

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

14
rej.

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



LA MORAL Y LA MOTIVACION, FACTORES DETERMINANTES EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION

que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta:

RODOLFO RODRIGUEZ GARCIA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

P R O L O G O	1
CAPITULO I	
BREVE HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL	3
CAPITULO II	
NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA MORAL	7
Diferentes Actividades del Ser Humano	
Nivel de la Moral	
Efectos de la Moral	
CAPITULO III	
EVALUACION DE LA MORAL	15
Indice de la Moral	
Métodos de Evaluación de la Moral	
CAPITULO IV	
LA MOTIVACION	33
Las Necesidades	
Satisfacción de las Necesidades	
Complejidad de los Motivos	

CAPITULO V

TEORIA MOTIVACIONAL	44
Lo que el Trabajador Espera de su Trabajo	
Elementos Personales con la Satisfacción en el Empleo	
Factores de Situaciones en el Ambiente de Trabajo	

CAPITULO VI

MOTIVACION APLICADA	56
El Dinero como Motivo	
Métodos no Económicos de Motivación	
Incentivos por el Campo de su Aplicación	
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFIA	77

P R O L O G O :

Ya han pasado los días en que el trabajador era -
considerado y tratado en las empresas como una simple máqui-
na. Se han superado, inclusive, los tiempos en que el traba-
jo del hombre era objeto de estudios, únicamente con el fin
de aumentar su productividad mecánica.

Hoy, el hombre se impone y domina a la empresa . -
El trabajo ha vuelto a humanizarse. Hoy se reconoce al ---
hombre como centro medular de la empresa, alrededor del cual
giran todas las demás funciones y se convierte en su princí-
pal y constante preocupación.

Al adelanto actual sobre la teoría de Administra-
ción de Personal han contribuido Sociólogos, Psicólogos, --
Economistas y Administradores. Las investigaciones y apor-
taciones de éstos profesionales han formado las técnicas y
los sistemas modernos que, en la actualidad, se aplican en
las empresas más eficientes y progresistas.

¿Cómo dirigir, cómo motivar, cómo satisfacer, pre-
cisamente mediante su trabajo, al hombre que colabora en la
obtención de las metas y objetivos de una organización? ---
¿Cómo lograr que se desarrolle en toda su dignidad humana,
sin violar sus derechos y el respeto que merece como perso-
na, antes por el contrario, obteniendo la afirmación de su
personalidad?. He aquí el profundo significado de la Admi-
nistración de Personal.

Y de aquí también la importancia de este estudio ,
que comprende tratados acerca de la Moral y la Motivación.
Donde se estudia la naturaleza e importancia de la moral, --
así como las diversas técnicas y métodos, para su investiga-
ción y evaluación. Por lo que respecta a la motivación, se
estudian las necesidades del individuo y la importancia de -

satisfacerlas. Asimismo, se establecen una serie de incentivos y su método de aplicación, para lograr estabilidad como factor de una eficiencia administrativa.

Cuando utilizamos términos como industria, compañía, empresa, así como trabajador y empleado, no lo hacemos con el fin de establecer una finalidad para la aplicación de éstos - conocimientos, ya que éstos pueden aplicarse tanto en la industria, comercio, empresas de servicio, etc. Del mismo modo estos conocimientos se aplican desde el más insignificante -- trabajador hasta el más alto ejecutivo.

Deseamos que el presente estudio sirva de guía para el Administrador de Personal, ya que le ofrece un cuadro teórico para el entendimiento del comportamiento humano. Conocer sus actitudes, tendencias y necesidades, será de gran valía para predecir el futuro comportamiento del individuo, llegando al grado de controlarlo. La ventaja que se desprende es, que es mejor aplicar medidas preventivas que correctivas.

Finalmente, queremos mencionar que se hicieron sondeos dentro del personal de "Promotora Conin, S.A.", así como en la em - presa " Convertidora Industrial S.A.", para la ratificación de al gunos conceptos del presente estudio.

C A P I T U L O I .

BREVE HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

La psicología es un campo nuevo de investigación aunque hay muchas manifestaciones del interés que ha despertado el estudio de la naturaleza del hombre, según consta por los testimonios históricos, el verdadero comienzo del estudio sistemático de estos temas no se remonta más arriba del año de 1879.

Si bien, en consecuencia, todas las ramas de la psicología son jóvenes, probablemente la más joven sea la Psicología Industrial. Como toda la ciencia aplicada, pretende utilizar unos conocimientos teóricos, conseguidos por la experiencia o la reflexión, para resolver problemas concretos. En el caso de la Psicología Industrial, la base teórica es el conocimiento de la conducta humana en el trabajo, y la situación a la que pretenden aplicarse estos conocimientos, las realidades laborales en una época y un lugar determinado.

Puede por tanto, definirse la Psicología Industrial como la ciencia psicológica aplicada, que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo, y por fin, mejorar éste comportamiento, haciéndole más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad.

Si bien, la Psicología Industrial es una ciencia extraordinariamente joven, ya posee su historia. Igual como ocurrió con cualquiera de sus hermanas, no nació armada, sino que tuvo que ir descubriendo progresivamente su objeto y sus posibilidades.

Una obra que al parecer, se publicó sobre Psicología Industrial, vio la luz en el año de 1913 y su autor fue Hugo Munsterberg. A pesar de todo, la industria moderna ha aceptado y está utilizando gran parte del trabajo escri-

to por dicho psicólogo. Los primeros contactos entre los psicólogos y las empresas, tuvieron un carácter superficial en gran parte. Hacia los años de 1930 los psicólogos y -- las empresas se desconocían mutuamente. Las primeras funciones de los psicólogos en sus intervenciones con la industria se centraban, por aquellos años treinta, en las valoraciones de actitudes de los trabajadores, en las condiciones de iluminación, en el ritmo y secuencia del trabajo y, claro está, en la predicción y valoración de la productividad y eficiencia conseguida por el elemento humano.

Pronto empezó una auténtica revolución, iniciada por un grupo de profesores de la Universidad de Harvard, -- que desde el año de 1924, trabajaron en un experimento sobre la monotonía y la fatiga de los obreros, para descubrir su relación con las condiciones de trabajo. La investigación conocida universalmente con el nombre de "Estudios -- Hawthorne", fué autotransformándose y alargándose desmesuradamente su duración, al ir descubriendo la superficialidad de su propio planteamiento original.

Los resultados del estudio influyeron definitivamente en la problemática de la Psicología Industrial. La producción, la forma de trabajar y los problemas de todo tipo que surgían, no se planteaban ya en términos de una simple condición física de trabajo, sino según complejísimas -- situaciones humanas de grupo, en las que se mezclaban relaciones interpersonales, presiones de grupo, actitudes, etc.

En el momento en que finalizaron los estudios, -- más de una década después, no había duda de que el trabajo de Hawthorne pasaría satisfactoriamente la prueba del tiempo como uno de los proyectos de investigación más importantes, y jamás hechos en un medio industrial.

Fué en la planta Hawthorne de la Western Electric, donde empezó a cobrar Impetu el movimiento de Relaciones Humanas, y donde uno de los primeros partidarios, Elton Mayo, de la escuela para graduados en Administración de Empresas de la Universidad de Harvard, alcanzó renombre.

El movimiento de Relaciones Humanas, fué iniciado por Elton Mayo y sus compañeros, en contraposición a la corriente iniciada por Frederick W. Taylor, que afirmaba que las bases de su administración científica son de naturaleza tecnológica. Sostenía que el mejor modo de aumentar la producción, era mejorar las técnicas o métodos usados por los trabajadores. En consecuencia, se le ha interpretado que concidera a las personas, como instrumentos o máquinas manipulados por sus dirigentes.

En forma contraria, Elton Mayo sostenía que, además de conseguir los mejores métodos tecnológicos para mejorar la producción, era benéfico para la admisnitración ocuparse de los problemas humanos. Afirmaba, que los verdaderos centros de poder dentro de una organización, eran las relaciones interpersonales que se desarrollaban en la unidad de trabajo. El estudio de estas relaciones humanas, era la consideración más importante para la administración y el análisis de la organización. La administración debe desarrollarse en torno a los trabajadores, y debe tomar en cuenta las actitudes y sentimientos humanos.

Así pues, en esencia, el movimiento de la administración científica enfatizaba la preocupación por el trabajo, mientras que el movimiento de relaciones humanas puso de relieve la preocupación por las personas.

Estos hechos coincidieron con los estudios de otros psicólogos como Lewin, Lippitt, así como Moreno, que fueron suministrando conceptos e instrumentos de trabajo, para estudiar y comprender los fenómenos de los grupos laborales.

La Psicología Industrial, orientó sus intereses hacia esta temática, intentando al mismo tiempo, englobar en ella otros problemas que anteriormente le habían preocupado. Uno de los resultados más importantes de esta labor, era que se aclaraba cada vez más la importancia relativa de los diferentes problemas humanos.

Definitivamente los temas de la motivación y la moral de los grupos laborales, se iban situando en la base del esquema del conjunto.

Así, la motivación y la moral ineludibles, determinantes de la integración de las relaciones humanas, los conflictos laborales y tantas otras circunstancias de la vida industrial, aparecen hoy en día como temas centrales en la Psicología Industrial.

La filosofía moderna de la Administración de Personal, requiere la cooperación y entendimiento entre los directivos y los empleados en todos los aspectos. Los valores humanos y sociales del empleo, así como el talento técnico del que lo desempeña, son factores que deben tenerse en cuenta para lograr la eficiencia y economía en el trabajo.

C A P I T U L O I I .

NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA MORAL.

Si la eficacia de una empresa se mide hoy en día, el elemento humano es el que nos da la pauta del valor y de la eficiencia de la misma. La relevancia de los problemas de producción, financiación y comercialización de la empresa, ha relegado con frecuencia a un segundo plano los problemas de personal. Pero si la regla de conducta empresarial es la productividad, ésta depende del hombre. El es, en definitiva, quien con su comportamiento, habrá de permitir que la empresa resulte eficaz.

Una empresa con estupendas instalaciones, maquinaria, equipos, capital, sistemas, mercados, etc., pero en la que el personal trabaje a disgusto o, lo que es peor, en contra de la empresa a causa de su baja moral, rendirá mucho menos que otra en la que todos esos elementos esenciales puedan ser quizá de menor calidad, pero en la que el personal, por ser bien dirigido, motivado, etc., trabaja con entusiasmo, tratando de aprovechar los elementos materiales de que dispone, sustituyendo las limitaciones de esos elementos con esmero y cuidado, todo esto a consecuencia de una alta moral.

Por consiguiente, la Moral es una actitud de satisfacción, con los fines de un grupo o de una organización en particular, un deseo de permanecer en ellos, y una voluntad de esforzarse para conseguirlo.

Cabe distinguir dos tipos de Moral: la individual y la de grupo, ya que no existe relación directa entre estos dos tipos de moral. En la mayoría de los casos, nunca una buena moral individual corresponde a una buena moral de grupo, y viceversa.

La individual se aprecia relacionándola con un --

grupo en particular, como su compañía, departamento o en un grupo informal de trabajo.

La de grupo se aprecia, determinando hasta qué -- grado funciona como un todo cohesitivo, si los elementos -- del grupo que los forman están enterados de los objetivos, y en qué forma contribuyen cada uno para lograrlos.

Cuando se habla de Moral en Relaciones Humanas, - nunca se habla simplemente de moral, siempre se le acompaña de una alta o baja moral. Esta nunca es estática, es diná- mica. Es tan cambiante y extrema, que puede sufrir tras-- tornos en el momento menos pensado.

Lo más importante para una moral elevada, es el - sentimiento del individuo de que está compartiendo los pro- pósitos fundamentales del grupo del que forma parte, un es- tado de ánimo que da al individuo la posibilidad de llevar a cabo su tarea con una energía, un entusiasmo y una auto-- disciplina, sostenidos por la convicción de que, a pesar de todos los obstáculos y de todas las oposiciones, sus ideales personales y sociales merecen todos los esfuerzos.

Desde el punto de vista de la Dirección, el pro- blema de la moral del empleado consiste en promover un sen- timiento de colectividad, un sentimiento de identificación junto con un interés por los elementos de su propio empleo, por las condiciones de trabajo, por los compañeros, por los supervisores, por los directivos y por la empresa misma, a que contribuyan a lograr los objetivos de la organización. Una moral elevada de los empleados es importante, ya que la productividad y la eficiencia en el funcionamiento de una - empresa dependen, sobretodo, de la colaboración de los em- pleados.

Se supone realmente, que los grupos con una alta

moral realicen las cosas con un mínimo de altercados, y hacen las cosas porque quieren hacerlas y no porque temen no hacerlas.

Los síntomas de la moral son formas fácilmente observables del comportamiento de los empleados, los cuales tienden a reflejar una actitud determinada con su trabajo.

Desde un punto de vista psicológico, una actitud es una cierta tendencia mental. Los empleados pueden revelarse como ambiciosos, los que nunca quedan satisfechos y siempre buscan un nuevo mejoramiento o un nuevo ascenso. -- Esto, a primera vista, puede parecer una cualidad, a otros les parece que no lo es, porque constantemente producirá -- trabajadores descontentos, de algún modo frustrados.

Con todo, es indiscutible que éste tipo de empleado constituye un enorme potencial humano que, si es bien aprovechado y encauzado, puede ayudarnos a lograr las más grandes realizaciones, siempre y cuando tengamos en todo momento la forma de satisfacer sus anhelos, o bien encauzar sus inquietudes. Lo ideal es quizás, encontrar u desarrollar al empleado responsable. Las modernas corrientes de Administración de Personal, señalan precisamente que la responsabilidad se crea y se manifiesta a través de la presentación de metas por el propio trabajador, y en el logro de las mismas.

DIFERENTES ACTITUDES DEL SER HUMANO:

Satisfecho.- Los empleados que se hallan en esta categoría, pueden estarlo por dos razones: Primero, porque considera que su situación económica, jerárquica o social en la empresa, es la adecuada. En este caso se trata de una situación ideal. Segundo, porque puede ocurrir también, -- que un trabajador se encuentre en esa actitud debida precisamente a su falta de iniciativa, de deseos de mejorar, lo cual es evidente indicio de sus limitaciones y de la poca po

sibilidad de aprovecharlas.

Confuso.- Este empleado, precisamente por la falta de orientación o por problemas de educación o temperamento, no aprecia ni positiva ni negativamente, su situación -- frente a la empresa. Desde luego se comprende la urgencia de tratar de ayudarlo y orientarlo, pues su actuación nunca podrá ser positiva con esta actitud.

Fracasado. Es aquél empleado que considera normalmente culpable a la empresa de que no haya podido tener - el desarrollo, progreso y status a que aspiraba, y por lo -- mismo, en el mejor de los casos, mide su cooperación eficaz, cuando no, como es frecuente, adopta actitudes de antagonismo frente a los demás.

