



16
S. E. M.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

BLANCA ESTELA ARANDA GOMEZ
SANDRA MARIA MORA MARIN
MARIA EUGENIA RIVAS NERI

DIRECTOR DEL SEMINARIO
L. A. JORGE BARAJAS MEDINA



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 está 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.

I N D I C E

LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA ADMINISTRACION

	<u>Página</u>
I. Introducción	1
II. Metodología	7
III. La motivación en el proceso administrativo	14
IV. Conceptos de motivación y necesidad	19
V. El hombre y la motivación ante diversas situaciones	29
VI. Factores motivacionales	36
a. Motivación y dinero	37
b. Motivación y poder	38
c. Motivación y competencia	40
d. Motivación y seguridad	41
e. Motivación y liderazgo	42
f. Motivación y responsabilidad	43
g. Motivación y comunicación	44
h. Motivación y el trascender (dejar huella) en la historia	45
i. Motivación y tiempo	46
j. Motivación y música	47
k. Motivación y juego	48
l. Motivación y los factores sociológicos	49

	<u>Página</u>
m. Motivación y cultura	51
n. Motivación y religión	52
o. Motivación y valores	52
p. Motivación y sentimientos	54
VII. Teorías motivacionales.	55
a. Robert Owen	57
b. Frederick Taylor	65
c. William McDougall	72
d. Elton Mayo	78
e. Abraham Harold Maslow	85
f. Henry Alexander Murray	93
g. Kurt Lewin	101
h. Burrhus Frederick Skinner	107
i. Frederick Herzberg	113
j. Rensis Likert	124
k. David Clarence McClelland	138
l. Víctor Harold Vroom	146
m. Edward Emmet Lawler	153
n. Lyman Porter	159
o. Patricia Cain Smith	168
p. Douglas McGregor	173
q. Chris Argyris	183
r. Resumen de teorías motivacionales	191

	<u>Página</u>
VIII. La motivación en el trabajo.	197
Motivación como herramienta fundamental en la dirección	206
IX. El administrador como agente motivador	209
X. Conclusiones	218
XI. Anexos	222
XII. Bibliografía	238

I. INTRODUCCION

"La motivación me dice
que haga esto porque es
importante para mí".

Frederick Herzberg

¿Qué motivó a usted a abrir y a empezar a leer el presente trabajo?

Probablemente se le haya obsequiado un ejemplar por ser familiar, amigo o futuro sinodal de las autoras de esta investigación. Tal vez a usted le interesa obtener información sobre la importancia de la motivación en la administración. De alguna manera ha manifestado interés por leer el mismo y puede constatar que lo ha hecho motivado por diversas y muy distintas razones, como podrían ser: interés por el tema, curiosidad, ampliación de conocimientos, afecto hacia las autoras, etc.

Hemos elaborado el presente trabajo partiendo de la siguiente interrogante:

¿QUE NUEVE A LAS PERSONAS A ACTUAR?

Al tratar de contestar esta pregunta podríamos decir que desde su origen, el hombre ha tratado de explicarse todos los fenómenos que ocurren a su alrededor, uno de ellos, es precisamente el por qué de su comportamiento, de saber qué factores lo hacen actuar de determinada manera.

Por ejemplo, a usted mismo, en su vida diaria se le pueden presentar diferentes situaciones que lo obligan a comportarse de distintas maneras.

En un camión nunca falta el estudiante que rápidamente se sienta en un lugar que queda desocupado, motivado por la necesidad de darle un repaso a sus apuntes.

En una reunión social frecuentemente nos encontramos a la persona que pretende acaparar la atención de los invitados, monologando sobre diferentes aspectos, motivado por el afán de despertar la admiración de los demás; o el anfitrión que está pendiente de cada uno de los invitados, motivado por la necesidad de que éstos estén contentos en la reunión y quedar bien ante ellos.

En una oficina es común el empleado que no da a conocer sus puntos de vista para evitar entrar en conflicto con su jefe, motivado por la necesidad de conservar su empleo o el deseo de crear un ambiente de cordialidad; o el supervisor que procura establecer una comunicación más profunda con el personal, motivado por el interés de mejorar las condiciones en que se efectúa el trabajo.

En una clase se da el caso del profesor que guarda las distancias con los alumnos, motivado por el temor a que le pierdan el respeto; o el alumno que siempre tiene un comentario que hacer, motivado por el afán de sobresalir.

En una familia nunca falta el adolescente que adopta las modas más extravagantes y que desafía a sus padres, motivado por el deseo de reafirmar su personalidad; o el padre responsable que busca superarse profesionalmente, motivado por la necesidad de mejorar su nivel de vida.

Esto nos lleva a pensar que la conducta humana no se genera sin motivo, sino que obedece a intereses, deseos, afanes, tanto personales como propiciados por las circunstancias en que vive el hombre.

Una de las mayores preocupaciones en el campo de la administración ha sido el de llegar a conocer lo relacionado con el comportamiento humano.

Partiendo de lo anterior, el presente trabajo de investigación abarca la definición de necesidad, motivo y motivación; algunos ejemplos sobre las motivaciones que ha tenido el hombre ante diversas situaciones, los factores que los han impulsado a actuar de diversas maneras, di-

ferentes teorías motivacionales que se han aplicado en algún momento dentro del ámbito laboral así como una breve explicación de la importancia que tiene para el administrador el ser un buen agente motivador.

Para la realización de este seminario de investigación acudimos a diversas bibliotecas de la Ciudad de México para obtener información. Asimismo, se mantuvo correspondencia con autores extranjeros, entre ellos Edward Emmet Lawler, III, Lyman William Porter y Patricia Cain Smith, a quienes agradecemos la atención de haber dado respuesta a nuestras peticiones y haber proporcionado mayor información.

Agradecemos también la disponibilidad del Dr. Fernando Arias Galicia para darnos su opinión sobre algunos planteamientos de la propia investigación.

Queremos destacar la valiosa aportación de la Maestra Laura Martínez, quien nos dedicó su tiempo para hacer comentarios y proporcionarnos información sobre el tema de estudio.

Deseamos señalar el apoyo desinteresado de los Licenciados Gabriel Larrea Richerand y Angel González Avelar, de quienes recibimos orientación y ayuda en la impresión de las foto-

gráficas contenidas en este seminario.

Por último, esta investigación no hubiera podido realizarse sin el esfuerzo, colaboración, paciencia y apoyo del Lic. Jorge Barajas Medina, quien nos asesoró a lo largo de la preparación de este trabajo.

Esperamos que esta investigación sirva de ayuda de manera especial a toda persona que trabaja, convive y dirige al recurso humano, ya que consideramos que la motivación es uno de los elementos determinantes para el logro de los objetivos organizacionales.

II. M E T O D O L O G I A

"La búsqueda de la verdad
es más hermosa que la ver-
dad misma".

Alberto Einstein

La investigación es la herramienta básica de la ciencia; sin ésta la ciencia no existiría. A través de la investigación se discierne o profundiza en algún género de estudio basándose en una serie de métodos sistemáticos, procedimientos lógicos y utilización de datos para alcanzar los objetivos deseados.

Para la realización de cualquier investigación, el hecho de establecer un orden para llevarla a cabo es de primordial importancia, ya que constituye la base para el desarrollo de la misma, es decir, es necesario definir una metodología.

Este trabajo de investigación lo hemos basado fundamentalmente en una investigación documental, conocimientos adquiridos a través de la carrera y experiencias propias. Nuestra metodología que seguimos a lo largo de este trabajo consta de los siguientes pasos:

I. Selección y justificación del tema.

Al seleccionar el tema de la presente investigación, tomamos en cuenta que:

a) Todas las personas están sujetas a comportarse de manera distinta influenciadas por motivos diversos.

b) A través de las experiencias adquiridas en nuestros trabajos, nos percatamos de la importancia que tiene una adecuada motivación en el trabajo desempeñado por los miembros de la organización.

Por lo tanto, nuestro interés se centró en lo que sería motivo de nuestro estudio, titulando el presente trabajo:

"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA
ADMINISTRACION"

II. Objetivos.

1. Objetivos generales.

- Analizar la importancia que tiene la motivación en la administración.

- Conocer las diferentes teorías motivacionales de las que puede valerse el administrador.

2. Objetivos específicos.

- Allegar al lector de información detallada sobre cómo el hombre ha actuado en diversas situaciones específicas, para poder satisfacer sus distintas necesidades.
- Conocer algunos de los muchos factores que impulsan al hombre a actuar de determinada manera.
- Analizar las teorías motivacionales de diversos autores.
- Distinguir algunas de las necesidades del hombre que lo impulsan a trabajar.
- Resaltar la importancia que tiene la motivación para alcanzar un mejor desarrollo tanto en los trabajadores como en las organizaciones.
- Dar relevancia a la motivación dentro de la etapa de Dirección en el proceso administrativo.

III. Programa de actividades.

A continuación presentamos el programa de actividades en el que detallamos los pasos que seguimos durante el desarrollo de esta investigación.

IV. Recopilación de la información documental.

Para la realización de nuestra investigación documental elaboramos fichas de trabajo donde concentramos y resumimos la información recopilada de las siguientes fuentes:

- Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hemeroteca Nacional, UNAM.
- Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Biblioteca de la Facultad de Psicología, UNAM.
- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana.
- Biblioteca de la Universidad Anáhuac.
- Biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Biblioteca del Colegio de México.

- Asistencia al curso sobre "Autoactualización".
- Comunicación a través de correspondencia con los siguientes autores:

- Edward Emmet Lawler, III
- Lyman William Porter
- Patricia Cain Smith

Asimismo, hicimos entrevistas a profesores especializados en la materia, entre ellos:

- Dr. Fernando Arias Galicia
- Mtra. Laura Martínez Ruiz

III. LA MOTIVACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

"La administración es el arte de artes, puesto que es la organización del talento".

Jean Jacques
Servan-Schreiber

En primer término, señalaremos algunas de las diversas definiciones que se han dado sobre la administración y las etapas que para efectos de estudio se han diseñado sobre el proceso administrativo; lo anterior queda reflejado en el cuadro de autores. (Ver página siguiente).

Para efectos de nuestra investigación, hemos adoptado el modelo de proceso administrativo, el cual contiene cinco funciones administrativas: (Ver Cuadro de Proceso Administrativo).

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Este modelo se considera como uno de los de mayor aceptación por diversos autores y administradores profesionales.

CUADRO DE AUTORES*		
AUTOR	DEFINICION	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
Henri Fayol	Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.	Previsión Organización Mando Coordinación Control
Koontz y O'Donnell	La creación y conservación en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes.	Planeación Organización Integración Dirección Control
George R. Terry	La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.	Planeación Organización Ejecución Control
Agustín Reyes Ponce	Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.	Previsión Planeación Organización Integración Dirección Control
José Antonio Fernández Arena	La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.	Planeación Implementación Control

*Definiciones obtenidas de: Barajas Medina, Jorge. Administración II. Apuntes elaborados. Derechos registrados. Abril, 1980.

PROCESO ADMINISTRATIVO	
ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	FUNCIONES DE CADA ETAPA
PLANEACION	Objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos.
ORGANIZACION	División del trabajo, departamentalización, niveles jerárquicos, tramo de control, estructuras de autoridad, centralización, delegación, descentralización, organigramas.
INTEGRACION	Recursos: financieros, materiales, técnicos, humanos.
DIRECCION	Uso de la autoridad, comunicación, <u>MOTIVACION</u> , coordinación, toma de decisiones.
CONTROL	Establecimiento de normas o estándares de ejecución, medición de resultados, comparación con lo planeado, acciones correctivas.

Como podemos observar en el cuadro anterior, a la MOTIVACION la ubicamos dentro de la etapa de la Dirección, ya que la tarea primordial de los administradores es hacer que sus trabajadores contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y alcancen sus objetivos individuales.

IV. CONCEPTOS DE MOTIVACION Y NECESIDAD

"El hombre es una caña
llena de necesidades".

Pascal

Antes de iniciar nuestro estudio consideramos necesario hacer una breve reflexión sobre lo que es la motivación, partiendo de diversas definiciones; esto con el fin de comprender la importancia que tiene la misma para los administradores, ya que se le considera como una de las herramientas disponibles para obtener mejores resultados en la productividad.

MOTIVO (VA)

- "Del latín *motivus*; de *motum*, *movere*, *mover*. Que mueve o tiene virtud o eficacia".¹

MOTIVO

"Experiencia consciente o estado subconsciente que sirve como factor para determinar la conducta social o comportamiento de un individuo en una situación determinada".²

MOTIVAR

- a) "Dar causa o motivo para una cosa".
- b) "Dar o explicar la razón que se ha tenido para hacer o decir una cosa".³

1/ Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Selecciones del Reader's Digest México, S.A. de C.V. México, 1985.
 2/ Warren, Howard C. Diccionario de psicología. Fondo de Cultura Económica. México, 1948.
 3/ Enciclopedia Salvat Diccionario. Salvat Editores, S.A. Barcelona, España, 1971.

MOTIVAR

"Es inducir a la gente a actuar del modo deseado".⁴

MOTIVACION

- a) "Acción y efecto de motivar".
- b) "Lo que nos hace actuar".⁵

MOTIVACION

Según la psicología:

"Causa consciente o inconsciente de un deseo o de un acto, razón que confiere sentido a nuestra conducta. Los motivos se relacionan con las necesidades del individuo, por lo que pueden ser fisiológicos o psicológicos. Los primeros tienden a conseguir el equilibrio biológico de su organismo y a la procreación. Los motivos psicológicos, que son los que determinan la conducta del hombre encaminada al desarrollo de su personalidad".⁶

MOTIVACION

"La motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de

4/ Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Elementos de administración moderna. McGraw Hill. México, 1982.
 5/ Diccionario Pequeño Larousse en Color. Ediciones Larousse. Ramón García Pelayo y Gross. México, 1972.
 6/ Enciclopedia Salvat Diccionario. Salvat Editores, S.A. Barcelona, España, 1971.

alguna meta. En otras palabras, la motivación explica por qué las personas se comportan en la forma en que lo hacen".⁷

MOTIVACION

"Puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".⁸

MOTIVACION

"Es un concepto que designa los factores que mueven a los seres humanos a alcanzar sus objetivos. Aunque estos objetivos pueden ser establecidos por un grupo, la mayoría de las acciones están orientadas en primer lugar a la satisfacción de necesidades primarias y, en forma secundaria alcanzar los objetivos del grupo".⁹

MOTIVACION

"Razones que explicarían el acto de un individuo o de un agente social cualquiera".¹⁰

^{7/} Certo, Samuel C. Administración moderna. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. 2a. Edición. México, 1984. Pág. 379.

^{8/} Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. México, 1981. Pág. 65.

^{9/} Fulmer, Robert M. Administración y organización. Serie de compendios científicos. Editorial CECSA. México, 1983.

^{10/} Warren, Howard C. Diccionario de psicología. Fondo de Cultura Económica. México, 1948.

MOTIVACION

"Tensión que pone en movimiento el organismo hasta que éste la haya reducido y haya recobrado su integridad".

"No hay conducta sin motivación. Es preciso o que un excitante exterior venga a solicitar el espíritu para que éste entre en acción. La noción de motivación explica muchos factores que, en un momento dado, determinan los comportamientos de un individuo".¹¹

MOTIVACION

"Condición interna del individuo que inicia o dirige su conducta hacia una meta".

"Incluye necesidades internas, los deseos y propósitos del individuo.

Nos ayuda a comprender:

1) La direccionalidad de la conducta (las metas que perseguimos).

2) La activación de la conducta (el esfuerzo que realizamos para perseguir nuestras metas)".¹²

11/ La psicología moderna de la A a la Z. 2a. Edición. Ediciones Mensajero, Bilbao.

12/ Coleman, James C. Psicología contemporánea y conducta eficaz. Editorial El Manual Moderno, S.A. México, 1977.

MOTIVACION

"Es un estado excitante que se deriva de una necesidad interna, impulsando a un organismo a la actividad".¹³

MOTIVACION PARA P.T. YOUNG

"Es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad".

MOTIVACION PARA N.R.F. MAYER

"Proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona".

MOTIVACION PARA ATKINSON

"El término motivación se refiere a la actuación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. Subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un "yo quiero".

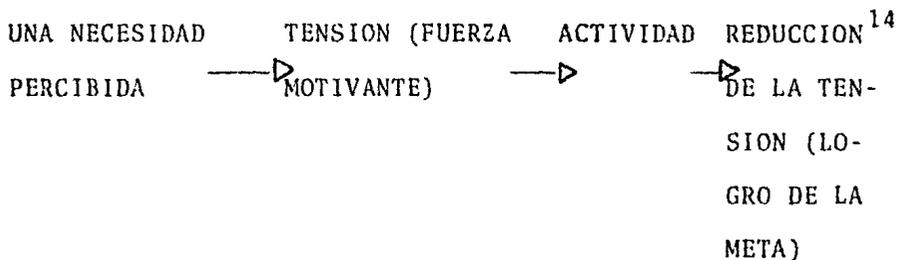
MOTIVACION PARA MASLOW

"Una sólida teoría de la motivación debería suponer que la motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y que es compleja, que es casi una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo".

^{13/} Cohen, Jozef. Psicología de los motivos personales.
Editorial Trillas. México, 1973.

De los conceptos anteriormente citados podemos destacar que todos definen la motivación como el proceso constante que inicia, mantiene y dirige nuestra conducta para alcanzar un objetivo. Se pueden utilizar varios términos para describir las fuerzas motivantes de la conducta humana. Algunos de estos términos son necesidad, empuje, aspiración y deseo. Estos pueden ser agrupados, ya que cada uno es sentido y reconocido por el individuo como una fuerza motivante.

Como resultado de percibir una necesidad, se crea dentro del individuo una tensión que conduce a actividades que intentan reducir la tensión creada. El proceso puede diagramarse así:



En otras palabras, la motivación es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo desea y porque él desea hacerlo.

14/ Sisk, Henry L. y Sverdlick, Mario. Administración y gerencias de empresas. Editorial Sober.

La motivación puede lograrse mediante el uso de factores materiales, psicológicos o de cualquier otro tipo, con el fin de que impulsen a las personas a luchar y esforzarse para obtener determinados objetivos.

A partir de esto, se puede afirmar que sin la existencia de una necesidad insatisfecha, no podrá haber motivación. Es por esto que será muy importante determinar cuáles son esas necesidades de los individuos, ya que así se tendrá un conocimiento más claro de las causas que motivan a las personas; cuáles son sus deseos y cuál es el fin que persiguen con su trabajo. Ahora bien, para poder determinar estas necesidades debemos comprender primero lo que significa el concepto de necesidad.

NECESIDAD

- a) "Carácter de aquéllo de que no se puede prescindir".
- b) "Lo que no puede evitarse".
- c) "Fuerza, obligación".
- d) "Falta de las cosas que son menester para la vida".¹⁵

NECESIDAD

"Es un estado afectivo debido a una ruptura del equilibrio psicofisiológico que constituye el bienestar y, en conse-

¹⁵ Diccionario Pequeño Larousse en Color. Ediciones Larousse, Ramón García Pelayo y Gross. México, 1972.

cuencia, la satisfacción de la necesidad será la desaparición de ese estado afectivo, debido al restablecimiento del equilibrio cuya ruptura lo provocó".¹⁶

NECESIDAD

"El hombre tiene necesidades y deseos que lo impulsan hacia ciertas metas o fines".¹⁷

NECESIDAD

"Necesidad en general es la dependencia del ser viviente, en cuanto su vida o sus intereses, cualesquiera que sean, de otras cosas o seres".¹⁸

Con lo mencionado anteriormente podemos decir que una necesidad es un deseo o carencia que se manifiesta en la persona por sus anhelos, y que requiere de un satisfactor o fuerza que impulsa a esa persona a accionar.

Esto nos lleva a pensar que la conducta humana no se genera sin motivo, sino que obedece a intereses, deseos, afanes y necesidades tanto personales como propiciadas por las circunstancias en que vive el hombre. Las personas movidas por

¹⁶/ Zamora, Francisco. Tratado de economía. Pág. 38.

¹⁷/ Abbagnano, Nicola. Diccionario de filosofía. Pág. 849.

¹⁸/ Ghiselli, Edwin. Psicología industrial. Ed. Letras, Pág. 412.

la urgencia de satisfacer las necesidades físicas, económicas, sociales, de seguridad o de otra índole que se presentan en diversos grados de intensidad.

Podemos concluir entonces que la motivación es algo que activa y dirige nuestra conducta y que los motivos forman un mosaico complejo porque pueden orientarse a la supervivencia y a la satisfacción de necesidades corporales o de una necesidad adquirida de índole social. Por lo general, los motivos se encuentran detrás de nuestra conducta diaria, por lo que a veces resulta difícil relacionar una determinada conducta con algún motivo específico al interactuar con otra persona.

El administrador al tratar con diversas personas dentro del ámbito laboral, debe recordar, si desee entenderlas, que persiguen algún motivo, el cual debe descubrir para poder juzgar sus actos y actuar de acuerdo a sus intenciones y a sus propios impulsos.

V. EL HOMBRE Y LA MOTIVACION ANTE
DIVERSAS SITUACIONES

"En todos los momentos de su vida, el hombre es solamente un instrumento en manos de la necesidad".

D'Holbach

A través del tiempo los hombres han actuado siempre por una motivación, cualquiera que ésta sea; esto ha propiciado que se interesen por descubrir su origen, por desarrollar nuevas civilizaciones, ampliar sus dominios, así como crear métodos y objetos que le brinden una mejor forma de vida.

El hombre como una simple parte de una estructura gigantesca ha sido siempre un emprendedor, un realizador, un infatigable creador como consecuencia de su desarrollo intelectual; siempre ambicioso y desafiante, lucha, batalla, analiza y de vez en cuando inventa, tratando de transformar lo que no le parece, manifestando su inconformidad y cambiando lo establecido para dar paso a nuevas situaciones y circunstancias del medio en donde se desenvuelve.

En este capítulo se pretende mencionar situaciones concretas que se han suscitado durante el desarrollo del hombre hasta nuestra época.

- Remontémonos a la prehistoria cuando el hombre primitivo inventa el lenguaje, motivado por la necesidad de comunicarse con los demás seres humanos, ya que el hom-

bre por naturaleza es un ser gregario que necesita de los demás, para satisfacer sus necesidades primarias como vestir y comer para poder subsistir.

- Otro pasaje que podemos mencionar es aquél en que Moisés libera a los israelitas de la esclavitud de Egipto, así como la actitud del pueblo que se dispone a caminar por el desierto por muchos años motivados por el deseo de ser libres y poseer la tierra de Canaan, tierra fértil y próspera que había sido ya prometida.

- En la cultura egipcia podemos mencionar que los egipcios creían en la existencia del cielo y del infierno, y que el alma del hombre seguiría viviendo después de morir el cuerpo. Así, impulsados por esta razón, los egipcios embalsamaban los cadáveres y los encerraban en tumbas inviolables, rodeándolos de alimentos y utensilios que les permitirían seguir viviendo como antes.

- Los asirios sostenían un ejército activo que poseía avanzadas técnicas militares y armas de hierro, motivados por el gran anhelo de conquistar las ciudades, saquearlas, exigir tributos, adueñarse del territorio y sacrificar o deportar a sus habitantes.

- En el Imperio Babilónico. Hammurabi, el rey más famoso de este imperio, dictó leyes importantes contenidas en el Código de Hammurabi, motivado por el deseo del buen funcionamiento de su vasto imperio que abarcaba desde el Golfo Pérsico hasta el Mar Mediterráneo.

- Los persas se dedicaron al estudio de los movimientos de los astros, motivados por la creencia de que el destino del hombre tenía una estrecha relación con estos movimientos astrológicos.

- Los comerciantes fenicios, por la necesidad de comunicarse con sus agentes establecidos en las colonias, se vieron obligados a simplificar a 24 los signos de la escritura egipcia, naciendo de este modo el alfabeto que adoptaron los primeros arameos, usaron los griegos y romanos y que actualmente se utiliza.

- Los hindúes, motivados por el gran deseo de preservar sus ideas religiosas y filosóficas, escribieron los libros, "Los Vedas" y "El Código de Manú", entre otros, dando a conocer así, la historia primitiva de la India.

- Los chinos construyeron su gran Muralla al norte del

país motivados por la necesidad de defenderse de los constantes robos de los bandoleros, conocidos con el nombre de hunos.

- Los mexicas acostumbraban realizar sacrificios humanos, impulsados por la creencia de que éstos agradaban a sus dioses y se veían beneficiados con buenas cosechas, lluvias en abundancia y protección ante los diferentes fenómenos naturales.

- Las naciones europeas que llevaron a cabo la conquista del nuevo mundo estuvieron motivadas por la ambición de extender su poderío; éstas trataban de justificar este hecho haciendo creer que los indígenas tenían derecho a la evangelización.

-Recordemos ahora, cuando el pueblo de México se levanta en armas en 1810 motivado por las innumerables injusticias de que eran objeto por parte del Gobierno del Virreinato.

- En 1910 Emiliano Zapata se revela contra los hacendados motivado por la explotación del campesino, la injusta repartición de la tierra y la pobreza existente.

- En 1914 estalló la Primera Guerra Mundial entre Alemania, el Imperio Austrohúngaro y Turquía en contra de los países aliados comprendidos por la Gran Bretaña, Italia, Francia y los Estados Unidos. Estos países se fueron a la guerra motivados básicamente por obtener el dominio del comercio mundial.

- La Segunda Guerra Mundial que abarcó de 1939 a 1945, entre Alemania, Italia y Japón por un lado y Estados Unidos, Francia e Inglaterra por el otro, fue motivada por el hecho de que Adolfo Hitler quien era jefe del Partido Nacional-socialista en ese tiempo, no respetó los derechos humanos y la autodeterminación de los países, aunque en el fondo fue motivada por cuestiones comerciales y económicas.

