMPROBACIÓN EMPÍRICA CON BUENOS RESULTADOS.



MODELO DE LA MOTIVACIÓN, DE PORTER Y LAWLER. (ADAPTADO DE LA OBRA DE LYMAN W. PORTER Y EDWARD E. LAWLER, III, MANAGERIAL ATTITUDES AND RICHARD D. IRWIN, INC. (1968), PÁG. 165).

2. LAS RECOMPENSAS SON EL FACTOR CAUSAL.- EXISTE UNA PROPOSICIÓN TEÓRICA MÁS RECIENTE, ÍNTIMAMENTE RELACIONADA CON LA TESIS DE PORTER-LAWLER, QUE EXPRESE QUE TANTO LA SATISFACCIÓN COMO EL DESEMPEÑO SON FUNCIONES DE LAS RECOMPENSAS. LOS DEFENSORES DE ESTA PROPOSICIÓN SOSTIENEN QUE:

- A) LAS RECOMPENSAS PRODUCEN SATISFACCIÓN Y
- B) LAS RECOMPENSAS BASADAS EN EL DESEMPEÑO ACTUAL AFECTAN EL DESEMPEÑO SUBSECUENTE.

ESTA LÍNEA DE RAZONAMIENTO, FORMULADA GRACIAS A LAS CONTRIBUCIONES DE LOS TEÓRICOS DEL REFORZAMIENTO, AFIRMA QUE NO EXISTE UNA RELACIÓN INHERENTE ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO.¹⁶

EN UN ESTUDIO QUE REALIZARON CHERRINGTON, REITZ Y SCOTT, DESCUBRIERON QUE LOS PARTICIPANTES QUE RECIBIERON RECOMPENSAS MANIFESTARON UNA SATISFACCIÓN NOTABLEMENTE MAYOR QUE LOS QUE NO HABÍAN SIDO RECOMPENSADOS. MAS AÚN, ENTRE LOS PARTICIPANTES CUYAS RECOMPENSAS SE ASOCIABAN CON EL BUEN DESEMPEÑO, SU RENDIMIENTO ERA NOTABLEMENTE MEJOR QUE EL DE AQUELLOS CUYAS RECOMPENSAS NO SE RELACIONABAN CON EL DESEMPEÑO. POR ENDE, LAS RECOMPENSAS SI AFECTARON LA SATISFACCIÓN. NO OBSTANTE, LOS INVESTIGADORES DESCUBRIERON TAMBIÉN QUE LA CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO, SUBSECUENTEMENTE ERA CUANDO SE EXCLUÍA EL EFECTO DE LAS RECOMPENSAS. POR CONSIGUIENTE, LA SATISFACCIÓN NO CONDUÍA AUTOMÁTICAMENTE A UN DESEMPEÑO MEJOR.

CAPITULO IV

LA MOTIVACION. BASE EN LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS --
HACIA LA EMPRESA.

A) LAS RELACIONES HUMANAS.

LAS RELACIONES HUMANAS SE REFIEREN A LA INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS, ATRIBUYENDO ESPECIAL IMPORTANCIA A LAS CAUSAS FUNDAMENTALES DE LA REACCIÓN INDIVIDUAL Y DE GRUPO.

LAS RELACIONES HUMANAS SON UN PROCESO DE MOTIVACIÓN DEL INDIVIDUO O GRUPOS, PARA QUE ACEPTEN UN OBJETIVO DETERMINADO: PRODUCIR CON EFECTIVIDAD, OBTENIENDO UNA RAZONABLE SATISFACCIÓN CON SU ESFUERZO PRODUCTIVO.

PERO PODEMOS ESTAR HABLANDO DE LAS RELACIONES HUMANAS TOMANDO EN CUENTA UN PRINCIPAL CARÁCTER: LA MOTIVACIÓN DEL INDIVIDUO Y LAS SATISFACCIONES DE LAS NECESIDADES.

LAS RELACIONES HUMANAS COMO BÁSICA REACCIÓN HUMANA ANTE LOS DEMÁS, O COMO ESPECIALIDAD "PRACTICADA POR ALGUIEN QUE ACTÚE PARA MOTIVAR CON ÉXITO A LOS GRUPOS, --- CONSTITUYE UN ELEMENTO DE GRAN PODER DE PENETRACIÓN, QUE SE ENCONTRARÁ SIEMPRE QUE LOS HOMBRES SE ASOCIEN CON UN PROPÓSITO DETERMINADO".

LAS RELACIONES HUMANAS SE REFIEREN A LA INTERACCIÓN DE LAS PERSONAS, PONIENDO ESPECIALMENTE LAS CAUSAS DE -- LAS REACCIONES INDIVIDUALES Y DEL GRUPO, TAMBIÉN EL ESTUDIO CUIDADOSO DE LAS CONDICIONES ÓPTIMAS PARA QUE UN EMPLEADO TRABAJE Y RINDA SU MAYOR PRODUCTIVIDAD.

DENTRO DEL MARCO DE LAS COSTUMBRES SOCIALES ACEPTADAS, HAY MUCHOS ASPECTOS QUE PUEDEN SERVIR PARA MOTIVAR AL HOMBRE. POR EJEMPLO, EL FACTOR POSICIÓN SOCIAL ES SIMBOLIZADA POR LAS POSESIONES DE UN HOMBRE; POR EJEMPLO TENER UN CARRO ÚLTIMO MODELO, EL MEJOR PUESTO DE LA ORGANIZACIÓN, LOS BENEFICIOS ESPECIALES DE QUE SE DISFRUTAN, - ETC.

EL ADMINISTRADOR MODERNO, LO DESEE O NO, EN MI PUNTO DE VISTA, DEBE RECONOCER A SUS EMPLEADOS COMO INDIVIDUOS QUE BUSCAN A TRAVÉS DEL TRABAJO, TENER CIERTAS NECESIDADES FÍSICAS Y SOCIALES Y QUIENES DEMANDAN SER TRATADOS CON ESTAS CONSIDERACIONES. AUNQUE TAL TRATAMIENTO NO SIGNIFICA NECESARIAMENTE QUE LOS EMPLEADOS NECESITEN SER CONSENTIDOS O HALAGADOS, PERO SÍ SIGNIFICA QUE A ÉSTOS -- DEBE CONSIDERÁRSELES, A TRAVÉS DE SU TRABAJO, EL SENTIMIENTO DE DIGNIDAD Y AUTORRESPECTO DEMANDADO POR EL INDIVIDUO EN UNA SOCIEDAD DEMOCRÁTICA.

CUANDO LAS NECESIDADES DEL GRUPO SON SATISFECHAS ES LÓGICO QUE NOSOTROS OBTENGAMOS EL MISMO RENDIMIENTO DE ÉSTE. AL PROCURAR MOTIVAR AL HOMBRE PARA QUE SATISFAGA SUS EXIGENCIAS DE LA PRODUCCIÓN, EL SUPERVISOR OLVIDA SU RESPONSABILIDAD FUNDAMENTAL DE PRODUCIR UN PRODUCTO O -- SERVICIO, SIMPLEMENTE PORQUE SE DA CUENTA DE LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS ANTE SUS HOMBRE, LO QUE -- HACE ES ESFORZARSE PARA QUE SUS FUERZAS REDUNDEN TANTO -- EN BENEFICIO DE LA EMPRESA COMO DE SUS HOMBRES.

B) LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACION.

SIEMPRE QUE HABLEMOS DE RELACIONES HUMANAS Y LA SATISFACCIÓN DE ESTAS NECESIDADES, DEBEMOS TOMAR EN CUENTA LAS PRETENSIONES DEL MISMO PERSONAL Y QUE POR LO GENERAL PODEMOS CITAR COMO TRES CLASES O GRUPOS:

1. ASPIRACIONES ECONÓMICAS,
2. ASPIRACIONES PSICOLÓGICAS, Y
3. ASPIRACIONES SOCIALES.

SE SABE QUE LAS TRES NO PODEMOS DEJARLAS DE TOMAR EN CUENTA, SI ES QUE QUEREMOS TENER BUENAS RELACIONES HUMANAS, HACER QUE LAS GENTES SE SIENTAN IMPORTANTES Y QUE SE LES TOQUE EN CUENTA Y QUE PARA PODER SATISFACERLAS ES NECESARIO CONOCERLAS, IDENTIFICAR LAS ASPIRACIONES O PRETENSIONES DE UNA PERSONA RESULTA A MENUDO TAN DIFÍCIL COMO SATISFACERLAS; POR EJEMPLO, A UN OBRERO SUELE DÁRSELE UN AUMENTO DE SUELDO CON LA INTENCIÓN DE SATISFACER UNA ASPIRACIÓN ECONÓMICA, PERO QUE EN EL FONDO NO LLEGA A SER UNA SATISFACCIÓN PRIMARIA PARA ÉL, ES DECIR, LA MENTE HUMANA ES TAN COMPLEJA QUE MUCHAS VECES NO SABEMOS O NO SE SABE SI UNA PERSONA HA QUEDADO SATISFECHA O ES POSIBLE QUE PUEDAN EXISTIR ALGUNOS FACTORES SOCIALES PSICOLÓGICOS QUE PARA ÉL SEAN MÁS IMPORTANTES; POR EJEMPLO, AL SER RECONOCIDO UN MIEMBRO MÁS DE SU GRUPO O TAMBIÉN SER RECONOCIDO POR SU SUPERIOR INMEDIATO DEL TRABAJO REALIZADO.

TAMBIÉN DEBE COMPRENDERSE QUE LAS ASPIRACIONES DE CADA PERSONA SON VARIABLES Y ES POSIBLE QUE NO PERMANEZCAN CONSTANTES POR MUCHO TIEMPO, POR LO TANTO, TENER EN CUENTA Y CONOCER A FONDO LAS NECESIDADES DE UN PERSONAL VIENE A SER ALGO ELEMENTAL QUE TODO LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y SOBRE TODO, UN JEFE DE RELACIONES INDUSTRIALES, NO DEBE OLVIDAR SI QUIERE CONSIDERARSE UN BUEN ADMINISTRADOR.

TAMBIÉN ES LÓGICO Y COMPRESIBLE QUE TODO PERSONAL DE UNA EMPRESA TRABAJA MEJOR Y ESTÁ MÁS SATISFECHO CUAN-

DO SABE QUE SUS JEFES SE INTERESAN POR ELLOS Y SE PREOCUPAN POR SUS DESEOS Y NECESIDADES. EN REALIDAD LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES ESPERAN QUE EL JEFE FOMENTE BUENAS RELACIONES EN LA COMPAÑÍA, QUE APRECIEN SUS ACTOS CON -- ECUANIMIDAD, QUE SE LES COMPRENDA CON TRATO JUSTO Y EQUITATIVO; POR CONSIGUIENTE, ES NECESARIO E IMPORTANTE TRATAR A TODO EL PERSONAL DE UNA EMPRESA COMO TAL, ESTIMULANDO SU PROGRESO Y MEJORAMIENTO, INFUNDIÉNDOLES EL DESEO DE SUPERACIÓN, RECONOCIMIENTO HACIA EL TRABAJO BIEN-HECHO Y ASEGURÁNDOLES UN TRATO JUSTO.

C) PUNTOS IMPORTANTES A TOMAR EN CUENTA EN LA MOTIVACION Y AL FOMENTAR LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS EN EL PERSONAL.

SIENDO LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS UNO DE LOS FACTORES PRIMORDIALES EN EL LOGRO DE CUALQUIER OBJETIVO Y - AYUDAR A OBTENER UNA MOTIVACIÓN MÁS EFECTIVA PARA LOS EMPLEADOS, ES IMPORTANTE CONSIDERAR ALGUNOS PUNTOS FUNDAMENTALES QUE PUEDEN AYUDARNOS A LAS RELACIONES INDUSTRIALES:

A) "HACER QUE LAS PERSONAS SE SIENTAN IMPORTANTES". ES INUDABLE QUE PARA LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS, UNA DE SUS MAYORES SATISFACCIONES ES SABER QUE SON ACEPTADAS, - AL IGUAL QUE OTRAS QUE SE CONSIDERAN IMPORTANTES. A LAS PERSONAS LES GUSTA DAR A SABER QUE SON "ALGUIEN". LOS TÍTULOS Y EL RECONOCIMIENTO DE SUS ÉXITOS ESTIMULAN A LAS GENTES, PORQUE QUIEREN SENTIRSE IMPORTANTES. ES DECIR, - LES GUSTA QUE SE LES PIDAN OPINIONES, DAR CONSEJOS Y SER TENIDOS EN CUENTA POR PERSONAS NOTABLES DENTRO DE SU GRUPO SOCIAL.

B) "RECONOCER LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES". SABEMOS QUE TODAS LAS PERSONAS NO SON IGUALES, QUE HAY DIFERENCIAS PSICOLÓGICAS; POR CONSIGUIENTE, DEBEMOS DE SABER TRATAR A LAS PERSONAS DE ACUERDO A SUS CARACTERÍSTICAS - PSICOLÓGICAS, PUES SE SUPONE, ERRÓNEAMENTE, QUE LOS MISMOS FINES, INTERESES Y DESEOS, ESTIMULARÁN EN IGUAL FORMA A TODOS LOS COMPONENTES DE UN GRUPO, LO CUAL ES UN ERROR. ASIMISMO, UN SUPERVISOR PUEDE UTILIZAR UN INCENTIVO QUE PARA EL SERÍA SUFICIENTE Y QUE, SIN EMBARGO, PARA SU SUBORDINADO NO LO SEA TANTO. POR LO TANTO, CONSIDERO INDISPENSABLE COMPRENDER LAS CARACTERÍSTICAS DEL INDIVIDUO.