Es posible, por supuesto, una gama mayor y una combinación de éstas actitudes fundamentales. Lo importante es tratar de saber, en base a nuestros registros, pero sobre todo de entrevistas y encuestas, el tipo de progreso que tiene cada uno de nuestros empleados.

Las principales formas básicas en que puede darse este progreso, pueden sintetizarse en las siguientes:

Espontánea.- Cuando un trabajador está bien motivado y recibe la atención adecuada por sí mismo, aunque sea en forma general, logra siempre el progreso necesario en la empresa.

Impulsada.- Muchos trabajadores no son capaces de progresar, sino en base de un impulso, y pronto pierden su fuerza, hasta que reciben otro impulso. Con mucha frecuencia, esta situación se debe principalmente a que no se les ha sabido motivar y tratar adecuadamente.

Errática.- Hay trabajadores que progresan, se detienen o retroceden, caso siempre debido a los problemas personales que confrontan, sea ante la empresa o en su situación personal.

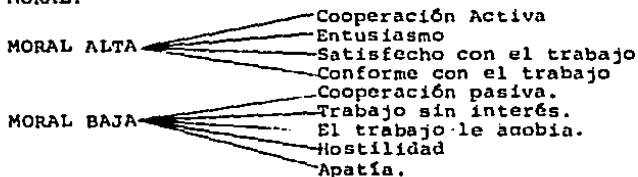
Frenada.- En muchas ocasiones, trabajadores por largo tiempo habían mostrado progresos apreciables, y bruscamente parecen estacionarse.

Retrógrada.- Normalmente, trabajadores que habían sido inmejorables, o que por lo menos tendían a desarrollarse, bruscamente pasan a situaciones de rendimiento totalmente inferiores a las que ya habían alcanzado. Esto implica necesariamente alguna insatisfacción que habrá que ser investigada.

Estos datos indican que los individuos difieren en sus actitudes y opiniones dentro de una situación laboral determinada. Por lo tanto, es natural preguntar cuáles son -- las desigualdades de las distintas situaciones de trabajo que contribuyen a la formación de las actividades y comportamiento de los empleados. Si se pueden obtener respuestas concretas a esta pregunta, será posible tratar de crear aquellas -- condiciones que puedan contribuir a la formación de actitudes favorables, para mantener un alto nivel de moral.

Pero, ¿cuáles son los diferentes grados de moral?-- Aunque nadie ha intentado desarrollar una serie de peldaños para describir los varios grados de moral, podemos pensar que la moral de diferentes grupos, está en distintos niveles. -- La siguiente figura, describe nuestra concepción de cómo se -- pueden comparar los diferentes grados de moral:

NIVEL DE MORAL:



Podría asignarse valores a los grupos, sobre la base de puntuaciones obtenidas por los diferentes métodos de evaluación de la moral que veremos en el siguiente capítulo.

Los términos descriptivos utilizados, sugieren significados que podrían representar diferentes escalas de valores. Si se estudia cuidadosamente estos valores, es posible con frecuencia predecir ciertas conductas de grupo, tales como huelgas, tumultos, manifestaciones, formación de camarillas y revueltas internas.

EFFECTOS DE LA MORAL:

La razón económica que justifica el gasto de grandes sumas de dinero para el desarrollo de una buena moral o edo. de ánimo, se encuentra en los efectos que la misma -- -- puede tener en la empresa.

Un estado mental favorable entre los individuos y grupo que componen una empresa, se refleja en actitudes favorables hacia la misma y hacia su trabajo. Se refleja directamente en la economía y eficiencia con las que la empresa logra su misión.

Los efectos específicos de la buena o mala moral dependen de las características y requisitos de los directivos, los dirigidos y de la situación particular de que se trate. Existen ciertos efectos de la buena moral que son característicos y los principales son:

- a) Voluntad de cooperación
- b) Lealtad hacia la empresa y sus directivos.
- c) Buena disciplina.
- d) Fuerte decisión de la empresa.
- e) Alto grado de interés en el puesto que se desempeña y en la empresa.
- f) Iniciativa.
- g) Orquillo de la empresa.

La voluntad de cooperación, se caracteriza por el entusiasmo para trabajar con nuestros asociados en el logro de objetivos de grupo. La cooperación puede implicar cualquier grado de asociación voluntaria en el trabajo. Cualquier cooperación implica la subordinación de deseos personales a los intereses de la empresa. La voluntad de cooperación se encuentra en el extremo superior de la escala de la moral de las empresas, y la misma debe ser ofrecida ya que no puede obligarse a nadie para que la ofrezca. Hay muy poca probabilidad de que se ofrezca voluntariamente, a menos que los miembros tengan una actitud positiva en relación a la empresa, su trabajo y los directivos.

La lealtad hacia la empresa, significa un fuerte sentimiento de unión en relación con la empresa y los directivos, la misma induce a los individuos u a los grupos, a luchar voluntariamente para el logro del propósito común ante las dificultades y los peligros que amenazan a los intereses personales también.

La disciplina, puede implicar cualquier grado de conformidad con las reglas o las órdenes ejecutivas necesarias para llevar a cabo una empresa común. La conformidad con las órdenes, requiere una subordinación razonable de los intereses personales a las necesidades de la empresa. La función de la acción disciplinaria es la condicionación del comportamiento mediante la aplicación de recompensas y penas, y son sus abjetivos, lograr el mínimo de comportamiento indeseable, una verdadera integración de intereses, y una seguridad de que se llevará a cabo la acción correcta en el futuro.

La decisión o dinamismo de la empresa, se refiere a la habilidad para aguantar en momentos de adversidad. Los individuos o grupos pueden dejar de tratar o de esforzarse cuando sus tareas se hacen demasiado difíciles. Ninguna empresa puede seguir adelante por mucho tiempo después de que sus ejecutivos se han declarado vencidos.

El alto grado de interés en el puesto que se desempeña y en la empresa, se estimula si al individuo le gusta el trabajo que lleva a cabo. El interés depende parcialmente de una buena selección y en un adecuado adiestramiento del personal. Resulta también de la satisfacción del ansia de crear, que todo el mundo tiene en mayor o en menor grado. La satisfacción que esta ansia lleva a las personas a una sensación de estar haciendo algo que vale la pena. El empleado desea saber en qué parte de la empresa se encuentra su trabajo y cuál es la importancia que tiene dentro de la misma.

La iniciativa.- El ejercicio voluntario e inteligente de la iniciativa es un efecto de la moral o estado de ánimo que se asocia comúnmente con el interés en el trabajo y en la organización. La misma se evidencia cuando el empleado lleva a cabo rápida y eficientemente la acción adecuada, siguiendo los requisitos de las políticas y las direcciones establecidas, sin necesidad de una orden ejecutiva.

Orgullo por la empresa.- Este tiene su base en la creencia de que la empresa a la que se pertenece es superior a las demás en su ramo. A su vez, esta creencia se basa en la opinión de que lo que hace la empresa es algo que vale la pena, y en una amplia confianza en la directiva superior de la empresa por parte de los empleados operativos o ejecutivos de niveles inferiores de la misma.

El problema del mantenimiento de la moral alta es fundamentalmente el de mantener una integración de intereses dentro de la empresa. Debido a que en todos los grupos sociales siempre existen conflictos de intereses, ya que aún existiendo la mejor disposición para subordinar los intereses personales al interés colectivo, siempre persisten los personales y causan problemas para la realización de los objetivos.

C A P I T U L O I I I EVALUACION DE LA MORAL

Como ya vimos, las actitudes son el reflejo del comportamiento de un empleado. El comportamiento se orienta fundamentalmente hacia metas. En otras palabras, es motivado generalmente por un deseo de lograr ciertas metas; Metas que se reflejan en su conducta hacia toda organización.

Toda empresa debe tener dispositivos para conocer la conducta del empleado, como factor significativo, en la evaluación de los diferentes grados de moral que guarda cada organización.

Estos dispositivos se conocen como síntomas o índices de moral; y nos dan la pauta, para establecer un juicio primario acerca del estado de ánimo del personal.

Algunos de éstos índices más representativos son:

La eficiencia productiva. . .

Frecuentemente éstos datos no se consideran como índices de moral individual o espíritu de equipo. En algunas ocasiones, hasta el mismo administrador de personal falla en el encuentro o descubrimiento de las pistas significativas que pueden encontrarse. Más todavía, las implicaciones de los datos sobre la eficiencia productiva, son de especial interés para el administrador, ya sea las cifras indiquen o no un alto nivel. El alto promedio de eficiencia productiva no es necesariamente indicativo de relaciones satisfactorias de personal, porque hay que considerar que puede lograrse una eficiencia considerable, por un corto tiempo, gracias a una autoridad rígida. No obstante, ya que el autoritarismo no enrola para sí la cooperación voluntaria ni satisface tampoco al tipo más elevado de empleado. El administrador de personal debe indicar y hacer conocer que la eficiencia por me-

dios, no es capaz de durar por mucho tiempo.

Por otra parte, si la eficiencia productiva es baja, no debe apresurarse a sacar en conclusión que la dificultad o el problema estriba necesariamente en el área de las relaciones de personal. La explicación puede encontrarse ampliamente en el -- campo técnico. Pero con mucha frecuencia, el bajo nivel de eficiencia productiva indica un mal ajuste, o el temor que se manifiesta en la deliberada restricción de la producción.

Sin embargo hay que tener en cuenta, que la relación, de que a una moral baja corresponde una producción baja, es positiva generalmente pero no absoluta.

El Retardo y el Ausentismo.

Es un índice más que debe llevarse para conocer la moral o entusiasmo de los trabajadores, porque la investigación de estos aspectos nos revela muchas causas que están afectando la moral del personal.

Aun cuando muy pocos son los casos de retardo que sean perceptiblemente dañosos a la eficiencia del grupo, son de especial interés para el administrador de personal, ya que probablemente den evidencia de una muy baja moral.

Hay varios casos de ausencia que afectan la eficacia y la estabilidad del grupo en diferentes formas, y que pueden ser indicaciones significativas de las actitudes individuales hacia el equipo de trabajo. Las ausencias ocasionales y excusadas, -- arregladas de antemano con la anuencia del supervisor, no ocasionan sino un mínimo de disturbio en la actividad del grupo, y pueden justificarse por necesidades inusitadas fuera de la empresa. Por ejemplo, la enfermedad de algún miembro de la familia.

La ausencia que no puede arreglarse de antemano, debido a una emergencia, se convierte en ausencia excusada si la persona implicada notifica prontamente a su supervisor. Esta notificación indica una actitud responsable por parte de la persona ausente.

Una ausencia que no sea notificada de inmediato al supervisor, es más perjudicial a la eficiencia del grupo, porque el planeamiento se hace más difícil. En éste caso, es imposible conocer el comienzo de la jornada, si la persona implicada debe considerarse como ausente o meramente como retrasado. No obstante, el hecho de que no se haya enviado notificación alguna, no necesariamente indica un voluntario desdén hacia las reglas de la empresa. En algunas ocasiones la ausencia es inevitable y por alguna razón válida no puede llegar oportunamente al conocimiento del supervisor. Entre éstas razones se encuentra la ignorancia de las reglas de la empresa, el temor al supervisor, la carencia de un teléfono en el hogar, o el olvido por parte de alguien a quien se le hizo el encargo de la notificación.

La ausencia crónica inexcusada es sumamente perjudicial a la eficiencia y a la moral del grupo. Hace que un individuo llegue a ser inaceptable en un equipo de trabajo, no obstante sea lo que ofrezca a su regreso a sus labores. Más que ninguna otra forma de ausencia, éste ausentismo genuino indica a la vez, falta de trabajo de equipo y sobre todo una actitud hostil para con su trabajo, debido a una insatisfacción frustrada.

Apreciar el daño que producen, no basta con tomar en cuenta el que directamente ocasionan, como dejar sin trabajar una máquina, sino el que ocasionar el desorganizar toda la producción, daños tantos más graves, cuanto mayor sea la complicidad e interdependencia de las diversas partes de la empresa.

Puede hablarse todavía, de una especie de efecto de rebote. Cuando el ausentismo y los retrasos se multiplican, fácilmente inducen a los demás a sumarse a los trabajadores que faltan o llegan tarde.

Entre las causas principales podemos mencionar las siguientes:

- a) La lejanía de la empresa, y el hecho de no contar con sistema de transporte adecuados.
- b) Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico que constantemente están ocasionando la necesidad de los empleados para faltar o llegar tarde.
- c) La lenidad por parte de la empresa, al tolerar éstas -- faltas de asistencia o de puntualidad, sin la sanción correspondiente.
- d) La actitud y descontento frente a la empresa, que se materializa en una especie de protesta, en esas inexistencias o retrasos.
- e) El descoplamiento de un trabajador en un puesto determinado, que le hacen dejar de asistir con el menor pretexto.

Los Accidentes.

Los análisis de las circunstancias que rodean a los accidentes individuales, muestran muy claramente que tanto los factores mecánicos como los humanos desempeñan una parte principal en la ocurrencia de accidentes.

La responsabilidad de la seguridad se divide entre el patrón y los trabajadores, ya que ni el uno ni los otros pueden hacer la tarea por sí solos, Pero los riesgos mecánicos y la calidad de la supervisión, forman responsabilidades especiales de la gerencia, y hasta la salud y la moral de los empleados se ven influenciadas por

la actividad patronal, La falta de educación en la atmósfera me
cánica o humana de los trabajadores, ejerce un efecto deprimente
en la moral de los empleados y reduce la posibilidad de lograr
un trabajo efectivo de equipo. Por lo mismo, ya que los acciden
tes resulten o no en lesiones serias, la gerencia debe preocuparse
se por saber todo cuanto pueda acerca de su propia eficiencia en
este campo. De tal manera, la educación que reciben puede condu
cirlos a determinada propensión, a no hacer caso de las adverten
cias, a no querer soportar la molestia que implican los instru-
mentos de protección, etc., En muchas ocasiones el ambiente in-
fluye en ellos; Ejemplos: el mal ejemplo de sus compañeros, o -
lo que es peor de los supervisores, las burlas que le hacen mal
intencionadas, favorecen la multiplicación de los accidentes en
el trabajo.

Por consecuencia, la ocurrencia de los accidentes pue-
den ser, por descontentos del trabajador, ansiedades estos por -
situaciones en que se haya en relación con la empresa o su familia,
o frustraciones que ha tenido.

Quejas y Agravios.

Los descontentados experimentados por la empleados, si
fueran de conocimiento del patrón, formarían posiblemente el in-
dice más significativo de estabilidad. Algunos empleados care-
cen del valor de exponer su descontento o sus agravios, en forma
de quejas oficiales, no importa cuan eficiente sea el procedimi-
ento de la empresa para manejar las quejas, el patrón no puede
siquiera intentar hacerse cargo de todo aquello que inquieta a -
su personal. Y no puede suponerse tampoco, que lo que es desco-
nocido para el patrón es necesariamente falto de importancia.