- El hombre llega por primera vez a la luna en 1969 motivado principalmente por sus ansias de conquistar el cosmos.

- Desde los antiguos griegos hasta nuestros días los pueblos del mundo envían cada cuatro años al país sede a sus mejores atletas para que compitan en las llamadas Olimpiadas, motivados éstos por el deseo de destacar en

el deporte a nivel mundial y por la satisfacción que significa el tratar de unir a todos los países a través del deporte, aunque sea solamente por unas semanas que dura este evento.

Como se puede observar en los ejemplos anteriormente citados, cualquier actividad que llegemos a realizar va a estar motivada por algún factor o factores que prevalezcan en el medio ambiente ya sea de índole económico, político, social y/o cultural.

VI. FACTORES MOTIVACIONALES

"La gente no nace con tendencias a luchar por el dinero, por descubrir verdades científicas o por símbolos de status social y seguridad. Estos motivos se aprenden durante la socialización".

N. E. Miller

Para poder comprender mejor lo que es la Motivación necesitamos analizar los diversos factores que mueven a los seres humanos a alcanzar sus objetivos. Debemos entender que los factores son: "Los elementos y causas, que unidos a otras cosas, contribuyen a un efecto".¹⁹

Creemos importante analizar los siguientes factores:

Motivación y dinero

Se piensa que uno de los factores más importantes de la motivación de un individuo dentro de una organización y de su vida en general es y ha sido por mucho tiempo el dinero ya que a través de éste puede satisfacer sus necesidades más elementales, como son: comida, ropa, habitación u otros aspectos materiales; asimismo, el hombre ha visto cubiertas a través del dinero su seguridad y hasta su autorrealización como ser humano.

Taylor señala como resultado de sus investigaciones, que el dinero es un factor de gran importancia para el trabajador; según él, el pago de salarios era lo único que preocupaba al obrero.

19/ Enciclopedia Salvat Diccionario. Salvat Editores, S.A. Barcelona, España, 1971.

Consideramos que el dinero no siempre ha tenido el mismo grado de relevancia como factor motivacional, debido a que influye la situación económica que prevalece en ese momento para concederle dicha importancia; como ejemplo podemos mencionar la diferencia que existe cuando hay auge o crisis en la economía de un país o del mundo entero.

Motivación y poder

A través de la historia podemos constatar que el hombre siempre ha buscado conquistar más allá de lo que posee, obteniendo de esta manera poder ante los demás.

En 1911 Alfred Adler escribió:

"Percibo claramente en todos los fenómenos psíquicos el anhelo por la superioridad ... Todas las funciones tienden a ella; correcta o incorrectamente buscan la conquista, la seguridad, el incremento ... Sean cuales fueren las premisas con que sueñan nuestros filósofos y psicólogos-autopreservación, principio del placer, igualdad-no son mas que vagas representaciones, intentos por

expresar el gran impulso hacia arriba ... El objetivo fundamental de nuestra vida".²⁰

La búsqueda del poder es fácilmente observable en muchos campos de la sociedad moderna como sería el caso, por mencionar algún ejemplo, el de los políticos, así como todos los que tienen puestos de responsabilidad en los negocios, la educación o la milicia, poseen una fuerte motivación de poder.

David Clarence McClelland autor de la Teoría de los Factores Motivantes, considera de gran importancia el factor poder, el cual explicaremos con más detalle en el siguiente capítulo.

De alguna manera el hombre adquiere poder a través de status, riqueza, bienes, influencia hacia los demás y dominio; éstos van a variar dependiendo de la cultura y medio ambiente en que se desenvuelve el individuo.

²⁰Adler, Alfred. Individual Psychology. Psychologies of 1930. Traducido por Susanne Langer, Clark University Press. Worcester, Massachusetts, 1930, Pags. 398-399.

Motivación y competencia

Al hombre en general le agrada competir, por lo tanto, el administrador debe saber aprovechar estos impulsos o deseos que todo ser humano posee, con el fin de que la organización pueda lograr más fácilmente sus objetivos y a su vez lograr que sus empleados estén satisfechos en su trabajo.

La política de competencia en una organización es una manera de asegurar la eficiencia administrativa y resulta más honesta en el sentido de que se promueven a las personas que son aptas para determinados puestos dentro de la organización.

Por consiguiente, para incrementar la moral de los trabajadores, debe haber una política de competencia abierta; esto es, se necesita que la empresa cuente con un método justo y objetivo para evaluar a sus empleados, y que haga todo lo posible por capacitarlos, de tal forma que adquieran mayor eficiencia para poder ascender. Con estos requisitos, se espera que cada administrador, al estudiar la posibilidad de cubrir una vacante o un cargo nuevo, tenga disponible una lista de candidatos dentro de la organización; con la gran ventaja de que son trabajadores

que se han identificado con la empresa y que ésta conoce sus antecedentes, problemas y objetivos.

Motivación y seguridad

La seguridad es un motivador muy intenso en una sociedad como la nuestra, ya que la persona puede sentirse insegura en muchos aspectos: físicos, intelectuales, económicos, sociales y psicológicos.

La inseguridad en el trabajo tiene un efecto decisivo sobre la motivación de la mayoría de los empleados en las organizaciones. En éstas se trata de atender a la seguridad de los empleados mediante programas de seguros (vida, gastos médicos mayores) y planes de ahorro (fondos y caja de ahorro).

Morgan y King observan que la seguridad: "Entraña poder conservar lo que tiene y tener la seguridad de que en el futuro la pasará uno cuando menos tan bien como en el pasado. A la inversa, la inseguridad es un temor siempre presente de que quizá las cosas no duren, de que se pueda perder lo que hoy se tiene".²¹

21/ Morgan, Clifford T. y King, Richard A. Introduction to Psychology. 3a. Edición. McGraw Hill. New York, 1966.

Motivación y liderazgo

En nuestra vida diaria, o en el trabajo mismo, podemos señalar a personas "líderes" que tienen el "carisma" de poder influenciar a otros y son seguidos por la mayoría de la gente, identificándolas como sus guías.

Estas personas poseen ciertas características innatas que las hacen sobresalir dentro de determinados grupos, convirtiéndose de esta manera en líderes.

Entre las características que presenta un buen líder están las siguientes:

1.-Capacidad conceptual:

- capacidad creativa.
- habilidad para tomar decisiones.
- precisar y adaptar los objetivos de la organización.
- inteligencia.

2.-Capacidad humana:

- comunicar la acción.
- seleccionar a las personas.
- ordenar a los elementos humanos.

- relaciones con los demás.
 - madurez social.
- 3.-Capacidad teórica.
- habilidad para utilizar los recursos.
 - conocimientos y comprensión del campo técnico.
- 4.-Capacidad para inspirar confianza e impulsar a otros y poder influir en otros.
- firmeza en el seguimiento de los objetivos fijados.
 - habilidad para encontrar nuevos caminos.

Las características del líder tienen un gran efecto motivador en las personas para encauzar sus acciones en la dirección en que el líder las señale.

En las organizaciones el líder debe dirigir, guiar, motivar y recabar información de sus subalternos, saber cuáles son sus tendencias, sus actitudes hacia otras personas y sobre todo conocer el concepto que tienen de él, para no ver limitada la motivación que puede ofrecer.

Motivación y responsabilidad

La responsabilidad que conlleva una obligación de hacer

las cosas siempre trae consigo una determinada motivación del ser humano que realiza la acción.

Todos en nuestra vida diaria realizamos diferentes actividades motivados por alguna razón en especial, sintiéndonos con la obligación y responsabilidad de realizarlas lo mejor posible. Por ejemplo, un trabajador responsable que siempre lleva a cabo su trabajo de manera eficiente puede estar motivado por diferentes causas como serían el satisfacer su propio "ego" de hacer bien las cosas, de gustarle su actividad, el de no perder su empleo, etc.

Frederick Herzberg recomienda a los administradores incrementar la responsabilidad de los trabajadores como un factor motivacional.

Motivación y comunicación

La comunicación juega un papel muy importante dentro de la vida de los hombres. Es por esto que las personas necesitan comunicarse con otros para satisfacer diferentes necesidades; es decir están motivadas por el deseo de cumplir un fin específico, cualquiera que éste sea.

Para todo organismo social la comunicación es un elemento de gran importancia ya que para lograr los objetivos de la organización es necesario que haya un intercambio de información; es por la comunicación que se emprenden acciones, enlaza las actividades entre los diversos departamentos, es en sí, el sistema nervioso.

A un empleado se le deben comunicar los objetivos y los planes de una organización, esto como influencia motivadora, para que él mismo tenga un entendimiento real de lo que se propone la empresa y éste a su vez coopere a la realización de las metas ya establecidas.

Además de la comunicación personal, es necesario crear los canales suficientes entre los diversos departamentos, de tal forma que se realice la coordinación debida.

Motivación y el trascender en la historia

A través del devenir de la historia nos podemos percatar de varios hechos que han ocurrido con diferentes personajes de diferentes épocas y distintos lugares.

Nos referimos aquí a aquéllos que han dado su vida motivados por el deseo de que sus descendientes tuvieran una mejor existencia dentro de este planeta, dejando una huella dentro de nuestra historia.

Un ejemplo de esto serían los escritores, pintores, escultores, músicos, quienes a través de su interpretación artística dejan una huella, algunas veces en mayor o menor grado, recordándoseles después de que han fallecido.

También el hombre puede trascender en la historia de una organización al haber creado algo o simplemente el haber sido alguien dentro de la misma.

Este tipo de motivación definitivamente siempre ha existido, en cualquier ámbito de que se trate, no importando el tiempo ni el lugar del mundo donde se dé. Es una motivación del ser humano en su afán de dejar huella y "no morir" históricamente aún después de su fallecimiento.

Motivación y tiempo

Uno de los factores que a todo ser humano lleva a realizar determinados hechos es el tiempo.

Todos hemos experimentado la situación cuando tenemos que entregar determinado trabajo en un plazo establecido.

Como ejemplo concreto podemos mencionar cuando algunas ocasiones un estudiante se queda estudiando toda la noche queriendo "devorar los libros" antes de presentarse a un examen precisamente por no haber previsto esto y haberse puesto a estudiar con anticipación.

Es así como el factor "tiempo" tiene un efecto importantísimo en nuestras vidas; ya que nos motiva éste, a parte de otros factores que vienen ligados al tiempo, a actuar y realizar una tarea o actividad.

Motivación y música

El hombre siempre ha gustado de hacer y escuchar música, ya que a través de ésta, puede manifestar sus sentimientos, deseos, emociones, recrear el espíritu, relajarse, o simplemente porque le es desagradable estar en un lugar en donde hay absoluto silencio.

Hoy en día es muy usual que en el lugar de trabajo se escuche música, pues se ha comprobado que el hombre es más

productivo y trabaja con mayor gusto o placer cuando el ambiente es favorable.

Motivación y juego

El juego es la función esencial de la actividad infantil y a través de él el niño se motiva para que explore y amplíe el conocimiento del mundo que le rodea.

Es jugando como el niño va a crecer, ya que por medio del juego se le motivará para que adquiera el aprendizaje de la vida, y vaya preparándose para el desarrollo de habilidades propias del adulto. Pero recordemos que a todos los hombres no importando la edad les gusta disfrutar del juego como una manera de recreación, esparcimiento y sabe además que al igual que el niño aprende jugando.

Las organizaciones han vislumbrado la necesidad de fomentar actividades recreativas que propicien la formación de grupos informales.

Para algunos organismos sociales es tan importante este aspecto que lo incluyen dentro de su paquete de presta-

ciones, ya sea a través de la inscripción a un club deportivo u organizando torneos de diferentes deportes, etc.; ya que se han percatado que el juego es un factor altamente motivante.

Entre algunas de las ventajas que el juego ofrece y que las empresas toman en cuenta, podemos mencionar las siguientes:

- al adulto le produce bienestar.
- la persona manifestará una actitud positiva y puede descargar sus tensiones.
- ayuda a fomentar el sentimiento de compañerismo con los demás miembros del grupo de trabajo.
- el juego de negocios ayuda a vislumbrar las mejores estrategias para la toma de decisiones.

Motivación y los factores sociológicos

El ser humano tiende a agruparse con sus semejantes por su naturaleza sociable y por las dificultades que le impone la lucha por la vida.

Dentro del grupo el hombre desarrolla metas de convivencia y un espíritu de comunidad que se traduce en la ayuda mutua y cooperación, en donde las personas desempeñan funciones recíprocas conforme a determinados intereses, normas y principios sociales para el logro de objetivos comunes.

Toda persona en el transcurso de su vida forma parte de varios grupos como: la familia, la escuela, el trabajo, la sociedad, etc.

El pertenecer a un determinado grupo social nos puede ser impuesto por el sólo hecho de nacer: la familia, la clase social, etc.; o bien puede ser el resultado de una decisión personal por ejemplo si ingresamos en una organización política, religiosa, etc.

Así el hombre es influenciado o motivado por la sociedad en que vive. Su personalidad se estructura en gran parte de acuerdo con las normas, costumbres y creencias sociales.

Esto no quiere decir que el ser humano sea un objeto pasivo, moldeado por las exigencias de la sociedad y dispuesto a actuar siempre en la forma en que ésta lo

exija.

Al contrario, el hombre tiene la capacidad para razonar y decidir; puede modificar su propio comportamiento dependiendo de los estímulos que se le presenten y que estén de acuerdo a sus intereses y necesidades, y después influir en la sociedad en que vive.

Motivación y cultura

La humanidad a través de su existencia ha ido forjando un conjunto de ideas, habilidades, costumbres, hábitos, conocimientos, creencias, arte, moral y cualquier otra capacidad adquirida que va transmitiendo de generación en generación; que le impulsan a actuar de una manera determinada, adquirir una forma de vida, un modo de pensar y sentir.

Las organizaciones tienen que tomar en cuenta la cultura del medio ambiente en que se encuentran sus empleados, las cuales varían dependiendo del país donde se encuentren ubicadas éstas, considerando la influencia de los aspectos culturales (religiosos, tecnológicos, etc.).

Motivación y religión

Las personas actúan de determinada manera motivadas por los dogmas derivados de cierta creencia religiosa. Las normas impuestas los impulsan a realizar las prácticas y rituales establecidos, a conservar una escala de valores, a practicar ciertas virtudes porque creen que van a ser recompensados por el Dios o Dioses, según la religión de que se trate, para conservar esa relación con la divinidad y así dar sentido a su vida.

La necesidad psicológica de tener fe en algo o en alguien motiva al hombre a actuar conforme a las reglas que su religión le impone.

Como ejemplo, podemos mencionar que en la India por sus normas religiosas, no comen carne a pesar del hambre que existe en ese pueblo, ya que éste considera que el ganado es sagrado.

Motivación y valores

Parte muy importante de la cultura son sus valores, los

cuales son criterios conforme a los que la sociedad juzga la importancia de las personas, las instituciones, etc.

Por ejemplo en una sociedad donde el criterio más importante es la riqueza que posee, un individuo rico será más apreciado que un pobre. Una acción mercantil se valorará más que un acto humanitario.

Los valores actúan como formas de control social. Hacen que el individuo acepte y se conforme con la sociedad en que vive y lo motivan a actuar de determinada manera.

El comportarse de acuerdo a los valores sociales trae para el individuo la aceptación y aprecio de los demás miembros de la sociedad. Los valores sirven de freno a las conductas que desaprueba la sociedad como: la delincuencia, drogadicción, etc. y señalan formas de actuar prohibidas por la sociedad como: no robar, no matar, no engañar, etc.

Motivación y sentimientos

La influencia que tienen los sentimientos en la manera de actuar de las personas es de gran importancia; la forma de manifestarlos dependerá de la educación y cultura de las mismas.

Por ejemplo, una manifestación de cualquier sentimiento en determinadas culturas se demuestra de distintas maneras. Un latino manifestaría contento abrazando a su compañero de trabajo después de que éste hubiese obtenido un gran triunfo dentro de su vida profesional y tal vez un europeo le daría varios besos en la mejilla por la misma razón. Como podemos observar a través de este ejemplo, la cultura y la educación influyen en la motivación de las personas y seguirá haciéndolo a lo largo del tiempo.

VII. TEORIAS MOTIVACIONALES

"Las teorías del comportamiento humano que no consideran al hombre como ser capaz, deben ser desechadas de la administración".

Anónimo

A fin de comprender el comportamiento de una persona, es decir, -por qué hace lo que hace-, es necesario buscar los motivos y el origen de sus acciones. Entender la motivación humana no es cosa fácil, pues como hemos mencionado existen muchos y muy variados factores que excitan a la acción.

El administrador debe conocer las diferentes teorías que se llegan a aplicar dentro del ámbito organizacional, las cuales le servirán como medio de apoyo, para poder analizar, comprender y motivar al recurso humano. Por lo tanto, hemos hecho una recopilación de las distintas teorías motivacionales que se pueden utilizar dentro del marco laboral, con el fin de que el lector tenga un conocimiento más amplio sobre la importancia que tiene la motivación en general.

ROBERT OWEN

Fotografía obtenida de García Pelayo, Ramón y Gross. Diccionario pequeño Larousse en color. Ediciones Larousse. México, 1972.

BIOGRAFIA DE ROBERT OWEN

Robert Owen, economista, moralista, escritor y reformador social británico, nació el 14 de mayo de 1771 en Newtown, Montgomeryshire, Gales.

A la edad de diez años empezó a trabajar en una mercería, pero años más tarde se fue a vivir a Manchester. Empezó como aprendiz de hilados y pronto a la edad de diecinueve años ya había ascendido a gerente de un molino de algodón con 500 personas a su cargo.

En 1799 se casó con la hija de David Dale, propietario de los molinos de algodón de New Lanark, Escocia. Aquí creó instituciones sociales (economatos, cajas de ahorro, etc.) anticipándose a la legislación obrera, ya que redujo la jornada diaria de trabajo de los adultos a diez horas, prohibió el trabajo de los menores de 10 años y estableció otras mejoras laborales.

Se interesó por las condiciones en que se hallaba el proletariado; moralista ante todo, centró su atención en las condiciones que determinan la formación del carácter. Trató de

enseñar a sus trabajadores las ventajas del ahorro, la limpieza y el orden.

En 1813 escribió A New View of Society of Essay on the Principle of the Formation of the Human Character, and the Application of the Principle to Practique. En esta obra postula la necesidad del cooperativismo con los Villages of Cooperation, destinados a dar ocupación a los desempleados a través de comunidades agrarias, cuyo fundamento teórico expuso en el "Report to the County of Lanark" (1824), donde sentó la denuncia a los postulados del "laissez faire" e ideó el New Moral World, en el que expuso una teoría del valor del trabajo, y la noción de la fuerza del trabajo, bastante cercana a la que expondría Carlos Marx. En Estados Unidos fundó la New Harmony, comunidad en la que se pusieron en práctica los postulados del - nuevo orden moral - (vida en común, sin matrimonio, y el dinero sustituido por el trabajo-hora).

Negaba ser totalmente socialista, y aunque verdaderamente no inventó la palabra "socialismo", sí contribuyó a su difusión. Se declaró partidario de la libertad de conciencia, de la religión natural, basada en la "caridad", y de la igualdad absoluta, no aceptando más jerarquía que la de la edad.

Owen murió en el año de 1858 en la misma localidad donde nació.

Entre sus libros y publicaciones podemos mencionar los siguientes:

- A Statement Regarding the New Lanark Establishment, 1812.
- A New View of Society, 1813.
- Observations on the Effect of the Manufacturing System, 1815.
- Plan to Relieve the Country from its Present Distress, 1817.
- Report to the County of Lanark, 1824.
- A New View of Society, 1827.
- The Life of Robert Owen, 1830.
- Revolution in Mind and Practique, 1849.

- New Existence of Man upon Earth, 1850.

Datos biográficos tomados de Enciclopedia Salvat Diccionario. Salvat Editores, S.A. Tomo X. Barcelona, 1971 y Gran Enciclopedia Rialp. Ediciones Rialp, S.A., Madrid, 1979. Redactado por las autoras de esta investigación.

TEORIA DE ROBERT OWEN

(1826)

Robert Owen fue uno de los más destacados industriales del Siglo XIX. Fue de los principales pioneros de la Administración. Durante el período de 1800 a 1828, Owen desarrolló lo que ha sido considerado como un experimento inaudito en el grupo de empresas textiles que administraba en Escocia. Por esta razón se le ha llamado "Padre de la Administración Moderna de Personal".

En los primeros años de la Revolución Industrial, cuando los trabajadores eran considerados como instrumentos inertes, Owen mejoró las condiciones de trabajo en la fábrica: la salubridad así como la educación de sus trabajadores. Estableció la edad mínima para el trabajo de los niños, eliminó el castigo corporal de éstos e hizo que se les sacara de las hilanderías para enviarlos a la escuela. Redujo las horas para los empleados, proporcionó comidas en la fábrica, estableció almacenes y tiendas para vender satisfactores a los empleados al costo, y buscó el mejoramiento de la comunidad entera en la cual sus empleados vivían, construyendo casas y calles y haciendo en la comunidad fábricas atractivas.

Owen no era un filántropo ni un bienhechor. Su filosofía era que la buena administración de personal paga dividendos al patrón y es una parte esencial del trabajo de cualquier administrador. En una instrucción que escribió a sus superintendentes, declaró:

"Ustedes han experimentado durante mucho tiempo en sus operaciones de manufactura las ventajas de una fuerte, bien ideada y bien fabricada maquinaria. Entonces, si un cuidado adecuado del estado de sus máquinas inanimadas puede producir resultados benéficos, ¿Qué podría esperarse, si ustedes dedicaran una atención igual a sus "máquinas vitales" las cuales están mucho más maravillosamente construidas?"²²

Además, estableció un sistema de motivación cuyo fin era aumentar la productividad. Según este sistema, Owen asignaba una de cuatro marcas a cada uno de sus superintendentes, los cuales a su vez calificaban a sus propios subordinados.

"Estas marcas se traducían en códigos de colores negro, azul, amarillo y blanco, según un orden ascendente de méritos. Sobre cada máquina se había puesto un bloque de madera cuyos

²² Urwick, L. The Golden Book of Management. Londres: Newman Neame Limited, 1956. Pág. 7.

cuatro lados estaban pintados de acuerdo con el código. Al terminar el día, se registraban las marcas, se traducían y el lado del color apropiado del bloque se ponía mirando hacia el pasillo. Todo el que pasara por ahí y que conociera el código podía valorar el esfuerzo del trabajador durante el último día. Este trozo de madera motivaba a los perezosos a superar su flojera y se suponía que inducía a los "chicos buenos" de los bloques blancos a que se esforzaran por mantener el suyo. En este sentido, fue el precursor del sistema de la administración moderna de publicar los datos de producción y ventas para excitar el orgullo departamental o para estimular la competencia".²³

Ahora bien, mientras otras hilanderías tenían un 20% de utilidad sobre el capital invertido, la de Owen rebasaba con mucho el 50%. Cuando se le preguntó cómo había logrado esto, contestó Owen que mientras otros invertían dinero en maquinaria, él dedicaba tiempo y esfuerzo a sus recursos humanos.

El interés de Owen en los problemas humanos marcó el comienzo del enfoque del comportamiento administrativo.

23/ Luthans, Fred. Introducción a la administración. Un enfoque de contingencias. McGraw Hill. México, 1980.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

Fotografía obtenida de Hampton, David R. Administración con-
temporánea. Editorial McGraw Hill, 1983.

BIOGRAFIA DE FREDERICK WINSLOW TAYLOR

Frederick Winslow Taylor, quien fuera el iniciador de la eficiencia industrial, nació en un arrabal de Filadelfia, E. U. A. en el año 1856. Sus padres lo enviaron a estudiar a Francia. Pensaban enviarlo luego a la Universidad de Harvard para que allí estudiara como abogado. Fue buen estudiante. Estudió con tanto ahinco que se dañó la vista y tuvo que suspender completamente sus estudios. A los diecinueve años, el mal estado de su vista le obligó a dejar la escuela.

Fue en busca de trabajo y consiguió un empleo en un minúsculo taller mecánico que había cerca de su casa. Permaneció en él por espacio de tres años y aprendió el oficio de mecánico. También aprendió a diseñar modelos.

A los veintidos años acudió a los talleres de la Midvale Steel Works y consiguió un puesto de jornalero. Pero no lo fue por mucho tiempo, ocupando los siguientes puestos:

- Encargado de los torneros.

- Ayudante de sobrestante del taller mecánico.
- Sobrestante.
- Maestro mecánico encargado de reparaciones y mantenimiento.
- Jefe de delineantes y después ingeniero jefe.

Ascendió de jornalero a ingeniero jefe en el transcurso de seis años. Durante este tiempo, su vista mejoró y tomó el Curso de Ingeniería en el Instituto de Stevens, estudiando por la noches y los domingos. A los veintitres años y mientras era sobrestante, comenzó por primera vez a aplicar procedimientos científicos a la fabricación. Inventó un nuevo método en el corte de metales que permitía aumentar tres veces la vida de las herramientas utilizadas. Taylor tenía la persistencia más obstinada que haya tenido ningún hombre de mundo; fue un hombre de gran paciencia y perseverancia. Una vez que había comenzado un trabajo, nada podía inducirle a dejarlo hasta haberlo terminado.

Taylor era un hombre de acción, sencillo y directo. Era una persona más bien tosca y orador muy poco interesante. Cuando estaba alterado, su lenguaje no era del todo cortés, y a menudo se olvidaba de las reglas de urbanidad.

Escribió varios libros; entre éstos tenemos:

- Shop Management, 1910.

- Principles and Methods of Scientific Management, 1911.

- Concrete Costs, 1912.

- Scientific Management, 1912.