C) "SER UN BUEN ESCUCHADOR". SE SABE POR EXPERIENCIAS Y ESTUDIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN Y DE --

OTRAS PERSONAS IMBUÍDAS EN EL MANEJO DE LA ENERGÍA HUMANA, QUE SE OBTIENE MAYOR COMPRENSIÓN Y MÁS INFORMACIÓN ÚTIL ESCUCHANDO Y DANDO LA IMPRESIÓN DE QUE LO HACEMOS CON ECUANIMIDAD Y CON INTERÉS. BASTANTES PROBLEMAS PUEDEN AYUDARSE A RESOLVER CUANDO UNA DE LAS PARTES ESTÁ DISPUESTA A ESCUCHAR, "PERMITIENDO A OTRO QUE HABLE HASTA QUE SE CANSE SIN INTERRUPIR Y QUE CUENTE SU HISTORIA COMPLETA, CON FRECUENCIA PERMITE QUE QUIEN LO HACE SE DÉ CUENTA DE QUE PUEDE ESTAR EN UN ERROR O ACEPTE QUE POSIBLEMENTE EXISTEN OTROS PUNTOS DE VISTA, TAN VARIOS COMO EL SUYO. TODO LO QUE SE OPONE A LAS BUENAS RELACIONES QUEDA A LA VISTA CUANDO SE ESCUCHA CON ATENCIÓN Y PACIENCIA".

D) "DEBEN EVITARSE DISCUSIONES". EN GENERAL, A LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS NO LES CAE MUY BIEN LAS DISCUSIONES, PORQUE SE DAN CUENTA QUE DISCUTIR NO RESUELVE LAS DIFERENCIAS; LO RELATIVO A DISFRUTAR EN UNA DISCUSIÓN ES UN CONCEPTO VAGO, MÁS BIEN PODRÍAMOS DECIR QUE NADIE GANA Y QUE ES MUCHO LO QUE SE PIERDE. IGUALMENTE SABEMOS, QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, RARA VEZ EL QUE PIERDE UNA DISCUSIÓN QUEDA CONVENCIDO DEL PUNTO DE VISTA DEL GANADOR, LO MÁS PROBABLE ES QUE LA DISTANCIA QUE LES SEPARABA ANTES DE LA DISCUSIÓN, SE HAYA HECHO MAYOR.

E) "CONOCER LOS SENTIMIENTOS DE LAS PERSONAS". LOS SERES HUMANOS SON BASTANTE SENTIMENTALES EN RELACIÓN A SUS AFECTOS, EXPERIENCIAS Y EMOCIONES PERSONALES, QUE SE ORIGINAN EN SUS EXPERIENCIAS ÍNTIMAS.

UN UNIVERSITARIO PIENSA QUE SU UNIVERSIDAD ES LA MEJOR, QUE SU CIUDAD ES LA MÁS BONITA Y QUE SU EQUIPO ES EL MEJOR. CONSECUENTEMENTE, ESTOS SENTIMIENTOS PROFUNDOS DEBEN APROVECHARSE PARA CREAR BUENAS RELACIONES, NO PARA DESTRUIRLAS.

F) "UTILIZAR LAS PREGUNTAS PARA PERSUADIR". ESTE -- SISTEMA HA DADO MUY BUENOS RESULTADOS. CASI TODAS LAS -- PERSONAS GUSTAN DE HABLAR SOBRE ASUNTOS DE LOS QUE SE -- CREE BIEN INFORMADA O QUE LE INTERESAN.

LA TÉCNICA DE LAS PREGUNTAS DA OPORTUNIDAD DE DECIR LO QUE SABEN Y DE IMPRESIONAR A OTROS CON SUS CONOCIMIENTOS. ASIMISMO, UTILIZANDO LAS PREGUNTAS CON MUCHO CUIDADO, A VECES ES POSIBLE LOGRAR QUE EL INTERLOCUTOR DIGA - "SI" A UN NÚMERO DE ASUNTOS SIN IMPORTANCIA, PARA QUE SE INCLINE POR DECIR QUE "SI" EN LOS PUNTOS IMPORTANTES. EN OTRAS PALABRAS, SE EVITA LA RESPUESTA "NO".

G) "ABSTENERSE DE DOMINAR". EN GENERAL, LOS INDIVIDUOS SE RECIENTEN SI SE SIENTEN DOMINADOS; A CASI TODOS LES GUSTA HACER LO QUE LES PLACE, AUNQUE ADMITEN QUE SON NECESARIAS CIERTAS RESTRICCIONES, LAS ACEPTARÁN SI SE -- LES EXPLICA Y LAS RESPETARÁN, EN CAMBIO, LA POSICIÓN Y - EL TEMOR OCASIONAN QUE UNA PERSONA SE ENFUREZCA POR HACER LO MEJOR QUE PUEDA, DE HECHO, LO QUE RESULTA ES EL - RESENTIMIENTO Y LA INDISPOSICIÓN QUE DETERMINA A SU VEZ LA INEFICIENCIA.

H) "ENTERARNOS QUE LA MAYORIA DE LAS PERSONAS SON - AMBICIOSAS". UN INDIVIDUO QUIERE SU PARTE, LA QUE CREE - QUE LE CORRESPONDE; CREE ALCANZAR LO QUE ESTÁ DENTRO DE SU CAPACIDAD Y DE LOS LÍMITES QUE IMPONE UN TRATO EQUITATIVO. VARIAS VECES EXISTE EL PROBLEMA EN COMPRENDER ENTERRAMENTE UNA SITUACIÓN. LA SOLUCIÓN ESTÁ EN SER RECTO Y - JUSTO, EN TOMARNOS EL TIEMPO NECESARIO PARA EXPLICAR, PARA COMTESTAR PREGUNTAS Y PARA MOSTRAR QUE LA ACCIÓN ESTÁ JUSTIFICADA POR LO QUE SE BASA EN LOS HECHOS DEL CASO -- PARTICULAR.

D) LOS INCENTIVOS.

LLÁMESE INCENTIVO A TODO AQUELLO QUE IMPULSA AL TRABAJADOR A OBRAR. TODOS LOS HOMBRES NECESITAMOS INCENTIVOS PARA TRABAJAR. "ES UN HECHO INDISCUTIBLE", AFIRMA J. C. ASPLEY, "QUE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS UTILIZAN SÓLO UN 60% DE SU CAPACIDAD PARA PRODUCIR. POR ESTA RAZÓN, HAY QUE INDUCIRLOS PARA QUE APORTEN ESE OTRO 40% DE SU CAPACIDAD QUE AÚN NO HAN PUESTO EN PRÁCTICA".