El objetivo del administrador de personal al analizar

las quejas y los agravios, es el de mejorar la comprensión a fin de elevar la moral en los empleados y de aumentar la producción. Al estudiar las quejas, tomándolas como un índice, el administrador de personal las considera como guías para futuras investigaciones, más que como simples molestias de las que hay que tratar de deshacerse. Semejante abordamiento explorativo trata de ir más allá del simple contexto de las quejas, procurando alcanzar el significado que existe tras ellas, si el administrador desea actuar constructivamente sobre las quejas que sus empleados, es decir, el quiere usarlas como sugerencias para mejorar las prácticas y los procedimientos de la empresa, esas quejas deben antes de verificarse y evaluarse debidamente, Pero éste procedimiento no siempre es tan sencillo como parece a simple vista, porque no todas las clases de quejas están o pueden estar sujetas a verificación.

Existen tres clases de quejas de acuerdo a la naturaleza de esta:

El primer tipo de quejas se refiere a objetos tangibles en términos que pueden ser definidos por cualquier trabajador, y que, pueden ser puestos a prueba mediante procedimientos físicos. Ejemplo: La Máquina está descompuesta, los materiales no son de buena calidad, etc.,

Un segundo tipo de quejas se basa principalmente en experiencias sensorias. Dependen primordialmente de las reacciones subjetivas del quejoso. Ejemplo; este trabajo es demasiado pesado.- Semejantes exposiciones, incluyen términos cuyo significado están biológicamente determinados. De aquí que no pueden comprenderse a menos que se conozcan los antecedentes del quejoso.

Una tercera categoría de quejas, implica las esperanzas y los temores de los empleados. Ejemplo; El supervisor es muy intransigente, las tasas de pago son muy bajas, la antigüedad no vale lo que debería, etc., Este último tipo de que-

jas es más difícil de evaluar y de manejar, porque existe una mezcla de hechos y sentimientos. Desafortunadamente es el tipo de quejas que se presenta con mayor frecuencia. Se necesita gran habilidad para entrevistar, y para tener pensamiento situacional con el objeto de poder llegar al significado de las quejas disfrazadas, y aclarar que fundamento existe si es que lo hay para el descontento.

Rotación de Personal.

La temporalidad en el trabajo promueve la estabilidad de la empresa en el sentido, y hasta el grado, de que esa circulación de empleados aporta a la organización sangre nueva. La empresa sigue su marcha adelante con respecto al personal, en tanto que los empleados que la abandonan por motivos de edad o de salud, quedan reemplazados por elementos más jóvenes o más fuertes. Más aún, la eficiencia y la moral se elevan cuando los reemplazos necesarios pueden obtenerse mediante la promoción de dentro de la organización misma, más bien que de fuera de ella.

Similarmente, la movilidad interna puede formar -- buenos equipos de trabajo, cuando las transferencias remedales hacen posibles un mejor ajuste entre los compañeros de grupo, y cuando los ascensos o las promociones llenan las necesidades del trabajador, resolviendo así conflictos más internos.

Debe considerarse que, a pesar de las ventajas que ofrece la rotación de puestos, las desventajas de una alta rotación suelen ser mayores. Lo importante es no tener ni alta ni baja rotación, mientras no se determine cual debe ser la rotación normal y conveniente para un puesto, un departamento o la empresa en conjunto.

Cuando una organización, constantemente esta viéndose en la necesidad de cambiar su personal, muy frecuentemente - se juzga que esto se debe a que el personal que sale, no en cuenta en ella condiciones y trato satisfactorios.

Una empresa con una alta rotación de persona, sin las debidas explicaciones, ocasionará en sus empleados una inquietud e inseguridad. La especulación llevará a los rumores, y es bien sabido que los rumores, la murmuración y la preocupación, reducen la eficiencia en el trabajo. Puede extenderse entre los miembros un sentimiento de inseguridad y de resentimiento, que puede conducir inclusive a la renuncia voluntaria del empleo por parte de algunos empleados, y eso provocará - otra posterior inquietud en el grupo.

En consecuencia, es un error suponer que la deficiencia en la producción, la alta rotación de empleos y el excesivo ausentismo, han de estar necesariamente aparejados al descontento con el empleo. Es un error, así mismo, que tales normas del de sempeño han de estar necesariamente aparejados a un bajo grado de moral.

Podríamos sacar de esto, tres conclusiones fundamentales concernientes a la moral:

Primero.- Puede ser que el bajo grado de la moral en sí, sea un síntoma más bien que una causa de conducta inconveniente. Es algo significativo que con frecuencia un problema que se presenta al admistrador de personal como prueba de un bajo grado de moral, resulta ser, después de una investigación, que se deriva de deficiencias de otros elementos de la estructura de la organización, de un deficiente programa de selección, de procedimientos inadecuados de adiestramiento, o de condiciones des-favorables de trabajo. En este caso, el lugar del problema de referencia que resulta de un bajo grado de moral, tanto él mismo, como el bajo nivel de la moral, representan síntomas conjuntos de un problema más fundamental.

Segundo, aún cuando la moral es un factor causal en el desempeño del personal, es posible que a veces sus efectos sean contrarios a los que se anticipan de un análisis superficial de la situación, Por lo tanto, puede suceder que en realidad un bajo grado de moral sirva para activar la ejecución; No es probable que trabajadores que están demasiado desanimados para adoptar medidas positivas en beneficio propio, vayan a la huelga. De igual manera, un grado elevado de moral puede provocar dentro de un grupo, la virtud de la unificación - de sus esfuerzos para destituir a su gerente. A pesar del -- grado elevado de moral que se genera de esa manera, los efectos sobre la productividad bien pueden ser perjudiciales en alto grado.

Finalmente, la moral no es más que uno entre una -- multitud de factores capaces de influir sobre el desempeño -- del personal. En última instancia, el desempeño es función -- del esfuerzo. La moral elevada puede estimular a los miembros de modo que realicen un esfuerzo mayor, pero si se quiere que dicho esfuerzo sea provechoso, es necesario dirigirlo en forma apropiada.

No hay duda de que la gerencia hace bien en preocuparse de la moral. Sin embargo, las conclusiones precedentes significan que la gerencia no puede esperar de simples prescripciones para el mejoramiento de la moral. Cualquier empresa que interese seriamente en mejorar la moral de sus empleados, tiene en efecto, que preocuparse por mejorar todos los -- aspectos de su estructura y actividades organizativas.

Ya hemos visto en el capítulo anterior la naturaleza e importancia de la moral en el proceso administrativo. En lo que va del presente, estudiamos los factores más representativos, que nos dan un índice acerca del grado de moral -- del personal.

Ahora es de mayor importancia conocer la raíz del -- problema que afecta el grado de moral de un individuo o de un

grupo, un juicio erróneo o una falsa evaluación, traerán consigo más y mayores problemas en el que originalmente se pretende solucionar. Es por eso, que es de vital importancia una adecuada y asentada evaluación del grado de moral. Para la evaluación de la moral es importante conocer los sentimientos del empleado acerca de su trabajo, del supervisor y de la empresa.

Las actitudes u opiniones de los empleados, se pueden investigar mediante una diversidad de procedimientos, incluyendo cuestionarios, entrevistas y escalas de actitud. Tales encuestas sirven para tres propósitos, fuera del fundamental que consiste en la apreciación de la moral;

a) La encuesta de la moral adecuadamente planeada, constituye un instrumento de diagnóstico que ayuda a determinar algunas de las causas de fricción entre gerencia y obrero.

b) Las medidas basadas en una de tales encuestas, pueden hacer mucho para mejorar la solidaridad y la moral.

c) Constituye una evidencia concreta para los empleados, de que la administración efectivamente se interesa en ellos y en sus opiniones.

Podríamos clasificar los métodos para la investigación de la moral en dos tipos: Formales e Informales.

Métodos Formales:

Se aplican usualmente bajo condiciones controladas y fuera del medio ambiente normal de trabajo del empleado. Dentro de éstos tenemos los llamados Métodos de Entrevista y Métodos Estadísticos :

Métodos de Entrevista.-El método de entrevista intenta obtener la opinión de un empleado en una discusión personal y privada. Se obtiene un contacto directo entre el entrevistado y entrevistador.

Si se lleva a cabo con habilidad, la entrevista permitirá sondear a fondo los sentimientos y puede descubrir fuertes antes insospechadas de un bajo grado de moral. Además, la entrevista proporciona al empleado la oportunidad de manifestar, no sólo cómo siente, sino también por qué lo siente. Y -- de adoptar sugerencias positivas acerca de la manera de mejorar la moral. Sin embargo, las entrevistas se encuentran sujetas a diversas fuentes de dificultades, que pueden interferir con su utilidad para la evaluación de la moral.

La validez de la entrevista depende en alto grado, - del establecimiento de una corriente de simpatía. En caso de que esto no se logre, es posible que el interrogado abrigue -- temores acerca de las represalias que pueda tomar la administración y , por lo tanto, la utilidad de sus respuestas se verá disminuida.

Para lograr entrevistas con éxito, se necesita de mucha habilidad y experiencia. En los métodos de entrevista hay que tener mucho cuidado, porque cualquier ataque a la susceptibilidad del trabajador, puede ser perjudicial.

El método de entrevista podríamos subdividirlo en : - Controlados y No Controlados.

En los Métodos de Entrevista Controlados, la discusión es guiada por las preguntas previamente elaboradas por el entrevistador. Es menos flexible, desde luego, que la entrevista no controlada.

En los Métodos de Entrevista no Controlados, no se cuenta con una guía previa, se deja hablar a discreción y libremente al entrevistado. Las respuestas dadas por él, pueden aclarar o descubrir problemas relativos a la moral, cuya existencia, o no se comprendía, o se ignoraba.

Es posible que la administración, se vea obligada a decidir ir contra de la utilización de las entrevistas para la evaluación de la moral, debido a su costo relativamente alto, comparado al de las encuestas por medio de cuestionarios que veremos mas adelante.

Métodos estadísticos.- Los métodos estadísticos para obtener información relativa al estado de ánimo de los empleados, son menos flexibles que cualquier método de entrevista. Pero tienen otras ventajas, por ejemplo: Los datos obtenidos pueden ser comparados entre sí con mayor facilidad, y además son muy económicos. Puede ser más fácil convencer al empleado de que sus respuestas no podrán ser identificadas. Asimismo, tiene sus desventajas: No se podrá recabar más información que la que se requiere o pregunta específicamente.

Dentro del Método Estadístico, existen los métodos de orden y rango, y de cuestionario:

Método de Orden y Rango.- Este método consiste en que el empleado ordena en importancia jerárquica los deseos y necesidades definitivos para la conservación de una alta moral según su criterio. Seguidamente habrá un nuevo arreglo de acuerdo a lo que él estime, sea de más importancia para la empresa. Igualmente se pedirá a los supervisores y directivos, que hagan un ordenamiento similar. Obtenidos todos los datos, se hará una correlación con los diferentes ordenamientos de los empleados, supervisores y ejecutivos, para determinar en qué grado están satisfechos los deseos y necesidades de los empleados.

Dentro de éste método podremos mencionar algunos ejemplos muy conocidos, como son: La Escala de Actitudes y la Sociometría.

La Escala de Actitudes.- Este enfoque de la evalua

ción de la moral, está basada en muchos de los conceptos en - que se fundan los procedimientos de las pruebas psicológicas. La apreciación de la actitud por medio de escalas, es una técnica de medición diferente frente a los procedimientos que, como los cuestionarios y entrevistas, están destinados primordialmente a proporcionar información cualitativa acerca de la opinión de los empleados. La escala de actitudes es una medida psicológica.

Se clasifican las respuestas de los empleados, y el resultado es un indicio que señala hasta qué grado mantiene actitudes favorables ó desfavorables para la moral. Se pueden promediar estos resultados por grupos de empleados, y someter las propias escalas a los estudios de confiabilidad y validez que se aplican a las pruebas. Las escalas de actitud no son instrumentos perfectos para registrar los sentimientos de los empleados, pero resulta considerablemente mejor que una simple conjetura a los informes individuales, que muchas veces están influidos por prejuicios, y sólo casualmente son indicadores del estado de ánimo del individuo.

Sin embargo, aunque dichas escalas pueden ser útiles para conocer el nivel aproximado de moral o de los grupos de empleados, no permiten a la gerencia descubrir los factores concretos que pueden ser los motivos de la inquietud ó disgusto de los empleados. Estos datos pueden obtenerse por medio de otro tipo de método, que indague las opiniones o manera de pensar de los individuos. Este tipo de interrogatorios debe utilizarse sin consignar los nombres de los empleados y debe cuidarse escrupulosamente de que toda la encuesta o investigación se lleve a cabo en plan anónimo.

La Sociometría.-Esta es una técnica desarrollada por Moreno, con el objeto de estudiar una variedad de estructura de grupos. Se ha utilizado con bastante aplicación para evaluar la moral y sugerir posibles modificaciones en la estructura

tura de los grupos. Su técnica es relativamente simple, pero muy efectiva. Cuando se realizan procedimientos sociométricos en grupos de trabajadores, se pide a cada individuo comprendido en el grupo, que indique a la persona que, en su opinión, sería el mejor supervisor, quién aporta la mayor contribución en el esfuerzo total del grupo, o quién es el mejor empleado. Este procedimiento fundamental, se puede modificar con facilidad, pidiendo a los sujetos, por ejemplo, que escojan a dos -- personas en vez de una, o que nombren a las personas, según su opinión, que son ineficientes, así como a las que son eficientes.

Las selecciones y los rechazos resultantes, se resumen visualmente en una gráfica de la estructura del grupo, llamado sociograma. Cada persona está representada en el sociograma por una clase de símbolo, por ejemplo un círculo. Con frecuencia se representan las selecciones y los rechazos, por medio de círculos conectados por pares, con líneas sólidas para las selecciones positivas y líneas punteadas para las selecciones negativas.

En la siguiente figura, se muestran los diferentes diseños sociométricos más representativos:

Los individuos A, B y D forman una camarilla:
E es una estrella, y J es un individuo aislado.

Es imposible realizar un análisis sociométrico de la estructura de un grupo, a menos que éste cumpla con ciertos requisitos. Es necesario que los miembros del grupo, hayan estado estrechamente asociados durante un periodo suficiente para haberse formado opinión el uno del otro. Además es necesario que las circunstancias de su asociación, sean tales que nos hagan familiarizarse con las capacidades y limitaciones de cada cual. Finalmente, el grupo debe compartir un objetivo o tarea común, si la evidencia sociométrica se ha de considerar como un índice válido de la moral.