Datos biográficos tomados de Taylor, Frederick Winslow. Principios de la administración científica. Herrero Hermanos, Sucs., S.A. México, 1983 y Paniagua Aduna, Andrés y Ríos Szalay, Adalberto. Orígenes y perspectivas de la administración. Editorial Trillas, México, 1980.
Redactado por las autoras de esta investigación.

TEORIA DE FREDERICK WINSLOW TAYLOR
(1900)

El sistema de Taylor de "administración científica" formulada al principio de la década de 1900, suponía que los trabajadores podían ser motivados para que aumentaran su producción a cambio de beneficios financieros.

Taylor llevó a cabo un sinnúmero de experimentos para detectar las mejores formas de trabajo, observando a los trabajadores en la ejecución de diversas tareas: corte de metales, movimientos con palas, manejo de lingotes de hierro. Quizá el más famoso de estos experimentos fue el de la Bethlehem Steel Company. En ésta Taylor observaba los movimientos independientes, o elementos de cada tarea, anotando el tiempo que duraba el desarrollo de éstos. Su propósito era proporcionar una base científica u objetiva para el diseño y desempeño de tareas, así como buscar la mejor manera de hacer las cosas para todos los trabajadores. Después de analizar el trabajo, se rediseñaba sobre la base de sus elementos, con métodos, equipo y tiempo estándar, incluyendo tiempos para descansos y para retrasos inevitables.

Posteriormente, Taylor seleccionaba trabajadores que fueran física y mentalmente apropiados para dicho trabajo, capacitándolos con el fin de obtener mayor productividad para la organización y a su vez proporcionándoles una mayor remuneración por su desempeño.

"Taylor había estudiado el proceso con anterioridad y sabía que el trabajador seleccionado cargaba un total de 12.70 toneladas por día. El obrero inició su trabajo acompañado de un instructor, con reloj, que le ordenaba: Ahora tome un lingote y camine. Ahora siéntese y descanse. Ahora camine ... ahora descanse, etc. Trabajaba cuando se le decía que lo hiciera, y descansaba cuando se le indicaba que descansase y, a las cinco y media de la tarde, tenía cargadas en el vagón 47.5 toneladas de hierro. Como se puede apreciar es evidente que el uso de métodos racionalmente diseñados produce excelentes resultados; los frutos de aplicar los métodos de Taylor siempre repercutieron en aumentos de la productividad y, por tanto, en las utilidades de las empresas en que trabajó".²⁴

²⁴/ Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés. Orígenes y perspectivas de la administración. Editorial Trillas. México, 1980.

La teoría de Taylor, señalaba que el hombre sólo es motivado a trabajar por el dinero que se le ofrece y que le serviría para satisfacer sus necesidades y así poder obtener una mayor productividad.

WILLIAM McDOUGALL

Fotografía obtenida en el libro Vernon, J. Nordley y Hall, Calvin S. Vida y conceptos de los psicólogos más importantes. Editorial Trillas. México, 1979.

BIOGRAFIA DE WILLIAM MCDUGALL

Psicólogo inglés; autor de importantes tratados sobre psicología social, nació en Oldham, Lancashire, Inglaterra, el 22 de junio de 1871.

McDougall estudió en las Universidades de Manchester y Cambridge. Estudió sobre los efectos que tienen las drogas, así como de otros temas de gran importancia para su carrera, tales como la visión, la atención, la memoria, la fatiga y las emociones.

Condujo experimentos psicológicos en Oxford en un tiempo cuando ésta no tenía fama en el renglón de la psicología.

Obtuvo la maestría en St. Thomas Hospital, en la Ciudad de Londres en el año de 1898.

Trabajó en diversas universidades:

- Cambridge (1898-1904).
- Londres (1900-1906).
- Oxford (1904-1920).
- Harvard (1920-1927).
- Duke (1927-1938).

Antes de empezar su trabajo en el campo de la psicología, McDougall obtuvo su título en medicina con especialización en psicología y neurología; participó en la expedición antropológica de la Universidad de Cambridge a Torres Straits y estudió con G.E. Müller en Göttingen. Escribió varios textos de psicología durante su estancia en Oxford:

- Physiological Psychology, 1905.
- Psychology, The Study of Behaviour, 1906.
- An Introduction to Social Psychology, 1908.
- Body and Mind, 1911.

De todos éstos, el que más influencia tuvo fue el de Social Psychology, el cual imprimió 24 veces y continuó su influencia en la psicología inglesa hasta aún después que McDougall se había ido a radicar a los Estados Unidos.

Escribió las siguientes obras:

- Group Mind, 1920.

- Outline of Psychology, 1926.
- Character and the Conduct of Life, 1927.
- Psychoanalysis and Social Psychology, 1945.

Desarrolló su punto de vista que se denomina Hormic Psychology. Fue uno de los propulsores de la doctrina de los instintos en la psicología actual. Según él la psicología es la ciencia de los seres vivos.

McDougall murió en Durham, North Carolina, Estados Unidos, el 28 de noviembre de 1938.

Datos biográficos tomados del libro: Zusne, Leonard. Names in the History of Psychology. A Biographical Sourcebook. Hemisphere Publishing Corporation, Washington, D.C., 1975.
Traducido y redactado por las autoras de esta investigación.

TEORIA DE WILLIAM MCDUGALL

(1914)

Sus trabajos son de gran importancia en el desarrollo sobre la motivación, ya que define su posición teórica en la que la conducta humana tiene orígenes instintivos. Sostenía que de no ser por los instintos, el hombre estaría como una complicada máquina de reloj en la que se ha roto el resorte principal.

Para McDougall lo importante no era sólo explicar las acciones del hombre, sino atender el por qué el ser humano actúa de cierta forma.

"La parte más importante de la psicología es la que estudia los resortes de la acción humana, los impulsos y los motivos que alimentan la actividad mental y corporal, y regulan la conducta".²⁵

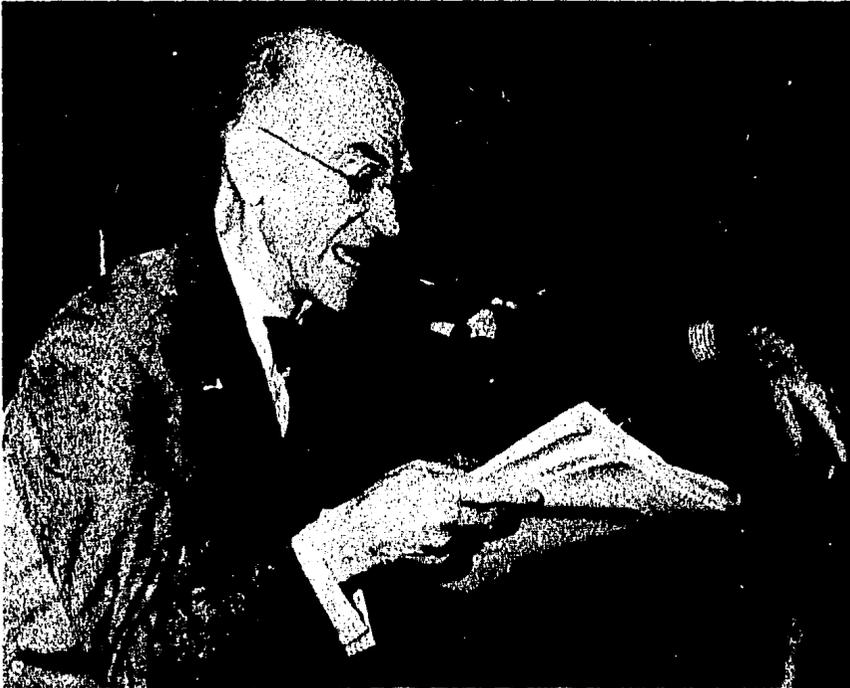
A William McDougall se le ocurrió hacer de la motivación un principio universal. Afirmaba también que la conducta

^{25/} Bolles, Robert C. Teoría de la motivación. Editorial Trillas. México, 1976.

instintiva es modificable y adaptable a las circunstancias cambiantes del medio ambiente.

Para él, el instinto regulaba la conducta y sostenía que además todos los deseos del hombre brotaban de los instintos; o sea que eran éstos la motivación para hacer y lograr algo, pues toda conducta se debe a fuerzas motivadoras que nos impulsan hacia una meta específica.

Es por esto, que la Teoría de McDougall cobra importancia para los administradores; éstos deben conocer a sus trabajadores en lo que se refiere a los motivos que impulsan la conducta, su actuar ante diversas situaciones. Conocer el por qué actúan los subordinados de determinada manera es vital para poder conjugar los objetivos y las metas tanto de ellos como los de la organización misma.

GEORGE ELTON MAYO

Fotografía obtenida de Hampton, David R. Administración con-
temporánea. Editorial McGraw Hill, 1983.

BIOGRAFIA DE GEORGE ELTON MAYO

Psicólogo australiano, nació en Adelaide, Australia, el 16 de diciembre de 1880.

En Australia se dedicó a enseñar lógica, ética y filosofía. En 1919 obtuvo el grado académico de Maestría en Psicología en la Universidad de Adelaide.

A lo largo de su vida tuvo los siguientes puestos en diversas universidades como educador:

- Queensland, 1911.
- Pennsylvania, 1923.
- Harvard, 1926-1947.

En la Universidad de Harvard trabajó como Jefe del Departamento de Investigación Industrial y de la Escuela de Posgrado de Administración. Se dedicó a la investigación industrial a partir de 1922 en Estados Unidos. Elton Mayo realizó los experimentos Hawthorne en los años 30. Escribió el libro The Human Problems of an Industrial Civilization en 1933; libro importante en las áreas de psicología industrial, relaciones industriales y psicología social en la industria.

Un aspecto importante de este trabajo fue el descubrimiento de grupos informales y que además había líderes que no habían sido nombrados por la Dirección. Estos grupos controlaban la producción, por lo que se vio la necesidad de que los intereses de los trabajadores y los de la Administración llegaran a coincidir.

Fue miembro honorario de la Maestría en la Universidad de Harvard en 1942.

Posteriormente en 1943 su investigación en fábricas aeronáuticas, mostraron que un alto índice de rotación se debía a la falta de grupos informales entre los trabajadores. Mayo habla sobre este estudio en su libro The Social Problems of an Industrial Civilization escrito en 1945.

La postura de Mayo es que el trabajo es una actividad grupal, que el reconocimiento y el sentido de pertenencia son más importantes al determinar la moral entre los trabajadores que las mismas condiciones físicas y que los grupos informales ejercen un fuerte control sobre el comportamiento de los trabajadores.

Elton Mayo murió en Inglaterra, el 7 de septiembre de 1949.

Datos biográficos tomados de: Zusne, Leonard. Names in the History of Psychology. A Biographical Sourcebook. Hemisphere Publishing Corporation. Washington, D.C., 1975. Traducido y redactado por las autoras de esta investigación.

TEORIA DE GEORGE ELTON MAYO

(1920)

A Elton Mayo se le ha considerado como el fundador del movimiento de las relaciones humanas en la industria.

En 1920 Mayo es llamado a realizar un estudio en una compañía en Pennsylvania, en la que había el problema del altísimo índice de rotación de personal.

Al observar a los trabajadores se percató de que ellos no sólo se quejaban de dolores físicos producidos por las largas jornadas de trabajo, sino también por problemas de otro tipo. Estos problemas eran que tenían en poca estima tanto a su persona como a su trabajo, estaban deprimidos y eran muy pesimistas. Lo más grave del problema era que cada uno de los trabajadores no se sentía integrado a un grupo.

Mayo propuso algunas mejoras en cuanto a condiciones físicas, pero se dio cuenta que lo principal era que había logrado formar grupos sociales, por la convivencia entre ellos. Esto trajo como resultado, la reducción de quejas, disminución del índice de rotación y, por lo tanto, un aumento en la productividad.

"Mayo consideraba que el progreso en la producción y en la satisfacción no provenía del impacto de los puestos taylorizados o de los incentivos salariales para seres económicos individuales, sino de convertir el trato a los trabajadores en un vehículo mediante el cual seres sociales satisfacían importantes necesidades de interacción, compañía, pertenencia y contribución a un propósito común".²⁶

Mayo a través de sus estudios realizados en la planta Western Electric Company (1927-1932), cuando era parte del personal de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard, descubrió que las condiciones físicas favorables para los trabajadores, no eran un factor importante, pues la producción no se modificaba en nada. Por lo tanto, decidió realizar entrevistas abiertas o de profundidad con los trabajadores, obteniendo como resultado que para que el trabajo industrial se realice en forma eficiente, se debe considerar un elemento importante, que es la comunicación.

Los experimentos de Hawthorne, definen la importancia

^{26/} Hampton, R. David. Administración contemporánea. Ed. McGraw Hill. México 1983.

fundamental del trabajo como actividad social más importante en la vida del hombre; se reconoce que la actividad humana dentro de la empresa se consideraba como una actividad individual, pero en realidad debe reconocerse como una actividad de grupos, con sus relaciones entre los miembros y con la organización misma. Da mucha importancia al sentimiento de pertenencia a un grupo social.

Otro aspecto a resaltar de sus aportaciones fue que destacó la importancia de la psicología y fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar el clima de trabajo.

Mayo propone que el éxito de la administración está en proporcionar condiciones a los trabajadores que permitan la cooperación espontánea de los grupos para el logro de los objetivos.

"Mayo fue lo suficientemente optimista acerca de la naturaleza humana para considerar que los administradores podían confiar en los empleados y en los grupos. Aumentar su autodeterminación podría resultar un estí-

mulo para lograr una mayor felicidad y para una mayor productividad en la organización".²⁷

²⁷ / Hampton, David R. Administración contemporánea.
McGraw Hill, México 1983.

ABRAHAM HAROLD MASLOW

Fotografía obtenida de Hampton, David R. Administración contemporánea. Editorial McGraw Hill, 1983.

BIOGRAFIA DE ABRAHAM HAROLD MASLOW

Abraham Harold Maslow, psicólogo americano nació el 1 de abril de 1908 en Brooklyn, Nueva York, E. U.

Estudió su Licenciatura en Educación en la Ciudad de Wisconsin terminando en 1930, su Maestría en la misma Universidad culminando en 1931 y su Doctorado en Psicología en 1934 bajo el asesoramiento de H. Harlow.

Fue Profesor Asistente en la Universidad de Wisconsin de 1930 a 1935. Dio clases en la Universidad de Carnegie Fellow Columbia Teachers de 1935 a 1937. Trabajó como Profesor Asociado de Psicología en la Universidad de Brooklyn de 1937 a 1951. Fungió como administrador de la Planta Maslow Cooperage Corporation de 1947 a 1949. Fue nombrado el humanista del año por la Asociación Humanista Americana en 1967 y estuvo como Profesor Asociado en la Universidad de Brandeis en Massachusetts de 1951 a 1969.

Maslow no empezó a escribir sus libros sino hasta que era ya un hombre mayor. Maslow presenta al hombre en sus escritos como un ser normal, saludable y siempre

con emociones positivas y motivos. Aquí es donde surge su teoría sobre la jerarquía de necesidades, que en el apartado de su teoría explicaremos.

Entre sus obras podemos mencionar las siguientes:

- Principles of Abnormal Psychology (Con B. Mittelmann), 1941.
- Motivation and Personality, 1954.
- Toward a Psychology of Being, 1962.
- Religion, Values and Peak-Experiences, 1964.
- Eupsychian Management: A. Journal, 1965.
- The Psychology of Science: A reconaissance, 1966.
- The Healthy Personality: (Con H. M. Chiang), 1970.
- The Farther Reaches of Human Nature, 1971.

Datos biográficos tomados de Who Is Who in America with World Notables. Marquis Who's Who, Inc. Volume 1969-1973 with index to all volumes. Illinois, 1973 y de Zusne, Leonard. Names in the History of Psychology. A Biographical Sourcebook. Hemisphere Publishing Corporation. Washington, D. C., 1975. Traducido y redactado por las autoras de esta investigación.

TEORIA DE LA MOTIVACION DE ABRAHAM HAROLD MASLOW (1927)

"El hombre es un animal insatisfecho. En cuanto queda satisfecha una de sus necesidades, tendrá otra para la que exija el mismo trato. El esquema es interminable. No se interrumpe desde el nacimiento hasta la muerte. El hombre está constantemente esforzándose -trabajando, si se prefiere- por satisfacer sus necesidades".²⁸

Maslow nos dice que existen en orden de predominio, cinco grupos de necesidades: Cuando un grupo de ellas se ha satisfecho, el siguiente grupo surge y cuando se satisface éste, surge uno más y así hasta llegar al de autorrealización.

Para satisfacer esas necesidades el hombre realiza durante su vida todo tipo de actividades, siempre y cuando esté motivado para ello.

I.- Necesidades Fisiológicas.

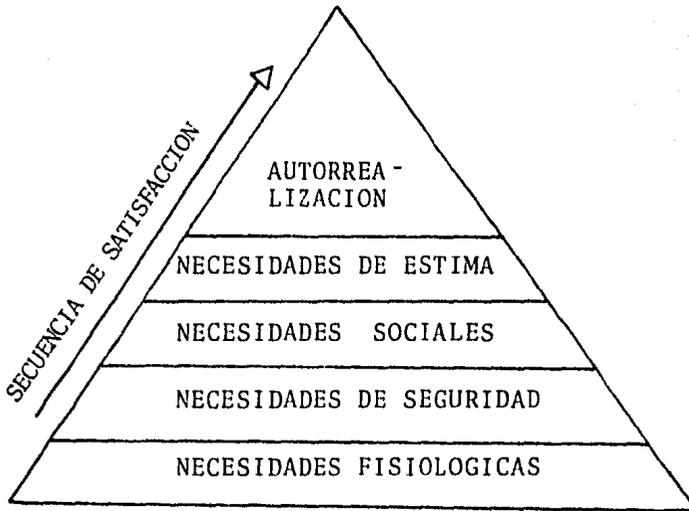
II.- Necesidades de Seguridad.

28/ Mcgregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana, México 1982, pag. 46.

III.- Necesidades Sociales.

IV.- Necesidades de Estima.

V.- Necesidades de Autorrealización.



JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

I.- Las necesidades fisiológicas:

Son aquéllas que surgen principalmente de la estructura y del dinámico equilibrio bioquímico. Son indispensables para la conservación de la vida: comer, respirar, descansar, etc.

Son prepotentes para las demás, ya que satisfechas, pueden emerger las demás necesidades.

II.- Necesidades de seguridad:

En varios órdenes se pueden satisfacer:

- En el orden social el hombre satisface su seguridad contando con un trabajo seguro que le proporcione un sueldo, horario y prestaciones satisfactorias.
- En el orden familiar, el hombre busca abrigo y protección para su mujer e hijos, dándoles una casa-habitación segura.
- En el orden psicológico, el hombre al encontrarse en un mundo ordenado y estructurado se encuentra satisfecho, sin amenazas, con madurez, confiado y emocionalmente estable.

III.- Las necesidades sociales:

Se satisfacen al tener plena conciencia de nuestro "instinto gregario", de nuestra profunda tendencia

animal a unirnos, a pertenecer a un grupo, la vinculación íntima afectiva con la pareja, el poderse realizar dentro de grupos culturales, políticos, recreativos y deportivos.

El individuo que no satisface esta necesidad, experimenta una soledad, se siente aislado y desarraigado.

El ser humano necesita sentir que pertenece a un grupo y que es aceptado dentro del mismo.

IV.- Las necesidades de estima:

Estas necesidades están divididas en dos:

a) Estimación personal: son necesidades de confianza en sí mismo, independencia y libertad frente al mundo, esta necesidad toma la forma de deseo de fuerza, logros, adecuación, competencia y dominio.

b) Estimación grupal: se manifiesta en la forma de reputación, prestigio, posición social, reconocimiento, atención, importancia y evaluación. Es sumamente necesario, para todos nosotros, el que seamos gratificados en nuestro ego personal y grupal.

V.- Las necesidades de autorrealización:

La necesidad de conseguir la realización es la meta por la cual todos los hombres luchan. Es la realización de la propia capacidad. Se manifiesta por el deseo de realizarse, de convertirse plenamente en un ser humano, puesto que toda persona saludable ha satisfecho, ampliamente las cuatro primeras necesidades, ahora se siente motivada por la necesidad de su propia realización, de convertirse en un verdadero ser o en un auténtico yo, de crecer.

Mientras la satisfacción de las necesidades básicas evita la enfermedad física hasta el grado de muerte, la de autorrealización, produce positiva salud mental.

Maslow no tuvo intención de que su jerarquía de necesidades se aplicara directamente a la motivación del trabajo. De hecho no se adentró en los aspectos motivadores de los individuos en las organizaciones, sino hasta veinte años después de haber enunciado su teoría, que escribió el libro llamado Eupsychian Management en el año de 1965.

HENRY ALEXANDER MURRAY

Fotografía obtenida en el libro Vernon, J. Nordley y Hall, Calvin. S. Vida y conceptos de los psicólogos más importantes. Editorial Trillas. México, 1979.

BIOGRAFIA DE HENRY ALEXANDER MURRAY

Henry Alexander Murray nació el 13 de mayo de 1893 en la Ciudad de Nueva York. Estudió biología y medicina, trabajando como profesor de psicología en la Universidad de Harvard y como cirujano en el Hospital Presbiteriano en Nueva York. Fue asistente por dos años en el Instituto Rockefeller de Medicina en Nueva York, haciendo investigaciones en embriología. Obtuvo grados académicos en las universidades de Harvard y de Columbia. En 1927 obtuvo su doctorado en bioquímica en la Universidad de Cambridge, donde por primera vez se interesó en la psicología; en ese mismo año comenzó como profesor en psicología en Harvard, aunque no tenía aún un grado académico en la materia. En 1928 lo designaron Profesor Asistente y Director de la Clínica Psicológica de Harvard; en 1937 lo nombraron Profesor Asociado, terminando en ese mismo año su formación psicológica bajo la ayuda de F. Alexander y H. Sachs. Dejó Harvard en 1943 para entrar a la Corporación Médica de la Armada de los Estados Unidos. En 1947 regresó a Harvard y lo nombraron profesor en Psicología Clínica.

La importancia que se le ha dado a Murray en el campo

psicológico está basada en sus contribuciones sobre el diagnóstico y teoría de la personalidad. Ha desarrollado una serie de técnicas y pruebas proyectivas para la investigación sobre la personalidad y le ha puesto énfasis al individuo. El psicoanálisis de Sigmund Freud llegó a tener una gran influencia en su trabajo. Murray hizo hincapié, más que el propio Freud, en el papel que juega el ambiente sociocultural y los procesos fisiológicos en el desarrollo de la personalidad.

Murray fue autor de las siguientes publicaciones:

- A Method for Investigating Fantasies (Con C.D. Morgan), 1935.
- Explorations in Personality, 1938.
- Outline of a Conception of Personality (Con C. Kluckhohn), 1945.
- Personality in Nature, Society, and Culture, 1953.
- Preparations for the Scaffold of a Comprehensive System, 1959.

- Studies of Stressful Interpersonal Disputations, 1963.

Datos biográficos obtenidos de: Eysemk, H.J., Wurzburg, W. Arnold y Berne, Meili R. Encyclopedia of Psychology. Search Press Limited. London, 1972. Traducido y redactado por las autoras de esta investigación.

TEORIA DE HENRY ALEXANDER MURRAY

(1938)

Murray es un teórico motivacional; él propone que la conducta de una persona individual muestra ritmos de descanso y actividad, lo que forman los ciclos. Los ciclos se conjuntan y forman la conducta total de la persona.

Para él la tendencia de la conducta, consiste en el paso de un estado a otro consecuente. Supone que las tendencias se deben a una fuerza, que puede ser una necesidad, cuyo funcionamiento es homeostático.

Esto es, una fuerza motivadora lleva al organismo de una condición inicial, a un estado en que desaparece la fuerza, o sea que se satisface la necesidad.

En cuanto a la naturaleza homeostática de las necesidades, Murray propone un modelo motivacional, el cual contiene la siguiente sucesión de hechos:

- "Una característica estimulantes del ambiente da muestras de tener efectos deseables o indeseables sobre el organismo.

- Se forma una pulsión o necesidad.

- Se pone en marcha el organismo para realizar determinadas clases de actividad, que pueden ser motrices, verbales, simplemente ideales o incluso inconscientes.

- La actividad causa en la conducta total del organismo una tendencia a restaurar el equilibrio.

- En muchos casos, la única manera de llegar a un estado no motivado consiste en conseguir un objeto-meta particular.

- Al restaurarse el equilibrio, se disipa la pulsión y hay un sentimiento de placer".²⁹

Para poder entender lo anterior pasemos al siguiente ejemplo:

- Percibimos el aroma de que están cocinando algún alimento.

- Se forma entonces en nosotros una necesidad: el hambre.

- Enseguida, nos encaminamos al lugar de donde proviene el aroma y vemos que nos gusta.

^{29/} Bolles, Robert C. Teoría de la motivación. Editorial Trillas. México, 1976.

- Compramos el guiso y procedemos a comerlo.

- Al haberlo comido, produce en nosotros el sentimiento de placer que en este caso es el sentirnos satisfechos.

Con el fin de comprender la teoría aplicada a la organización, pasemos al siguiente ejemplo, en el que mencionamos el caso en que un obrero especializado:

- Se entera de un anuncio sobre una oferta de trabajo relacionado con su especialidad, por el cual pagan una cantidad superior a la que percibe normalmente.

- Se forma en él la necesidad de acudir a su jefe inmediato y solicitarle un aumento de salario.

- Acude a su jefe y le plantea su inquietud con razones válidas.

- El jefe no le proporciona el aumento solicitado, por lo que no cubre su necesidad.

- Ante esta situación se dirige a la organización que le proporcionará el salario deseado, cubriendo de esta manera su necesidad, por lo que se sentirá satisfecho.'