TODA POLÍTICA DE INCENTIVOS DEBE ESTAR PRECEDIDA DE UN ESTUDIO SOBRE LAS ASPIRACIONES Y DESEOS DE LOS TRABAJADORES. POR ESE MOTIVO, HACEMOS PRECEDER EL ESTUDIO DE LOS INCENTIVOS POR UN ANÁLISIS DE LAS ASPIRACIONES DE LOS TRABAJADORES. LOS ESTUDIOS DE LOS PSICÓLOGOS HAN DADO, POR LO GENERAL, EL SIGUIENTE ELENCO DE ASPIRACIONES:

- RECONOCIMIENTO DE SU LABOR POR MEDIO DE ELOGIOS, ASCENSOS, ETC.
- REALIZACIÓN, O SEA SATISFACCIÓN POR EL LOGRO EN LA EJECUCIÓN DE UNA TAREA, O LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA.
- POSIBILIDAD DE PROGRESO TANTO EN EL NIVEL JERÁRQUICO - COMO EN EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS.
- SALARIO JUSTO Y CON ESCALAS ADECUADAS.
- RELACIONES INTERPERSONALES Y BUEN TRATO.
- SUPERVISIÓN AMPLIA Y COMPRENSIVA.
- RESPONSABILIDAD, LIBERTAD E INICIATIVA. POSIBILIDAD DE DECIDIR.
- BUENA POLÍTICA EMPRESARIAL. OBJETIVOS CLAROS Y REALIZABLES, CON MEDIOS ADECUADOS.
- BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO: TEMPERATURA, SEGURIDAD.
- TRABAJO INTERESANTE, NO RUTINARIO, Y QUE LE GUSTE A LA PERSONA.
- CONSIDERACIÓN A LOS PROBLEMAS PERSONALES.
- ESTABILIDAD DENTRO DE LA EMPRESA, POR MEDIO DE UNA POLÍTICA CLARA DE EMPLEOS Y SALARIOS.
- PERTENECER A UN GRUPO IMPORTANTE Y ARMÓNICO.

- ÉXITO. SER IMPORTANTE, LOGRAR ALGO, MEDIANTE LA DETERMINACIÓN DE METAS CONCRETAS Y RECONOCIMIENTO CUANDO SE LOGREN.
- UN STATUS SOCIAL ADECUADO.
- FINES SOCIALES. SER ÚTIL A ALGUIEN.
- COMPRENSIÓN DE LAS ÓRDENES, DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS E INTERVENCIÓN EN SU DISCUSIÓN.

AHORA BIEN, LOS INCENTIVOS PUEDEN SER DE DIVERSAS CLASES:

A) INTRÍNSECOS O EXTRÍNSECOS. SON INCENTIVOS INTRÍNSECOS AQUELLOS QUE VAN LIGADOS A LA ACTIVIDAD LABORAL EN SÍ MISMA: RELACIONES HUMANAS, SUPERVISIÓN, COMPRENSIÓN DE LA TAREA, ETC. SON EXTRÍNSECOS, AJENOS AL TRABAJO: SALARIOS, PREMIOS. LOS INCENTIVOS INTRÍNSECOS SON LOS MEJORES.

B) REALES O SUSTITUTOS. SON INCENTIVOS REALES AQUELLOS QUE, COMO LA COMIDA, EL ELOGIO, ETC., SATISFACEN DIRECTAMENTE LAS NECESIDADES HUMANAS. SON SUSTITUTOS LOS QUE SIRVEN DE PUENTE PARA LOGRAR LOS INCENTIVOS REALES. ASÍ, POR EJEMPLO, EL DINERO NO ES UN INCENTIVO REAL YA QUE NO SE COME, NI EN SÍ MISMO ES PRESTIGIO, PERO SIRVE PARA ADQUIRIR COMIDA O PRESTIGIO.

C) POSITIVOS O NEGATIVOS. SON POSITIVOS LOS QUE SE MUEVEN POR MEDIO DE BENEFICIOS PARA QUIEN TRABAJA (PREMIOS). SON NEGATIVOS AQUELLOS QUE MOTIVAN MEDIANTE SANCIONES PARA QUIENES NO TRABAJAN, TALES SON LAS SANCIONES Y EL CASTIGO.

D) NO ECONÓMICOS O ECONÓMICOS. SON ECONÓMICOS LOS QUE SE TRADUCEN DIRECTAMENTE EN EROGACIONES MONETARIAS: SALARIO, PREMIOS EN DINERO, ETC. SON NO ECONÓMICOS LOS

QUE DIRECTAMENTE NO TRAEN BENEFICIOS ECONÓMICOS, AUNQUE LO HAGAN INDIRECTAMENTE: CAPACITACIÓN, BIENESTAR, ASCENSOS, ETC. LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS SE PUEDEN REDUCIR EN ESTOS TRES:

- PREMIOS EN DINERO.
- SALARIO.
- PARTICIPACIÓN EN LAS GANACIAS, ESTA PARTICIPACIÓN PUEDE HACERSE SIGUIENDO ESTOS CRITERIOS:
 - POR PRODUCCIÓN.- SEGÚN LA CANTIDAD GLOBAL DE PRODUCCIÓN, VENTAS Y BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA LA EMPRESA.
 - POR PRODUCTIVIDAD.- SEGÚN LA EFICIENCIA DE CADA OBRERO, SE REDUCE A UNA PRIMA POR MÉRITOS.
 - DIRECTAMENTE.- SE REPARTE EL DINERO.
 - INDIRECTAMENTE.- POR MEDIO DE ACCIONES O DE INSTITUCIONES DE BIENESTAR: BECAS, RESTAURANTE, VACACIONES, HORARIO LABORAL.
 - INDIVIDUAL.- SI SE REPARTE INDIVIDUALMENTE ALGO A CADA TRABAJADOR, UNA PRIMA, POR EJEMPLO.
 - COLECTIVA.- SI EL DINERO, LAS BECAS, ETC., VAN AL GRUPO (SINDICATO, CLUB, ETC.).

LOS INCENTIVOS NEGATIVOS O SANCIONES.

SE HA DEMOSTRADO QUE EN UNA SITUACIÓN NORMAL LOS PREMIOS SON MÁS EFECTIVOS QUE LOS CASTIGOS. EL MÉTODO POSITIVO ES MÁS DIFÍCIL: REQUIERE MAYOR ESFUERZO DE PARTE DE LA DIRECCIÓN, MAYOR ORGANIZACIÓN, ETC., PERO ES MÁS EFECTIVO. LOS PRINCIPALES PELIGROS DEL CASTIGO SON LOS SIGUIENTES:

A) LA PERSONA QUE LO RECIBE SE SIENTE FRUSTRADA, ESPECIALMENTE SI CONSIDERA QUE EL CASTIGO FUE INJUSTO. ELLO PUEDE CONDUCIR A UNA CONDUCTA HOSTIL O UNA REGRESIÓN HACIA EL INFANTILISMO.

B) LA SANCIÓN PONE DE RELIEVE LO QUE NO SE DEBE HACER; NO INDICA EL CAMINO POR SEGUIR NI SU REAL MOTIVACIÓN.

C) LOS CASTIGOS CORRIGEN LOS EFECTOS PERO NO LOS -- PREVIEN. SON CURATIVOS, NO PRESERVATIVOS. NO INDICAN OBJETIVOS NI ILUMINAN LA ACCIÓN.