Este último es un punto importante y quizás no evidente de por sí. Es posible que los empleados que han sido agrupados con fines administrativos, pero que no comparten un objetivo común, tengan un alto grado de moral, a pesar de que la evidencia sociométrica señala la existencia de camarillas y subgrupos cerrados. Es posible que estos grupos se hayan formado por compartir intereses y actividades comunes. Por lo tanto, el hecho mismo de su existencia en tales circunstancias, podría ser una indicación de un alto grado de moral. La información que proporciona un sociograma de la estructura de un grupo, ofrece valiosas indicaciones referentes a la manera de mejorar la moral. Cualquier procedimiento que elimina las camarillas o a los solitarios, ya sea integrándolos dentro de la estructura del grupo o bien apartándolos del mismo, pueden más bien mejorar la moral, incrementando la cohesión. Además, el sociograma puede resultar sumamente valioso cuando se trata de la identificación de las personas que son líderes potenciales.

Método de Cuestionario.- De los métodos estadísticos, el cuestionario constituye el procedimiento más económico y probablemente el que se usa con más frecuencia para solicitar la opinión de los empleados. La forma del cuestionario puede variar, de acuerdo a la clase de información que se desea obtener de cada participante, el tiempo del que se dispone para resumir las respuestas, y del nivel profesional de los emplea-

dos.

El principal aspecto en que difieren las distintas formas de cuestionario, es en la extensión de su estructura.- Un cuestionario de estructura altamente elaborada, presenta - preguntas muy específicas y limita la naturaleza de la respuesta que puede dar el investigado. El porcentaje de empleados - que marcan cada alternativa de un cuestionario de estructura - detallada, puede resumirse con facilidad. Además, algunas veces se califican dichas formas, adjudicando valores a cada una de las alternativas, y promediando los valores de las alternativas marcadas por cada sujeto.

Los cuestionarios de estructura altamente elaborada, han sido criticados con base en que las esferas de opinión investigadas son definidas demasiado estrechamente por las preguntas que se hacen, y las respuestas se ven limitadas por las alternativas ofrecidas en cada pregunta. En general, el que contesta no puede manifestar grados útiles en su sentir, al calificar su respuesta.

Los cuestionarios sin estructura, dejan al que responde mucha más libertad para hacer comentarios relacionados con sus actitudes y opiniones. Por consiguiente, es mucho más difícil resumir e integrar las respuestas, que cuando se administra un cuestionario de alta estructura. Sin embargo, esta clase de preguntas abiertas proporciona con frecuencia mucha más información, de mayor profundidad y significado que la que se obtiene por medio de las encuestas estructuradas.

Métodos Informales:

Estos métodos se aplican durante las horas de trabajo cotidianas del empleado y dentro de su medio ambiente normal de trabajo. Cuidando de que no exista ninguna causa extraña que pueda desvirtuar el resultado de la investigación.

Los métodos más comunes y más frecuentemente usados son: El Método de Escuchar y el Método de Estimación cualitativa.

El Método de Escuchar.- Este consiste en que una persona adecuadamente preparada desempeñe el papel de un espía y se adentre en las intimidades de los trabajadores, ganándose la confianza de éstos, y que cuando menos, sepa interpretar objetivamente lo que se comenta dentro de un departamento de trabajo cualquiera. La ventaja de estos métodos es que es muy objetivo, siempre y cuando el investigador esté debidamente capacitado. La desventaja del método es, que es demasiado riesgoso, ya que si el investigado llega a enterarse de la presencia de la persona investigadora, tomará una actitud totalmente negativa hacia la empresa y la investigación misma, creyéndose la persona investigada como un individuo al cual no se le tiene confianza.

Método de Estimación Cualitativa.- Este método es meramente de apreciación. Estas pueden ser hechas por los supervisores ó personas especializadas en asuntos de personal, según sea el caso. La subjetividad del método, muchas de las veces acarrea consecuencias lamentables. Son estimaciones sin los suficientes elementos de juicio como para hacer una acertada evaluación de la moral.

Hemos estudiado los diferentes métodos de investigación para la evaluación de la moral. Las ventajas y desventajas que presenta cada uno de los métodos, nos dará la pauta para aplicar el método más apropiado según sea el caso. Generalmente se aplican varios métodos a la vez, para conocer a fondo la raíz del problema que influyó en el estado de ánimo del individuo.

Hasta este momento, hemos estudiado la naturaleza e importancia que tiene la buena o mala moral, y los efectos que producen dentro de la eficiencia administrativa de la empresa.

Por consiguiente toda organización debe vigilar por el mantenimiento de una alta moral. Uno de los factores, más importantes y definitivamente el de mayor trascendencia, que ayuda a obtener y mantener una alta moral, es la motivación. Elemento básico en la eficiencia administrativa que nos ocupará de los siguientes capítulos.

CAPITULO IV

LA MOTIVACION

El estudio de la motivación y del comportamiento humano es una búsqueda de respuestas a inquietantes preguntas sobre la naturaleza del hombre. Ya que reconocemos la importancia del elemento humano en las organizaciones trataremos de establecer en este capítulo un marco teórico que sirve de ayuda a los administradores en la comprensión del comportamiento humano no solo para determinar los porqués de la conducta pasada, sino también en cierta medida, para predecir, modificar e incluso -- controlar el comportamiento futuro. El comportamiento se orienta fundamentalmente hacia metas. En otras palabras es motivado -- generalmente por un deseo de lograr cierta meta.

Cuando un individuo se ve impedido a alcanzar una meta o a evitar una consecuencia indeseable, entonces tenemos evidencias de una motivación. Por consiguiente, motivar es despertar en todos los miembros de la empresa sus cualidades constructivas propias, estimulándolos a un esfuerzo espontáneo, ordenado y cooperativo, a fin de lograr los objetivos inmediatos y mediatos de la empresa misma.

Los resultados de la motivación se conectan estrechamente con el proceso del empleo, en donde la selección y la colaboración deben basarse en un código de recompensas y sanciones aceptadas por el personal de la empresa.

El individuo difiere de los demás no solo en su capacidad para actuar, sino también en su voluntad de actuar. La motivación de una persona depende de las fuerzas de sus motivos. Los motivos son a veces definidos como necesidades, anhelos, tendencias, deseos ó impulsos en el interior del individuo.

De tal manera, el comportamiento en un individuo en un momento particular, es determinado generalmente por sus necesidades. Por lo tanto sería importante para los administradores tener algún conocimiento de las necesidades que comúnmente son las más importantes.

Las necesidades

Las necesidades fisiológicas son las que fundamentalmente sostienen la vida misma. ejemplo: El alimento, El vestido, El abrigo, etc. Son las de mayor jerarquía ya que tienden a ser las más fuertes mientras no se les satisfaga en alguna medida. Algunos actores las llaman necesidades innatas ó primarias.

Una vez que las necesidades fisiológicas que están satisfechas, las necesidades de seguridad se vuelven predominantes. Estas consisten esencialmente en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de las necesidades fisiológicas fundamentales. Cuando la mayoría de la gente se enfrenta con alguna amenaza para su bienestar, hace lo que sea necesario para evitar el perjuicio. La amenaza puede surgir solamente de factores evidentes como condiciones peligrosas de trabajo que amenazan la seguridad física de uno, pero también de factores sutiles como la amenaza de pérdida de empleo o de un medio de trabajo estable y familiar. ¿Podrá el individuo conservar su propiedad y su empleo de tal modo que pueda disponer de alimento y abrigo el día siguiente? Si la seguridad de un hombre está en peligro, lo demás deja de parecer importante.

Una vez satisfechos de un modo aceptable las necesidades fisiológicas y de seguridad, la afiliación o aceptación surgirá como la necesidad dominante en la estructura. El deseo de la gente de establecer y mantener contactos interpersonales, es un fuerte impulso que casi todos presentan alguna vez. Cuando las necesidades de afiliación se vuelven dominantes. Una persona se esforzará por tener relaciones significativas con los demás.

Después de que un individuo comienza a satisfacer sus necesidades de pertenecer a algo, desea ser algo más que un simple miembro de un grupo. Siente entonces la necesidad de estima, tanto de sí mismo como del reconocimiento por parte de los demás. La mayoría de la gente necesita tener una alta valorización de sí mismo que este firmemente basada en la realidad .

La satisfacción de las necesidades de estima produce sentimientos de confianza en sí mismo, prestigio, poder y control, uno comienza a sentir que tiene alguna influencia sobre el medio. Sin embargo, hay otras ocasiones en que las personas son incapaces de satisfacer sus necesidades de estima por medio de un comportamiento constructivo. Cuando esta necesidad domina, un individuo puede recurrir a un comportamiento inmaduro y destructivo para satisfacer su deseo de atención. El reconocimiento, como vemos no se obtiene siempre por medio de un comportamiento maduro y adaptable, sino que a veces se logra con acciones irresponsables y destructivas. De hecho, algunos de nuestros actuales problemas sociales, posiblemente tengan sus raíces en frustración de las necesidades de estima.

Una vez que las necesidades de estima se satisfacen convenientemente, las necesidades de autorrealización se vuelven prepotentes.

La autorrealización consiste en la necesidad de desarrollar al máximo el potencial de uno, cualquiera que éste sea: Un mecánico, Un contador, Un soldador, etc. Un hombre puede ser lo que puede ser la autorrealización es, pues, el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de ser. Los individuos satisfacen esta necesidad de diferentes maneras.

Al hablar sobre la preponderancia de una necesidad sobre la otra hemos tenido el cuidado de hablar en términos tales como si un nivel de necesidades a sido satisfecho en cierta medida, Otras necesidades surgen como dominantes., hicimos esto porque no queremos dar la impresión de que un nivel de necesidades tiene que estar completa-

mente satisfecho, antes de que el siguiente nivel surja como el más importante. En realidad, la mayoría de las personas de nuestra sociedad tienden a estar parcialmente satisfechas en cada nivel. La satisfacción es generalmente mayor en los niveles fisiológicos y de seguridad que en los niveles de afiliación, estima y autorrealización.

Una vez que hemos expuesto la jerarquía de las necesidades, debemos examinar lo que dicen los investigadores acerca de los motivos y los incentivos que tienden a satisfacerlas.

En nuestra sociedad la satisfacción de las necesidades fisiológicas (alimento, abrigo, vestido, etc.) se asocian comúnmente con el dinero. Es evidente que a la mayoría de la gente no le interesa el dinero en cuanto tal, sino solo como un instrumento que pueda usarse para satisfacer diferentes motivos. O sea, no que el dinero como incentivo tan complicado, esta mezclado -- con toda clase de necesidades además de las fisiológicas, y que es difícil precisar su importancia. Sin embargo, está claro que la capacidad para satisfacer que tiene una cantidad de dinero, parece disminuir a medida que uno pasa de las necesidades fisiológicas y de seguridad, a otras necesidades de la jerarquía. A medida que uno empieza a preocuparse por obtener estima reconocimiento y eventualmente autorrealización el dinero se vuelve un instrumento menos apropiado para satisfacer estas necesidades y, por lo tanto, menos eficaz.

Las necesidades de seguridad son bastante evidentes y muy comunes entre las personas. Todos sentimos un deseo de conservarnos a salvo de los azares de la vida, tales como los accidentes, las guerras, las enfermedades, la inestabilidad económica etc. Por ello a los individuos y a la organización les interesa asegurarse en una medida de que estas catástrofes se eviten en lo posible. Muchas organizaciones tienden a enfatizar el motivo de seguridad al ofrecer programas muy elaborados de prestaciones, como seguros de vida, de salud y de accidentes, además de planes de jubilación.

Si tal insistencia en la seguridad puede hacer a la gente más docil y predecible, esto no significa que será más productiva de hecho, si sus puestos requieren creatividad e iniciativa el énfasis exagerado en la seguridad puede frustrar el comportamiento deseado.

Para mucha gente la seguridad como motivo acarrea consigo una connotación negativa. Una fuerte necesidad de seguridad se ve con malos ojos, como si fuera menos respetable que otros motivos. Esto parece injusto especialmente si consideramos que la vida no es tan simple o tan tajantemente definida como para no guardar siempre una preocupación por la seguridad.

No siempre un buen compañerismo es lo que motiva a la afiliación. En muchas ocasiones, la gente busca la afiliación porque desea confirmar sus creencias. Las personas con creencias semejantes se buscan unas a otras, especialmente si unas de sus creencias más firmes a sido destruida. En este caso tienden a reunirse, y tratan de lograr un entendimiento común sobre lo que ha sucedido y sobre lo que deben creer, incluso si es lo mismo que antes.-- Cuando las personas están excitadas y confusas, o se sienten infelices, no buscan a cualquier persona, sino que por lo general quieren estar con otros que se encuentren en el mismo estado de ánimo. La desgracia no ama la simple compañía, sino que ama a otras personas desgraciadas. Estas conclusiones sugieren, que los fuertes grupos informales de trabajo, que Elton Mayo encontró que se estaban desarrollando, pueden haber sido debido a una reacción al aburrimiento, la insignificancia y la falta de competencia que sentían los empleados. Como resultado, los empleados se congregaban debido a que compartían la misma sensación de estar aporreados con el sistema.

La administración mira a menudo con suspicacia los grupos informales, debido al poder potencial que poseen para disminuir la productividad. Esta situación empeora cuando los empleados son estrechamente supervisados y controlados, y carecen de canales bien establecidos de comunicación con los directivos.

La restricción del trabajo nace, no de una antipatía inherente hacia la administración, sino como un medio de preservar la identificación de los individuos y la del grupo mismo.

La disminución de la productividad no siempre es el resultado de los grupos informales de trabajo. De hecho, los grupos informales pueden constituir un magnífico ver para la gerencia si su organización interna es comprendida y utilizada al máximo. La productividad de un grupo de trabajo parece depender de cómo ven los miembros del grupo sus propias metas en relación con las de la organización. Por ejemplo, si advierten que sus propias metas están en conflicto con las de la empresa, la productividad tenderá a ser baja. Sin embargo, si esos trabajadores ven que sus metas son las mismas que las de la empresa, o que se satisfacen como un resultado directo del cumplimiento de las metas de la organización, la productividad tenderá a ser alta. La restricción del trabajo no es, por lo tanto, un aspecto necesario de los informales de trabajo.

La satisfacción de las necesidades de estima o de reconocimiento se presenta en numerosas formas. Estudiaremos dos de ellas:

a) El prestigio.- Hoy en día, el prestigio como motivo, se está volviendo más evidente en nuestra sociedad, sobre todo a medida que nos acercamos a una sociedad de clase media. Las personas preocupadas por el prestigio no desean quedarse atrás de los demás. El prestigio es algo intangible que la sociedad otorga a un individuo.

Las personas buscan prestigio a lo largo de sus vidas de diversas maneras. Muchos tienden a buscar solamente los símbolos materiales de la posición, mientras que otros se esfuerzan por obtener un logro personal o una realización personal que imponga prestigio por sí solo. La necesidad de prestigio está limitada por la propia persona, en mayor ó menor medida.