Este es uno de tantos ejemplos que podemos mencionar sobre los diversos aspectos de la organización considerando los puntos propuestos por Henry Murray.

KURT LEWIN

Fotografía obtenida en el libro Vernon, J. Nordley y Hall, Calvin S. Vida y conceptos de los psicólogos más importantes. Editorial Trillas. México, 1979.

BIOGRAFIA DE KURT LEWIN

Psicólogo alemán, nació el 9 de septiembre de 1890 en Mogilno, Prussia.

Lewin estudió primero en Freiburg y Múnich. Posteriormente en la Universidad de Berlín donde terminó su Doctorado en 1914. Antes de esa fecha, Lewin empezó a estudiar los efectos de la motivación en los procesos psicológicos bajo la asesoría de W. Köhler.

Fue Profesor de 1921 a 1933 en la Universidad de Berlín y también en la Universidad de Cornell durante el año de 1932.

Después del advenimiento del nazismo a Alemania, Lewin se fue a radicar a Estados Unidos donde desde 1933 trabajó como Profesor de Psicología Infantil en la Universidad del Estado de Iowa y en la Child Welfare Research Station de 1935 a 1945. Fue fundador del Research Center for Group Dynamics en el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Lewin estudió particularmente la noción de "nivel de aspiración"; es decir, el puesto que un sujeto se considera capaz de alcanzar cuando se decide a emprender una tarea,

y las modificaciones que se producen en estas aspiraciones cuando se triunfa o se fracasa.

Llegó a influenciar a través de su personalidad, carisma y liderazgo democrático más que por sus escritos. Su primer libro fue una colección de siete de sus artículos que llevó el título de: A Dynamic Theory of Personality, 1935.

Otros de sus libros son:

- Principles of Topological Psychology, 1936.
- Contributions to Psychological Theory, 1938.
- Resolving Social Conflicts, 1948. (Se publicó después de su muerte).
- Field Theory in Social Science, 1951.

Lewin murió en Newtonville, Massachusetts, Estados Unidos, el 12 de febrero de 1947.

Datos biográficos obtenidos de: Zusne, Leonard. Names in the History of Psychology. A Biographical Sourcebook. Washington, D.C., 1975. Traducido y redactado por las autoras de esta investigación.

TEORIA DE KURT LEWIN

(1938)

La teoría de Lewin demuestra que los grupos tienen una personalidad propia, formada por el conjunto de las personalidades de sus miembros y que las fuerzas del grupo son más poderosas que los intereses individuales. Lewin también demostró que distintas clases de actitudes de liderazgo generaban diferentes respuestas de parte de los grupos. Dio gran ímpetu a numerosos estudios sobre psicología y conducta organizacional. En éstos Lewin observó que la motivación dependía del clima organizacional y debía considerarse como un elemento de un sistema más amplio. Esta teoría empieza con su célebre fórmula para el comportamiento humano:³⁰

$$B = (P, E)$$

Esta fórmula quiere decir que:

- Comportamiento humano "behaviour" = (B)
- Función de una persona "person" = (P)
- Ambiente "environment" = (E)

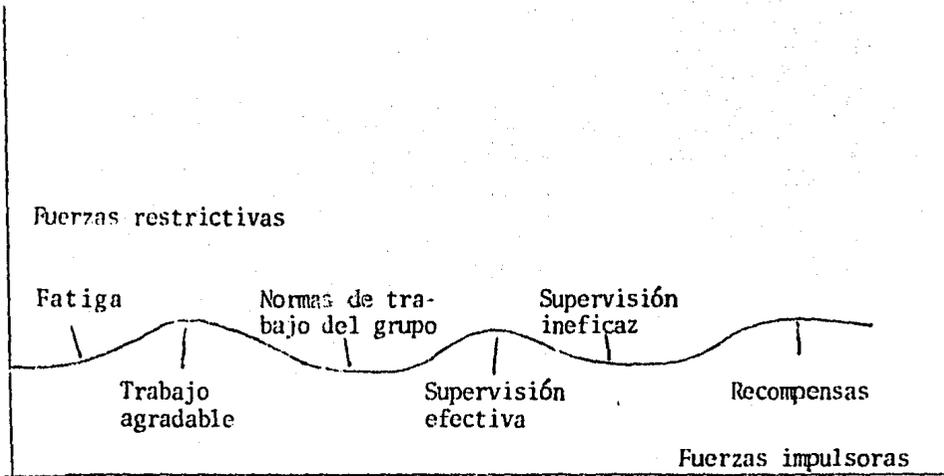
30/ Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Curso de administración moderna. McGraw Hill, 1979.

En otras palabras, para comprender la conducta de alguien en un momento dado en el tiempo, necesitamos saber algo acerca del individuo, así como de su ambiente en ese momento. Puesto en el contexto de la motivación, esto significa que las personas tienen diferentes motivaciones en distintos momentos y que la fuerza con la cual algo motiva a un individuo depende del clima en el que opera.

Lewin dijo que existen fuerzas que tienden a limitar la productividad y otras que tienden a motivar a los individuos a ser más productivos. Desde un punto de vista administrativo, el esfuerzo productivo puede mejorarse reduciendo las fuerzas restrictivas o aumentando la intensidad de las impulsoras.

Esto se puede ejemplificar en la siguiente gráfica donde la conducta humana se ve afectada de manera positiva o negativa por dichas fuerzas. (Ver página siguiente)³¹

31/ Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Curso de administración moderna. McGraw Hill, 1979.

TEORIA DEL CAMPO DE FUERZA DE LEWIN

Esfuerzo productivo a través del tiempo

BURRHUS FREDERICK SKINNER

Fotografía obtenida en el libro Vernon, J. Nordley y Hall, Calvin S. Vida y conceptos de los psicólogos más importantes. Editorial Trillas. México, 1979.

BIOGRAFIA DE BURRIUS FREDERICK SKINNER

Susquehanna es una pequeña ciudad de Pensilvania, al noreste de los Estados Unidos, bien situada en una región agradable de bosques y ríos, y relativamente próxima a los centros económicos de primer rango, Nueva York y Filadelfia. Allí nació Skinner a principios del presente siglo (1904), de padres pertenecientes a la más modesta burguesía.

Skinner fue el adolescente bromista. Desde temprana edad manifestó una pasión por los trabajos manuales que no abandonó. Fabricaba toda clase de objetos, más o menos útiles, pero casi siempre muy ingeniosos, como un cañón o vapor hecho con un hervidor, o un pequeño telégrafo. La imaginación fue también una característica importante de la personalidad de Skinner.

Al final de sus estudios secundarios decidió ser escritor. Veinte años más tarde, cuando era ya psicólogo afamado, publicó una novela, Walden Two destinada a ilustrar sus teorías psicológicas.

A partir de 1934 estudió psicología en Harvard. Lo que a él le interesaba es el "organismo como un todo" (The

organism as a whole), según la expresión de Loeb. Tras su doctorado, Skinner se consagra a la investigación, (dos años en el Centro Nacional de Investigación, tres como "junior fellow" de la Harvard Society of Fellow). Paralelamente, enseña en la Universidad de Minnesota y luego en la de Indiana.

En 1938 escribe el libro Behavior of Organisms.

Skinner es nombrado en 1948 Profesor de Psicología en Harvard, puesto que conservó hasta 1957. En 1953 escribe Science and Human Behavior. Como muchos padres, probablemente, se vio obligado a interesarse por los problemas de la enseñanza. Buscando una solución al problema de la mejora de los métodos pedagógicos, pone a punto el sistema de las máquinas de enseñar, lo que actualmente se llaman técnicas de enseñanza programada. Desde 1954, año de la aparición de su artículo "La ciencia del aprendizaje y el arte de la enseñanza", el desarrollo de estos métodos ha adquirido un impulso considerable prefigurando quizás la enseñanza del mañana.

En 1958 es nombrado Profesor de Psicología en Edgar-Pierce.

En 1971 escribe Beyond Freedom and Dignity.

Entre otros libros se encuentran:

- Walden Two.
- Are Learning Theories Necessary?
- Verbal Behavior.
- La Révolution Scientifique de l'Enseignement.
- Análisis de la conducta.
- Tecnología de la enseñanza.
- Sobre el conductismo.
- Registro acumulativo.

Datos biográficos obtenidos de Bonnafont, Claude; Bonnot, Gérard; Chaguiboff, Jean; Gauquelin, Françoise y colaboradores. Los grandes de la psicología. Ediciones Mensajero. Bilbao, 1977. Redactado por las autoras de esta investigación.

TEORIA DE BURRHUS FREDERICK SKINNER

(1953)

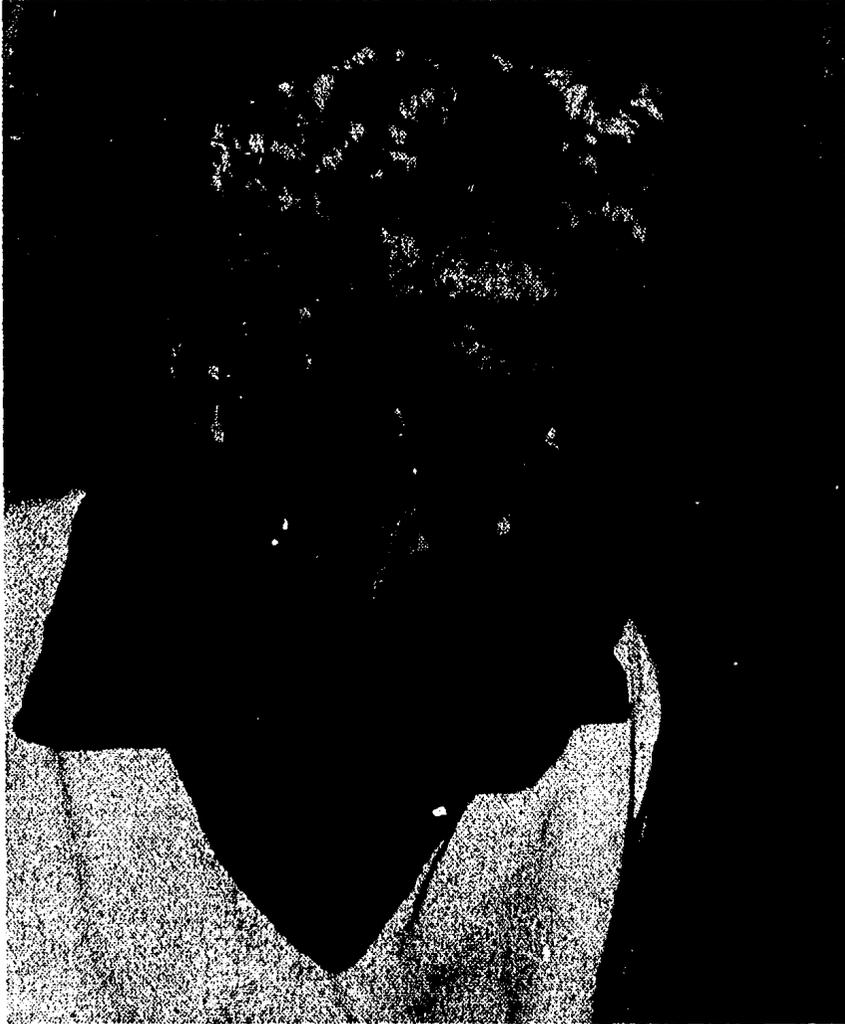
Esta teoría llamada "Condicionamiento Operante" o "Modificación de la Conducta" es un tipo de refuerzo para modificar la conducta a través de sus consecuencias. Si las consecuencias de cierta conducta son favorables para un empleado, se reforzará la tendencia a repetir dicha conducta. Por el contrario, si las consecuencias son desfavorables, se debilitará la tendencia a repetirla. Es así como se produce el condicionamiento operante. Existen refuerzos para alentar las conductas futuras deseables y para desalentar las indeseables.

Skinner y sus seguidores hacen algo que va más allá de apreciar el buen desempeño. Analizan la situación de trabajo para determinar qué causa que los empleados actúen en la forma que lo hacen, y entonces inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y obstrucciones. Luego se establecen metas específicas con la participación de los empleados y con su asistencia. Se proporciona una rápida y normal retroalimentación de los resultados, y los progresos en la labor se recompensan con reconocimiento y apreciación. Aún cuando éste no iguale a las metas, se encuentran formas para ayudar a la

persona y para encomiarla por las cosas buenas que hace. También el dar a la gente plena información sobre los problemas de la compañía, especialmente aquéllos en los cuales dichas personas están involucradas, es un aspecto altamente útil y motivador.

Esta técnica suena casi demasiado simplista como para funcionar y muchos científicos de la conducta y administradores son escépticos en términos de su efectividad. Sin embargo, cierto número de compañías sobresalientes han encontrado que la técnica es benéfica. La Emery Air Freight Corporation, por ejemplo, encontró que esta teoría le ahorró más de \$500 mil dólares por año, sólo induciendo a los empleados a hacer un gran esfuerzo para asegurarse de que los envases eran adecuadamente llenados con pequeños paquetes antes de ser embarcados.

Tal vez la fuerza del enfoque de Skinner radica en que es afín con los requisitos de una buena administración; subraya la eliminación de obstrucciones para el desempeño, una organización y planeación cuidadosas, un control mediante retroalimentación, y la expansión de la comunicación. También contiene un elemento de participación por parte de las personas que son responsables por el desempeño.

FREDERICK HERZBERG

Fotografía obtenida de Hampton, David R. Administración contem-
poránea. McGraw Hill. México, 1983.

BIOGRAFIA DE FREDERICK HERZBERG

Nació en Lynn, Massachusetts, E. U., el 18 de abril de 1923.

Concluyó sus estudios de Licenciatura en Psicología en la Ciudad de Nueva York. Estudió su maestría en la Universidad de Pittsburgh en 1949 y su doctorado lo finalizó en el año de 1950. Realizó una segunda maestría en salud que terminó en 1951.

De 1946 a 1951 fue profesor de la Universidad de Pittsburgh. Trabajó como administrador en Richmond, Virginia de 1948 a 1949. Estuvo como director investigador de psicología en Pittsburgh durante los años de 1953 a 1957. Además fungió como coordinador de la División de Psicología y Director Industrial del Programa de Salud Mental.

Fue asesor del gobierno de los Estados Unidos y de distinguidos gobiernos en todo el mundo. Sirvió a la Armada Americana en Filadelfia, durante los años de 1963-64.

Se le otorgó un premio en reconocimiento a su trabajo realizado en la Universidad de Salt Lake City, Utah, cuando era profesor en administración en 1972.

Entre sus libros podemos mencionar los siguientes:

- Job Attitudes Review: Research and Opinion, 1957.
- The Motivation to Work, 1959 (Con Bernard Mausner y Bárbara Block Snyderman).
- Work and the Nature of Man, 1966.
- Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?, 1974.
- El viejo sabelotodo, 1975.
- The Managerial Choice: to Be Efficient and to Be Human, 1976.

Datos biográficos obtenidos del Who's Who in America. Marquis Who's Who. Illinois 1978-1979. Traducido y re-dactado por las autoras de esta investigación, 1985.

TEORIA DE FREDERICK HERZBERG (1959)

En el decenio de 1950, Frederick Herzberg llevó a cabo un estudio motivacional con unos 200 contadores e ingenieros que trabajaban en empresas de Pittsburgh y sus alrededores. Para obtener datos para su análisis estudió casos prácticos. A los sujetos de estudio el entrevistador les dio las siguientes instrucciones: "Piensen en un momento en que se hayan sentido muy bien o muy mal en su trabajo, sea el actual o cualquier otro que hayan tenido antes. Como les he dicho, puede tratarse del tipo de situación a 'largo o a corto plazo'. Dígame qué sucedió".³² Las respuestas obtenidas mediante este método fueron interesantes, bastante uniformes y congruentes. En general, las buenas impresiones se relacionaron con experiencias y contenido del trabajo. Un ejemplo fue el del supervisor contador que se sintió bien porque se le encomendó instalar un nuevo equipo de computación. Se sintió orgulloso y halagado porque el nuevo equipo significó un gran avance en el funcionamiento general

32/ Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard y Snyderman, Barbara Bloch. The Motivation to Work. 2a. Edición, N. Y. 1959.

de su departamento. Por otra parte, los sentimientos negativos se relacionaron en general, con los aspectos externos o circundantes del trabajo, es decir con su contexto. Un ejemplo de este sentimiento lo manifestó un ingeniero cuyo primer trabajo fue llevar hojas de tabulación y quedarse al frente de la oficina en ausencia del jefe. Resultó que el jefe siempre estaba demasiado ocupado para entrenarlo y se molestaba cuando le quería hacer alguna pregunta. El ingeniero dijo que acabó por sentirse frustrado en este medio de trabajo y que se sentía fracasado como en un callejón sin salida. Después de analizar tabularmente estos sentimientos buenos y malos, Herzberg llegó a la conclusión de que los satisfactores del trabajo estaban relacionados con el contenido del mismo y los disatisfactores con su contexto. A los satisfactores se les llamó motivadores y a los disatisfactores factores de higiene. En conjunto, se les denominó teoría de la motivación de los dos factores de Herzberg.

TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Factores de higiene

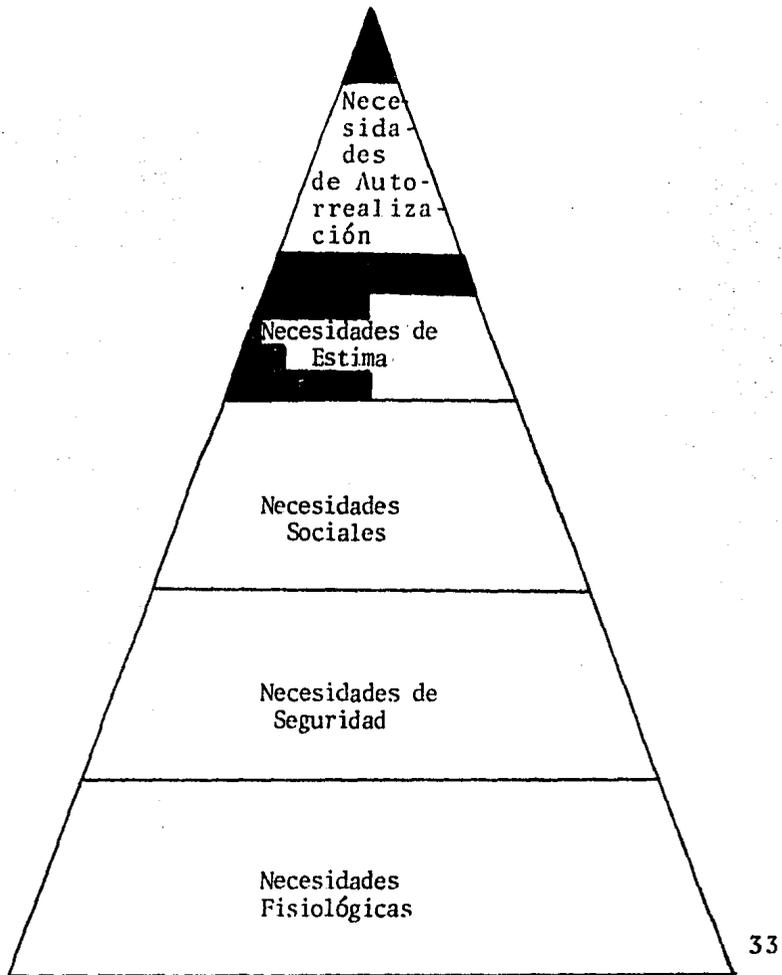
Motivadores

Política y admon. de la Cía.

Logro

Supervisión-técnico	Reconocimiento
Salario	El trabajo mismo
Relaciones interpersonales- supervisor	Responsabilidad
Condiciones de trabajo	Ascensos

La teoría de Herzberg está relacionada estrechamente con la jerarquía de necesidades de Maslow. Herzberg redujo a dos niveles los cinco niveles de Maslow. Los hallazgos generales de Herzberg indican que los miembros de la organización más productivos participan en situaciones de trabajo caracterizadas por factores deseables de higiene y de motivación. Las necesidades en la jerarquía de necesidades de Maslow se satisfacen con los factores deseables de higiene y de motivación. Las necesidades de estima pueden ser satisfechas por ambos tipos de factores.



- Necesidades generalmente satisfechas por factores de higiene
- Necesidades generalmente satisfechas por factores de motivación

Los factores de higiene previenen o evitan la insa-

tisfacción, pero no conducen a la satisfacción y más o menos equivalen a las necesidades de nivel inferior de Maslow. Sin embargo, por sí solos, los factores de higiene no motivan. Sólo los motivadores estimulan en el trabajo. Estos motivadores equivalen, más o menos a las necesidades de alto nivel de Maslow. Según la teoría de Herzberg, para que el individuo esté en verdad motivado debe tener un trabajo con contenido "desafiante". En este contenido figuran el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso.

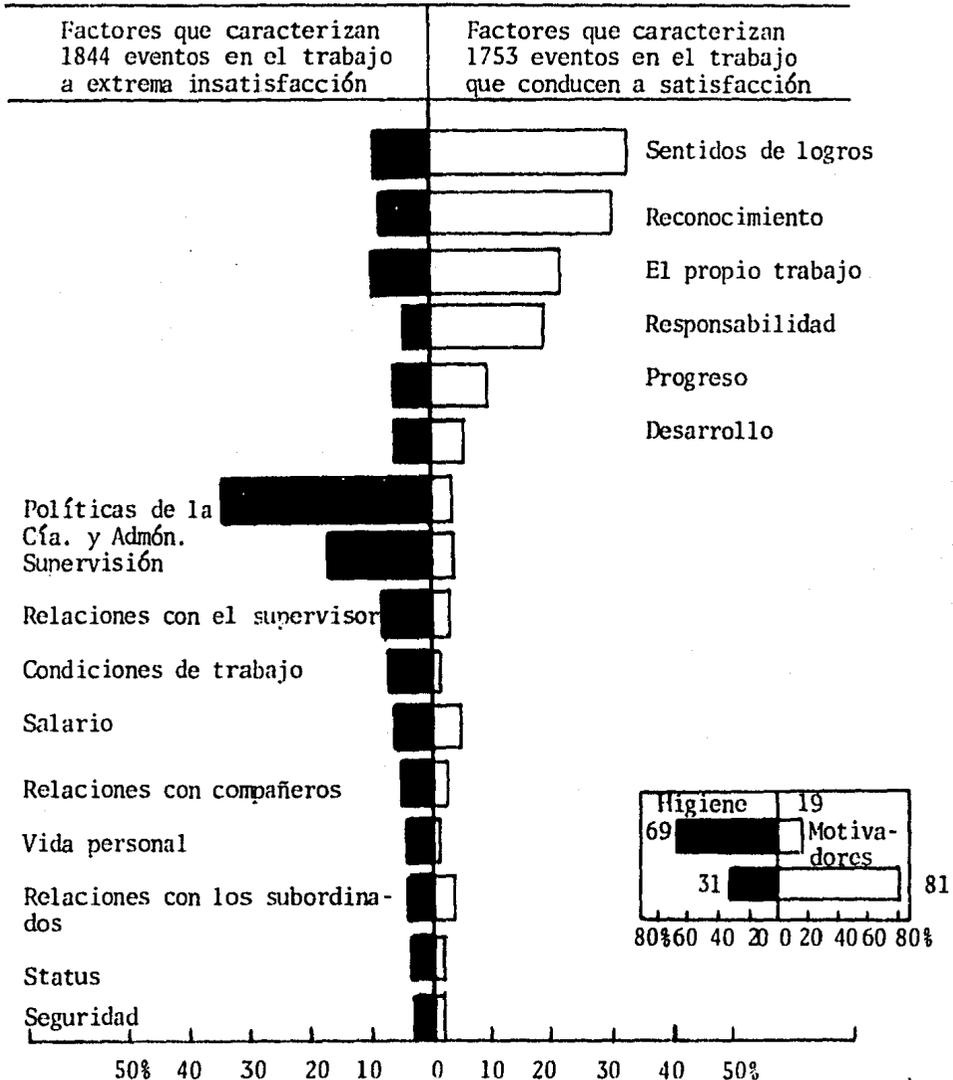
Herzberg indica que si los factores de higiene no son los apropiados en una situación particular de trabajo, los miembros de la organización se encontrarán insatisfechos. Hacer que estos factores sean los apropiados, por ejemplo aumentando el sueldo, generalmente no motivará a los trabajadores para que hagan un mejor trabajo, sino evitará que se encuentren insatisfechos. Por otra parte, si los factores motivados son los apropiados en una situación particular de trabajo, los miembros de la organización generalmente se verán motivados para hacer un trabajo mejor. En general, los trabajadores estarán más motivados y serán más productivos a medida que más motivadores se les otorguen.

Ahora bien, algunos factores son mucho más importantes cuando hay una ausencia de ellos o cuando son escasos, y cobran fuerza sólo cuando son deficientes. La presencia de otros factores se consideran importantes. Estos suelen producir continua satisfacción; un aumento en ellos no satisface plenamente la necesidad, sino que crea una mayor necesidad de ellos. Los factores higiénicos y motivadores, así como la ponderación de su importancia, se revelan en la siguiente tabla. (Ver siguiente página).

Anteriormente se creía que la especialización de los obreros en un trabajo determinado traía aumentos en la producción; Herzberg junto con otros científicos del comportamiento, que también se preocuparon por la motivación de los trabajadores, encontraron que una especialización exagerada en las tareas a desarrollar del trabajo, disminuía el rendimiento, debido a la monotonía, por tanto, se llegó a pensar que la solución a este problema era una ampliación en las funciones de cada trabajador.