D) EL CASTIGO CREA ACTITUDES DESFAVORABLES HACIA EL TRABAJO, ENGENDRA EL PESIMISMO, ABURRIMIENTO Y CONFLICTOS. EL TEMOR ES MAL CONSEJERO, CIERRA LA PUERTA A LAS IDEAS E INICIATIVAS Y CREA INSEGURIDAD E INSATISFACCIÓN.

E) EL EFECTO DE UN CASTIGO DURA MENOS TIEMPO QUE LA SATISFACCIÓN POR UN PREMIO, UN ELOGIO, ETC.

LOS INCENTIVOS NO ECONOMICOS.

AUNQUE EL DINERO ES UN FACTOR MUY IMPORTANTE EN LA MOTIVACIÓN, NO ES EL TODO NI LO PRINCIPAL. ESPECIALMENTE CUANDO EL HOMBRE HA SUPERADO LA ETAPA ANIMAL DE LA SOBREVIVENCIA, ANHELA ELEMENTOS DIFERENTES DEL SALARIO. PODEMOS DIVIDIR LOS INCENTIVOS NO ECONÓMICOS EN TRES CLASES: MATERIALES, SOCIALES Y MORALES.

1. INCENTIVOS NO ECONOMICOS MATERIALES.- PERTENECEN A ESTA CLASE, POR EJEMPLO, EL HORARIO DE TRABAJO, LAS PAUSAS Y LOS DESCANSOS, LAS MEDIDAS CONDUCENTES A MEJORAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO, LA SEGURIDAD, LA HIGIENE, ETC.

UNO DE LOS INCENTIVOS NO ECONÓMICOS FUNDAMENTALES ES LA ESTABILIDAD EN EL EMPLEO; LA ESTABILIDAD ES UN AGENTE MOTIVADOR, SIEMPRE QUE NO SEA ABSOLUTA. SE HA DEMOSTRADO QUE TANTO LA SEGURIDAD ABSOLUTA COMO LA INSEGURIDAD EXCESIVA, SON PERTURBADORAS EN EL BIENESTAR EMPRESARIAL. EN EL PRIMER CASO, LA GENTE NO RINDE PORQUE SABE QUE TIENE UN EMPLEO SEGURO, HAGA LO QUE HAGA. EN EL SEGUNDO CASO, EL OBRERO NO RINDE PUES SE SIENTE INSATISFECHO EN UNA DE SUS NECESIDADES HUMANAS-

BÁSICAS.

2. INCENTIVOS NO ECONOMICOS DE INDOLE SOCIAL.- PUEDEN REDUCIRSE A LOS SIGUIENTES:
 - A) ASISTENCIA SOCIAL AL OBRERO Y A SU FAMILIA, POR INTERMEDIO DE UNA TRABAJADORA SOCIAL O DE UN PSICÓLOGO.
 - B) SERVICIOS DE DIVERSA INDOLE: SEGUROS SOCIALES, SEGUROS DE VIDA Y ACCIDENTES, INSTRUMENTOS DE SEGURIDAD (CASCO, ...).
 - C) CENTROS DE ESPARCIMIENTO Y APRENDIZAJE: CLUBES, BIBLIOTECAS, CURSOS, TEATROS, FIESTAS, EXCURSIONES COLEGIOS, ETC.
 - D) CENTROS DE BIENESTAR FAMILIAR, COMO GUARDERÍAS INFANTILES, ATENCIONES A LAS MADRES, ETC.

3. INCENTIVOS NO ECONOMICOS DE INDOLE MORAL.- SON VARIADÍSIMOS. MENCIONARÉ LOS MÁS IMPORTANTES:
 - A) LAS COMUNICACIONES ENTRE JEFES Y EMPLEADOS Y ENTRE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA. MEDIANTE BUENAS COMUNICACIONES EL OBRERO PUEDE MANIFESTAR SUS INICIATIVAS Y PARTICIPAR DE LA MARCHA DE LA EMPRESA. SE SENTIRÁ TRATADO COMO PERSONA HUMANA.
 - B) ATENCIÓN A LA PERSONALIDAD DEL TRABAJADOR. INTERÉS POR SUS PROBLEMAS, DIFICULTADES, SUGERENCIAS, ÉXITOS.
 - C) EL ELOGIO DEBE SER OBJETIVO. EL ELOGIO EXAGERADO - NARCOTIZA.
 EL ELOGIO ES MUY SUPERIOR EN EFICACIA A LA REPRI-- MENDA; ÉSTA ES TANTO MENOS EFECTIVA CUANTO MÁS --- FUERTE. MAIER CITA LOS SIGUIENTES RESULTADOS DE UN ESTUDIO HECHO AL RESPECTO.

	<u>ORDEN DE MÉRITO</u>	<u>RESULTADOS MEJORES</u>	<u>RESULTADOS IGUALES</u>	<u>RESULTADOS PEORES</u>
ELOGIO PÚBLICO	1	87.5	12.0	0.5
REPRIMENDA PRIVADA	2	66.3	23.0	10.7
REPRIMENDA PÚBLICA	3	34.7	26.7	38.7
RIDÍCULO PRIVADO	4	32.5	33.0	34.5
RIDÍCULO PÚBLICO	5	17.0	35.7	47.3
SARCASMO PRIVADO	6	27.9	27.5	44.5
SARCASMO PÚBLICO	7	11.9	23.0	65.1

- D) EL CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS. EL CONOCER LOS PROGRESOS O DIFICULTADES REFUERZA NO SOLAMENTE EL APRENDIZAJE, SINO TAMBIÉN LA MOTIVACIÓN. SE HAN HECHO NUMEROSOS EXPERIMENTOS CON IDÉNTICOS RESULTADOS.
- E) LA COMPETICIÓN. ES UN INCENTIVO MUY PELIGROSO, -- PORQUE EN LAS COMPETENCIAS ASÍ COMO EL QUE GANA, -- ENCUENTRAN SATISFACCIÓN; QUIEN PIERDE PUEDE EXPERIMENTAR FRUSTRACIÓN. ES SIEMPRE MEJOR LA COOPERACIÓN QUE LA COMPETICIÓN. LA COMPETICIÓN, SI BIEN AUMENTA LA PRODUCCIÓN, TIENDE A DISMINUIR LA CALIDAD DE ÉSTA. CREA TENSIONES Y ANTAGONISMOS, POR -- ESE MOTIVO NO DEBE ABUSARSE DE ELLA. NO SE DEBE HACER DEFENDER DE LA COMPETICIÓN COSAS TAN BÁSICAS -- COMO EL SALARIO. LA COMPETICIÓN DEBERÁ TENER RECOMPENSAS INTRÍNSECAS AL TRABAJO, COMO EL ELOGIO, MÁS QUE PREMIOS EXTRÍNSECOS. SE PUEDE PUBLICAR INFORMACIÓN, POR EJEMPLO: EL MEJOR VENDEDOR, EL MEJOR PRODUCTOR, ETC.
- F) EL TIPO DE DIRECCIÓN. COMO SE DIJO EN OTRO LUGAR,

EL LÍDER DEMÓCRATA OBTIENE MAYORES SATISFACCIONES QUE EL AUTÓCRATA O EL BURÓCRATA. LOS OBREROS ANHELAN SER TRATADOS COMO SERES CONSCIENTES Y PENSANTES. LA DIRECCIÓN DEMASIADO AUTORITARIA Y CENTRALISTA FRUSTRAS LAS ASPIRACIONES FUNDAMENTALES DE LOS SERES HUMANOS.