La gente tiende a buscar prestigio, pero sólo hasta un nivel preconcebido. Cuando sienten que han alcanzado éste nivel, la fuerza de la necesidad tiende a declinar y el prestigio se convierte más bien en una cuestión de mantenimiento que de avance. Algunas personas pueden llegar a sentirse satisfechas con su nivel de importancia en su empresa y en su comunidad. Por lo tanto, la motivación de prestigio se presenta con frecuencia en los jóvenes que generalmente no están satisfechos con su posición en la vida. Las personas de edad han alcanzado de ordinario, un nivel de prestigio que los satisface, o se han resignado ante el hecho de que pueden hacer muy poco para mejorar su posición.

b) El Poder.- El poder como motivo, se presenta en dos formas: El de posición y el personal.

Un individuo que es capaz de influir en la conducta de otro, debido a su posición en la organización, tiene un poder de posición. Mientras que un individuo cuya influencia se deriva de su personalidad y de su conducta, se dice que tiene poder personal. Algunas personas están dotadas de ambos tipos de poder, y otras parecen no poseer ninguno.

De todas las necesidades, la autorrealización es la que los científicos del comportamiento conocen menos. Tal vez esto se deba a que la gente satisface esta necesidad de diferentes maneras. Por ello, la autorrealización es una necesidad difícil de limitar e identificar.

Aunque se ha investigado poco sobre el concepto de autorrealización, se ha realizado un estudio sobre dos motivos que los autores creen relacionados con ella: La competencia y el logro.

a) La Competencia.- Esta indica un control sobre los factores ambientales, tanto físicos como sociales. Las personas con éste motivo no desean esperar pasivamente a que

las cosas sucedan, quieren ser capaces de manejar su medio y hacer que las cosas sucedan.

La competencia como motivo, se revela como un deseo de perfeccionamiento en el trabajo, y de mejoramiento profesional. El trabajo de un individuo es un campo de actividad, en que puede competir con sus cualidades y su capacidad, contra su medio en un combate desafiante pero no abrumador. En los puestos en que es posible un combate semejante, la competencia como motivo de un individuo puede expresarse libremente, y pueden obtenerse recompensas personales de importancia. En los puestos rutinarios estrechamente supervisados, este combate es a menudo imposible. Tales situaciones hacen que el trabajador dependa del sistema, y por lo tanto, frustran a personas con fuertes necesidades de competencia.

b) El Logro.- Durante años, los estudiosos del comportamiento, han observado que algunas personas tienen una intensa necesidad de obtener logros. Otras, tal vez la mayoría, no parecen tan interesados en eso. La necesidad de logro es un motivo humano separado, que puede ser distinguido de otras necesidades. Y lo que es más importante, el motivo de logro puede ser aislado y determinado dentro de cualquier grupo. Por lo que atañe al administrador, el establecimiento de metas medianamente difíciles, pero potencialmente alcanzables, puede traducirse en una actitud hacia los riesgos.

Muchas personas tienen a ser extremistas en su actitud hacia los riesgos, ya sea prefiriendo los juegos de azar descabellados, o exponiéndose lo menos posible a perder. El jugador parece escoger el mayor riesgo, porque el resultado está más allá de su poder y, por ende, puede racionalizar fácilmente su falta de responsabilidad en caso de perder. El individuo conservador escoge los riesgos íntimos, en los que el éxito es pequeño, pero seguro, tal vez porque hay poco peligro de que algo marche mal y él sea culpado. La persona motivada por el logro toma la posición intermedia, prefiriendo un grado

Mediano de riesgo porque cree que sus esfuerzos y capacidades, probablemente influirán en el resultado. En los negocios, este realismo crecido es la señal del empresario con éxito.

Otra característica de la persona motivada por la necesidad de logro es, que parece interesarse más en el logro personal que en la recompensa del éxito. Aunque no rechaza las recompensas, no son tan esenciales para él como el logro en sí. - obtiene un placer mayor, superando o resolviendo un problema difícil, que el que obtiene con cualquier dinero o elogio que reciba. Sin embargo, los hombres motivados por el logro, tienden a obtener más aumentos y son ascendidos más rápidamente, porque constantemente tratan de idear mejores maneras de hacer las cosas. Las empresas con muchos hombres así, crecen más rápidamente y tienen mayores utilidades.

Ahora debe estar bastante claro, que la motivación humana tiene muchas facetas. Escogimos para estudiar con brevedad, los motivos: fisiológicos, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. Sencillamente porque han recibido mucha atención y porque parecen los más útiles para entender la conducta humana. La denominación y enumeración de los llamados motivos humanos es, potencialmente, una tarea sin fin, porque estas denominación sólo pueden inferirse a la conducta -- observada. Por tanto, la lista puede ser tan larga como el número de ingerencias hechas por diferentes observadores.

Como dijimos anteriormente, la motivación es mal entendida por tratarse de un fenómeno extremadamente complejo y sutil. Puede parecer, a primera vista, que el anterior modelo motivacional es muy sencillo, y permite comprender fácilmente la motivación. Desafortunadamente esto no es cierto, y sería bueno que esbozáramos algunas de las complejidades que sugiere este modelo de motivación aparentemente simple.

a) Identificación y denominación de motivos.- Puesto que los motivos no pueden observarse directamente, su identifi-

cación es difícil. Su descripción debe derivarse de inferencias basadas en otros conductos, y estas inferencias rara vez son tan sencillas o tan precisas. Por ejemplo, el dinero puede ser un incentivo para unos, porque llega a satisfacer su deseo de posición. Para otros, porque les da un gran sentido de seguridad. Y finalmente para otros, porque puede ser un símbolo de su poder sobre otros.

b) Consideración de los Motivos.- Un motivo rara vez existe solo o aislado. Un individuo puede experimentar una diversidad de deseos o anticipaciones internas. Se supone que deben de existir en niveles diferentes de fuerza, aumento y de inclinación a medida que son satisfechos o frustrados. Además, unos pueden estar en conflicto con otros. Aceptar una promoción, puede llevar a satisfacer las necesidades de posición ó de poder, pero al mismo tiempo frustrar las necesidades sociales de aceptación por lo miembros del grupo de compañeros. -- Por tanto, el arreglo y configuración de motivos dentro de una persona están, sin duda, en un estado constante de cambio. La motivación humana no sólo puede entenderse adaptando un punto de vista dinámico, y ésto, obviamente, complica más la observación y la medición de los motivos humanos.

c) Diferencias Individuales.- Sin duda, la gente difiere en la naturaleza de los motivos que lo impulsan a la acción. Debido a esto, los mismos incentivos se contestan de manera diferente por las distintas personas. No solamente difieren en lo que bucan de su empleo, sino también difieren en la facilidad con que sus motivos se satisfacen. Un Individuo motivado a alcanzar una posición, puede parecer satisfecho después de una sola promoción. Otro también motivado por las necesidades de posición, puede presentar una lucha, aparentemente insaciable, de progresar en la jerarquía de la empresa, ya sea por que obtiene placer del acto de luchar por progresar o quizás por ser un medio de lograr ventajas socio-económicas más grandes. Sin duda, diferencias individuales como éstas, deben to -

CAPITULO V.
TEORIA MOTIVACIONAL :

Al hablar acerca de los motivos, es importante recordar que la gente tiene muchas necesidades, y que todas ellas están compitiendo constantemente por su comportamiento. Estas necesidades no aparecen en ninguna persona en la misma proporción o con la misma fuerza. Algunas personas son impulsadas principalmente por el dinero, otras se interesan primordialmente por la seguridad, etc. Si bien, debemos recordar las diferencias individuales, esto no quiere decir que como administradores, no podamos hacer algunas predicciones acerca de qué motivos parecen predominar en la actualidad sobre los demás, entre los empleados. Los motivos prepotentes son los que todavía no están satisfechos. Las fuerzas de las necesidades satisfechas decae, y normalmente éstas ya no impulsan a los individuos a buscar metas o incentivos para satisfacerlas. Una pregunta -- que, cuya respuesta, es importante para los administradores de personal es :¿ qué esperan realmente de sus empleos los trabajadores?

A continuación se presenta el resultado de dos estudios hechos en diferentes compañías, en un intento por responder a esta pregunta.

En ambas compañías se pidió a los trabajadores, que clasificaran por orden de importancia, una serie de renglones que indican lo que pueden desear de sus empleos.

El resultado de estos estudios fué el siguiente:

Compañía "A" :

- 1) Trabajo seguro y durable.
- 2) Condiciones cómodas de trabajo.
- 3) Buenos compañeros de trabajo .
- 4) Buen jefe.
- 5) Oportunidad para progresar.

marse en cuenta para comprender la motivación humana.

d) Naturaleza de los Cambios en los Motivos, después de alcanzar la Meta. - Aún surge otra complicación por la manera en que los motivos se modifican al lograrse los incentivos. Algunos motivos como el hambre, la sed, el sexo, y el sueño, disminuyen temporalmente al ser gratificados. En realidad mientras estén satisfechos, esos motivos son insignificantes como activadores de la conducta. Sin embargo, los motivos que se basan en la anticipación del goce, a menudo son fortalecidos por el logro de la meta. Tales motivos pueden no ser susceptibles de apaciguarse y tomar propiedades motivantes por su cuenta. De ésta manera, para muchos motivos, el alcance de la meta solamente sirve para excitar el apetito del objeto. Fuera de los motivos puramente psicológicos, es difícil determinar si un cierto motivo debe clasificarse como satisfactor, es decir, que es apaciguado al ser satisfecho. O motivador, es decir, que no es apaciguado al ser satisfecho, y que toma propiedades motivantes más grandes a través del mismo proceso de luchar por alcanzar la meta. La exactitud de ésta clasificación es evidentemente importante para hacer recomendaciones sobre el medio que más probablemente incite y mantenga cierta conducta deseada de los empleados. También debemos esperar que las personas difieran en la manera que sus motivos cambian y se modifican después de alcanzar la meta. Y, por tanto, es sumamente difícil predecir las consecuencias conductuales que pueden tener un conjunto dado de incentivos en un individuo determinado.

Se comprenden ahora las dificultades para entender la motivación de los empleados.

En resumen, el estudio del presente capítulo nos con-figuró una buena taquigrafía para clasificar y discutir los tipos de metas o situaciones de incentivos que pueden ser importantes en toda organización. En el siguiente capítulo estudiaremos los diferentes tipos de metas o incentivos.

- 6) Sueldo elevado.
- 7) Oportunidad para poner en práctica las ideas propias
- 8) Oportunidad para aprender un oficio
- 9) Buen horario
- 10) Trabajo sencillo

Compañía "B" :

- 1) Plena apreciación del trabajo realizado.
- 2) Sentirse partícipe de las cosas.
- 3) Comprensión benévola de problemas personales
- 4) Seguridad del empleo
- 5) Buenos salarios
- 6) Trabajo interesante
- 7) Ascensos y progreso de la compañía
- 8) Lealtad de la administración a los trabajadores
- 9) Buenas condiciones de trabajo
- 10) Disciplina discreta

Los resultados nos indican que en la compañía A, el sueldo fué el sexto de importancia. Más importantes fueron el trabajo seguro y factores relativos a las condiciones de trabajo. El buen horario y el trabajo sencillo, por otra parte, carecen relativamente de importancia, demostrando que a los empleados nos les interesa eludir la responsabilidad. Están dispuestos a realizar una jornada buena de trabajo , pero piden un trato -- justo y una oportunidad razonable de mejorar.

Por otro lado, en la compañía B, los trabajadores indicaron que lo que más deseaban, era plena apreciación del trabajo hecho, el sentirse partícipes de las cosas y la comprensión benévola de los problemas personales, incentivos todos que parecen estar relacionados con los motivos de afiliación y reconocimiento.

Es interesante hacer notar que estos motivos indicados por los empleados, como lo que más desean de sus empleos , fueron clasificados por sus superiores como las menos importantes.

Los superiores parecen pensar que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad, por lo general, son los más importantes para sus empleados. Por lo tanto, los superiores usan incentivos tradicionalmente dignos de confianza, como el dinero, las prestaciones y la seguridad, para motivar a sus empleados.

Sin embargo, como podemos observar, los buenos salarios fueron relegados hasta los lugares quinto y sexto.

Muchos elementos varían en importancia, dependiendo de las condiciones bajo las que trabajan los empleados. La conveniencia de tener un buen jefe se hace evidente cuando no se tiene. Si se efectúan los ascensos sin tener en cuenta la habilidad, éste factor se convierte en el fundamento de la queja. Las mujeres necesitan tener buenas condiciones de trabajo y compañeros simpáticos, más que los hombres. Es particularmente importante apreciar ésta diferencia de sexo, dado el número, cada vez mayor, de mujeres que trabajan.

Ahora bien, ¿por qué los hombres van a la huelga para lograr salarios más altos y menos horas de trabajo? Cuando éstos no son los elementos de mayor importancia, la respuesta, en parte, parece ser de que, si el trabajo es desagradable, los hombres exigen incentivos económicos extraordinarios para superar éstas condiciones, y piden una reducción en el horario (semana de 40 horas), de modo que pueden escapar de los desagradables el mayor tiempo posible. Otra causa que contribuye a que pidan más salarios, es el deseo de equidad. Los hombres piden aumento de salario, por regla general, cuando la compañía se los puede dar. Su deseo de equidad es, en parte, una repugnancia a ser explotados.

Quizás sea la estrategia, el factor más importante para determinar la naturaleza de las demandas de un sindicato. Si un sindicato pidiese una supervisión mejor, condiciones de trabajo más agradables y mejores compañeros de trabajo, sería

comunidad. También se han investigado las diferencias en la importancia relativa concedida por hombres y mujeres a ciertos aspectos específicos del empleo. Los hombres le concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres, a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario.

Las respuestas de las mujeres solteras, correspondieron en ciertos aspectos, más estrechamente a las de los hombres que a las de las mujeres casadas. Por consiguiente, estos datos señalan algunas diferencias fundamentales en la satisfacción que los empleados persiguen en sus empleos, y en el papel que el trabajo juega en la adaptación general de la vida como función del sexo y del estado civil.

La edad.- Existe cierta evidencia que indica que, con la edad del empleado, aumenta su satisfacción en el empleo. Se ha atribuido a esta relación una combinación de factores, incluso el abandono de empleo por los empleados de mayor edad insatisfechos, y una especie de conservatismo o resignación a las realidades de la vida y al empleo que acompaña a la edad avanzada. Además, algunos de los factores responsables por el descontento en el empleo, tales como la falta de oportunidad para el ascenso y el salario bajo, tienen un grado menor de importancia para los trabajadores de mayor edad que para los empleados más jóvenes, que tienen una familia que sostener.