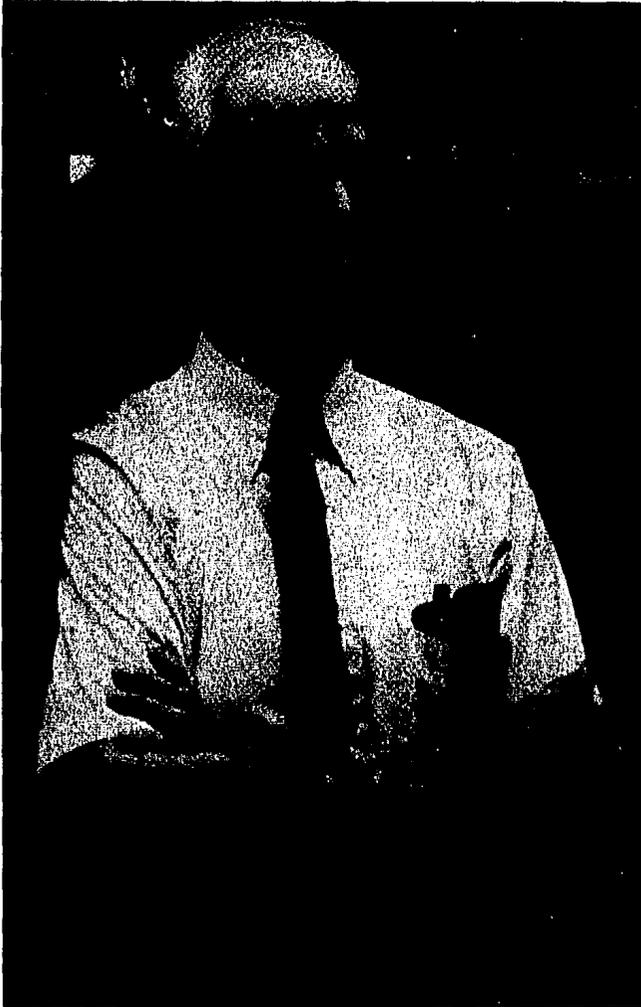
Posteriormente, y después de haber hecho algunas observaciones, Herzberg llegó a la conclusión de que lo que realmente se debe hacer es acrecentar deliberadamente la responsabilidad, el alcance y el desafío en el trabajo, más que una ampliación de las funciones mismas.

FACTORES QUE AFECTAN LAS ACTITUDES HACIA EL TRABAJO



34/ Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review. Enero-febrero de 1968. Pág. 57.

Los pocos estudios que se han querido comprobar del modelo de Herzberg no llegan a resultados concluyentes. En cuanto los investigadores se apartan del método de casos prácticos empleados por Herzberg, obtienen resultados del todo diferentes de los que pronosticaría la teoría de los dos factores. Estos estudios indican que no siempre hay una distinción clara entre factores que llevan a la satisfacción y los que llevan a la insatisfacción. En un estudio se siguió, incluso, la misma metodología de Herzberg y se obtuvieron resultados diferentes de los que hubiera pronosticado la teoría de los dos factores.

RENSIS LIKERT

Fotografía obtenida de Hampton, David R. Administración con-
temporánea. Editorial McGraw Hill, 1983.

BIOGRAFIA DE RENSIS LIKERT

Rensis Likert, educador y científico social, nació en Cheyenne, Wyoming, Estados Unidos, el 5 de agosto de 1903.

Estudió su Licenciatura en la Universidad de Michigan en 1926 y su Doctorado en la Universidad de Columbia en 1923.

Llevó a cabo las siguientes funciones:

- Instructor en la Universidad de Nueva York y después fue profesor asistente de 1932 a 1936.
- Jefe del Departamento de Investigación en la Life Insurance Sales Research Bureau.
- Jefe de la División de Programas de Encuestas en la B.A.E. del Departamento Agrario de los Estados Unidos de 1939 a 1946.
- Director del Survey Research Center en la Universidad de Michigan de 1946 a 1949.

- Director del Instituto de Investigación Social de 1949 a 1970.

- Director Emérito en 1971, Profesor de Psicología y Sociólogo emérito.

- Coordinador del Consejo de Rensis Likert Asso., Inc., en 1971.

Likert recibió los siguientes premios:

- Medalla de la Libertad en 1946.

- Premio "James A. Hamilton Hospital Administrators" en 1961.

- Premio de Publicidad del Organizational Development Council en 1962.

- Premio "McKinsey Foundation Book" de la Academia Americana de Administración en 1962.

- Premio "Warner W. Stockberger" de la Sociedad de Administración de Personal en 1963.

- Premio "Distinguished Faculty Achievement" de la Universidad de Michigan en 1963.
- Premio "Relaciones Humanas" de la Society for Advancement Management en 1967.
- Premio por "Logro Profesional" de la American Board of Examiners in Professional Psychology en 1968.
- Premio "Outstanding Achievement" de la American Society for Training and Development en 1969.
- Premio "Exceptionally Distinguished Achievement" otorgado por su Investigación sobre Opinión Pública en 1973.

Likert fue Vice-Presidente de la American Statistical Association de 1953 a 1955 y lo nombraron Presidente de la Asociación en 1958. Fungió como miembro de la Academia Nacional de Administración Pública, así como también miembro de las asociaciones Sigma Xi, Phi Kappa Phi y de la Tau Beta Phi.

Entre los libros que Likert escribió tenemos los siguientes:

- A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management, 1959.
- New Patterns of Management, 1961.
- The Human Organization, 1967.
- Organizational Theory and Human Resource Accounting, 1969 (Con David G. Bowers).

Datos biográficos obtenidos del Who's Who in America.
Marquis Who's Who, Illinois, 1978-1979. Traducido y
redactado por las autoras de esta investigación, 1985.

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS: RENSIS LIKERT

(1961)

La teoría de las relaciones humanas de Likert enfatiza la responsabilidad del gerente para motivar a los trabajadores. Los gerentes que utilizan esta teoría tienden a usar motivadores que operen en los tres niveles superiores de la jerarquía de Maslow (suponiendo que las necesidades fisiológicas y de seguridad hayan sido adecuadamente satisfechas para la mayoría de los trabajadores). De acuerdo con este enfoque, se estimula a los empleados a participar en la toma de decisiones que los afectan. El gerente trata de mantener actitudes positivas entre los empleados, creyendo que se obtienen mejores resultados cuando éstos se comprometen a los objetivos de la organización y que pueden trabajar juntos como equipo. La teoría de Likert está opuesta de un modo directo al enfoque de Taylor. Taylor afirmaba que los trabajadores evitan responsabilidades y requieren una dirección firme. La escuela del pensamiento de las relaciones humanas sostiene que los trabajadores buscan satisfacción a través de una participación responsable en la toma de decisiones.

Likert a través de sus estudios se dio cuenta de que en las empresas existen, según su punto de vista, dos tipos

de sistemas de administración y dirección con características opuestas, con un mismo fin, que es el de elevar el nivel de productividad así como la disminución de costos. La diferencia entre estos dos sistemas, sin profundizar en cada uno está en que el primero, llamado "Organización de la tarea", es generalmente utilizado en empresas con trabajos repetitivos; y el segundo, llamado "Motivación cooperadora" es aplicado en empresas de tareas del tipo variado.

Ahora bien, existen diferencias de raíz que delimitan cada uno de estos sistemas de administración y dirección en las empresas.

El sistema de "organización de la tarea" se apoya sobre todo en los motivos económicos, en que cada una de las tareas deben estar perfectamente organizadas, eliminarse los movimientos inútiles y las actividades ineficientes, utiliza en forma estricta los diversos controles, busca la especialización de las tareas y la definición precisa de cada labor.

Este sistema procede en cuanto a sus principios, técnicas y métodos, en gran parte de la organización militar y de las teorías importantes aportadas por Taylor. Además en el sistema de "organización de la tarea" puede demostrarse fácil-

mente los incrementos de productividad después de haberse aplicado éste.

El sistema de "motivación cooperadora" que propone Likert, parte del entusiasmo y alta motivación, no se funda en motivos económicos, sino que utiliza otros, como por ejemplo, los relacionados con el propio ego.

Este sistema refuerza los objetivos que ha fijado la organización viéndose aceptados, con actitudes favorables, por parte de los trabajadores.

"Cuando se usa una dirección más acertada, y se incrementa la motivación cooperadora, hay un sensible retraso antes de que se produzca el buscado aumento en la producción final. Como consecuencia de lo cual, mientras las variables no se midan cuidadosamente, dicha mejora en productividad no puede ser clara e indiscutiblemente atribuida al sistema de motivación cooperadora".³⁵

Esto es, que los resultados obtenidos de la aplicación de éste, no pueden ser mostrados tan fácilmente ni de manera

^{35/} Rensis, Likert. Un nuevo método de gestión y dirección. Ediciones DEUSTO. España, 1969.

sencilla como en el de organización de la tarea, puesto que éste último se basa en aspectos tangibles.

Las investigaciones realizadas por Likert nos muestran el perfil general, de su teoría, ya que afirma que las operaciones de máxima productividad realizadas por los directores, a través del sistema de "motivación coooperadora" es diferente a otras, ya que ofrece un gran rendimiento. Este reúne las siguientes características:

- "El predominio de actitudes favorables por parte de cada miembro de la organización hacia todos los demás, hacia sus superiores, hacia el trabajo, la organización y en suma, a todos los aspectos de su tarea.

Esas actitudes favorables hacia los demás reflejan un alto nivel de confianza mutua en el conjunto de la organización y el trabajo. Cabe destacar que las actitudes favorables hacia la organización y el trabajo no son, por parte de los subordinados, algo de complacencia, sino actitudes de identificación con la empresa y con sus objetivos y un alto sentido de la contribución precisa para lograrlos.

Este sistema de altas motivaciones, de orientación cooperadora hacia la organización y sus objetivos, se consigue dominando y dirigiendo con eficacia todas las fuerzas motivadoras de mayor importancia, susceptibles de ejercer una influencia significativa en el conjunto de una organización, y que, potencialmente, pueden ir acompañadas de actitudes favorables y cooperadoras. La seguridad de lograr los objetivos fijados no se fundamenta única o principalmente en el motivo económico de "comprarle a un hombre su tiempo", ni en el uso de control y autoridad como principio básico y coordinador de cuanto acontece en la empresa. Por el contrario, los motivos que a continuación se expresan, son todos usados al límite, de manera tal que actúen de forma acumulativa, reforzando las actitudes favorables:

- Los motivos del ego, como el deseo de alcanzar y mantener un sentido claro de la valía personal e importancia de cada uno. Ese deseo se manifiesta de diversas formas, dependiendo de las normas y valores de las personas y grupos relacionados con el tema. Así es responsable de tales fuerzas motivadoras como son el deseo de crecimiento y el logro significativo en términos de los propios valores y fines: realización del yo, deseo de al-

canzar un cierto status, reconocimiento, aprobación y aceptación de los valores personales, deseo de emprender significativas tareas, -tareas de verdad importantes.

- Los motivos relacionados con la seguridad.

- Curiosidad, creatividad y deseo de nuevas experiencias.

- Los motivos de orden económico. Mediante el aprovechamiento de todos los motivos que originan actitudes favorables y cooperativas, la motivación máxima orientada hacia la realización de los objetivos de la organización, así como hacia las necesidades de cada miembro de la empresa, podrá lograrse de modo completo.

- La organización consiste en un sistema funcionando con eficacia en su aspecto social, muy unido además. Este sistema social está constituido por grupos de trabajo que engranan unos con otros, y tienen un alto grado de lealtad entre sus miembros, así como actitudes favorables y gran confianza de los superiores para con sus subordinados y viceversa.

La sensibilidad hacia los demás, y unos niveles relati-

vamente altos de habilidad en cuanto a la interacción personal, así como un buen funcionamiento de los grupos en cuestión, son características del asunto. Dichas habilidades permiten una participación eficaz en decisiones relativas a problemas comunes. Se utiliza la participación en cuestión, por ejemplo, para establecer objetivos en cuanto a la empresa que consiste en una integración satisfactoria de las necesidades y deseos de todos los miembros de la organización, y los de las personas relacionadas con ella funcionalmente. Hay entonces una elevación de los niveles de influencia recíproca, y otro tanto sucede con la influencia coordinadora. La comunicación es eficaz y marcha bien. Se establece un flujo, entre una y otra parte de la organización, de toda la información relacionada con cada decisión, con cada acción. Los órganos supremos de gestión han desarrollado, en suma, dentro de la empresa, lo que bien pudiera llamarse un sistema social altamente efectivo, en torno a la interacción e influencia mutua.

- Las medidas de la actuación empresarial se utilizan primordialmente para el conocimiento propio de la dirección y no tanto para un control superior y global. Es parte habitual de estos procesos de gestión el aprove-

char todos los motivos que llevan consigo una participación que suponga actitudes favorables y cooperativas más bien que hostiles. Este tipo de decisiones exige, por supuesto, tener enteramente a disposición de los órganos rectores toda clase de mediciones, datos e información posibles. Además conforme se van haciendo notar en el proceso que conduce a tomar una decisión determinada, que precisan más informaciones o mediciones, se toman las disposiciones necesarias para su obtención". 36

Los dos sistemas utilizan los recursos técnicos de las teorías clásicas de la administración, pero de manera diferente. Esta diferencia radica en las diferentes formas de motivar.

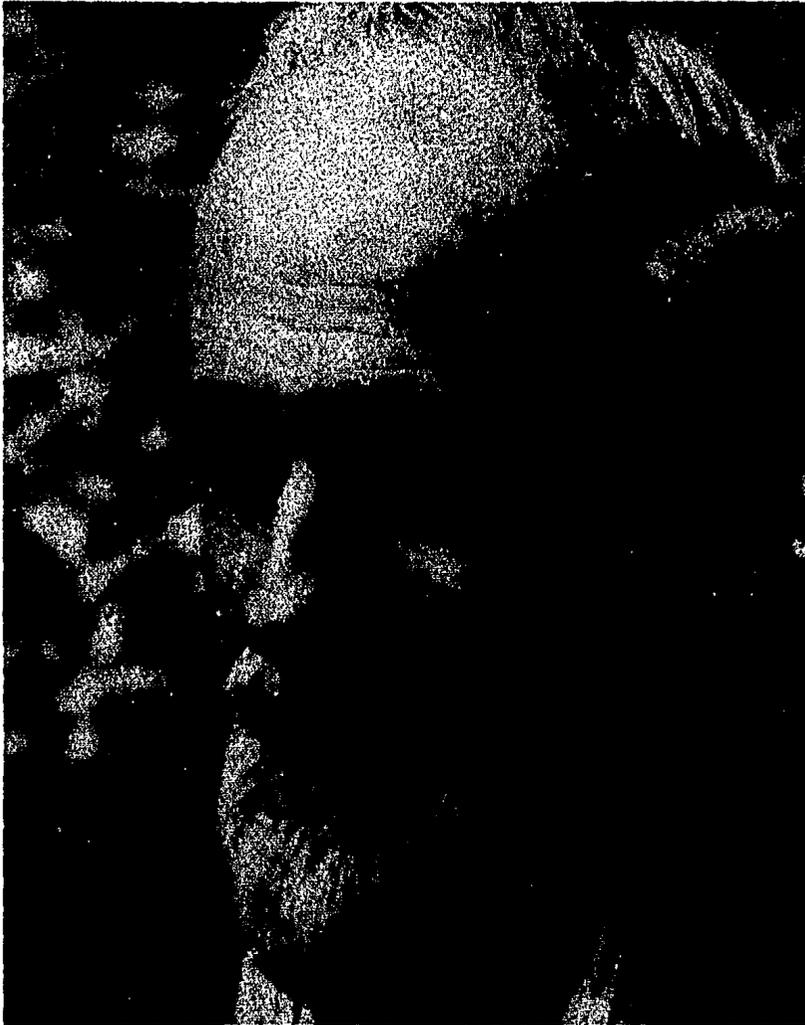
Los dirigentes de empresas bajo el sistema de organización de la tarea, creen que la mejor manera de dirigir la conducta de sus trabajadores es a través de ejercer control con una autoridad severa.

Organizan las tareas, se establecen las normas, objetivos y presupuestos basados en la autoridad. Se procura

36/ Rensis, Likert. Un nuevo método de gestión y dirección. Ediciones DEUSTO. España, 1969.

que los trabajadores cumplan mediante presiones jerárquicas y de tipo económico.

En cambio los dirigentes de motivación cooperadora, creen que los trabajadores que realizan sus tareas bajo presión limitan su eficiencia. Se esfuerzan los dirigentes para valerse de aquellos motivos que propicien actitudes favorables y cooperativas. Promueven la participación de los empleados desde el establecimiento de objetivos hasta los diversos controles.

DAVID CLARENCE McCLELLAND

Fotografía obtenida en el libro Hampton, David R. Administración contemporánea. McGraw Hill, 1983.

BIOGRAFIA DE DAVID CLARENCE MCCLELLAND

David Clarence McClelland nació en Mount Vernon, Nueva York, Estados Unidos, el 20 de mayo de 1917.

Terminó la Licenciatura en Educación en la Universidad de Wesleyan en 1938 e hizo su Maestría en la Universidad de Missouri en 1939. Estudió su Doctorado en la Universidad de Yale. También finalizó su Maestría con mención honorífica en la Universidad de Harvard en 1956 y su Doctorado con mención honorífica en la Universidad de Mainz, Alemania, en 1958. Fue Doctor en Leyes egresado de la Universidad de MacMurray en 1963 y Doctor en Literatura de la Universidad de Gbion en el año de 1970.

En su carrera profesional ocupó los siguientes cargos así como diversas actividades:

- Profesor de Psicología en la Universidad de Wesleyan, 1944-1955.

- Participó en el Congreso de Psicología, 1951-1955.

- Trabajó en la Fundación Ford como Director del Departamento de Desarrollo Organizacional, 1952-1953.

- Fue miembro del comité que otorgaba el Premio Fulbright, 1953-1956.

- Profesor de Psicología en el Departamento de Relaciones Sociales en la Universidad de Harvard, 1956.

- Fungió como Coordinador y Miembro del Centro de Investigación sobre la Personalidad, 1956-1962.

- Coordinador del Departamento de Relaciones Sociales, 1962-1967.

- Director de la Corporación Farway de Nueva Inglaterra, Asoc. Psicológica, siendo Presidente, 1967-1968.

- Asesor de la Corporación de la Paz, verano, 1968.

McClelland murió en diciembre de 1980.

Entre sus libros podemos mencionar los siguientes:

- Personality, 1951. (Con J.W. Atkinson, R.A. Clark y E.L. Lowell).

- Measuring Motivation in Phantasy: The Achievement Motive, 1953.
- Studies in Motivation, 1955.
- The Achieving Society, 1961. (Con David G. Winter).
- A Theory of Achievement Motivation, 1966.
- Motivating Economic Achievement, 1969. (Con David G. Winter).
- Motivation Workshops; A Student Workbook for Experimental Learning in Human Motivation, 1972.
- The Drinking Plan, 1972.
- Power: The Inner Experience, 1975.
- Personality, Motivation, and Achievement, 1978.

Datos biográficos obtenidos de Who's Who in America. 42nd Edition. 1982-1983 Volumen 1 y Volumen 2. Marquis Who's Who, Inc. Illinois, USA. Traducido y redactado por las autoras de esta investigación, 1985.

TEORIA DE DAVID CLARENCE MCCLELLAND

(1962)

Esta teoría define que todas las personas se encuentran motivadas por los siguientes factores: El logro, la afiliación y el poder.

Motivación de logro

McClelland define la necesidad de logro como el deseo de hacer algo mejor o en una forma más eficiente de lo que se ha hecho en el pasado. McClelland sostiene que en algunas personas dedicadas a los negocios la necesidad de logro es tan fuerte que es más motivadora que la búsqueda de utilidades. Para maximizar su satisfacción, los individuos con altas necesidades de logro tienden a fijarse metas a ellos mismos que son desafiantes pero alcanzables. Estos individuos no evitan el riesgo, aunque sí lo evalúan en una forma muy cuidadosa. Los individuos motivados por la necesidad de logro no quieren fracasar y evitan las tareas que impliquen demasiado riesgo. Los individuos que generalmente tienen una baja necesidad de logro comúnmente evitan los desafíos, las responsabilidades y el riesgo. El sostiene que todas aquellas personas que se encuentran motivadas por el logro tienden a presentar ideas más definidas y, por lo tanto, van a tratar de alcanzarlas.

Motivación de afiliación

Responde a una necesidad afectiva y está involucrada en la palabra amistad. Se manifiesta en la consecución o conservación de una relación afectiva positiva con otra persona.

Se caracteriza por un profundo deseo de gustar, de ser aceptado, de establecer o de mantener una relación cálida, directa, con una persona o con un conjunto de ellas, comportándose generalmente de manera agradable evitando ser rechazados.

Motivación de poder

Es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o a un grupo de ellos.

Motivación de poder es el intento de controlar, regulando las condiciones de vida de otras personas o adquiriendo conocimientos que puedan afectar fuertemente la vida o acciones de otros. Es actuar de tal forma que como resultado se produzcan en otro semejante, sentimientos fuer-

tes en sentido positivo o negativo, tales como respeto, gratitud, satisfacción intensa, frustración, ansiedad, aún cuando quien los produce no lo haga intencionalmente.

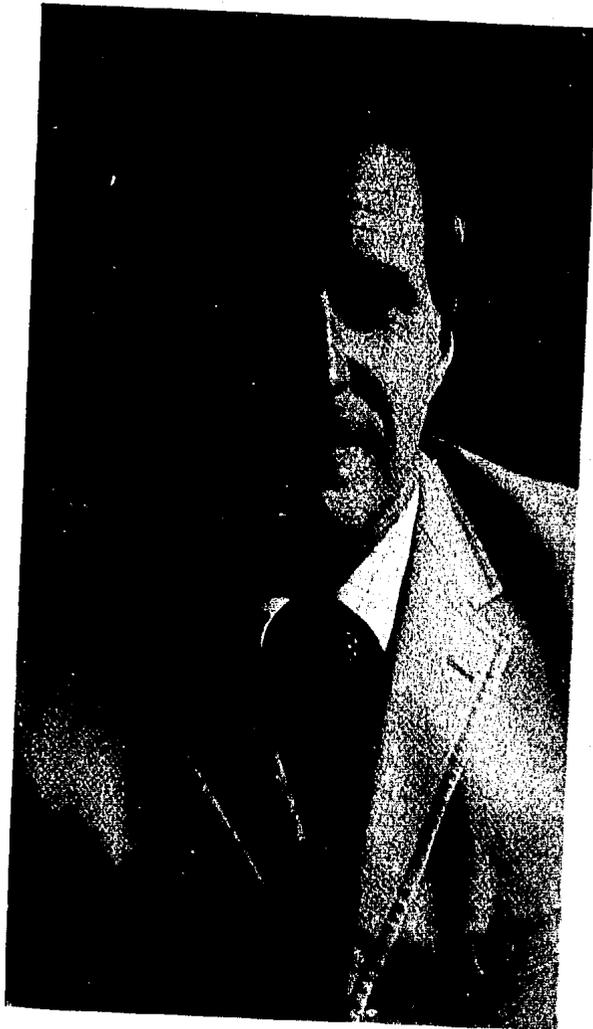
Por otra parte, el poder de un individuo es fuerte interés en todo lo que se refiere a su reputación y a su posición. Puede demostrarlo bien queriendo aparecer superior o muy importante, bien sintiéndose humillado o subestimado. Sus características distintivas son, generalmente, una verbalización muy fluída, algunas veces argumentativa, con una personalidad que a menudo se presenta extrovertida, llena de fuerza, exigente y a veces terca. Tratará siempre de dar sugerencias y de tomar posiciones de liderazgo en actividades grupales.

Los puestos más comunes ocupados por las personas motivadas por el poder son aquéllas donde se requiere el ejercicio del mismo, junto con persuasión como en la política o en altos cargos empresariales.

Cuando la persona motivada por el poder muestra una cierta sensibilidad hacia sentimientos y necesidades ajenas, satisfaciendo su necesidad al presentar servicios y dando

ayuda a los demás, se tratará de un poder socializado. Funciones como la de maestro, médico, trabajador social son típicas del poder socializado; éste se ejerce considerando como una acción en beneficio de los demás.

En base a lo anterior, podemos concluir que esta teoría le puede ser de gran utilidad al administrador ya que podrá colocar a los individuos en los puestos apropiados, de acuerdo a sus principales necesidades, ya sean éstas de poder, de logro o de afiliación. Por ejemplo, una persona con mucha necesidad de poder, se sentirá satisfecha en un puesto en el que tenga suficiente control sobre otros. Alguien con mucha necesidad de afiliación estará feliz si está en un puesto donde se utilicen las relaciones públicas. Una persona con alta necesidad de logro se sentirá contenta en un puesto que le presente retos y oportunidades de progresar.

VICTOR HAROLD VROOM

Fotografía obtenida en el libro Hampton, David P. Administración contemporánea. McGraw Hill, 1983.

BIOGRAFIA DE VICTOR HAROLD VROOM

Víctor Harold Vroom nació el 9 de agosto de 1932 en la Ciudad de Montreal, Quebec, Canadá.

Realizó sus estudios de Licenciatura en la Universidad de McGill, Montreal en el año de 1953 terminando su Maestría en la misma universidad en 1955. El Doctorado lo concluyó en 1958 en la Universidad de Michigan. Además, realizó una Maestría, con mención honorífica en la Universidad de Yale en el año de 1972.

Su actividad principal fue de asesor administrativo y de educador.

- Fungió como Director de Estudios en la Universidad de Michigan, Ann Arbor de 1958 a 1960.

- Recibió el premio de Tesis Doctoral de la Fundación Ford en 1958-59.

- Profesor Asistente de Psicología en la Universidad de Pennsylvania, Philadelphia de 1960 a 1963.

- Fue Profesor Asociado de Psicología y de Administración Industrial en la Universidad de Carnegie, Mellon, Pittsburgh en 1963 a 1966.

- Recibió el premio del mejor diseño de investigación de la Fundación McKinsey en 1967.

- Trabajó en la Universidad de Kansas como conferencista de 1967 a 1968.

- Fue miembro de la Asociación Americana de Psicología, quien le otorgó el Premio James McKeencattell en 1970.

- Ocupó el cargo de Profesor de Administración en la Universidad de Yale en 1972.

- Fue uno de los directivos de la Connecticut Savings Bank.

Fue autor de los siguientes libros:

- Some Personality Determinants of the Effects of Participation, 1960.

- Work and Motivation, 1964.
- Motivation in Management, 1965.
- Industrial of Social Psychology, 1969.
- Management and Motivation, 1970.
- Leadership and Decision-Making, 1973. (Con Phillip W. Yetton).
- A New Look at Managerial Decision-Making, 1973.

Datos biográficos obtenidos de Who's Who in America. 42nd Edition, 1982-1983. Volumen 1 y Volumen 2. Marquis Who's Who, Inc. Illinois, USA. Traducido y redactado por las autoras de esta investigación, 1985.

TEORÍA 'MODELO DE LAS EXPECTATIVAS' DE VICTOR HAROLD VROOM (1964)

El modelo de expectativas de Vroom se basa en la premisa de que el ser humano estará motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de alguna meta, en la medida que espere que ciertas acciones por parte de ella contribuirán a dicho logro. En cierto modo esto es una expresión moderna de lo que Martín Lutero observó hace algunos siglos cuando dijo que "todo lo que se hace en el mundo se hace con la esperanza de que puede ser hecho".³⁷

La teoría de Vroom está basada en el trabajo de otros investigadores como por ejemplo, Frederick Herzberg y ha sido ampliada por otros como son Porter y Lawler, quienes además de ampliarla la perfeccionaron.

Vroom presentó una teoría relativa a la expectativa para el entendimiento de la motivación. Vroom explica que la motivación es el producto de multiplicar la intensidad con que una persona desea algo por el cálculo de la probabilidad de que cierta acción le permitirá alcanzarlo. Esta relación se expresa por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa}$$

37/ Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Curso de administración moderna. McGraw Hill, 1979.

Donde la fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, la valencia es la intensidad de la preferencia de un individuo por un resultado, y la expectativa es la probabilidad de que una acción particular conducirá a un resultado deseado.

Como puede apreciarse en este modelo, una valencia de cero ocurre cuando un individuo es indiferente en términos de la consecución de una meta dada, y existe una valencia negativa cuando la persona preferiría no lograr la meta. El resultado sería, por supuesto, una falta de motivación. Del mismo modo, una persona no estaría motivada a alcanzar la meta si su expectativa fuese cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto de la valencia como de la expectativa. Además, el motivo para realizar una acción podría estar determinado por el deseo de alcanzar algo más. Por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a trabajar intensamente para lograr las metas de la compañía a fin de obtener una promoción de puesto o una "valencia" remunerativa.

Otro ejemplo de la forma en que se puede aplicar este Modelo de Vroom al comportamiento humano podría ser el caso de un estudiante a quien se le ha ofrecido un trabajo de pintar tres casas a razón de \$150,000.00 por casa. Supo-

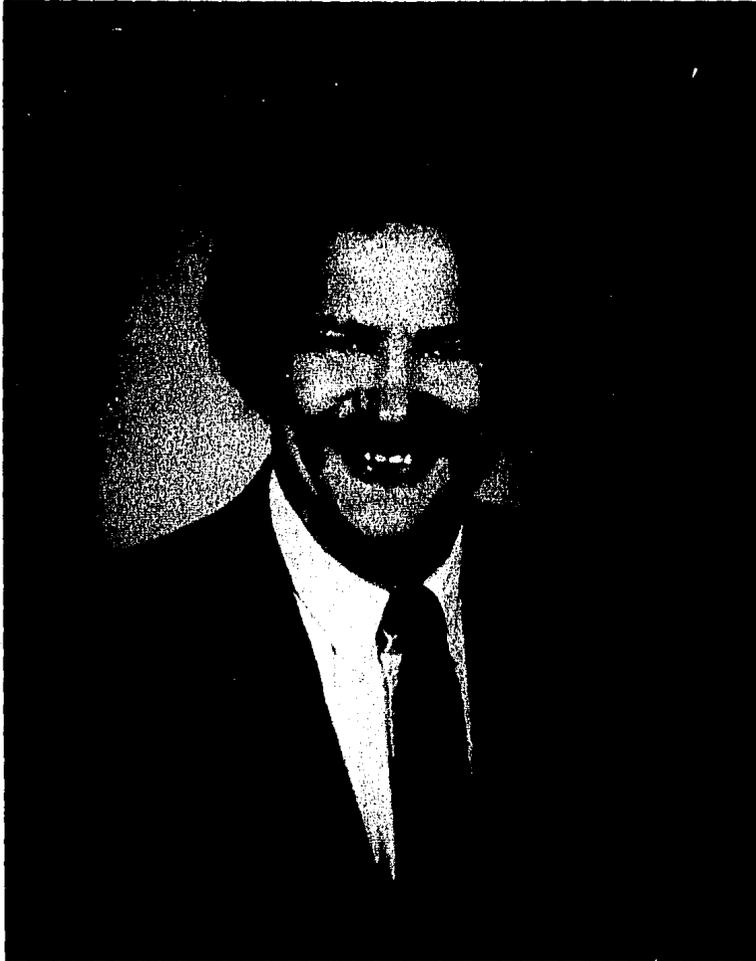
niendo que el estudiante necesita dinero, su fuerza o deseo de pintar las casas se ve determinado por dos factores principales:

1) La valencia para el estudiante sería de \$150,000.00.

2) La expectativa será que el estudiante pueda en realidad pintar las casas satisfactoriamente y por lo tanto, pueda recibir los \$150,000.00. A medida que aumente la valencia de la recompensa de \$150,000.00 y la expectativa de que las casas puedan ser pintadas en forma satisfactoria, la fuerza del estudiante por pintar las casas también aumentará.

Uno de los grandes atractivos de la Teoría de Vroom es que reconoce la importancia de las distintas necesidades y motivaciones individuales, enfocándose al concepto de que los individuos tienen metas personales distintas a las de la organización, pero que éstas pueden ser armonizadas.

EDWARD EMMET LAWLER, III



Fotografía enviada por el autor a las autoras de esta investigación.

BIOGRAFIA DE EDWARD EMMET LAWLER, III

Edward Emmet Lawler nació el 16 de junio de 1938 en Estados Unidos de Norteamérica.

Estudió su secundaria y preparatoria en la Escuela de St. Stephens en Alexandria, Virginia de 1951 a 1956. Posteriormente continuó su carrera de psicología en la Universidad de Brown University en la Ciudad de Providence, Rhode Island, Estados Unidos de 1956 a 1960. De 1960 a 1964 hizo sus estudios de posgrado en la Universidad de California en Berkeley, California.

En su vida profesional ha trabajado en las siguientes universidades:

-Profesor Asistente de Administración Industrial y Psicología en la Universidad de Yale (1964-1967).

-Profesor Asociado en Administración y Psicología en la Universidad de Yale (1967-1972).

-Director de Estudios del Departamento de Ciencias Administrativas en la Universidad de Yale (1969-72).

-Presidente del Programa de Psicología Organizacional en la Universidad de Michigan (1974-1975).

-Profesor de Psicología y Director del Programa en el Instituto de Investigaciones Sociales en la Universidad de Michigan de 1972 a la fecha.

-Científico Visitante en el Centro de Investigaciones sobre Relaciones Humanas en el Instituto Battelle Memorial (1975 a la fecha).

-Profesor de Conducta Organizacional, Director del Centro para Organizaciones Eficaces, Facultad de Administración de Empresas (1978 a la fecha).

-Profesor Investigador (1982 a la fecha).

Entre los premios que se le han otorgado podemos mencionar los siguientes:

- Premio Fundación McKinsey, otorgado en 1968 por los mejores artículos publicados en la Revista de Administración de California durante el año de 1966 a 1967.

- Premio por el "Científico Distinguido", otorgado por la American Compensation Association (1972).

- Premio por el mejor libro del año otorgado por la Escuela Americana de Administradores de Hospitales (1972).

Actualmente es miembro de la Academia de Administración y de la Asociación Americana de Psicología.

El Dr. Lawler es miembro de muchas organizaciones profesionales en su campo y actualmente es miembro del consejo editorial en 5 revistas. Ha dado asesoría a más de 100 organizaciones sobre el campo organizacional, desarrollo organizacional, y otros temas relacionados con la administración- y es autor de más de 100 artículos y 11 libros que a continuación mencionamos:

- Managerial Attitudes and Performance, 1968 (Con Lyman Porter).

- Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, 1970 (Con Dunnette, M.D., Campbell, J.P. y Weick, K.E.)

- Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, 1971.
- Motivation in Work Organization, 1973.
- Behavior in Organizations, 1975 (Con Lyman Porter y J. R. Hackman).
- Information and Control in Organizations, 1977 (Con J. R. Hackman y Lyman Porter).
- Perspectives on Behavior in Organizations, 1977 (Con
- Managing Organizational Behavior, 1979 (Con D. Nadler y J. R. Hackman).
- Organizational Assessment, 1980 (Con D. Nadler y C. Cammann).
- Pay and Organization Development, 1981.
- Assessing Organizational Change, 1983 (Con S. E. Seashore, P. Mirvis y C. Cammann).
- Managing Creation: The Challenge of Building a New Organization, 1983 (D. Perkins y R. Nieva).

- Perspectives on Behavior in Organizations, 1983

(J. E. Hackman y Lyman Porter).

Datos biográficos enviados directamente por el autor a las autoras de esta investigación; traducido y redactado por las mismas.

LYMAN WILLIAM PORTER

Fotografía enviada por el autor a las autoras de esta investigación.

BIOGRAFIA DE LYMAN WILLIAM PORTER

Nació el 19 de marzo de 1930.

Realizó su Licenciatura en la Universidad Northwestern en el año de 1952 y su Maestría en 1953.

Terminó su Doctorado en la Universidad de Yale en 1956.

También llevó a cabo las siguientes funciones:

- Fue instructor de 1956 a 1958.
- Profesor asistente de 1958 a 1963.
- Profesor asociado en la Universidad de California en 1963.
- Trabajó en el Departamento de Psicología en la Universidad de California.

Porter escribió varios libros, entre los cuales están los siguientes:

- A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs, 1961.
- Job Attitudes in Management, 1962.
- Job Attitudes Management: Perceived Importance of Need as a Function of Job Level, 1963.
- Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes, 1964.
- Motivation and Work Behavior, 1979 (Con Richard M. Steers).
- Managerial Thinking and International, 1966 (Con Mason, Haire and Ghinselli, Edwin E.

Datos biográficos tomados de: 1961 Directory American Psychological Association, Inc., 1961, USA. Redactado por las autoras de esta investigación.

Entre los libros que escribieron Porter y Lawler, podemos mencionar los siguientes:

- Perceptions Regarding Management Compensation, 1963.
- Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior, 1965.
- Predicting Managers' Pay and their Satisfaction with their Pay, 1966.
- The Effect of Performance on Job Satisfaction, Industrial Relation, 1967.
- Managerial Attitudes and Performance, 1968.
- Compensating the New Life Style Worker. Personnel, 1971.
- A Causal Correlational of the Need Hierarchy Concept. Organizational Behavior and Human Performance, 1972.
- Behavior in Organizations, 1975.

MODELO DE PORTER-LAWLER (1968)

Porter y Lawler desarrollaron un modelo de motivación en el que se describe de una manera más completa el modelo de Expectativas de Víctor Vroom.

Este modelo acepta las premisas de que:

1. Las necesidades experimentadas son causa del comportamiento humano y;
2. El esfuerzo desarrollado para alcanzar una tarea se determina por el valor percibido de las recompensas que resultaron de la tarea y la probabilidad de que las recompensas se hagan realidad.

Además el modelo de motivación de Porter-Lawler pone de relieve otras tres características del proceso de motivación:

- 1.- "El valor percibido de una recompensa se determina por las recompensas intrínsecas y extrínsecas que permitirán la satisfacción de la necesidad cuando se efectúe una tarea. Las recompensas intrínsecas

proviene directamente de la ejecución de una tarea, mientras que las recompensas extrínsecas son ajenas a la tarea misma. Por ejemplo, cuando un administrador puede obtener alguna recompensa intrínseca en la forma de satisfacción personal simplemente al ayudar a otro individuo. Además de esta recompensa intrínseca el administrador también recibirá alguna recompensa extrínseca en forma de un salario general que se paga a dicha persona.

2.- La medida en la cual un individuo realiza efectivamente una tarea es determinada principalmente por dos variables: (1) la percepción del individuo acerca de lo que se quiere para ejecutar la tarea y (2) la habilidad real del individuo para ejecutar la tarea. Naturalmente, la efectividad de un individuo para realizar una tarea aumenta a medida que la percepción de lo que se quiere para ejecutar la tarea se vuelve más comprensible y a medida que aumenta la habilidad para ejecutar la tarea.

3.- La equidad percibida de las recompensas influye en la cantidad de satisfacción producida por esas recompensas. En general, entre más equitativas sean las recompensas percibidas, mayor será la satisfacción que

éstos experimenten como resultado de la percepción y recepción de esas recompensas".³⁸

En base al cuadro del Modelo de Motivación de Porter y Lawler³⁸ (ver página siguiente) podemos comentar que una persona al realizar una tarea va a estar influenciada por dos factores:

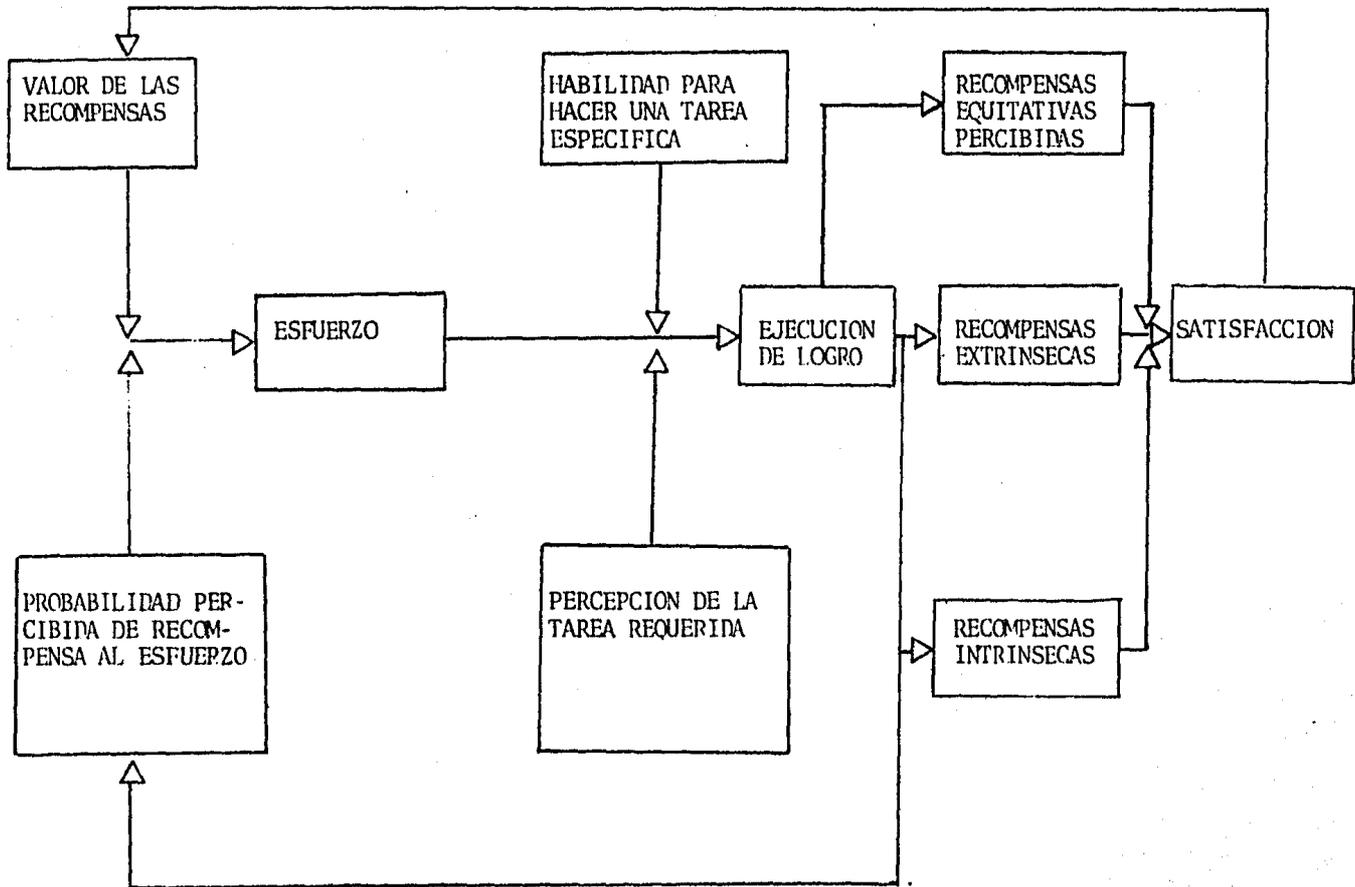
1. Valor de las recompensas.
2. La percepción de la recompensa que podrá obtener.

Esto va a dar como resultado un esfuerzo, pero para poder realizar éste, se necesita de una habilidad y una adecuada percepción para de esta manera ejecutar la tarea.

Al obtener el logro de dicha tarea el individuo va a tener recompensas que pueden ser de diferente naturaleza:

1. Intrínsecas que son recompensas que provienen del interior del individuo al realizar la tarea.
2. Extrínsecas que son ajenas a la tarea misma.

^{38/} Certo, Samuel C. Administración moderna. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. México, 1984.



MODELO DE MOTIVACION DE PORTER Y LAWLER

Si existe una igualdad entre el esfuerzo realizado y la recompensa recibida producirá satisfacción en el individuo.

En base a lo anterior deducimos, que las recompensas intrínsecas no pueden satisfacer todas las necesidades y expectativas que las personas producen en su empleo, por lo que los administradores deben evaluar cuidadosamente sus estructuras de recompensas.

Esto lo pueden lograr mediante una cuidadosa planeación, una administración por objetivos y una clara definición de deberes y responsabilidades a través de una buena estructura de la organización, integrando el sistema de esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción a todo el sistema administrativo.

PATRICIA CAIN SMITH

Fotografía enviada por la autora a las autoras de esta investigación.

BIOGRAFIA DE PATRICIA CAIN SMITH

Patricia Cain Smith nació el 28 de octubre de 1917 en Minneapolis, Minnessota, Estados Unidos. Terminó su Licenciatura en la Universidad de Nebraska en 1939; su Doctorado en la Universidad de Cornell de 1940 a 1942.

Trabajó en 1942 a 1944 en Aetna Life & Affiliated Co. De 1944 a 1949 trabajó en Kurt Salmon Associated, Inc. como supervisora en la Dirección de Personal. Fue profesora en Wells College & Ithaca College de 1948 a 1949, siendo profesor asistente en ésta de 1949 a 1966. También dio clases en la Universidad de Bowling Green State de 1966 a 1982; actualmente trabaja en esta universidad como Profesora Emérita. La Dra. Smith funge como supervisor consultor en Cain-Smith Associates, Motivación Industrial desde 1951 a la fecha.

Ha sido miembro de diferentes organizaciones como el A.P.A., la Academia de Administración y la Sociedad de Conducta Organizacional.

En septiembre de 1984, la A.P.A. le otorgó el premio por la Mejor Contribución Científica.

Entre sus libros que escribió podemos citar los siguientes:

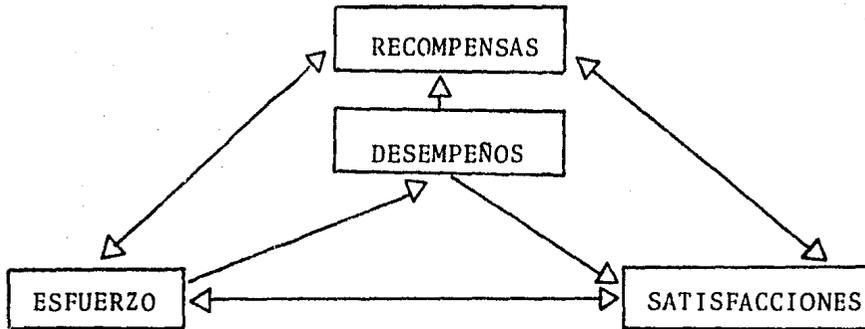
- Principles of Industrial Psychology, 1954. (Con Ryan, Thomas A.)

- The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, 1969 (Con Kendall, C.M. y N. Hulin, C.L.).

Datos biográficos proporcionados por la Dra. Smith a las autoras de esta investigación.

EL MODELO DE EXPECTATIVA DE PATRICIA CAIN SMITH
(1968)

En contraste con los modelos relativamente complejos de Vroom y de Porter y Lawler, Patricia Cain Smith propone una relación más simple y triple entre esfuerzo, satisfacción y recompensa. Cada una de las variables se representan en el siguiente triángulo:



MODELO DE MOTIVACION DE PATRICIA CAIN SMITH ³⁹

Estas variables tienen efectos causales sobre las demás, sea individualmente o en combinación con las otras. Esto significa que los elogios de un supervisor pueden llevar a una mayor satisfacción, o bien, que un trabajador que colabora puede propiciar un elogio por parte del super-

^{39/} Smith, Patricia Cain. *Psychology of Men at Work*. Annual Review of Psychology. Vol. 19. Pág. 469, 1968.

visor. Sin embargo, al igual que en el Modelo de Porter y Lawler, la clave del modelo de Smith radica en el concepto de esfuerzo. El desempeño resulta afectado únicamente por el esfuerzo, no por la recompensa ni la satisfacción. El desempeño es el eje del modelo y puede influir sobre las recompensas y las satisfacciones, aunque a su vez sólo puede ser influido por el esfuerzo.

El modelo subraya que el trabajo del gerente es administrar u otorgar recompensas, pero reconoce que esto sólo no tiene un influjo directo en el desempeño.

Adoptando un punto de vista de sistemas, este modelo destaca las interrelaciones y las interdependencias que existen entre esfuerzo, satisfacción y recompensas. Sin embargo, es el esfuerzo, no la satisfacción o la recompensa, lo que afecta directamente al desempeño.

DOUGLAS MURRAY MCGREGOR

Fotografía obtenida de McGregor, Douglas M. Mando y moti-
vación. Editorial Diana. México, 1966.

BIOGRAFIA DE DOUGLAS MURRAY MCGREGOR

Douglas M. McGregor nació el 16 de septiembre de 1906 en Detroit, Michigan, E. U.

Estudió en la Escuela Hirkell y en la Northwestern High School finalizando en 1923.

Recibió el grado de bachiller en la Universidad de Wayne en 1932, el de maestría en la Universidad de Harvard en 1933 y el doctorado en la misma institución en 1935. Se incorporó al Instituto de Tecnología de Massachusetts en 1937, siendo uno de los fundadores de la Sección de Relaciones Industriales. En 1948, cuando fungía como profesor de psicología y director ejecutivo de la Sección de Relaciones Industriales, aceptó el cargo de Presidente del Colegio de Antioquía.

McGregor estaba preparado como educador y psicólogo e inicialmente enseñó psicología en Harvard y en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (I.T.M.). Pero desde 1954 hasta su fallecimiento fue profesor

de administración industrial en el I.T.M. y su experiencia en la práctica administrativa fue extensa, especialmente como presidente del Antioch College y consejero de la Standard Oil Company (Nueva Jersey), la Union Carbide Corporation y otras compañías importantes.

En 1962 fue el primero que desempeñó el profesorado de Fellows (Sloan Fellows Professorship). Mientras tanto realizó numerosas actividades, entre ellas las de director de Relaciones Industriales de la Deway and Almy Chemical Company, director del Social Science Research Council, director de los National Training Laboratories, director de la Psychological Corporation, miembro del consejo del comité de disciplinas del I.T.M.

Douglas McGregor representa el papel creciente del científico de la conducta en el desarrollo de enfoques para una administración eficaz. Su gran contribución fue su brillante expresión y defensa en la propuesta de la Teoría X/Teoría Y, de la filosofía de la administración, que creía necesaria para hacer fuerte a las necesidades actuales y futuras, en contraste con lo que él llamaba métodos tradicionales.

Entre sus libros contamos con El aspecto humano de las empresas, 1960. Fue ésta la primera exposición publicada de su tesis Teoría X/Teoría Y. Ha logrado una aceptación creciente a medida que más directores han adoptado los métodos de administración por objetivos en un esfuerzo para lograr el compromiso de sus grupos.

El libro Nuevos conceptos de la administración extiende su teoría al futuro. El escrito hace referencia especial al miembro de la organización que prolifera, al empleado profesional, cuya importancia para los directores crece a saltos a medida que aumenta la importancia que se da a la investigación y a la tecnología.

Entre sus libros podemos mencionar los siguientes:

- Leadership and Motivation: Essays of Douglas Mc Gregor, 1966.
- The Professional Manager, 1967.
- Mando y motivación, 1974.

- Dudas sobre la aplicación del rendimiento, 1975.

Datos biográficos tomados de Merrill, Harwood F. Los clásicos en administración. Ed. Limusa, México, 1978, y McGregor, Douglas M. Mando y motivación. Ed. Diana, México, 1966. Traducido y redactado por las autoras de esta investigación.

TEORIA DE DOUGLAS MURRAY MCGREGOR

(1969)

TEORIA X.