- G) LA PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES. A LA GENTE LE GUSTA QUE SE LE CONSULTE SOBRE LAS DECISIONES IMPORTANTES. POR ESE MOTIVO, DEBE DÁRSELE OCASIÓN NO SOLO DE OPINAR SINO TAMBIÉN DE DECIDIR.

LA DECISIÓN DE GRUPO ES UN ÓPTIMO MEDIO DE DIRECCIÓN MOTIVADORA. LA PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES SATISFACE A LA VEZ, DIVERSAS NECESIDADES BÁSICAS COMO LA SEGURIDAD, LA ESTIMACIÓN DE SÍ MISMO, EL PRESTIGIO. ESTA PARTICIPACIÓN PUEDE LOGRARSE MEDIANTE BUENAS COMUNICACIONES, DISCUSIONES Y DECISIONES EN GRUPO, Y UN SISTEMA DEMOCRÁTICO PARA ASCENDER EN LA JERARQUÍA EMPRESARIAL.

- H) EL PROGRESO Y LOS ASCENSOS. LA DINÁMICA ESENCIAL DE LA PERSONA HUMANA CREA EN ÉL CADA VEZ NUEVAS ASPIRACIONES. LA EMPRESA DEBE RESPONDER A ELLAS. UNO DE LOS MEDIOS ES UNA POLÍTICA ADECUADA DE ASCENSOS BASADA EN LOS MÉRITOS DEL TRABAJADOR; SI SE UTILIZAN TRUCOS O FALSOS MOTIVOS PARA ASCENDER, QUIENES TRABAJAN A CONCIENCIA SE DESALIENTAN Y PIERDEN INTERÉS POR EL TRABAJO. LOS ASCENSOS PUEDEN SER DE DOS CLASES: DE CATEGORÍA Y DE FUNCIÓN. PUEDEN DEBERSE A SU VEZ A DOS CAUSAS PRINCIPALES: EL EMPUJE Y EL IMPULSO. EN EL ASCENSO DE CATEGORÍA, LA FUNCIÓN PERMANECE INVARIABLE, CAMBIA ÚNICAMENTE SU PUESTO EN LA JERARQUÍA. EN EL ASCENSO DE FUNCIÓN, CAMBIA ÉSTA. EL INDIVIDUO SE ENCONTRARÁ ANTE SITUACIONES NO PREVISTAS POR ÉL. EL OBRERO PUEDE PASAR ASÍ DE UN PUESTO EN QUE ERA COMPETENTE A OTRO EN EL CUAL ES INCOMPETENTE.

- I) EL DESAFÍO. EL HOMBRE TIENE UNA GAMA RIQUEZÍSIMA DE POTENCIALIDADES; LO QUE SE PUEDE ESPERAR DE ÉL ES INMENSO. DEBEMOS CREAR CONDICIONES TALES QUE ESTIMULEN EL EJERCICIO DE ESAS POTENCIALIDADES; DEBEMOS RETAR, DESAFIAR AL TRABAJADOR PARA QUE INTENTE Y CUMPLA LO INTENTADO. DAR RESPONSABILIDADES Y LIBERTAD PERO EXIGIR RESPUESTA EFECTIVA A ELLAS.
- J) LA COMPRENSIÓN. CONSISTE EN COLOCARNOS EN EL LUGAR DE LOS OBREROS, VER LAS COSAS CON SUS OJOS, VIVIR SUS PROBLEMAS DESDE SU SITUACIÓN. TODA PERSONA ANHELA SER COMPRENDIDA. ESTO SE LOGRA MEDIANTE EL CULTIVO DE LA PROPIA PERSONALIDAD Y LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS SOBRE LA PERSONA HUMANA. LOS PROGRAMAS DE CONSEJO DIRIGIDO POR PSIQUIATRAS EXPERIMENTADOS SON MUY ÚTILES Y CONTRIBUYEN A LA SATISFACCIÓN TANTO DE LOS OBREROS COMO DE LOS EJECUTIVOS.
- K) MOTIVACIÓN POR MEDIO DE OBJETIVOS. ES IMPORTANTE QUE LA EMPRESA HAGA SUYOS LOS OBJETIVOS DE SUS OPERARIOS Y QUE ÉSTOS LO HAGAN CON LOS OBJETIVOS DE LA FÁBRICA. ESTO SE LOGRA MEDIANTE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES.
- L) ADAPTAR LAS PERSONAS A LAS TAREAS Y VICEVERSA. ESTO SE OBTIENE MEDIANTE UNA BUENA POLÍTICA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y ORIENTACIÓN DEL PERSONAL.
- M) LUCHA CONTRA LA MONOTONÍA. ES NECESARIO BUSCAR MANERAS DE HACER AGRADABLE EL TRABAJO MEDIANTE ALEGRÍA Y VARIEDAD EN EL AMBIENTE LABORAL: MÚSICA, FIESTAS, CONCURSOS, RELACIONES HUMANAS AMISTOSAS.

E) FACTORES QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA EN LA MOTIVACION LABORAL.

COMO SE HA AFIRMADO ANTES, LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y SITUACIONALES HACEN QUE UN INCENTIVO QUE ES VÁLIDO PARA ALGUIEN NO LO SEA PARA OTRA PERSONA; O UNA MOTIVACIÓN QUE SURTIÓ EFECTOS EN UNA SITUACIÓN DADA, PUEDE SER INEFICAZ EN OTRA SITUACIÓN.

POR LO MISMO, EN LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR DEBEN TENERSE EN CUENTA LOS FACTORES QUE SE DAN A CONTINUACIÓN:

- A) EL STATUS PROFESIONAL. CUANTO MÁS ALTO SEA, LAS ASPIRACIONES SON DIFERENTES.
- B) EL SEXO. EN GENERAL, LAS MUJERES SE SATISFACEN MÁS FÁCILMENTE QUE LOS HOMBRES; PERO PARA ELLAS CIERTOS DETALLES SON IMPORTANTÍSIMOS. ASÍ, EL BUEN TRATO PRIVA SOBRE EL SALARIO, EL HOMBRE EN GENERAL ASPIRA MÁS AL SALARIO Y A LA PROMOCIÓN.
- C) LA EDAD. POR LO GENERAL, LA EDAD DE UN EMPLEADO AUMENTA SU SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO, AUNQUE MUCHAS VECES LO QUE SUCEDE ES QUE EN UNA EMPRESA PERMANECEN LOS SATISFECHOS Y LOS PROMOVIDOS.
- D) LA INTELIGENCIA. PARA LOS INDIVIDUOS MÁS INTELIGENTES, LAS MOTIVACIONES INTRÍNECAS SON MÁS EFICACES. QUIEREN ENCONTRAR SATISFACCIÓN EN LO QUE ESTÁN HACIENDO, ENCONTRARLE UN SENTIDO AL TRABAJO. ANHELAN MÁS LOS TRABAJOS COMPLEJOS QUE LOS FÁCILES.
- E) LA ADAPTACION A LA VIDA. QUIENES NO TIENEN PROBLEMAS SON MÁS FÁCILES DE MOTIVAR. PARA LOS DESADAPTADOS ES CLAVE UN CONTEXTO FAVORABLE DE RELACIONES HUMANAS Y DE COMPRENSIÓN.