La Inteligencia.- El nivel de la inteligencia, no parece ser en sí, factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado sí tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor. La implicación de ésta relación para la instrumentación de procedimientos adecuados de selección de personal, es evidente por sí misma.

difícil probar después , que la compañía hubiese cumplido o no con el convenio. La jornada de trabajo y los salarios son mensurables y cuantitativos. Cuando éstas son las demandas que -- se plantean en los convenios, no hay malentendidos en lo que se pide y en lo que se recibe. Las pensiones, las vacaciones pagadas, las pausas de descanso y el sueldo anual, pueden también plantearse en los convenios. Aunque las demandas de los sindicatos pueden reflejar insatisfacciones, la demanda en sí puede que no revele su origen o naturaleza. Los empleados no saben con frecuencia, por qué no les gusta un trabajo, pero pueden estar seguros del grado en que les desagrada.

El estudio de lo que las personas dicen que quieren de su trabajo, logra que la atención se dirija hacia aquellas necesidades que no surgen del estudio de los temas de un convenio dirección-sindicato. De ésta forma nos acerca a una comprensión en las motivaciones reales de los trabajadores, para llevarlos a una satisfacción con su trabajo.

Ya hemos dicho que la correlación entre la satisfacción en el empleo y los criterios del desempeño, tales como la productividad, los accidentes, el ausentismo y la rotación de empleos, tienden a ser endebles.

Para fines de este estudio es conveniente separar -- los elementos personales de la satisfacción con el empleo, de los que tienen que ver con alguna situación. Nada de sorprendente tiene, el que ciertas características personales, tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental, quar den relación con la satisfacción en el empleo.

El sexo.- Se ha reportado un nivel general, más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres. Por lo general, el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y , por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la-

La Experiencia.- La experiencia en el trabajo está relacionada con la satisfacción, de una manera bastante interesante. Casi toda empresa tiene empleados que, después de varios años con la organización, sienten que no ascienden ni obtienen aumento de salario con suficiente regularidad, y que están desempeñando una labor sin futuro. El efecto que esto tiene, es provocar un descenso en el nivel de satisfacción prevaletiente durante varios años después del principio del empleo. El nivel de satisfacción parece aumentar de nuevo, después de seis ó siete años, y alcanza su máximo para los trabajadores que han permanecido con la compañía alrededor de veinte años. Esto se debe, fundamentalmente, a que los empleados más descontentos han buscado otro empleo, ya sea voluntaria o involuntariamente. - Además, los empleados que se han sentido animados con la compañía, tanto como veinte años, han recibido probablemente, la clase de estímulos que provocan sensaciones de satisfacción en el empleo.

Adaptación Personal.- No hay duda que los individuos bien adaptados, se conforman, en efecto con frecuencia, a las presiones de la sociedad y a las de grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia en favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente, si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales, y no priva a los demás de su derecho de satisfacer las suyas. Por lo tanto, desde un punto de vista psicológico, la adaptación se asemeja más a la satisfacción personal que a la conformidad.

Casi toda organización contratará ocasionalmente a un trabajador verdaderamente mal adaptado. Sin embargo, es posible que personas razonablemente bien adaptadas, experimenten cierto grado de descontento en su empleo, causado por factores de situación. Ya que no siempre es posible que un individuo alcance su meta o logre satisfacer sus necesidades, la mayoría de los empleados se ven confrontados ocasionalmente por circuns

tancias que producen temporalmente tensiones y sensaciones de -
descontento.

Aquí nos ocuparemos de las actitudes de los empleados respecto de los siguientes factores de situación en el ambiente del trabajo: Pago, seguridad, oportunidad de participación y re conocimiento de los méritos personales, así como del horario y condiciones de trabajo, nivel y posición ocupacional, e inspección.

El Pago.- La administración tiene la tendencia de - concederle demasiada importancia al pago, como factor determinante de satisfacción en el empleo. Se han desarrollado siste mas muy detallados de pago como incentivo, con base en la producción o en otro criterio por el estilo. Sin embargo, es raro que los empleados consideren el pago como el factor más importante de su satisfacción en el empleo.

La importancia relativa que los trabajadores le conceden a este factor, es indudablemente una función del salario que reciben corrientemente en relación con el que se les paga a otros que desempeñan trabajos similares, o que requieren la instrucción y experiencia similares.

La importancia que le conceden, es también función - de las necesidades de los empleados en relación con lo que --- puedan adquirir, con lo que ganan.

Naturalmente, sería un error sostener que el monto del salario no está relacionado con la satisfacción en el empleo. Sin embargo, el asunto consiste en que, una vez que el empleado rebasa cierto límite de ingresos, su punto de vista respecto del empleo tiende a reflejar hasta qué grado éste sa tisface ciertas de sus necesidades de origen social.

La Seguridad del Empleo.- La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales, varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los empleados sientan en su empleo. Es probable que los empleados que están bajo la posible amenaza de un despido precipitado, consideren otros factores además de la seguridad, como de importancia primordial. Sin embargo, hay muchos empleados que recuerdan el abundante desempleo y los aprietos económicos de la inflación y, por consiguiente, le adjudican una importancia muy grande a la seguridad del empleo.

Participación y Reconocimiento Personal.- Los mejoramientos de la eficiencia administrativa vienen, a menudo, acompañados de una fragmentación de la tarea realizada por cada empleado. La sensación de satisfacción y de orgullo personal que necesita el empleado, como la que le produce al artesano - su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces la experimenta. Aún cuando a menudo es imposible dar a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario, proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor a veces mínima, ocupa en la manufactura del producto total.

Horas y Condiciones de Trabajo.- Resulta interesante observar que, en general, los empleados no consideran las horas trabajadas ni las condiciones en que se ejecuta el trabajo como factores de importancia determinante en la satisfacción del empleo. El bajo valor que consistentemente se asigna a estos factores, indica probablemente que la mayoría de los empleos se realizan con horarios tolerables y en condiciones de trabajo que ofrecen siquiera un mínimo de comodidad.

Posición Profesional.- Aún cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satis-

facción que reportan, varían de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanto más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

La Supervisión.- Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fué, que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo del espíritu de cooperación entre empleados y supervisores. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados, parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo. La importancia que los trabajadores le conceden a la supervisión, probablemente se debe a que, en cierto modo, el supervisor es un representante de la compañía. Cuando se le considera bajo éste aspecto, se convierte en una fuerza primordial que facilita o impide al empleado la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento personal.

En general, los deberes de un supervisor le sitúan -- como responsable de : El ambiente de trabajo, las personas individuales, y de un grupo de personas. La importancia relativa de estos deberes variará mucho, de un trabajo de supervisión a otro, y podrá aumentar a medida que un hombre asciende a través de la jerarquía.

Por otra parte, la habilidad de un supervisor en las relaciones individuales, aunque siempre importante, variará de un puesto de supervisión a otro. Puede argüirse que las buenas relaciones humanas requieren habilidad en todas las esferas de actividad indicadas. No obstante, aunque hallaremos algunas habilidades comunes dentro de las tres esferas, la selección y el entrenamiento mejorarán, si no se desdénan estas distinciones. Los programas de desarrollo de mandos orientados con frecuencia a un tipo determinado de función, se harán más efectivas si tienen en cuenta esta triple responsabilidad.

El supervisor está en una excelente posición para influir sobre la moral, ya que su puesto le permite conocer directamente a los hombres y a su trabajo. Puede hacerles sentirse importantes o superfluos. Siendo justo o imparcial puede inculcar en sus hombres, valores y sistemas que serán respetados. Admitiendo iniciativas y elogiando a los hombres por su esfuerzo, siempre que sea posible, puede lograr que sus subordinados consideren que son una parte de la organización. Su paciencia y tolerancia pueden servir, de ejemplo y crear una atmósfera que aliente el respeto mutuo para los derechos de los demás. Si delega con gusto la responsabilidad, hará posible una mayor participación, que a su vez, dará lugar al desarrollo de un mayor sentido de responsabilidad en los hombres.

En resumen, el supervisor es generalmente reconocido como una pieza fundamental para el desarrollo de las relaciones humanas. Su personalidad y conducta influyen esencialmente en las actitudes y comportamientos de los individuos a quienes supervisan.

La exposición antecedente, ha versado sobre la importancia que conceden ciertos empleados a diversos incentivos y condiciones del empleo. Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado u se le acepte como individuo, con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades. No se puede esperar que separe, en compartimientos distintos, su vida laboral y su vida hogareña. Y en ningún plano puede la Gerencia considerarlo únicamente como una estadística o como una pieza de la organización.

Uno de los enfoques tradicionales ha consistido en suponer que los empleados se sienten satisfechos hasta que expresan alguna queja, y hasta entonces atender específicamente los descontentos expresados. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos:

En primer lugar, desde el punto de vista de la administración es, probablemente menos eficaz hacerles frente a -- las quejas, que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas que originan el descontento.

Respecto a éste último punto, las quejas referentes al salario o a las condiciones de trabajo, no siempre pueden ser aceptadas por lo que aparentan. Los aumentos de salario o las modificaciones del ambiente laboral sólo mejorarán la satisfacción en el empleo temporalmente, a menos que se corrijan las causas fundamentales del descontento.

Muchas de las causas potenciales de quejas se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicación a través de toda la estructura de la organización. Es más probable que un empleado acepte la política, las prácticas y las decisiones de la empresa si se le dan a conocer las razones en que se fundan. De igual manera, cuando la empresa no se interesa en las expresiones del sentimiento y de las actitudes de los empleados, se pueden adoptar las medidas pertinentes para evitar la explosión de las fuentes potenciales de descontento.

La participación efectiva de los empleados en los programas de trabajo, va todavía más allá que tal comunicación. - A los empleados no les basta enterarse de una proyectada modificación de sus razones, es posible que participen en efecto, en la resolución de alguno de los detalles del programa. Además de los efectos positivos que tiene sobre la satisfacción en el empleo, la participación de los empleados tiende a producir actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

Adaptar las personas a las tareas.- Cualquier cosa que una empresa pueda hacer para colocar a los hombres, de acuerdo con sus intereses y aptitudes, mejora el rendimiento en el trabajo, porque se utiliza en mayor grado la aptitud y la motivación. En otras palabras, buscar la relación perfecta entre el hombre y su trabajo.

Dar importancia a los Trabajos.- El trabajo es interesante y la motivación es alta, cuando una persona considera que sus deberes son importantes. La motivación disminuye cuando una persona no comprende el por qué de lo que hace, o considera que no contribuye al esfuerzo total. El adiestramiento en el trabajo debe hacer que se comprendan las tareas y mostrar cómo se relaciona su actividad con el éxito de la empresa.

Eliminar el aburrimiento.- El aburrimiento, es en parte, una circunstancia de motivación baja. Esto significa que, cualquier cosa que logre que el trabajador sea menos aburrido, se convierte fácilmente en un método de incrementar la motivación y el interés por el trabajo. Cuando a los trabajos monótonos se les da cierta variedad, disminuye el aburrimiento y aumenta la productividad. Ya que las técnicas para vencer el aburrimiento incrementan el esfuerzo, deben considerarse como procedimientos motivacionales y estudiarse en este sentido.

CAPITULO VI

MOTIVACION APLICADA.

La aplicación práctica de los diferentes motivos y - el campo de su aplicación, será lo que nos ocupará en el presente capítulo.

Trataremos tanto los métodos económicos, como los no económicos de motivación, sus ventajas y desventajas de cada uno. Asimismo, los diferentes campos de su aplicación, con el fin de establecer una guía práctica que sirva al administrador de empresas a un mejor entendimiento de la motivación humana.

EL DINERO COMO MOTIVO:

Como afirmamos anteriormente, el dinero es un motivo muy complicado, inmiscuído de tal manera con todo tipo de necesidades, además de las fisiológicas, y cuando menos es muy difícil de precisar su importancia. Por eso, hemos esperado hasta que otros conceptos fundamentales estuvieran esclarecidos - para hablar del dinero como motivo.

Gracias a una extensa investigación de salarios e incentivos, se ha descubierto que, el dinero, instrumento motivacional tradicionalmente digno de confianza, no es del todo poderoso como se supone, especialmente con los trabajadores de - la producción. Para cada uno de éstos trabajadores, como Elton Mayo descubrió, otro factor clave es un grupo de trabajo. Según parece, aunque el trabajador está interesado en mejorar su situación económica, hay muchas otras consideraciones como las opiniones de sus compañeros de trabajo, la comodidad y el placer en su empleo, y su seguridad a largo plazo, parecen dar una respuesta directa, automática y positiva a un plan de incentivos.

La característica más sutil e importante del dinero

es su poder como símbolo. Su poder simbólico más evidente es su valor de mercado. Lo que el dinero puede comprar, y no el dinero mismo, es lo que le da valor. Pero el poder simbólico del dinero no se limita a su valor de mercado. Como el dinero no tiene un significado intrínseco en sí mismo, puede simbolizar con cualquier necesidad lo que el individuo quiere que represente. En otras palabras, el dinero puede representar lo que la gente quiere que represente.

Ahora bien, en nuestra estructura económica, los hombres están tan motivados para producir por el incentivo del dinero, que posteriormente puede intercambiar por incentivos reales. El trabajo y el sueldo van, por consiguiente, juntos.

Hay una serie de métodos posibles para la distribución de los salarios, teniendo todos, efectos sobre la motivación y los valores. Puesto que no se acepta universalmente ningún sistema sencillo y puro, los utilizados en la práctica real son mixtos. Una discusión de cada método, sin embargo, no ayudará a apreciar la influencia que tiene sobre la conducta, y a esclarecer por qué son tan diversos los procedimientos para establecer salarios y las reacciones que producen.

Salario en función de la Producción.-

La paga en función de la cantidad producida, motiva a los hombres a esforzarse con vistas a la producción. Este método acentúa las diferencias individuales, apreciando la superioridad en habilidad. La eficiencia y la producción son valores destacados, mientras que la cultura y la holganza se consideran antieconómicos. La seguridad es una responsabilidad individual, y el nivel de vida varía mucho entre los individuos que realizan el mismo tipo de trabajo. Como la resistencia disminuye con la edad, la productividad también disminuye. El respeto hacia la vejez no se alienta por este método de remuneración. Los empleados jóvenes no tratan con consideración y respeto a los viejos, a los que consideran poco productivos.

Aunque los metodos de tarifa por pieza utilizan los sa-
larios como incentivos para una mayor produccion, no motivan nece-
sariamente a los hombres para realizar el esfuerzo máximo. Si la
moral es mala, los hombres superiores tomen las reacciones de los
hombres, a los que no les gusta la forma que se les considera. Al
uso científico de las tarifas por pieza, debe acompañar la empresa
garantias de que no cambiará las tarifas y que nos despedirá a pa-
te de la mano de obra si la produccion se eleva. Cuando se introdu-
ce adecuadamente, la mano de obra no se opone al salario en función
de la produccion. De hecho la mano de obra apoya con frecuencia un
programa de ésta clase. Sin embargo, el ingeniero de produccion es-
tablece con frecuencia las tarifas, sin tener en cuenta la moral ni
la salud del trabajador.