La Teoría "X" expuesta por Douglas McGregor, califica al punto de vista tradicional sobre la dirección y el control. Los principios básico de esta teoría son:

a) "El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda".⁴⁰

En esta teoría se considera que al hombre no le gusta trabajar, que únicamente lo hace por la necesidad de subsistir y que el trabajo no le produce satisfacción ni placer.

b) "Debido a esta tendencia humana a rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización".⁴¹

40/ McGregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana. México, 1982.

41/ Ibidem.

La repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte que ni las recompensas bastan para superarla: así que aunque se otorgan premios, por ejemplo, por la producción, no repercute en el esfuerzo personal por lo que es necesario utilizar la amenaza de castigo para que se alcancen los objetivos de la empresa. Sin embargo, lo que hace falta es buscar la motivación adecuada tratando de conjugar los intereses de ambas partes.

c) "El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad".⁴²

Se piensa que la mayoría de las personas son mediocres y con poca capacidad creadora y que tienden a preferir que se les dirija pues les resulta muy cómodo, además de que evitan el tomar decisiones, por su falta de responsabilidad así como por su inseguridad personal.

Para justificar su Teoría "X", Douglas McGregor se - -

^{42/} McGregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana. México, 1982.

basó en la jerarquización de necesidades de Maslow, ya que dice que si un individuo no satisface todas plenamente, nunca se sentirá motivado en el trabajo, sintiendo siempre repugnancia hacia el mismo y evitando responsabilidades inherentes al puesto que desempeña.

TEORIA Y.

Esta teoría es contraria a la "X", se basa en el principio de integración, que trata de que los objetivos de la organización se acoplen debidamente con los de los trabajadores para que ambos puedan alcanzar sus propias metas.

Los principios básicos que constituyen esta teoría son:

- "a) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

- b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

c) Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

d) El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

e) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños sectores de la población.

f) en las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte".⁴²

De todos estos principios se deduce que la base de la teoría "Y". es la creación de condiciones que permitan a los miembros de la empresa realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Poniendo en práctica la teoría

42/ McGregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana. México, 1982.

"Y" se puede conseguir el éxito de una empresa creando condiciones favorables en donde los miembros de la organización coadyuven al logro de los objetivos de la empresa por estar plenamente convencidos de ellos.

CHRIS ARGYRIS

Fotografía obtenida en el libro Hampton, David R. Administración contemporánea. McGraw Hill, 1983.

BIOGRAFIA DE CHRIS ARGYRIS

Chris Argyris nació en Newark, New Jersey, Estados Unidos, el 16 de julio de 1923.

Estudió la Licenciatura en Educación en la Universidad de Clark en 1947, finalizando su Maestría en la Universidad de Kansas en 1949 y su Doctorado en la Universidad de Cornell en el año de 1951. Terminó la maestría con mención honorífica en la Universidad de Yale en 1960 e hizo estudios en la Universidad de Harvard en 1971. Culminó su Doctorado en Leyes con mención honorífica en la Universidad de McGill en 1977, Doctorado en Pedagogía y Psicología en la Universidad de Louvain en 1978 y Doctorado en Economía en la Escuela de Economía de Estocolmo en 1979.

Durante su vida profesional desempeñó las siguientes funciones:

- 1) Profesor en la Universidad de Yale durante los años de 1951 a 1955.
- 2) Profesor Asociado de 1956 a 1960.
- 3) Profesor Visitante en la Ford de 1967 a 1968.

- 4) Profesor en la Universidad de Londres en 1970.
- 5) Profesor de Educación y Conducta Organizacional en la Universidad de Harvard y en la Escuela de Posgrado de Administración y Educación en 1971.
- 6) Asesor de la Universidad Trustee Clark en Massachusetts.
- 7) Miembro de la Phi Beta Kappa, Sigma Xi, Phi Kappa Phi.

Fue autor de 21 libros de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Personality and Organization. The Conflict Between the System and the Individual, 1957.

- Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, 1964.

- Organizational and Innovation, 1965.

- Some Causes of Organizational Ineffectiveness within the Department of State, 1967.

- Management and Organizational Sociology, 1972.
- The Applicability of Organizational Sociology, 1972.
- Behind the Front Page, 1974.
- Theory in Practice, 1974 (Con Donald Schon).
- Increasing Leadership Effectiveness, 1976.
- Organizational Learning, 1978.

Datos biográficos tomados de Who's Who in America. 42nd Edition
1982-1983 Volumen 1 y 2. Marquis Who's Who, Inc. Illinois, USA.
Traducido y redactado por las autoras de esta investigación.

Teoría del "Modelo Continuo de Inmadurez-Madurez" de Chris Argyris

(1970)

Este modelo se desarrolló en las Universidades de Yale y Harvard. Su investigación se ha centrado principalmente en el problema de la coexistencia de necesidades individuales y organizacionales. El está de acuerdo con otros estudiosos de la conducta en el sentido de que la gente tiene intensas necesidades de autoactualización, y hace notar que los controles organizacionales producen en el empleado un sentimiento de sumisión y dependencia. Argyris afirma que las técnicas operacionales empleadas en las empresas grandes a menudo ignoran las necesidades sociales del empleado.

Cuanto más grande sea la disparidad entre las necesidades del individuo y las de la compañía, más probable será que un empleado manifieste descontento, apatía, conflicto, tensión o rebeldía. En este sentido, la técnica de motivación, incluiría la oferta de un trabajo desafiante y con oportunidades para los empleados, quienes pueden necesitar un entrenamiento para aprovechar los cambios ambientales.

Desde esta posición, Argyris argumenta que el líder o administrador efectivo ayudará al individuo a trasladarse de un estado de inmadurez o dependencia, a uno de madurez. Su posición es que si una organización no proporciona a las personas oportuni-

dades para madurar y para ser tratados como individuos maduros, ellas se frustrarán y actuarán en forma inconsistente en lo referente a las metas de la organización.

Esta filosofía básica se puede observar en el siguiente párrafo del propio Chris Argyris:

"Un análisis de las propiedades básicas de los seres humanos relativamente maduros y de la organización formal, lleva a la conclusión de que existe una incongruencia inherente entre la autoactualización de ambos. Esta incongruencia básica crea una situación de conflicto, frustración y fracaso para los participantes...".⁴³

Argyris explica que hay siete cambios que deben ocurrir en la personalidad de un individuo para que llegue a madurar con los años:

1. Un individuo avanza de un estado pasivo de la niñez a un estado de creciente actividad en la edad adulta.
2. Un individuo pasa de un estado de dependencia de los demás como niño a un estado de dependencia relativa como adulto.

43/ Argyris, Chris. *Personality and Organization*. Nueva York, Harper & Brothers, 1957.

3. Un individuo se comporta sólo de unas cuantas maneras como niño, pero como adulto es capaz de comportarse de muchas maneras.

4. Un individuo tiene intereses erráticos, casuales y superficiales como niño, pero desarrolla intereses más profundos y más fuertes como adulto.

5. La perspectiva temporal de un niño es muy corta y abarca sólo el presente, pero al madurar esa perspectiva temporal se amplía para incluir el pasado y el futuro.

6. Un individuo como niño está subordinado a todos, pero avanza a una posición de igualdad o superioridad ante los demás como adulto.

7. 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"...⁴⁴

Estos siete elementos del modelo continuo de inmadurez-madurez se pueden representar como sigue:

44 / Blanchard H. Kenneth - Hersey, Paul. La administración y el comportamiento humano. Editorial Técnica, México 1970.

CARACTERISTICAS DE INMADUREZCARACTERISTICAS DE MADUREZ

45

Pasividad

Actividad

Dependencia

Independencia

Capaz de comportarse en pocas formas

Capaz de comportarse en muchas formas

Intereses superficiales

Intereses profundos

Perspectiva a corto plazo

Perspectiva a largo plazo

Posición subordinada

Posición superior

Falta de autoconocimiento

Autoconocimiento y auto-control

RESUMEN DE TEORIAS MOTIVACIONALES

AUTOR	AÑO	TEORIA	CONCEPTO BASICO	FACTORES
Robert Owen	1826	De Robert Owen	Mejóro condiciones de trabajo y capacitó a sus empleados de su fábrica. Motivó a sus trabajadores calificándolos diariamente con una marca de color, variando éste de acuerdo a la productividad desarrollada durante la jornada de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacitación 2) Mejores condiciones de trabajo 3) Colores denotando productividad diaria 4) Mejores condiciones de vida
Frederick Taylor	1900	Clásica	Las personas estarán altamente motivadas si sus recompensas están ligadas de un modo directo al desempeño.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dinero
William McDougall	1914	Los instintos como motivadores	Los instintos son las fuerzas motivadoras para que la persona actúe, ejecute y logre algo deseado y específico. Es importante conocer los motivos que impulsan a las personas y el por qué actúan de cierta forma ante diversas situaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Instintos
Elton Mayo	1920	Humano-relacionista	Todo administrador debe proporcionar condiciones favorables de tal manera que exista una integración y pertenencia a grupos de trabajo por parte	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pertenencia a un grupo de trabajo

AUTOR	AÑO	TEORIA	CONCEPTO BASICO	FACTORES
Elton Mayo (Cont.)			de los mismos. Asimismo, se tratará de que los grupos de trabajo dentro de la empresa participen en el logro de los objetivos organizacionales.	2) Integración a un grupo de trabajo 3) Participación
Abraham Harold Maslow	1927	De la Jerarquía de las necesidades humanas	Quando están satisfechas las necesidades fisiológicas básicas, se vuelven dominantes las necesidades de orden superior y deben quedar incluidas en los planes motivacionales.	Necesidades: 1) Fisiológicas 2) Seguridad 3) Sociales 4) Estima 5) Autorrealización
Henry Alexander Murray	1938	De Murray	La conducta del hombre pasa de un estado no activo a otro activo, a través de una fuerza motivadora que incitará a buscar la satisfacción de la necesidad hasta que el organismo restaure su equilibrio y experimente un sentimiento de placer.	1) Necesidades 2) Homeostasis
Kurt Lewin	1938	De Campo de Lewin	El comportamiento humano se determina conociendo los motivos personales en el actuar del individuo así como el medio ambiente en el que se desenvuel-	1) Fuerzas impulsoras 2) Fuerzas restrictivas

AUTOR	AÑO	TEORIA	CONCEPTO BASICO	FACTORES
Kurt Lewin (Cont.)			ve. Todo individuo tendrá diferentes motivaciones en distintos momentos de su vida, dependiendo de las circunstancias que lo rodean.	
Burrhus Frederick Skinner	1953	Condicionamiento operante o modificación de la conducta	La conducta puede ser modificada a través del refuerzo de conductas favorables, lo que permitirá que este comportamiento vuelva a presentarse o bien desalentando aquella conducta desfavorable.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Participación 2) Reconocimiento 3) Estima
Frederick Herzberg	1959	Dual o de los dos factores	<p>Factores de higiene: son aquellos factores que evitan la insatisfacción (condiciones de trabajo, salario, relaciones interpersonales, etc.) pero no conducen a la satisfacción; es decir, si son los factores apropiados no motivarán al trabajador para que realice mejor su labor sino mantendrán su misma actitud hacia la organización.</p> <p>Los factores motivadores son necesidades de alto nivel, tales como: reconocimiento, el trabajo mismo, la posibilidad de progreso, la responsabilidad, etc., que sí van a motivar al trabaja-</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Higiene 1) Motivadores

AUTOR	AÑO	TEORIA	CONCEPTO BASICO	FACTORES
Frederick Herzberg (Cont.)			dor provocándole satisfacción en su empleo.	
Rensis Likert	1961	De las relaciones humanas	El gerente es el factor clave en la motivación. Debe hacer sentir al trabajador que es un miembro del grupo y que es personalmente importante, dándole responsabilidad en el mismo, dejándolo tomar decisiones así como permitiéndole la fijación de objetivos en el equipo de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Integración a un grupo de trabajo 2) Participación 3) Pertenencia a un grupo de trabajo
David Clarence McClelland	1962	De los factores motivantes	<p>La mayoría de los individuos están motivados en primer lugar por las necesidades superiores de logro, afiliación y poder.</p> <p>Los gerentes que reconocen este factor colocarán al individuo en el puesto adecuado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Logro 2) Afiliación 3) Poder
Victor Harold Vroom	1964	Modelo de las expectativas	Se basa en que una persona puede estar motivada para hacer las cosas que conduzcan al logro de alguna me-	<ol style="list-style-type: none"> 1) Valencia 2) Expectativa

AUTOR	AÑO	TEORIA	CONCEPTO BASICO	FACTORES
Victor Harold Vroom (Cont)			ta, siempre y cuando exista probabilidad de lograrla. FUERZA = Valencia X Expectativa	
Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III	1968	Modelo de Porter-Lawler	Para el logro de una tarea, la persona va a estar influenciada tanto por el valor de la recompensa INTRINSECA o EXTRINSECA y la percepción de dicha recompensa, dando como resultado un esfuerzo, y posteriormente recibirá la satisfacción por ello. El administrador deberá integrar el sistema: ESFUERZO-EJECUCION o DESEMPEÑO-RECOMPENSA-SATISFACCION a todo el sistema administrativo.	1) Esfuerzo 2) Ejecución o desempeño 3) Recompensas: Intrínsecas y extrínsecas 4) Satisfacción
Patricia Cain Smith	1968	Modelo de expectativa	Lo fundamental de este modelo radica en el concepto de esfuerzo, donde el desempeño resulta afectado únicamente por éste y no por la recompensa ni la satisfacción.	1) Recompensas 2) Satisfacciones 3) Esfuerzo

AUTOR	AÑO	TEORIA	CONCEPTO BASICO	FACTORES
Douglas McGregor	1969	"X" y "Y"	<p>Teoría X: las condiciones sugieren que algunos individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán siempre que sea posible.</p> <p>Estos individuos se desempeñan mejor bajo supervisión estrecha.</p> <p>Teoría Y: Otros individuos pueden estar automatizados y encuentran satisfacción inherente en el trabajo si se proporciona el ambiente adecuado.</p>	<p>1) Supervisión excesiva</p> <p>2) Control excesivo</p> <p>3) Castigo</p> <p>1) Participación</p> <p>2) Autodirección</p> <p>3) Autocontrol</p>
Chris Argyris	1970	Modelo continuo de madurez e inmadurez	<p>Argyris busca integrar las necesidades individuales y de la organización.</p> <p>Si una persona se manifiesta en su trabajo en forma inmadura (pasividad, dependencia, con intereses superficiales, posición subordinada), si se conocen sus necesidades y se le trata como persona madura ofreciéndole oportunidades para ello, podrá modificar su conducta y comportarse como persona activa, independiente, con intereses profundos y con autocontrol.</p>	<p>1) Características de madurez e inmadurez</p>

VIII. LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

"La responsabilidad de mejorar la calidad de las interacciones entre el individuo y la organización, reposa tanto en cada empleado como en la organización."

Lyman William Porter
Edward E. Lawler III
J. Richard Hackman

Si se observa a un grupo de personas que realizan un mismo trabajo, se notará que algunas lo hacen mejor que otras; una de las causas de las diferencias en el desempeño sería la capacidad, habilidad, experiencia, etc. de las personas. Sin embargo existe otro aspecto muy importante: las diferencias en el desempeño de personas que realizan un mismo trabajo involucra las diferencias en la motivación.

La pregunta de qué es lo que motiva a las personas a trabajar de manera más efectiva, no tiene fácil respuesta; hay quienes les interesa más la seguridad, otras buscan las ganancias económicas, el prestigio, la experiencia, un horario cómodo, el disfrutar del trabajo que realiza, el relacionarse con un grupo de trabajo, el mantenerse ocupado, entre otras razones.

Un aspecto a considerar es que una persona podrá trabajar durante cierto período de tiempo con el fin de obtener dinero, o bien, en otra época podrá interesarle formar parte de un equipo de trabajo, e incluso en otra tratar de hacer alguna aportación o contribución que represente su mayor esfuerzo.

Estas razones se verán influenciadas por el ambiente que prevalezca en el lugar donde viva, tanto económico, social y/o político. Por supuesto, éstos son sólo ejemplos de las múltiples necesidades que motivan a un trabajador, a lo largo de su vida.

Por otra parte, los administradores de las diversas organizaciones se preguntan: ¿Qué hacer para poder motivar a sus empleados para lograr que trabajen eficientemente?

Para administrar gente primero hay que entender qué los motiva, qué necesitan, qué desean, qué quieren alcanzar, qué desean hacer, cómo les gustaría vivir.

Como se mencionó en el capítulo anterior sobre teorías motivacionales, en la teoría de la motivación está implícito el concepto de las necesidades individuales. Las necesidades crean urgencias y éstas hacen que la gente actúe o reaccione de determinada manera para poder alcanzar una meta. La satisfacción de la necesidad ocurre cuando se alcanza la meta y entonces deja de ser un factor motivante para el individuo y la persona busca llenar otras necesidades.

En la actualidad una persona no es autosuficiente sino que tiene que intercambiar servicios dentro del grupo al que pertenece para satisfacer muchas de sus necesidades.

Desde un punto de vista administrativo, motivar a los miembros de una organización es proporcionarles oportunidades para satisfacer sus propias necesidades y al mismo tiempo lograr los objetivos de la organización a la que pertenece. Aumentar la motivación de las personas, dará como resultado un incremento en su eficiencia.

Los administradores deben estar fundamentalmente interesados en aquellas necesidades humanas que pueden satisfacerse dentro de la estructura de la empresa, recordando que sin este conocimiento no podrán motivar a sus empleados de manera efectiva.

Ahora bien, existen varias estrategias de las que puede el administrador valerse, para motivar a su personal con el fin de que éstos trabajen eficientemente, al darse cuenta que sus necesidades se van cubriendo con el tiempo.

No debemos olvidar que el administrador trabaja con seres humanos que de alguna manera son impredecibles en su conducta.

La primera estrategia es que la gente puede ser motivada a desempeñar su trabajo en forma eficiente en la medida en que esté satisfecho con el mismo. Cuanto más se recompense a los trabajadores, más arduo trabajarán. Cuanto mayor sea el grado en que las necesidades de un empleado se satisfagan por medio de su trabajo, mayor será el grado en que responderá supuestamente con gratitud o lealtad, hacia el sistema, trabajando eficientemente.

Esta estrategia se ejemplifica con el caso de las empresas que tienen un amplio paquete de prestaciones.

La segunda estrategia se da cuando las personas se sienten motivadas a trabajar porque las recompensas y las sanciones van directamente relacionadas con su desempeño.

Como ejemplo podemos citar aquellas organizaciones que proporcionan al empleado incentivos de salarios individuales. Los empleados en este tipo de organizaciones

reciben ascensos, basados en sus méritos y en el reconocimiento y recompensas por logros especiales. Además, los castigos se presentan cuando un trabajador no alcanza los rendimientos mínimos establecidos. (Ejemplo: obreros que trabajan a destajo).

La tercera estrategia es que el trabajador al realizar su labor dentro de la empresa se siente identificado, comprometido emocionalmente al hacer bien su trabajo y más aún enorgullecerse al ver que es eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. A esta estrategia se le ha llamado ADMINISTRACION PARTICIPATIVA y se fundamenta en la teoría "Y" de Douglas McGregor que explicamos en el capítulo anterior.

En la administración participativa se confía y se cree en los equipos de trabajo como unidades que solucionan problemas y toman decisiones.

En esta estrategia el supervisor se reúne con los trabajadores, comparte con ellos los problemas y los anima a participar con él en la búsqueda de soluciones, creando de esta manera un sentido de compromiso en los empleados y aumentando su identificación con las metas y objetivos

de la organización.

La cuarta estrategia se basa en la comunicación administrativa en donde los miembros de una organización pueden satisfacer necesidades humanas básicas como el reconocimiento, pertenencia y seguridad.

Por ejemplo, cuando un administrador felicita a un subordinado por su trabajo ayuda a satisfacer las necesidades antes mencionadas.

Recomendamos que los administradores hagan un esfuerzo por comunicarse con frecuencia con otros miembros de la organización, no porque éste sea el medio principal de conducir las actividades organizacionales, sino porque también es una herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los miembros de una empresa.

Ahora bien, un país que está siendo estudiado profundamente en la actualidad desde el punto de vista de administración comparada es Japón. Aunque el conocimiento del éxito general de los administradores japoneses de la actualidad ha sido ampliamente difundido, el área

más analizada de este éxito tiene que ver con la forma en que los administradores japoneses motivan efectivamente a los miembros de la organización. Los japoneses han tenido tanto éxito en esta área que administradores de otros países han viajado a este país para tratar de captar cómo lo han logrado.

Los administradores japoneses parecen ser capaces de motivar a los miembros de sus organizaciones de las siguientes maneras:

"- Contratando a los empleados para toda la vida en lugar de hacerlo por algún tiempo. Una estrecha relación entre el trabajador y la empresa se forma a través de un empleo para toda la vida. Puesto que los trabajadores saben que tienen un empleo garantizado y su futuro se verá por lo tanto altamente influido por el futuro de la organización, el personal está ciertamente dispuesto a ser flexible y cooperativo.

- Otorgándoles un nivel de status organizacional igual que el de los administradores. En las fábricas japonesas, los empleados de todos los niveles llevan ropa de trabajo similares, comen en la misma cafetería y usan

los mismos sanitarios.

- Haciéndoles sentir que son altamente valorados por la administración y que la organización satisfará sus necesidades materiales. Por ejemplo, los nuevos trabajadores y sus parientes asisten a una ceremonia en la cual el presidente da la bienvenida a los nuevos miembros de la empresa y a menudo viven varios años en una casa construida por la compañía hasta que pueden aspirar a comprar su propia casa. Asimismo, los empleados pasan gran parte de su vida en clubes sociales de la empresa. Las bodas y sus respectivos banquetes se realizan frecuentemente en las instalaciones de la empresa; algunas compañías japonesas incluso contribuyen a pagar los gastos de la boda."⁴⁶

La cultura general del trabajador japonés ha demostrado ser un factor significativo para influir en el éxito de la administración japonesa, sin embargo los administradores de otros países deben, si lo desean, imitar estas acciones con gran precaución; puesto que lo que para los japoneses pueden ser acciones satisfactorias

^{46/} Certo, Samuel. Administración moderna. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. Segunda edición. México, D. F., 1984.

y deseables, por sus propias necesidades, para los trabajadores de otros países no pueden serlo porque es otra la cultura.

La motivación como herramienta fundamental en la dirección

"La dirección es la parte de la administración cuya finalidad está encausada a conseguir con eficiencia, el logro de los objetivos de la empresa, por parte del administrador y a través de los subordinados o trabajadores de la misma".⁴⁷

A simple vista relucen dos actividades en el aspecto de la dirección, las cuales son, por una parte: el nivel de ejecución a través de los trabajadores y el segundo, es: el nivel administrativo, que es propiamente directivo, el cual hará que aquéllos lleven a cabo sus actividades para el logro de los objetivos fijados.

La dirección de una empresa puede realizar su trabajo motivando a las personas para el logro de los objetivos.

47/ Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Elementos de administración moderna. Editorial McGraw Hill. México 1975.

Ahora bien, la forma de motivar a las personas requiere de tomar en cuenta lo que la gente espera y desea de su trabajo, es decir, las necesidades y motivaciones que pueden quedar satisfechas gracias al mismo.

Es cierto que las necesidades varían de acuerdo a los individuos, sin embargo la dirección puede satisfacerlas ya que se puede hablar de necesidades en términos generales por la similitud en las aspiraciones básicas del hombre.

Normalmente el hombre busca la oportunidad de progresar. Cuando domina su puesto, quiere pasar al siguiente o por lo menos desea que haya más variedad en su trabajo.

La motivación en las empresas persigue lograr que la gente actúe de un modo deseado en su trabajo, pero a las personas no se les puede obligar a efectuar una labor, y sólo la llevarán a cabo cuando se les motive en forma adecuada o la realicen por iniciativa propia. Aún así, una dirección no puede supeditarse a la voluntad espontánea de la gente para los trabajos que se requieran.

La dirección en cuanto que implica el aspecto humano, por medio del cual se logran los objetivos de la empresa, considera la relación interpersonal directa entre la di-

rección y los trabajadores; pero esa relación no queda solamente limitada al ordenar y obedecer, sino que la dirección debe velar por la carrera de sus trabajadores, buscando siempre su desarrollo.

El administrador en su cargo de superior, debe mover a la gente a la acción laboral y lograr que hagan lo necesario para los objetivos de la empresa y, conjuntamente, lograr su desarrollo por medio de la motivación en su trabajo. Para lograr esto, debe darse continuamente un intercambio de información entre la dirección y los empleados. Por lo tanto, la comunicación también es un aspecto esencial para llevar a cabo una buena dirección y a su vez una buena motivación, ya que no debemos olvidar que la oportunidad de aportar ideas y opiniones propias, antes de que un supervisor tome una decisión, da al empleado un sentimiento de ser tomado en cuenta.

Como conclusión podemos mencionar que la motivación debe ser uno de los aspectos más importantes para mantener una buena relación entre superior y subordinado.

IX. EL ADMINISTRADOR COMO AGENTE MOTIVADOR

"El desempeño del trabajo no depende únicamente de las habilidades y actitudes de los empleados, sino también de su motivación".

Anónimo

Ya se ha comentado en capítulos anteriores diversos aspectos relativos a la motivación. Nuestro interés ahora es ver al administrador como un ser humano igual que cualquier otro, que posee sus propias necesidades y necesita satisfacerlas.

En base a lo anterior, nos podemos preguntar: "¿Qué necesidades y qué factores son los que motivan generalmente a los administradores?"

Para poder dar respuesta a la interrogante anteriormente citada analizaremos algunas de las necesidades que más frecuentemente se llegan a presentar en ellos.

Necesidad de autorrealización

Es importante recalcar que en la necesidad de autorrealización nos vamos a referir a aquellos administradores ubicados dentro de la organización en un alto nivel jerárquico como podrían ser directores, gerentes, los cuales ya han cubierto o satisfecho sus necesidades básicas según la escala de necesidades de Maslow.

Si comparamos a los hombres de negocios y a los administradores con el resto de los habitantes, cabe señalar que se

distinguen en particular por alcanzar su realización. Independientemente que pertenezcan al sector comercial u otras organizaciones atribuyen una gran importancia a su autorrealización. Ahora bien, nos preguntamos seguramente el porqué de esto.

Una persona que tiene una gran necesidad de sentirse autorrealizada posee las siguientes características:

1. Le agrada asumir una responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas. Esta preferencia está directamente relacionada con la satisfacción que encuentra en su autorrealización. Le interesa particularmente llegar a saber que su trabajo o acciones lograron algún objetivo. Está convencido que las cosas que se propone realizar son alcanzables y lucha por alcanzarlas descansando en la gran confianza que tiene en sí mismo.
2. Se siente muy motivado a alcanzar buenos logros fijándose metas moderadas y asumiendo riesgos calculados. Si no existieran riesgos no habría retos ni tampoco se sentiría que se han alcanzado logros. Si los riesgos son muy elevados, habrá gran satisfacción si se llega a tener éxito, pero las probabilidades de tener éxito son muy remotas y con muy poca fre-

cuencia se podrá sentir que se han alcanzado logros. Por lo tanto, la forma más apropiada para obtener una satisfacción normal será el asumir riesgos moderados. No debe sorprendernos que los administradores siempre estén tratando de encontrar algo nuevo, algo que implique riesgos y que constituya un reto.

3. Desea una retroalimentación específica respecto a sus logros. El deseo de saber y poseer información es muy grande. Siempre será muy agradable saber que se está teniendo éxito, y por el contrario bastante penoso saber que se ha fracasado, pero independientemente cuál sea el resultado, el administrador deberá estar enterado.

Esta necesidad de autorrealización es la más común en la mayoría de los administradores pero hay que tomar en cuenta otras necesidades.

Necesidad de seguridad

La necesidad de seguridad influye especialmente en aquellos administradores que no han alcanzado cierto grado de independencia económica y es recomendable que no se ponga en peligro su eficiencia en el desempeño de sus labores por no satisfacer esta necesidad.

La organización que quiera aumentar el grado de seguridad para sus administradores competentes, debe buscar en forma permanente su crecimiento, pues sólo de esta manera puede satisfacer los deseos y aspiraciones de sus administradores.

Al administrador se le deben reconocer sus esfuerzos personales, ya que esto significa un factor importante de motivación. Las empresas disponen de diversas formas de recompensar a aquéllos que se desempeñan excepcionalmente bien y obtienen buenos resultados. La empresa puede crearles cargos especiales o títulos especiales, ascenderlos, otorgarles distinciones, aumentar sus salarios, concederles bonificaciones o aumentar su influencia dentro de la empresa.

Otra forma de motivación para el administrador, consiste en el poder que pueda ejercer sobre las actividades de su grupo.

Ahora bien, los factores que motivan a los ejecutivos para desempeñarse de manera excelente según Arch Patton, quien ha identificado los distintos motivadores de los administradores son:

"1. Trabajo desafiante que proporcione oportunidades para el desarrollo personal, progreso profesional y el uso de facultades creativas.

2. Status visible, incluyendo "vestiduras" ejecutivas, tales como cuenta de gastos, secretarias particulares, oficinas espaciales y bien ubicadas en una parte prestigiosa del edificio y títulos impresionantes.

3. Deseo de dirección.

4. Deseo de competencia.

5. Temor, incluyendo el temor de perder el puesto, de no obtener un bono, de no ser promovido o de fracasar al terminar con éxito un proyecto.

6. Dinero, un importante motivador ejecutivo por derecho propio, así como también en términos de las cosas que puede procurar".⁴⁸

Hemos analizado tanto las necesidades como los factores que motivan a los administradores. Ahora debemos considerar que

⁴⁸ Patton, Arch. Men, Money, and Motivation. New York: Mc Graw Hill, 1961.

existen características intrínsecas que un administrador como agente motivador debe poseer para poder motivar de una manera eficiente a sus empleados. Entre éstas podemos mencionar las siguientes:

1. Esta persona debe comprender su propia motivación para darse cuenta de las necesidades de sus empleados; esto es, un administrador que no entienda sus propios motivos probablemente no será muy efectivo al tratar de motivar a sus trabajadores.
2. El administrador debe tener cierta habilidad para visualizar problemas. Debe saber ayudar a los empleados a examinar sus propias motivaciones. También debe comprender la ideología, los mitos, las tradiciones y valores de los empleados.
3. Debe saber decidir sobre los problemas y manejar actitudes que motiven al personal.
4. El administrador debe conscientizar a las personas sobre la importancia de su participación ofreciéndoles apoyo en todo momento que lo necesiten éstas.
5. Deberá ser sincero, de pensamiento claro; es decir no extremo en sus ideas, pasivo, con ideales, independiente y seguro.

6. Deberá interesarse por la motivación de sus empleados motivando a éstos de acuerdo a sus necesidades y no a las propias.

7. Deberá inspirar confianza y seguridad a los demás, ser un investigador objetivo.

8. Deberá ser especialista en las ciencias de la conducta, con sólidos conocimientos en motivación al personal.

9. Deberá conocer a fondo a las personas (comportamiento individual) y las organizaciones (comportamiento organizacional).

10. Deberá transmitir un genuino interés en querer ayudar a los empleados y tener una posición como legítimo contribuyente del logro de los objetivos de la organización.

Los administradores deben traer consigo la manera de motivar y lograr una mejor conducta en los individuos, una mayor participación en el trabajo, una mejor organización en sus actividades, etc., que culmine a su vez con la satisfacción personal y de los demás integrantes de la organización. No debemos olvidar que la responsabilidad del ad-

ministrador como agente motivador estará limitada por el grado de autoridad que se le haya delegado así como por su nivel jerárquico dentro de la estructura orgánica.

X. C O N C L U S I O N E S

"La preocupación por el hombre y por su destino debe constituir siempre el interés central de todo esfuerzo técnico; no lo olvidemos nunca, en medio de los diagramas y de nuestras ecuaciones".

Alberto Einstein

Como resultado de nuestra investigación documental podemos concluir lo siguiente:

- El hombre en todo momento de su vida actúa en base a motivaciones donde intervienen diversos factores.

- Para comprender mejor qué es lo que motiva a los empleados debemos conocer sus aficiones, necesidades, deseos, valores y el medio ambiente en el que viven, observando siempre su conducta dentro de la organización.

- El objetivo de la motivación de los recursos humanos es el que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo, desempeñen su actividad laboral con gusto, se sientan parte integral de la organización y cooperen al logro de los fines de la misma para alcanzar una mejor realización de sus objetivos personales y a su vez los de la misma organización.

- Por medio de la motivación debemos buscar el desarrollo del hombre en su trabajo; y para poder lograr esto, debemos conocer cuáles son sus necesidades insatisfechas.

- Las teorías motivacionales marcan lineamientos que hay que tomar en cuenta para crear un buen sistema de motiva-

ción de acuerdo a las características de la organización.

- El administrador para desarrollar las acciones a su cargo, y a efecto de ejercer su función de mando, de motivar al personal y de elevar la moral del trabajo, necesita comprender ampliamente la idiosincracia de sus trabajadores.

-Un administrador no debe olvidar que todo ser humano actuará de determinada manera de acuerdo a las circunstancias que lo rodean.

- La dirección de las empresas debe de combinar los diferentes tipos de motivación que existen para lograr una integración de intereses entre trabajadores y empresarios en las que ambas partes resulten beneficiadas.

- La motivación provoca, mantiene y dirige el comportamiento del hombre, por lo tanto un buen administrador debe motivar adecuadamente a sus trabajadores con el fin de obtener un enriquecimiento personal de éstos, así como un enriquecimiento organizacional.

A través de los puntos anteriormente citados, resaltamos claramente la importancia que tiene la motivación en la admi-

nistración para cualquier organismo social.

XI. A N E X O S

A continuación incluimos toda la correspondencia que se tuvo con los autores que tan gentilmente nos proporcionaron la información que requeríamos.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

224.

Mexico, D.F.. January 8th, 1986

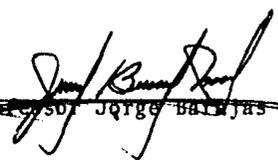
Dr. Lyman Porter
Graduate School of
Management
University of California
Irvine, California 92717

Dear Doctor Porter:

I acknowledge receipt of your picture, which you kindly sent me. My students really appreciate your taking the time to send them what they required for their thesis. The information will be very helpful for their research work. I will send you a copy of their thesis after published.

Thanking you again for your kindness, I remain.

Sincerely,


~~Prof. Dr. Jorge Balbajas~~

JB:sm



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Mexico, D.F., January 8th, 1985

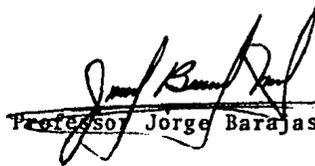
Dr. Patricia Cain Smith
Department of Psychology
Bowling Green State University
Bowling Green, Ohio 43403-0228

Dear Doctor Smith:

I acknowledge receipt of your picture and resumé, which you kindly sent me. My students really appreciate your taking the time to send them what they required for their thesis. The information will be very helpful for their research work. I will send you a copy of their thesis after published.

Thanking you again for your kindness, I remain.

Sincerely,


~~Professor Jorge Barajas~~

JB:sm

UNIVERSITY MICROFILMS
SERIALS

Mexico, D.F., November 25th, 1985

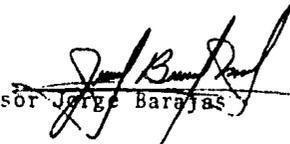
Dr. Patricia Cain Smith
Department of Psychology
Bowling Green State University
Bowling Green, Ohio 43403-0228

Dear Doctor Smith:

I have not received word from you for quite awhile. I am afraid that you did not receive my letter dated September 18th, 1985. - However, I am enclosing photocopy of the same. I would very much appreciate your sending me this information.

I thank you in advance for your cooperation.

Sincerely,


Professor Jorge Barajas

JB:sm



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

Mexico, D.F., September 18th, 1985

Dr. Patricia Cain Smith
Department of Psychology
Bowling Green State University
Bowling Green, Ohio 43403-0228

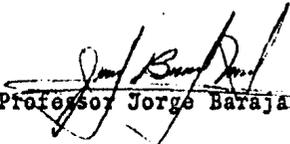
Dear Doctor Smith:

Thank you for taking the time to write back. I really appreciate it. As you suggested, I am enclosing a questionnaire, which answers will give my students the information they need.

My students will also appreciate if you could send them a recent picture of yourself, since they are including in their thesis the biographies and pictures of several authors who have studies on motivation. I will, of course, send you a copy of their thesis after published probably next January.

Thanking you again for your kindness and cooperation, I remain.

Sincerely,


Professor Jorge Barajas

JB:sm

QUESTIONNAIRE

Complete Name:

Place of Birth:

Education:

School and years:

Occupational Experience:

Awards:

Member of different societies or organizations:

Publications:

Books:

THANK YOU FOR YOUR HELP!



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVONOMA

Mexico, D.F., September 18th, 1985

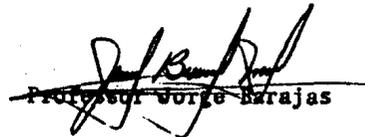
Dr. Edward E. Lawler, III
School of Business Administration
University of Southern California 90089-1421

Dear Doctor Lawler:

I acknowledge receipt of your resume and picture, which you kindly sent me. My students really appreciate your taking the time to send them what they required for their thesis. The information will be very helpful for their research work. I will send you a copy of their thesis after published probably next January.

Thanking you again for your kindness, I remain.

Sincerely,


~~Professor Jorge Barajas~~

JB:sm

QUESTIONNAIREComplete Name: PATRICIA CAIN SMITHPlace of Birth: Minneapolis, Minn Oct 28 1917

Education: H.S. - Falls City, Nebraska 1931 - 1935
 School and years: BA. Univ of Nebraska 1935 - 1938
1 semester - Northwestern Univ (spring) 1939
1 year Bryn Mawr College 1939 - 1940
2 year Cornell Univ 1940 - 1942

Occupational Experience: Ph.D.
Acting Asst. Professor of Psychology 1942 - 1944
Asst. Salmon Inspector, Wisconsin Dept. 1944 - 1949
Lecturer, Wash. College, Wash 1948 - 1949
Asst. Prof. of Psych. Cornell Univ 1949 - 1966
Prof. of Psychology, Penn State Univ 1966 - 1982
Sup., Gen. Smith Associates 1982 - present

Awards: Distinguished Scientific Contribution Award, Dec. 14, APA, Sept., 1984
The usual - NSF grants, Sigma Xi, Phi Kappa
undergraduate honors

Junior year

Member of different societies or organizations:

APA
Academy of Management
Society for Organizational Behavior

Publications: 125
over 700; Vols available if needed

Books: Co-author two books.
Ryan, V.H., & Smith, P.C. (1954) Principles of Industrial Psychology. New York, Ronald Press
Smith, P.C., Kendall, C.H., & N. Hulin, C.L. The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement.
Chicago: Rand McNally, 1969

THANK YOU FOR YOUR HELP!



Department of Psychology
Bowling Green, Ohio 43403-0228
(419) 372-2301
Cable: BGSUOH

September 4, 1985

Mr. Jorge Barajas
Professor
Sur 89 No. 9
Col. El Parque
15960 Mexico, D.F.

Dear Mr. Barajas:

I'm sorry that you students could not find the biographical data they want in an old American Psychological Association Directory or similar source. Please indicate what information you need. I have copies of my rather bulky *vita* and a long autobiographical chapter mostly concerned with intellectual influences. Maybe it would be better if they simply sent me a questionnaire.

Sincerely,

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Patricia C. Smith', written in dark ink.

Patricia C. Smith, Ph.D.
Professor

sp



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA

Mexico, D.F., August 16, 1985

Dr. Patricia Cain Smith
Department of Psychology
Bowling Green State
University
Bowling, Ohio 43420

Dear Doctor Smith:

Let me introduce myself. I am a University Teacher at the Universidad Nacional Autónoma de México on Business Administration, and I am counselling a professional thesis on Motivation.

My students have consulted almost all libraries here in Mexico City and cannot find some data about you, although they have found several books that you have written. Therefore, I am writing to you because they are trying to obtain your picture and some biographical information about you in order to be included in their thesis.

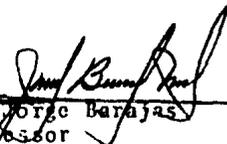
I will appreciate if you could send me this information. I will, of course, send you a copy of their thesis after printed.

Please forward any correspondence to:

Mr. Jorge Barajas
Professor
Sur 89 No. 9
Col. El Parque
15960 Mexico, D.F.
MEXICO

I thank you in advance for your cooperation.

Sincerely,


Mr. Jorge Barajas
Professor

JB:sm



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA

Mexico, D.F., August 23, 1985

Dr. Edward E. Lawler
Graduate School of
Management
University of California
Irvine, California 92717

Dear Doctor Lawler:

Let me introduce myself. I am a University Teacher at the Universidad Nacional Autónoma de México on Business Administration, and I am counselling a professional thesis on Motivation.

My students have consulted almost all libraries here in Mexico City and cannot find some data about you, although they have found several books that you have written. Therefore, I am writing to you because they are trying to obtain your biography and your picture in order to be included in their thesis. - - (They found a picture of you in an encyclopedia, but if you could give us a recent one, I will appreciate it).

I will be thankful if you could send me this information. I will, of course, send you a copy of their thesis after printed.

Please forward any correspondence to:

Mr. Jorge Barajas
Professor
Sur 89 No. 9
Col. El Parque
15960 Mexico, D.F.
MEXICO

I thank you in advance for your cooperation.

Sincerely,



Mr. Jorge Barajas
Professor

JB:sm



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

Mexico, D.F., August 23, 1985

Dr. Lyman Porter
Graduate School of
Management
University of California
Irvine, California 92717

Dear Doctor Porter:

Let me introduce myself. I am a University Teacher at the Universidad Nacional Autónoma de México on Business Administration, and I am counselling a professional thesis on Motivation.

My students have consulted almost all libraries here in Mexico City and cannot find some data about you, although they have found several books that you have written. Therefore, I am writing to you because they are trying to obtain your picture and some biographical information about you in order to be included in their thesis. (They found some biographical information about you, but if you can give us up-to-date data we will appreciate it).

I will be thankful if you could send me this information. I will, of course, send you a copy of their thesis after printed.

Please forward any correspondence to:

Mr. Jorge Barajas
Professor
Sur 89 No. 9
Col. El Parque
15960 Mexico, D.F.
MEXICO

I thank you in advance for your cooperation.

Sincerely,


Mr. Jorge Barajas
Professor

JB:sm



UNIVERSIDAD NACIONAL

AUTÓNOMA

Mexico, D.F., July 22nd, 1985

Cornell University
 Department of Psychology
 Ithaca, New York 14853

Dear sirs:

Let me introduce myself. I am a University Teacher at the Universidad Nacional Autónoma de México on Business Administration, and I am counselling a professional thesis on Motivation.

My students have consulted almost all libraries here in Mexico City and cannot find some data. Therefore, I am writing to your University because they are trying to get information of Miss Patricia Cain Smith, who we know works or worked at your University for some time. The information required consists in trying to obtain Miss Smith's picture in order to be included in their thesis.

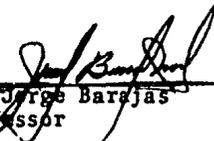
I will appreciate if you could send me this information or if you could give me Miss Smith's address where we can reach her.

Please forward any correspondence to:

Mr. Jorge Barajas
 Professor
 Sur 89 No. 9
 Col. El Parque
 15960 Mexico, D.F.
 MEXICO

I thank you in advance for your cooperation.

Sincerely,


 Mr. Jorge Barajas
 Professor

JB:sm



Mexico, D.F. July 22nd, 1985

McGraw Hill, Inc.
1221 Avenue of the America
New York, New York 10020

Dear sirs:

Let me introduce myself. I am a University Teacher at the Universidad Nacional Autónoma de México on Business Administration, and I am counselling a professional thesis on Motivation.

My students have consulted almost all libraries here in Mexico City and cannot find some data. Therefore, I am writing to your Editorial because they are trying to get information of two authors who have published a book with you; they are Mr. Lyman Porter and Mr. Edward E. Lawler, whose book is "Behaviour in Organizations", 1974. The information consists in trying to obtain Mr. Lyman Porter's picture and Mr. Edward E. Lawler's biography in order to be included in their thesis.

I will appreciate if you could send me this information or if you could give me the authors' address where we can -- reach them.

Please forward any correspondence to:

Mr. Jorge Barajas
Professor
Sur. 89 No. 9
Col. El Parque
15960 Mexico, D.F.
MEXICO

I thank you in advance for your cooperation.

Sincerely,


Mr. Jorge Barajas
Professor

JB:sm

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

Mexico, D.F., July 15th, 1985

University of California
Department of Psychology
Los Angeles, California 90032

Dear sirs:

Let me introduce myself. I am a University Teacher at the Universidad Nacional Autónoma de México on Business Administration, and I am counselling a professional thesis on Motivation.

My students have consulted almost all libraries here in Mexico City and cannot find some data. Therefore, I am writing to your University because they are trying to get information of Mr. Lyman Porter and Mr. Edward F. Lawler, who we know work or worked at your University for some time. The information required consists in trying to obtain Mr. Lyman Porter's picture and Mr. Edward E. Lawler's biography in order to be included in their thesis.

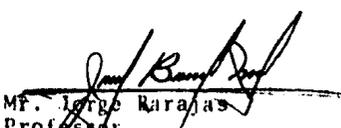
I will appreciate if you could send me this information or if you could give me Mr. Porter's and Mr. Lawler's address where we can get in contact with them.

Please forward any correspondence to:

Mr. Jorge Barajas
Professor
Sur 89 No. 9
Col. El Parque
15960 México, D.F.
MEXICO

I thank you in advance for your cooperation.

Sincerely,


Mr. Jorge Barajas
Professor

XII. BIBLIOGRAFIA

- Abbagnano, Nicola. Diccionario de filosofía. Pág. 849.
- Adler, Alfred. Individual Psychology. Psychologies of 1930. Traducido por Susanne Langer, Clark University Press. Worcester, Massachusetts, 1930.
- Argyris, Chris. Personality and Organization. Nueva York, Harper and Brothers, 1957.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. México, 1981.
- Arrau, Jaime. Motivación y conducta. Barcelona, 1974.
- Blanchard, H. Kenneth y Hersey, Paul. La administración y el comportamiento humano. Editorial Técnica, México, 1970.
- Bolles, Robert C. Teoría de la motivación. Editorial Trillas. México, 1976.
- Bonnafont, Claude; Bonnot, Gérard; Chaguiboff, Jean; Gauquelin, Françoise y colaboradores. Los grandes de la psicología. Bilbao, 1977.
- Certo, Samuel C. Administración moderna. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. 2a. Edición. México, 1984.
- Clifford T., Morgan y King, Richard A. Introduction to Psychology. 3a. Edición, McGraw Hill. New York, 1966.
- Cofer, C.N. y Appley, M.H. Psicología de la motivación. Teoría e investigación. Editorial Trillas. México, 1975.
- Cohen, Jozef. Psicología de los motivos personales. Editorial Trillas. México, 1973.
- Coleman, James C. Psicología contemporánea y conducta eficaz. Editorial El Manual Moderno, S.A. México, 1977.
- Diccionario Ilustrado Básico Sopena. Editorial Ramón Sopena, S.A. Provenza Barcelona, España, 1973.
- 1961 Directory. American Psychological Association, Inc., 1961, U.S.A.
- Enciclopedia Salvat Diccionario. Salvat Editores, S.A.
- Eysench, H.J.; Wurzburg, W. y Meili, R. Encyclopedia of Psychology. Search Press Limited, London, 1972.

- Fulmer, Robert M. Administración y organización. Serie de compendios científicos. Editorial CECSA. México, 1983.
- García Pelayo, Ramón y Gross. Diccionario pequeño Larousse en color. Ediciones Larousse. México, 1972.
- Ghiselli, Edwin. Psicología industrial. Editorial Letras.
- Gran diccionario enciclopédico ilustrado. Selecciones del Reader's Digest. México, S.A. de C.V. México, 1985.
- Gran enciclopedia Rialp. Ediciones Rialp, S.A. España, 1979.
- Hampton, David R. Administración contemporánea. Editorial McGraw Hill. México, 1983.
- Hernández León, Manuel Humberto. Sociología. Editorial Porrúa, S.A.
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard y Bloch Syderman, Barbara. The Motivation to Work. 2a. Edición Nueva York, 1959.
- Historia general de México. Colegio de México, S.E.P.
- Keith, Davis. El comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw Hill, México, 1983.
- Kandler, Howard H. Basic Psychology. The Century Psychology Series. U.S.A., 1963.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Curso de administración moderna. Editorial McGraw Hill. México, 1982.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Elementos de administración moderna. McGraw Hill. México, 1982.
- La psicología moderna de la A a la Z. 2a. Edición. Ediciones Mensajero. Bilbao, España.
- Levinson, Harry. "La falacia de las motivaciones". Ediciones Expansión, S.A. 15 de mayo de 1976.
- Likert, Rensis. Un nuevo método de gestión y dirección. Ediciones Deusto. España, 1969.

- Luthans, Fred. Introducción a la administración. Un enfoque de contingencias. McGraw Hill. México, 1980.
- Maslow, A.H. Motivación y personalidad. 2a. edición. Nueva York, Harper & Row, 1970.
- McGregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana. México, 1982.
- Merrill, Harwood F. Los clásicos en administración. Editorial Limusa. México, 1978.
- Miranda Basurto, Angel. La evolución del hombre. Editorial Herrero, S.A. México, 1971.
- Paniagua Aduana, Andrés y Ríos Szalay, Adalberto. Orígenes y perspectivas de la administración. Editorial Trillas. México, 1980.
- Patton, Arch. Men, Money, and Motivation. New York: McGraw Hill, 1961.
- Smith, Patricia Cain. Psychology of Men at Work. Annual Review of Psychology, Vol. 19, 1968.
- Taylor, Frederick Winslow. Principios de administración científica. Editorial Herrero, Suc., S.A. México, 1983.
- The New Encyclopedia Britannica. Editorial Encyclopedia Britannica, Inc., 1975.
- Urwick, L. The Golden Book of Management. Londres: Newman Neame Limited, 1956.
- Vernon J. Nordley y Calvin S., Hall, Viday. Conceptos de los psicólogos más importantes. Editorial Trillas. México, 1979.
- Vroom, Víctor H. y Deci, L. Edward. Motivación y alta dirección. Editorial Trillas. México, 1982.
- Warren, Howard C. Diccionario de psicología. Editorial F.C.E. México, 1948.
- Weidefeld and Nicolson Ltd. Historia universal en sus momentos cruciales, 1970.

- Werner, Wolff. Introducción a la psicología. Editorial F.C.E. México, 1967.
- Who's Who in America. Marquis Who's Who, Illinois, 1978-1979.
- Who Was Who in America with World Notables. Marquis Who's Who, Inc. Volume 1969-1973 with index to all volumes. - - Illinois.
- Zamora, Francisco. Tratado de economía.
- Zusne, Leonard. Names in the History of Psychology. A Biographical Sourcebook. Hemisphere Publishing Corporation. Washington, D.C., 1975.