F) LA CAPACITACION COMO MOTIVADOR.

LA CAPACITACIÓN ES UNA PARTE TAN IMPORTANTE DE TODA RELACIÓN ENTRE SUPERVISOR Y SUBORDINADO, O ENTRE IGUA---LES, QUE CON FRECUENCIA SE DESCUIDA SU CARÁCTER DE PODE---ROSO MOTIVADOR.

PETER DRUKER, EN "LA ADMINISTRACIÓN: TAREAS, RESPON---SABILIDADES Y PRÁCTICAS" (MANAGMENT: TASKS, RESPONSABILI---TIES, PRACTICES, HARPER & ROW, N.W. 1974), SEÑALA QUE EL ARBITRIO IDEADO POR LOS JAPONESES PARA QUE LOS TRABAJADQ---RES ASUMAN RESPONSABILIDADES POR EL TRABAJO Y LAS HERRA---MIENTAS, CONSISTE EN LA "CAPACITACIÓN CONTÍNUA".

TODOS LOS EMPLEADOS, EN TODOS LOS NIVELES, SIGUEN -CAPACITÁNDOSE HASTA QUE SE RETIRAN. LAS REUNIONES SEMANA---LES DE CAPACITACIÓN SON PARTE NORMAL, PROGRAMADA, DE SU---TRABAJO. POR LO GENERAL, LAS DIRIGEN LOS MISMOS EMPLEA---DOS Y SUPERVISORES Y NO INSTRUCTORES.

"LA CAPACITACIÓN CONTÍNUA -DICE DRUKER- BRINDA A CA---DA OBRERO EL CONOCIMIENTO DE SU PROPIO DESEMPEÑO, DE SUS---PROPIAS NORMAS Y AL MISMO TIEMPO, DE OTROS COMPAÑEROS EN---SU NIVEL. FORMA EL HÁBITO DE CONTEMPLAR "NUESTRO TRABAJO",---CREA UNA COMUNIDAD DE TRABAJO Y TRABAJADORES; CADA EM---PLEADO TIENE QUE VER MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS DE SU PRO---PIA ESPECIALIZACIÓN Y DE SU DEPARTAMENTO. SABE LO QUE PA---SA, SABE QUÉ TRABAJO HACEN LOS DEMÁS, VE EL TODO AUTÉNTI---CO Y DE ÉL SE ESPERA QUE LE PREOCUPE EL DESEMPEÑO DE CA---DA UNA DE LAS TAREAS QUE COMPONEN ESTE TODO AUTÉNTICO.

POR LO TANTO, PUEDE ADVERTIR CUÁL ES SU PROPIO LU---GAR DENTRO DE LA ESTRUCTURA Y SU PROPIA CONTRIBUCIÓN".

LA CAPACITACIÓN PUEDE SATISFACER ALGUNOS DE LOS DE---SEOS DE LOS TRABAJADORES, COMO CONSIDERACIÓN, CONOCIMIEN---TOS DE LA CONTRIBUCIÓN DE CADA UNO, RECONOCIMIENTOS DE -LAS NECESIDADES MUTUAS DE LA EMPRESA POR EL TRABAJADOR Y---DEL TRABAJADOR POR LA EMPRESA.

G) EL PAPEL DE LA SUPERVISION EN LA MOTIVACION.

LAS RELACIONES ENTRE SUPERVISORES Y SUBORDINADOS Y ENTRE IGUALES, PUEDEN CONTRIBUIR AL CLIMA DE MOTIVACIÓN-DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. LAS RELACIONES OBRAN POSITIVA O NEGATIVAMENTE, SEGÚN SU CARÁCTER. MUCHAS RELACIONES SE BASAN EN PRECEDENTES HISTÓRICOS COMO EL QUE IMPLICA - LA FRASE: "ASÍ HEMOS HECHO SIEMPRE LAS COSAS EN ESTA COMPAÑÍA". ESTO IMPLICA PARA EL TRABAJADOR QUE LA ADMINISTRACIÓN NO MUESTRA CONSIDERACIÓN POR ÉL COMO SER HUMANO. NO ES MÁS QUE OTRO ESLABÓN EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN, O UNA EXTENSIÓN DE ELLA.

EL DR. JOHN ZENGER, DE ZENGER, MILLAR & ASSOCIATES, DE MENLO PARK, CALIFORNIA, CREE QUE LA MOTIVACIÓN INTERNA PUEDE RESULTAR DE LA ELIMINACIÓN DE OBSTÁCULOS AL TRABAJO PRODUCTIVO.

UN OBSTÁCULO RADICA EN LAS POLÍTICAS DESTINADAS DE UNA EMPRESA, QUE PERSISTEN CUANDO LA ADMINISTRACIÓN CARECE DE LA DECISIÓN DE SUPRIMIRLAS.

OTRA TRABA A LA MOTIVACIÓN INTERNA ESTÁ EN LA MALA SUPERVISIÓN. LOS MALOS SUPERVISORES SURGEN POR LO GENERAL, CUANDO LOS BUENOS OPERARIOS ASCIENDEN A SUPERVISORES SIN SER ADIESTRADOS EN RELACIONES HUMANAS. ZENGER SEÑALA QUE MUCHOS SUPERVISORES SE FORMAN EN UNA ATMÓSFERA-AUTORITARIA, DAN ÓRDENES SIN DAR EXPLICACIONES Y SE IMPACIENTAN CON PERSONAS QUE PLANTEAN CUESTIONES COMO EL ABURRIMIENTO, EL TRABAJO INÚTIL O LA FALTA DE OPORTUNIDADES. LOS SUPERVISORES SUELEN DESDEÑAR LAS SUGERENCIAS DE LOS OBREROS.

SUS ACTITUDES DESTRUYEN, DE HECHO, EL DESEO DE TODA PERSONA CORRIENTE DE HACER UN BUEN TRABAJO.

UN TERCER OBSTÁCULO ESTÁ CONSTITUIDO POR LA ESTRUCTURA BUROCRÁTICA DE MUCHAS EMPRESAS. LA ESTRUCTURA INHIBE LOS INTENTOS DEL CAMBIO, POR BENÉFICO QUE ÉSTE PROMETA SER. TAMBIÉN DESTRUYE LA COMUNICACIÓN, PORQUE LA BURO.

CRACIA HABLA PERO RARAMENTE ESCUCHA.

LOS ADMINISTRADORES QUE NO ESCUCHAN PARECEN NO PREOCUPARSE EN ABSOLUTO POR QUIENES ESTÁN SUBORDINADOS EN LA JERARQUÍA ORGÁNICA.

CONCLUSIONES

1. CONSIDERANDO LA IMPORTANCIA EN LA ACTUALIDAD, QUE TIENE EL ELEMENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS, SE RESALTA LA IMPORTANCIA -- QUE TIENE COMO ELEMENTO ACTUANTE LA MOTIVACIÓN.
2. EN LA ACTUALIDAD, EL ASPECTO MOTIVACIONAL SE CONSIDERA COMO FACTOR INDISPENSABLE PARA EL BUEN DESEMPEÑO - DEL TRABAJO.
3. LOS SISTEMAS TEÓRICOS QUE SE HAN EXPUESTO, SON INTENTOS DE ENTENDER EL POR QUÉ DEL COMPORTAMIENTO HUMANO. NO SE DEBERÁ TOMAR COMO TAL O CUAL SISTEMA, SIN ANTES HACER UN ANÁLISIS CON EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN.
4. EL USO DE INCENTIVOS COMO MEDIOS PARA AUMENTAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL, ES EFICAZ, SIEMPRE Y CUANDO ÉSTOS SEAN CUIDADOSAMENTE SELECCIONADOS Y APLICADOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS. MUCHOS DE LOS PLANES DE INCENTIVOS IMPLICAN DESEMBOLSOS CONSIDERABLES PARA LA EMPRESA, PERO EL EMPLEADO, SI ES BIEN DIRIGIDO, RECOMPENSARÁ CON CRECES ESOS GASTOS.
5. EL HOMBRE CUENTA CON NECESIDADES QUE NO SE SATISFACEN ECONÓMICAMENTE. ESTAS PUEDEN TENER SOLUCIÓN DENTRO -- DEL AMBIENTE DE TRABAJO, SI SE RECONOCE LA DIGNIDAD - QUE EL EMPLEADO TIENE COMO PERSONA Y SE LE INDUCE A IDENTIFICAR SUS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS DE LA EMPRESA.
6. LA MOTIVACIÓN NO ECONÓMICA, NOS PRESENTA TÉCNICAS QUE PUEDEN SER FUERTES INSTRUMENTOS PARA ALENTAR A LOS -- EMPLEADOS Y HACERLES SENTIRSE SATISFECHOS DE SU TRABAJO.

JO Y ORGULLOSOS DE LA INSTITUCIÓN PARA LA CUAL TRABAJAN.

7. PARA QUE EXISTA UNA BUENA MOTIVACIÓN, ES IMPRESCINDIBLE LA EXISTENCIA DE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

B I B L I O G R A F I A

- KENNETH H. BLANCHARD & PAUL HERSEY
LA ADMINISTRACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.
EDITORIA TÉCNICA, MÉXICO 1975, CUARTA REIMPRESIÓN.
- KOONTZ O'DONNELL
ADMINISTRACIÓN; EDIT. Mc.GRAW HILL
OCTAVA EDICIÓN, MÉXICO 1985.
- R.M. HODGETTS - SALTMAN
COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES
EDIT. INTERAMERICANA, MÉXICO 1981, PRIMERA EDICIÓN.
- FERNANDO ARIAS GALICIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EDIT. TRILLAS, MÉXICO 1986, DECIMOCUARTA REIMPRESIÓN.
JUNIO, 1986.
- B. VON HALLER GILMER
TRATADO DE PSICOLOGÍA EMPRESARIAL
TOMO I, PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN
EDICIONES MARTÍNEZ ROCA, BARCELONA 1976.
- SUAREZ DIAZ
HOMBRES Y EMPRESAS
EDIT. TRILLAS, MÉXICO 1983, PRIMERA EDICIÓN.
- ROBERT E. TANNEHILL
ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO
EDIT. UAG, 3RA. EDICIÓN, MÉXICO 1978
- APUNTES DE MOTIVACION DEL PERSONAL

ABRAHAM MASLOW
PERSONALIDAD Y MOTIVACIÓN
HARPER & BROTHERS 1954, N.Y.

C I T A S

1. GARY DESSLER; ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN. ENGLEWOOD CLIFFS, N.J. PRENTICE HALL INC. 1976, PÁG.-206.
2. JOE KELLY; CONDUCTA ORGANIZACIONAL. ED. REV. HOMEWOOD ILL., RICHARD D. IRWIN 1974, PÁG. 279.
3. MR. JONES (ED) NEBRASKA. SIMPOSIO SOBRE MOTIVACIÓN. - LINCOLN, NEBRASKA, UNIVERSIDAD DE NEBRASKA PRESS, --- 1954, PÁG. 14.
4. FEDERICO ENGELS; EL PAPEL DEL TRABAJADOR EN LA TRANSFORMACIÓN DEL MONO EN HOMBRE. EDIT. PROGRESO 1971.
5. ABRAHAM H. MASLOW; MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD. N. YORK HARPER & BRO. 1954, PÁG. 46.
6. IBID., PÁG. 46.
7. PAUL HERSEY Y KENNETH H. BLANCHARD; ADMINISTRACIÓN Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL, UTILIZANDO RECURSOS HUMANOS. TERCERA EDICIÓN, ENGLEWOOD CLIFFS, N.J. PRENTICE, --- HALL INC. 1977, PÁG. 42.
8. RICHARD M. HODGETTS; ADMINISTRACIÓN: TEORÍA, PROCESO Y PRÁCTICA. SEGUNDA EDICIÓN (FILADELFIA WB SAUNDER CO.- 1979), PÁG. 267.
9. CHRIS ARGYRIS; PERSONALIDAD Y ORGANIZACIÓN. N.Y. HARPER & BRO.
10. FREDERICK HERZBERG, BENHARD MAUSNER Y BARBARA SYNDER-

- MAN; LA MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR. N.Y. JOHN WILEY -- 1959 Y HERZBERG; TRABAJO EN LA NATURALEZA DEL HOMBRE (N.Y., WORLD PUBLISHING Co., 1966).
11. DAVID C. MC. CLELLAND; THE ARCHIEVING SOCIETY. PRINCETON; N.J.; VON NOSTRAND Co. 1961.
 12. S.W. GLELLERMAN; MANAGMENT BY MOTIVATION; NY, AMERICAN MANAGMENT ASSOCIATION 1968. PÁG. 173.
 13. IBID., PÁG. 189.
 14. MITCHELL FEIN; ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO: UNA REVALUACIÓN. SLOAN MANAGMENT REVIEW Vo. 15 No. 2, PÁG. - 82-86.
 15. L.E. DAVID AND A.R. CERNES; QUALITY OF WORKING LIFE VOLS. 1 Y 2, NY THE FREE PRESS, 1975.
 16. DAVID J. CHERRINGTON, H. JOSPEH REITZ Y WILLIAM E. - SCOTT JR.; DIARIO DE PSICOLOGÍA APLICADA. DICIEMBRE-1971, PÁGS. 531-536.