Se ha mostrado experimentalmente, que tiene lugar un
incremento en la produccion mediante la introduccion de planes de
salarios con incentivos. Es decir, se fijan cuotas de produccion,-
cumplida ésta meta, el excedente se pasara de acuerdo a una tarifa
previamente establecida.

En general, los empleados consideran el sistema de ta-
rifa por pieza como el método más justo de pago, hay menos perdida
de tiempo y menos casos de conducta negativa cuando se utiliza. Pe-
ro hay signos de mayor importancia, tales como el desacuerdo en---
tre los trabajadores, el hechar la culpa a los materiales, y el cen-
surar las condiciones de trabajo, que impiden la actividad productiva.'

El salario como incentivo, tiene quizás su máximo valor
en el trabajo monotono y es menos valioso cuando se controla el tra-
bajo. El salario como incentivo, tiene quizás menor valor todavía
en los trabajos que implica contacto con los clientes, puesto que po-
drían motivar un servicio peor y una mala atención en las relacio--
nes públicas. La utilización de salarios con incentivos crea tam-
bien problemas, cuando los obreros no estan de acuerdo con las tari-
fas establecidas. Quizás el mayor obstáculo para los métodos de sa-
lario con incentivos. Sea el miedo de los empleados a las conse---

cuencias del incremento de producción.

Cualquier forma de pago de salarios, en último término, tiene que caer dentro de las dos formas conocidas, o algunas variantes o combinaciones de ellas:

a.-) Salario por unidad de tiempo.

b.-) Salario por unidad de obra.

El salario por Unidad de Tiempo.- prescindiendo de -- que su cómputo se haga por hora, por jornada, por semana, por quincena, etc., se caracteriza por que la remuneración se calcula solamente en función de trascurso del tiempo empleado en el trabajo. en relación directa al menos, con el rendimiento que él mismo haya producido.

El principio fundamental del salario por unidad de -- tiempo, puede resumirse así: El pago por el tiempo adjudica al empresario todas las ganancias o pérdidas debidas a las variaciones en la productividad del trabajo.

La principal dificultad que presenta éste sistema, es que no estimula la productividad. El trabajador suele laborar él mismo para no ser despedido, a menos de que algún otro estímulo in directo lo anime a trabajar bien.

El Salario por Unidad de Obra.- En el Salario por unidad de obra, que es la forma más simple, burda y clara de los salarios por rendimiento, el principio que rige es el siguiente: EL pago por pieza atribuye al trabajador todas las ganancias o pérdidas debidas a las variaciones en la productividad.

En éste de remuneraciones, lo característico es que -- las ganancias del trabajador se relacionan directamente con cierta

medida de trabajo realizado por el trabajador, o por un grupo de estos. Estos tipos de salarios son en consecuencia, los que constituyen los salarios incentivos, ya que, dependiendo el monto de la ganancia de la cantidad de producción, el trabajador tiene un estímulo o incentivo para trabajar con la intensidad más cercana a la adecuada.

Los grupos de salarios incentivos, pueden considerarse en tres grupos principales de salarios por rendimiento. Estudiaremos a continuación los principales sistemas dentro de cada uno de estos grupos.

GRUPO "A".- Sistemas en que la remuneración varía en la misma proporción que el rendimiento del trabajador.

Sistema de pago por Pieza (Destajo).- De sobra es conocido éste viejo sistema, que consiste en asignar una tarifa a cada unidad de producción. El salario se computa multiplicando esta tarifa por el número de unidades producidas. Como ya hemos notado, éste tipo de remuneración da el beneficio directo del incremento de la productividad o el perjuicio por su disminución, por el trabajador. Pero el empresario se beneficia indirectamente, distribuyendo sus gastos generales y semi fijos entre un mayor volumen de producción. Este método estimula fuertemente al trabajador a laborar más, ya que él recibe todo el beneficio directo del aumento de su esfuerzo.

Sistema de Horas Estandar (Trabajo por pieza hora).- No es en realidad, sino una variante del destajo, que consiste en asignar a cada unidad de producción el tiempo que, técnicamente por estudios de tiempos y movimientos, se ha determinado como necesario para un trabajador normal, en condiciones normales, produzca esa unidad, pagándose el salario por la suma de los tiempos correspondientes a las piezas regresadas, independientemente del tiempo real ocupado. De igual manera, este método estimula fuertemente al trabajador a laborar más, ya que él recibe todo el beneficio directo del aumento de su esfuerzo.

Sistema de Tazas Elevadas por Pieza.- Garantiza un salario hasta el 100% de la eficiencia, y cuando se le sobre-pasa se le paga una prima superior al aumento de la producción lograda. En este sistema, el trabajador no solo recibe el beneficio directo del aumento de su esfuerzo, sino que participa en la reducción de costos que la empresa obtiene, por la distribución de gastos generales en un mayor volumen de producción. Como se comprende, el sistema es muy costoso para la empresa, y su cálculo resulta, además, difícil de comprender para el trabajador.

GRUPO "C".- Sistemas en que la remuneración varía en una proporción diversa, según los diferentes niveles de rendimiento.

Sistema de Gantt por Tarea. En este sistema se garantiza también al trabajador un salario base por rendimientos inferiores a la norma establecida, la cual se fija un poco alta. Cuando el trabajador alcanza esta norma, automáticamente recibe una prima que suele ser del 20 y hasta el 30% de su salario. A partir del 100% de eficiencia, se le abona una tasa elevada por pieza.

Sistema de Tarifas Diferenciales de Taylor.- En este sistema no se garantiza un salario base, antes por el contrario cuando el trabajador no ha alcanzado la norma fijada, el aumento de su salario es inferior al aumento de la producción que vaya logrando. - Pero cuando alcanza la norma, o sea el 100% del que se considera normal, bruscamente recibe un premio de 50% de lo que se le pagaba, con lo que asciende hasta un 125%. De ahí en adelante, la proporción en que crece el salario, es superior al aumento de la producción.

Sistema de Emerson.- Este sistema, que no es en el fondo sino una variante del de Gantt, tiene las siguientes características;

- a.) Garantiza Salario Base
- b.) Antes de llegar al rendimiento Normal ó de 100%, comienza a elevar gradual y aceleradamente el salario, de acuerdo con una fórmula empírica en forma tal, que al llegar el rendimiento al 100%, el salario ha aumentado gradualmente hasta el 20% (recuérdese que este aumento lo hacía Gantt en forma brusca al alcanzarse la eficiencia normal); Aquí se va aumentando en forma gradual y progresi

va desde el 67% del rendimiento.

c.) Al sobrepasarse el rendimiento normal, se paga una prima suplementaria del 1% por cada 1% adicional de eficiencia.

Salario de Acuerdo con el Tiempo Invertido

Como ya lo vimos en los salarios por unidad de tiempo el método de salario por hora o día, no considera las diferencias individuales en habilidad. El tiempo es que mismo para todos los hombres, por lo que todos los hombres son iguales. Como consecuencia el individuo superior no tiene interés por superar la producción media. La presión social y la posibilidad de despido pueden influir sobre los trabajadores superiores, pero entonces éstos factores se convierten en incentivos negativos. Este método que lo utiliza solamente para lograr que los hombres den parte de su trabajo y gasten su tiempo.

Pagar por el tiempo trabajado no perjudica a los hombres viejos. Sobre el salario no influyen ni diferencias en edad ni diferencias en la experiencia y habilidad. Por ésta razón, - los viejos trabajadores como lo que tienen menos experiencia o inferior habilidad, prefieren éste método al de tarifa por pieza. En cierto modo, este método fomenta la igualdad pero ésta igualdad es artificial. Quizás lo que más contribuya a éste método, para que sea aceptable, es que no permite abusos por parte de la dirección. El favoritismo, las tarifas discriminatorias para los que no son miembros del sindicato, y la pugna entre los trabajadores para obtener aumentos personales, tienen lugar difícilmente cuando es el trabajo el que determina la tarifa. El miedo a los abusos de la dirección es una forma de motivación negativa que influye en favor de los salarios por hora. En cierto modo, una forma de motivación en éste método son las horas extras.

El Método de Salario por Antigüedad

Pagar los sueldos en función de la duración del servicio, hace que se estimen los largos años de lealtad hacia una empresa. Este sistema es ventajoso para los viejos empleados y hace que los jóvenes piensen en el porvenir, y respeten y honren a las generaciones pasadas.

Este método ofrece seguridad en la vejez y logra que los años de declive sean agradables y confortables. No se aprecian las diferencias individuales en aptitud, puesto que los hombres tienen la misma aptitud para envejecer. Como los procedimientos de salarios por hora, este método no logra que los hombres se esfuercen, a menos que se añadan otros factores de motivación.

La antigüedad, si se tuviese en cuenta en todos lados no permitiría a los hombres de habilidad superior, ir a otra parte a encontrar un medio de capitalizar su talento. Como consecuencia, éstos trabajadores no podrían eludir este método de remuneración, y se reduciría la rotación de mano de obra. Es descorazonador para los hombres de inteligencia superior, ver ascender sobre ellos a hombres con menos aptitudes, y verse obligados a recibir sus órdenes. Se ha dicho algunas veces, que el valor del hombre para una compañía aumenta con la experiencia, y que, por consiguiente, el método de salario por antigüedad se aproxima al salario en función del mérito o de la producción.

Para evitar los malos efectos de los privilegios por antigüedad, algunas compañías siguen este procedimiento de pago; aumentando periódicamente los salarios dentro de una clasificación, pero exigiendo pruebas con exámenes de calificación para subir de categoría. Este sistema limita el progreso basado solamente en los años de servicio, y combina realmente los métodos de salarios por el mérito y por la antigüedad.

Salario sobre la Base de Necesidad.

Ninguno de los métodos anteriores tiene en cuenta las necesidades de las persona. En este sistema se considera este factor. No es raro que a un hombre se le aumente cuando se casa, o que a un hombre se le pague un poco más que a otro, simplemente por que tenga más familia. Si el salario es determinante sobre la base de la necesidad, se igualaría el nivel de vida de todas las personas.

Puesto que este método no alimenta la iniciativa individual funciona lo mismo que los métodos basados en el salario diario o por antigüedad, sin embargo, crea seguridad porque el infortunio individual se convierte en una responsabilidad de la sociedad.

Sin tener en cuenta lo que la dirección piensa de los cuatro sistemas fundamentales de pago, los trabajadores critican todos los métodos expuestos. Un buen productor considera que se le trata injustamente si un trabajador menos competente recibe tanto más sueldo que él. Otros empleados consideran que se esta abusando de ellos cuando se estropean las máquinas y no pueden producir.

Los empleados de una empresa de servicio público, pueden no trabajar toda una tarde debido a una tormenta y todavía considerar que es justo recibir toda la paga. Creen que por el simple hecho de pasar el tiempo la compañía tiene la obligación de pagarles. La empresa compra el tiempo de un hombre en tanto este sea propiedad de ella, y debe ser compensado.

También se oye a los empleados hablar de haber dado a una compañía los mejores años de su vida y que debido a eso se lesdebe compensar con sueldos que excedan a los demás, sin tener en cuenta la productividad. Esta justa pretención sobre los derechos de antigüedad es un sentimiento honesto y comprensible, que debe

ser respetado.

Cuando un hombre alega que no puede sostener a su familia con el sueldo que recibe, esta pidiendo un sueldo que se adapte a sus necesidades. Los aumentos por el costo de la vida, la adaptación de los sueldos al índice de éste costo, y el mantenimiento de los precios, son formas de la que se ha reducido el valor de las necesidades económicas en algunos recientes sistemas de pago. Estas consideraciones están muy lejos de la ley de la oferta y la demanda, que en un tiempo fué determinante básico de los sueldos y de los precios.

El hecho de que se utilicen los cuatro sistemas de pago sugiere que cada uno de ellos tiene un valor determinado para la sociedad. Ya que la administración no puede ignorar los valores que existen en la sociedad, el mejor método de remuneración dependerá de las normas éticas que una sociedad determina deseé perpetuar.

MÉTODOS NO ECONÓMICOS DE MOTIVACIÓN

Si el método de remuneración utilizado no motiva la producción, esto puede remediarse, al menos en parte, utilizando otros métodos de motivación. Si ya se emplean salarios con incentivos pueden utilizarse incentivos no económicos adicionales para satisfacer otras necesidades.

La utilización del Elogio.

El elogio es una forma de satisfacción del yo, y puede motivarse fácilmente con él, a los empleados. Con demasiada frecuencia, la reprimenda es el procedimiento más natural. El jefe requiere que se trabaje bien, cuando éste ocurre, desdeña expresar su opinión acerca de tal conducta, pero ataca los errores porque éstos le frustran en su programa de trabajo,

Conocimientos de los resultados

Los intereses y la motivación también dependen de un conocimiento de lo que ocurre como consecuencia de una conducta. En muchas situaciones, aprendizaje y motivación están combinados de manera que no pueden diferenciarse sus influencias separadas sobre la mejora.

Evidentemente, ambos están ayudados por un conocimiento de los resultados, pero sería conveniente con frecuencia conocer cómo y en qué grado influye tan conocimiento sobre las personas. No se ha hecho ninguna investigación analítica de este tipo. Varios experimentos que implicaban adquisición de conocimiento, han mostrado que la mejora es mayor, y que también es mayor el interés cuando una persona es capaz de ver lo que está realizando. Se ha mostrado también que se pierde la destreza adquirida cuando se desconocen los errores y el progreso efectuados.

La competición

Los individuos compiten con los demás, no solo por los incentivos, cuando estos son limitados en número, sino por la mera satisfacción de ganar. Cuando no existen premios ni recompensas monetarios para los triunfadores, el factor motivación debe basarse en alguna forma de necesidad del yo. La persona que vence puede ganar petición o prestigio social, o experimentar la satisfacción de una necesidad, pero debe también considerarse que el que pierde experimenta fracaso y puede perder posición. Por consiguiente, la competición puede crear al mismo tiempo satisfacción y privación. Se puede alegar que ambos efectos son posibilidades motivacionales, puesto que existe esfuerzo por parte de cada competidor, pero no puede desempeñarse el hecho de sus efectos opuestos que puedan impedir la cooperación. Algunas veces la competición implica la utilización de fuerzas contrarias a la moral.

Quando ganar es cuestión de destreza, el interés disminuye tan pronto como la persona empieza a ganar sin cesar. Si ha de existir la motivación en la competición, es necesario que exista incertidumbre. La competición de grupo se ha utilizado para motivar a los obreros a reducir accidentes frecuentemente, la motivación es tan elevada que se falsean los datos, y el objetivo llega a ser la victoria en vez de la seguridad. En tales campañas es frecuente que no se informe sobre los accidentes y que los lesionados continuen trabajando para no tener accidentes con pérdidas de tiempo.

Es también importante apreciar que existe menor probabilidad de sospecha si los empleados compiten por cifras o puntuaciones que no representan a la producción. Estas puntuaciones pueden referirse a la asistencia, puntualidad, calidad seguridad, sugerencias, etc. Es siempre importante tener presente el problema de la equidad, y deben examinarse los factores que contribuyen a los estados de presión y relajación. Una cierta cantidad de presión es motivadora y agradable, pero demasiada presión produce frustración.

El progreso

Una de las mayores dificultades para apreciar el progreso que se realiza, es que cuando más se denomina un trabajo, más difícil es llegar a apreciarlo. El esfuerzo extraordinario poco puede hacer para reducir los accidentes, mejorar la calidad o incrementar la producción, si éstos están ya cerca del máximo. Si se apremia el esfuerzo, la mejora debe aparecer claramente en los resultados.

Las encuestas revelan con frecuencia que los empleados quieren que se les diga donde se han destacado o cuando están mejorando. Los resultados de estas encuestas son ejemplo del - -

principio de motivación, conocimiento de los resultados o experiencias del progreso. Considerando de esta forma, el método de valorar a los empleados y entrevistarlos luego sobre su progreso se convertirían en un sistema para motivarlos, particularmente en trabajos donde no se pudiesen obtener medidas objetivas de los resultados.

Un sistema muy práctico para que las personas puedan apreciar mejor sus progresos, es planear el trabajo de un día y establecer luego los objetivos en función de esperanzas reales. Lo importante es situarse por encima del movimiento, si se ha planeado el trabajo se puede apreciar el progreso a medida que se realiza. Establecer un nivel de aspiración para cada día, por consiguiente, nos ayuda a apreciar con mayor facilidad nuestros progresos.

La Participación

Una persona al considerarse miembro de un grupo, experimenta algunas formas de participación. Puede haber diversos grados y varias formas de participación, pero cualesquiera de ellas produce interés, y el interés realmente en una forma de motivación. La participación sirve para eliminar la motivación opuesta. A menudo se pide a los comités de empleados y a los representantes de los sindicatos que participen en el planeamiento de la dirección. Los resultados muestran que existen una mayor aceptación. Por supuesto, la forma más completa de participación es la que tiene lugar en la toma de una decisión.

La Decisión de Grupo

Ya se ha tratado con detalle la efectividad de la decisión de grupo, como método para incrementar el esfuerzo de grupo. Es quizá el procedimiento motivacional más efectivo. Aunque no se ha aislado las fuerzas que operan en la decisión de

grupo, es probable que las enumeradas a continuación sean importantes para dar la eficacia.

a.) La participación se lleva hasta la determinación, no solo pueden participar los miembros en la discusión sino que participan en la determinación de la acción que se debe tomar. Esta es una motivación verdadera y completa.

b.) Se eliminan las motivaciones opuestas. Cuando un grupo toma una decisión existe una aceptación total.

c.) Se establece un objetivo aceptable y específico. Los objetivos específicos son más efectivos que los generales. Los objetivos específicos y aceptables permiten que se aprende con mayor claridad el progreso.

d.) La presión social se utiliza constructivamente. La discusión del grupo cristaliza la opinión del grupo, y los miembros se sienten motivados positivamente no solo a contribuir, sino también a ayudar a los otros menos capaces a reliazar su parte.

e.) La libertad y el derecho a participar, satisface el yo de los miembros. Esto a su vez, estimula en sentido de responsabilidad. No hay nada que desarrolle la dignidad del individuo y contribuya a madurez emocional tanto como la libertad la responsabilidad. La restricción es una forma de reglamentación, y estimula la conducta de subordinación.

El Castigo

En la medida en que los incentivos satisfacen - las necesidades, tienen una influencia positiva o atrayente y producen placer. Los objetos desagradables tienen un efecto opuesto, tendiendo nosotros, por consiguiente, a apartarnos de ellos. Estos objetos pueden llamarse incentivos negativos. Es -

ESTA TERCERA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

tos no satisfacen las necesidades, a menos que deseemos decir que el cuerpo tiene una necesidad de huir del dolor. Debido - que las personas tienden a dirigirse hacia los incentivos positivos y a huir de los negativos, podemos considerarlos como que empujan hacia ciertas actividades y alejan de otras. Existen, por lo tanto, dos formas de influir sobre la conducta: Una asociada con el premio y la otra con el castigo.

Aunque el castigo es efectivo para motivar la evitación de una conducta, éste objetivo puede perderse debido a - que algunos factores incontrolados pueden haber introducido condiciones no deseables. Damos a continuación, brevemente algunos de los posibles efectos:

a.) El castigo puede frustrar a la persona castigada, especialmente si lo considera injusto, y producir por con siguiente, una actitud hostil y pueril.

b.) Puede formarse una asociación equivocada cuando una persona castiga a otra.

c.) La amenaza de castigo pone de relieve lo que - no se debe hacer, sugiriendo de ésta forma una acción no considerada previamente por el individuo amenazado. En la utilización del castigo, el objetivo es con frecuencia parar o impedir una - conducta en lugar de preparar una expuesta que la evite. Esto - no es una formación constructiva, sino por el contrario, destructiva.

d.) El castigo y la idea de ser castigado crea un estado de mente hostil, y produciéndose una actitud desfavorable.

e.) La amenaza de castigo produce temor y reduce la aceptación de las ideas.

El hecho de que implique peligros la utilización del castigo, no significa que no se deba utilizar nunca. Por el contrario, significa que el castigo debe utilizarse reflexiva e

inteligentemente. Deben buscarse formas positivas de motivación que reemplacen a las negativas, pero hasta que se encuentren formas positivas de controlar la conducta, deben conservarse las negativas.

INCENTIVOS POR EL CAMPO DE SU APLICACION

Incentivos Sobre Calidad y Ahorro

Los incentivos estudiados hasta aquí, se refieren a la cantidad de producción. Son los más generalmente usados; por ser los más directos y precisos, ya que es en la cantidad donde pueden establecerse con exactitud un estandar o número de unidades que deban producirse, y por arriba de los cuales se pagará incentivo.

Pero existen además, incentivos sobre la calidad, incentivos sobre ahorro e incentivos mixtos, que combinan en diversas formas los tres anteriores.

Los incentivos sobre calidad y ahorro, solo son posibles cuando se ha establecido un estandar de la calidad que deba exigirse, en forma tan, que la atención de niveles inferiores pudiera influir en la disminución del salario, y sobre todo, la atención de una calidad superior al ser medida, pudiera reflejarse en cuotas adicionales a la remuneración normal.

El incentivo relacionado con el ahorro se basa en la idea de que existe normalmente un consumo, gasto de desperdicio de materiales, mermas, etc., que son necesarios, normales o tolerados. Cuando esos materiales pueden ahorrarse en una proporción mayor o menor, evitarse las mermas, los desperdicios, etc. se pagará un incentivo en proporción a ese ahorro. Cuando por el contrario se sobrepasa los estandares de gasto o desperdicio, existe cierta disminución del salario, proporcional a ese gasto o desperdicio.

Estos dos tipos de incentivos suponen, por consiguiente, que se fijan estadísticamente o al menos a base de promedios de varios años anteriores, cual es el estandar de calidad que debe exigirse, o cuál es el estandar de desperdicio que tolerable. Cuando se mejoran estos estandares se paga el incentivo - en proporción con lo mejorado.

En la combinación de calidad, cantidad y ahorro, la base es determinar la importancia respectiva de los tres factores. Esto es, cuál se considera más importante. Estos incentivos pueden aplicarse en dos formas fundamentales: Individuales a cada trabajador o por grupos. En éste último supuesto, pueden tratarse de incentivos por sección, por departamento o por la realización de todo el ámbito de la empresa.

Incentivos para supervisores

Los supervisores inmediatos no deben ligarse directamente y exclusivamente al incentivo de cantidad otorgando a sus trabajadores, porque esto favorece la tendencia a descuidar la calidad, ya que están interesados en lograr los más altos niveles de cantidad, o bien, porque toleran serias deficiencias en calidad, puesto que, en caso de rechazar las piezas producidas, se disminuirá el incentivo que habrá de percibir.

Pero por otra parte, si el supervisor ve que sus empleados han recibido un aumento por la aplicación del incentivo y que él sigue obteniendo el mismo sueldo, precisamente cuando se le está exigiendo un trabajo más intenso de vigilancia, no tendrá ningún interés en colaborar, y aún puede voluntaria o voluntariamente, sabotear el éxito de ese incentivo.

Por ello, se impone establecer incentivos especiales para los supervisores sobre otra base distinta. Esto suele ser de ordinario la reducción de costo.

En ocasiones se pagando incentivos distinto a supervisores. Uno por el ahorro de gastos en su sección, y por otro el ahorro obtenido en todo el departamento: de esa manera se estimu la la cooperación de las diversas secciones.

Incentivos para vendedores

El más típico de estos incentivos es la comisión. Debe determinarse según las normas de la Ley Federal del Trabajo y las circunstancias concretas de cada caso; Cuando se trate de un co - misionista, y cuando de un trabajador con salario a comisión total o parcialmente.

El trabajador vendedor puede tener comisión parcialmente, o recibir todo su salario a base de comisiones, sería una especie de destajo. Este segundo supuesto es poco recomendable, como de -- suyo lo es también, el pagar al vendedor solo un salario fijo.- En este último supuesto, carece de interés por realizar la venta, que en la mayoría de los casos depende en gran parte del modo como la lleva a cabo, y en muchas ocasiones se realiza fuera del control directo de la empresa. Cuando se paga solo la comisión, el - vendedor suele escoger los clientes fáciles y de grandes comprás descuidando a otros que, en conjunto, pueden ser indispensables a la empresa.

Lo que si debe vigilarse, en todo caso, es que las posi- bilidades de venta sean equilibradas para todos los vendedores, en cuanto al territorio que se les encomienda, las facilidades de provisión de artículos, etc, pues, de lo contrario, unos - - obtendrán grandes comisiones, y los otros pocos o ninguna.

Incentivo para Trabajadores de Mantenimiento

Ordinariamente se establecen fijando un estandar del tiempo normal que suele estar parada la maquinaria por desperfectos, y pagando el incentivo en proporción inversa a la reducción de ese

tiempo. Supone por lo mismo, tomar en cuenta la experiencia práctica anterior.

A veces conviene vincular a éste incentivo, de algún modo al menos, a quienes operan las máquinas, pues de esa manera se esmeran en cuidarlas y conservarlas. Algunas empresas hacen que intervengan en la compostura, ayudando a los trabajadores de mantenimiento; esto permite aprovechar el tiempo que de otro modo estarían sin hacer nada, los ayuda a conocer su máquina, y de algún modo los vincula a la responsabilidad de su conservación.

Incentivos en Trabajos de Oficina

El incentivo es aquí difícil de aplicar, por la dificultad de establecer o fijar estándares. Ejemplo: No se podría contar el número de cartas, de hojas escritas, de documentos archivados, etc., pues las hojas pueden ser de distinta extensión en lo redactado, de muy diversa complejidad, etc., contar líneas resultaría muy costosa. Puede, sin embargo, fijarse algunas clases de incentivos, como terminar el balance o estado de Pérdidas y Ganancias, en el tiempo breve.

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

He tratado de concebir un esquema del comportamiento de las personas, los factores que influyen en este, y de los motivos que pueden controlar y encausar de manera positiva este comportamiento, con el fin de lograr una eficaz estabilidad organizacional, que sirva de base para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

Como se observará en la temática acerca de la moral, se analizó la importancia de esta, y la ventaja que representa el mantener siempre una moral alta dentro de una organización. Independientemente de las ventajas tratadas en ese capítulo, - como son la eficiencia, la iniciativa, la voluntad de cooperación, etc., considero, existen ventajas también significativas, como es la imagen de la empresa para con la comunidad y las personas que de algún modo están directamente relacionadas con la empresa. Es natural que, cuando una empresa está en continua tensión y su estabilidad se ve afectada por conflictos de tipo laboral, los clientes, proveedores, acreedores, etc., experimentarán un recelo y desconfianza para con la empresa, teniendo estos efectos negativos de trascendental importancia.

Es conveniente que periódicamente se evalúe el grado de moral que guarda el personal, por medio de algunos de los diferentes métodos de investigación tratados en el presente estudio. No es necesario esperar hasta que se presente un efecto de bajamoral para tomar las medidas correctivas. Siempre será preferible y ventajoso, recurrir a medidas preventivas, que utilizar las medidas correctivas.

Proveer y controlar el comportamiento futuro, será de mucha utilidad para el Administrador de Personal, con el fin de -- limitar al máximo los conflictos laborales, que tanto dinero cuestan y que bastante perjudican a la administración de toda organización.

En la segunda de ésta obra, se analizó la moti-
vación, su finalidad y los diferentes motivos incentivos que se
pueden aplicar para el objetivo final, que es canalizar y encau-
sar adecuadamente las tendencias de los individuos para el mejor
aprovechamiento de su capacidad mental y su habilidad técnica.

Es necesario planear debidamente un programa de moti-
vos incentivos, con el fin de darles la aplicación práctica más-
efectiva. Debe recordarse que el dinero no siempre es el motivo-
más importante, hay otros como el elogio, la participación y el-
reconocimiento, que bien aplicados pueden dar mejores y mayores-
resultados que el dinero.

Un programa de motivación sin la debida planeación ,
resultará en la mayoría de las veces más perjudicial que benéfi-
co, porque orillará a situaciones de desconcierto y aparente pre-
feritismo hacia ciertos empleados. De tal manera que una organi-
zación sin el arma importante que es la motivación bien dirigida,
difícilmente alcanzará los objetivos deseados.

Espero que los conocimientos que aporta el presen-
te estudio le den una idea más amplia al administrador, acerca de
la importancia y complejidad que representa el elemento humano en
toda organización.

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

- "DIRECCION DE PERSONAL " Por Walter D. Scott, Robert C. Clothier y William R. Spriegel.
- "PRINCIPIO DE ADMINISTRACION " Por George R. Terry, Ph.D.
- "ADMINISTRACION CIENTIFICA " Por Koontz. Donell.
- "RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS " Por James L. Latham.
- "FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS " Por Ralph C. Davis.
- "ADMINISTRACION DE PERSONAL " Por Paul Piggors.
- "ADMINISTRACION DE PERSONAL " Por Agustín Reyes Ponce.
- "LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO " Por Kenneth H. Blanchard y Paul Hersey.
- "EL PROCESO ADMINISTRATIVO " Por José Antonio Fernández Arena.
- "MOTIVACION Y MORAL EN LA INDUSTRIA " Por Morris S. Viteles.
- "SOCIOLOGIA INDUSTRIAL " Por Roberto Barragán.
- "PSICOLOGIA INDUSTRIAL " Por Marvin D. Dunnette y Wayne K. Kirshner.
- "PSICOLOGIA INDUSTRIAL " Por Laurence Siegel.
- "PSICOLOGIA INDUSTRIAL " Por Norman R. F. Mair.
- "SICOLOGIA INDUSTRIAL " Por Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick.