

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE AGRONOMIA



EL CONCEPTO DE MOTIVACION DENTRO DE LA  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO (OPCION II-A)

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO  
EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS PRESENTA

MARIO ARTEMIO SAN MARTIN CRUZ

MARIN N.L

JUNIO 90

T  
HF3  
.5  
.M6  
S2  
C.1





1080063711



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE AGRONOMIA



EL CONCEPTO DE MOTIVACION DENTRO DE LA  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO (OPCION II-A)

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO  
EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS PRESENTA

MARIO ARTEMIO SAN MARTIN CRUZ

MARIN N.L

JUNIO 90

10295



7  
HF5549  
.5  
.M63  
S2



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE AGRONOMÍA

040-370

FA2

1990

C.5



Biblioteca C.  
Magna Solís

F. Tesis



BU Raúl Rangel Filas  
UANL  
FONDO  
TESIS LICENCIATURA

EL CONCEPTO DE MOTIVACION DE PERSONAL

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO (SECCION II-A)

CON PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO

EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS Y BEBIDAS

MEXICO SISTEMA DE MANEJO DE CALIDAD

1970

MAYO 1970

10802



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE AGRONOMIA

Concepto de la motivación dentro de la  
Administración de Recursos Humanos.

Seminario (opción II-A)  
que para obtener el título de  
Ingeniero en Industrias alimentarias

PRESENTA

Mario Artemio San Martín Cruz

Marín, N.L.

Junio de 1990



DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

A DIOS NUESTRO SEÑOR:

Por haberme permitido realizar  
uno de mis más grandes anhelos  
y darles una satisfacción a  
a mis Padres.

para que siempre me acompañen  
con su amor y siempre me recuerden  
los buenos consejos que me han dado  
quien me han ayudado a llegar a  
esta etapa más de mi vida, la  
realización de mi carrera.

GRACIAS.

A MIS HERMANOS:

Enrique Luis María  
Luis Enrique  
José Francisco  
José



DEDICATORIAS

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

Sr. Artemio San Martín García

Sra. Flavia Cruz Cortéz

Sea este trabajo un pequeño presente para agradecerles todo su amor y confianza que siempre me mostraron y por los sabios consejos que me brindaron guiandome acertadamente para llegar a concluir otra etapa más de mi vida, la culminación de mi carrera.

A MIS TIOS

Gracias

A MIS HERMANOS:

Sandra Luz María  
Luis Antonio  
José Feliciano  
Jesús

A MIS PRIMOS



AGRADECIMIENTO  
DEDICATORIAS

A MI ASESOR:

A MIS ABUELOS

Por su desinteresado apoyo y sus  
valiosas colaboraciones.

A MIS TIOS

A MIS PRIMOS

AGRADECIMIENTO

A MI ASESOR:

M.C. EUGENIO J. GONZALEZ LOPEZ

Por su desinteresado apoyo y sus  
valiosos consejos.

A LA FACULTAD DE AGRONOMIA

DEL INSTITUTO DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS



AGRADECIMIENTOS  
AGRADECIMIENTOS

A LA U.A.N.L.

A LA FACULTAD DE AGRONOMIA

A LOS COMPAÑEROS

AL DPTO. DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

## INTRODUCCION

### AGRADECIMIENTOS

La Administración de Recursos Humanos es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y el esfuerzo humano coordinado.

Ahora bien, en la práctica la Administración de Recursos Humanos se ejecuta a través del siguiente proceso: Planeación, Organización, Integración, Ejecución y Control.

Entonces también podemos definir a la Administración de Recursos Humanos como:

**A MIS MAESTROS** La administración aplicada al reclutamiento y conservación del personal, las experiencias, los valores, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La Administración de Recursos Humanos utiliza una gran variedad de disciplinas, como la Sociología, Psicología, Antropología, Derecho, Economía, Matemáticas, etc.

**A MIS COMPAÑEROS** Por ejemplo, por medio de la Administración de Recursos Humanos promueve en sus distintos organismos, los principios que deben regir en las relaciones laborales patronales.

Por la actividad y la contribución de la Psicología en el área de la Administración de Recursos Humanos es sumamente valiosa en los siguientes casos:

- 1. Selección de personal.
- 2. Reclutamiento y capacitación.
- 3. Organización profesional.
- 4. Test psicológicos.
- 5. Conflictos y modelos de conducta.
- 6. Motivación.
- 7. Etc.



## INTRODUCCION

La Administración de Recursos Humanos es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y el esfuerzo humano coordinado.

Ahora bien, en la práctica la Administración de Recursos Humanos se efectúa a través del siguiente proceso: Planeación, Organización, Integración, Ejecución y Control.

Entonces también podemos definir a la Administración de Recursos Humanos como:

El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del País en general.

La Administración de Recursos Humanos utiliza una gran cantidad de disciplinas, como la Sociología, Psicología, Antropología, Derecho, Economía, Matemáticas, etc.

Por ejemplo por medio del Derecho la Administración de Recursos Humanos proyecta en sus distintos ordenamientos, los principios que deben de regir en las relaciones obrero-patronales.

En la actualidad la contribución de la Psicología en el área de la Administración de Recursos Humanos es sumamente valiosa en campos tales como:)

- a).- Selección de personal.
- b).- Entrenamiento y capacitación.
- c).- Ordenamiento profesional.
- d).- Test psicológicos.
- e).- Conceptos y modelos de actitudes.
- f).- Motivación.
- g).- etc.



## INDICE

Se ha subrayado el inciso f, ya que este último tema será el objetivo de este seminario, es decir un estudio del concepto de la motivación en la Administración de Recursos Humanos.

También es importante considerar los diversos estudios que se han hecho sobre los motivos que guían al hombre a distintos tipos de acción, lo cual ha originado distintas teorías motivacionales, así como sistemas alternos de motivación que serán parte medular de este trabajo.

### 1. Tipos de motivaciones

#### 1.1.- Negativas

#### 1.2.- Positivas

### 2. Teorías motivacionales

#### 2.1.- Teorías sociológicas o de proceso

##### 2.1.1.- Teoría de la equidad o de la comparación social. Adams

##### 2.1.2.- Teoría clásica de condicionamiento Pavlov

##### 2.1.3.- Teoría de condicionamiento operante Skinner

##### 2.1.4.- Teoría de la preferencia-expectativa. Vroom

#### 2.2.- Teorías sustantivas o de contenido

##### 2.2.1.- Teoría de las necesidades de Maslow

##### 2.2.2.- Teoría tradicional Taylor

##### 2.2.3.- Teoría de las cinco etapas humanas Herzberg

##### 2.2.4.- Teoría de las necesidades de McClelland

##### 2.2.4.1.- Necesidades de poder

##### 2.2.4.2.- Necesidades de afiliación



# I N D I C E

	Pág.
1.- Motivación. . . . .	1
1.1.- Concepto. . . . .	1
1.2.- Partes fundamentales. . . . .	3
1.3.- Tipos de motivaciones . . . . .	5
1.3.1.- Negativas . . . . .	5
1.3.2.- Morales . . . . .	5
2.- Teorías motivacionales. . . . .	7
2.1.- Teorías mecánicas o de proceso. . . . .	7
2.1.1.- Teoría de la equidad o de la comparación social. Adams. . . . .	7
2.1.2.- Teoría clásica de condicionamiento. Pavlov. . . . .	8
2.1.3.- Teoría de condicionamiento operante Skinner . . . . .	9
2.1.4.- Teoría de la preferencia-expectativa. Vroom . . . . .	11
2.2.- Teorías sustantivas o de contenido. . . . .	14
2.2.1.- Teoría de las necesidades. Murray. . . . .	14
2.2.2.- Teoría tradicional. Taylor. . . . .	15
2.2.3.- Teoría de las Relaciones Humanas. Likert. . . . .	16
2.2.4.- Teoría de las necesidades. McClelland. . . . .	16
2.2.4.1.- Necesidades de poder. . . . .	17
2.2.4.2.- Necesidades de afiliación . . . . .	17



2.2.4.3.- Necesidades de logros . . . . .	17
1.- Motivación	
2.2.5.- Teoría de la jerarquía de necesidades.	
Maslow . . . . .	18
1.1.- Cor	
2.2.5.1.- Niveles de necesidades. . . . .	18
2.2.5.2.- Necesidades fisiológicas. . . . .	18
2.2.5.3.- Necesidades de seguridad. . . . .	19
2.2.5.4.- Necesidades sociales. . . . .	19
2.2.5.5.- Necesidades de estima o ego. . . . .	20
2.2.5.6.- Necesidades de autorrealización . . . . .	20
2.2.6.- Teoría de motivación-conservación.	
Herzberg. . . . .	22
3.- Sistemas motivacionales . . . . .	23
3.1.- Enfoque tradicional . . . . .	23
3.2.- Relaciones Humanas. . . . .	25
3.2.1.- Paternalismo. . . . .	26
3.2.2.- Gerencia higiénica. . . . .	27
3.3.- Negociación implícita . . . . .	28
3.4.- Competencia . . . . .	30
3.5.- Motivación interiorizada. . . . .	32
4.- Resumen . . . . .	33
5.- Conclusión . . . . .	34
6.- Bibliografía . . . . .	35



## 1.- Motivación

### 1.1.- Concepto

Se han dado numerosas definiciones de la palabra motivación, en la que entran en juego conceptos como objeto, deseo, finalidad, impulso, intención, objetivo y propósito.

El término motivación proviene del latín movere, que significa mover.

A continuación damos dos definiciones de motivación:

- Son todas las condiciones internas de esfuerzo que se describen como deseos, creencias, impulsos, etc. es un estado interno que nos impulsa a realizar una actividad o a no hacerlo.

- Es la combinación de fuerzas que inicialmente dirigen y conducen la conducta hacia un objetivo.

El proceso de motivación lo podemos ilustrar mejor por la siguiente secuencia:

impulsos

o

Necesidades - - - - - motivos - - - - - logro de objetivos

En el proceso de motivación, las necesidades producen motivos que conducen a la realización de los objetivos. Estas necesidades son causadas por deficiencias físicas o psicológicas.



## 1.2. Partes fundamentales.

El motivo es un estímulo que conduce a una actividad que satisface la necesidad; en otras palabras, los motivos producen acción. La falta de sueño (la necesidad) activa la condición física de fatiga (el motivo) que produce sueño (la acción, en este ejemplo, inacción).

En el proceso de motivación, el alcanzar la meta satisface la necesidad y reduce el motivo. Cuando se alcanza la meta, se reestablece el equilibrio. Sin embargo, se originan otras necesidades que pueden satisfacerse por la misma secuencia de sucesos. La comprensión del proceso de motivación en sí mismo ayuda poco a determinar lo que motiva a las personas.

- 1. El aprendizaje.
- 2. El deseo de ascenso.
- 3. El temor a perder el empleo.
- 4. El simple propósito de hacer un buen día de trabajo.
- 5. Por el contrario, el trabajador se inhibe en hacer menos actividad productiva las siguientes causas:
  - 1. Las complicaciones del trabajo.
  - 2. La enemistad con los amigos.
  - 3. El temor a que cambie su tipo de vida.
  - 4. La inseguridad que no lo impulsa a trabajar con empeño.



fo da

1.2.- Partes fundamentales.

En toda motivación se distinguen tres partes fundamentales

- a).- Necesidades o carencias que tienden a desequilibrar las condiciones físicas o morales del individuo.
- b).- Impulsos o actividades intencionales desencadenadas por tales necesidades.
- c).- Incentivos o metas próximas hacia las que tienden estos impulsos con el fin de satisfacer las anteriores necesidades

Si traducimos estos conceptos a las condiciones de trabajo, encontramos los siguientes factores fundamentales que impulsan hacia el aumento de trabajo.

- 1).- El aprendizaje.
- 2).- El deseo de ascenso.
- 3).- El temor a perder el empleo.
- 4).- El simple propósito de hacer un buen día de trabajo.

Por el contrario, al trabajador le influyen en hacer menos su actividad productiva las siguientes causas.

- 1).- Las complicaciones del trabajo.
- 2).- La enemistad con los mandos.
- 3).- El temor a que cambien su tipo de prima.
- 4).- La inercia, que no lo impulsa a trabajar demasiado.

Según esto, no sólo se aumenta el rendimiento incrementando los factores positivos, sino también quitando presión a los factores negativos, convenciendo al grupo para que cambie de actitud quitando resentimientos, garantizando estabilidad, simplificando el trabajo, etc.



El conjunto de causas coincide con los que nos señalan los tratados de psicología elemental.

### 1.3.1.- Motivaciones negativas

- Necesidades egocéntricas. Dinero, dominio, posición, prestigio profesional, etc.

- Necesidades asociativas. Pertenencia-necesidad de "pertenecer" a un grupo, dependencia afectiva-sujetos que gustan de ser mandados, protección, etc.

Naturalmente, todas estas necesidades se interfieren y están implícitamente sometidas a los cambios culturales. Carreras que se interrumpen. Las personas que adoptan esta actitud ante reales o supuestas frustraciones pueden ser eficaces (pero no vibran o se implican por realizaciones o planes). Lo probable es que demuestren pasividad, agresividad, descontento, conducta desorganizada o sensación de desplazamiento.

En lo anterior influyen mucho las características temperamentales, morales y la educación de los individuos. La elección no es la misma para todos; seguirá en diferentes estilos o profesiones.

### 1.3.2.- Motivaciones morales

Las motivaciones morales que se dan a continuación responden en general a personas con sensibilidad en cierto grado desarrollada y que frecuentemente ocupan cargos de responsabilidad.

- 1) Prestigio de la ocupación.
- 2) Prestigio de la compañía.
- 3) Situación familiar.
- 4) Responsabilidad inherente a la ocupación.
- 5) Características de los jefes.



### 1.3.- Tipos de motivaciones

#### 1.3.1.- Motivaciones negativas

Estas se conocen como el dolor físico y moral, la cólera, el miedo y la ansiedad. Esto es lo que se conoce como la llamada ley del efecto que utiliza el que manda al saber que sus subordinados tienen miedo a perder incentivos a los que dan gran valor o a recibir castigos que temen.

Quando ante una necesidad que puede satisfacerse hay frustración, esta puede ser debida a obstáculos o barreras que se interponen. Las personas que adoptan esta actitud ante reales o supuestas frustraciones pueden ser eficaces (pero no vibran o se ilusionan por realizaciones o planes). Lo probable es que demuestren pasividad, agresividad, descontento, conducta desorganizada o sensación de desplazamiento.

En lo anterior influyen mucho las características temperamentales, morales y la educación de los individuos. La reacción no es la misma para todos ni siquiera en diferentes niveles o profesiones.

#### 1.3.2.- Motivaciones morales

Las motivaciones morales que se dan a continuación corresponden en general a personas con sensibilidad en cierto modo desarrollado y que frecuentemente ocupan cargos de alguna responsabilidad:

- a).- Prestigio de la ocupación.
- b).- Prestigio de la compañía.
- c).- Situación familiar.
- d).- Responsabilidad inherente a la ocupación.
- e).- Características de los jefes.

f).- Características del grupo, de motivacionales

g).- Comunicación.

3.1.- Teorías mecánicas o de proceso

En todo caso, este último factor "comunicación" tiene extraordinaria importancia.

Estas teorías tratan de explicar y describir el proceso de la conducta que se produce en el comportamiento, cómo se dirige, cómo se mantiene y cómo se detiene. Primero tratan de definir

En un segundo grupo se puede admitir que actúan ya con más fuerza los siguientes factores:

a).- Seguridad.

Después estas teorías intentan especificar cómo interactúan y influyen una en otra para producir ciertas clases de comportamiento.

b).- Competencia.

c).- Rapidez en la recompensa.

d).- Participación en las decisiones.

A continuación se da una explicación de las principales teorías de proceso.

3.1.1.- Teoría de la equidad o de la comparación social.

Esta teoría de Adams y Weiss trata principalmente con las prácticas de retribución, pero puede aplicarse para explicar una variedad de "insumos" y "resultados" que podrían hallarse en la esfera organizacional. Es decir, la cooperación pertinente o discrepancia, está entre la relación de los insumos del trabajo de una persona con los resultados del mismo y la misma relación de otra persona que se toma como punto de comparación.

La teoría de la equidad incorpora tres clases de variables que requieren especificación:

1.- Identificar de los insumos y de los resultados. Además de identificar los elementos salientes de los insumos y los



## 2.- Teorías motivacionales

### 2.1.- Teorías mecánicas o de proceso

Estas teorías tratan de explicar y describir el proceso de la forma en que se energiza el comportamiento, cómo se dirige cómo se mantiene y cómo se detiene. Primero tratan de definir las principales clases de variables que tienen importancia para explicar el comportamiento motivado.

Después estas teorías intentan especificar cómo interactúan las variables e influyen una en otra para producir ciertas clases de comportamiento.

#### 2.1.2.- Teoría clásica de condicionamiento

A continuación se da una explicación de las principales teorías de proceso.

#### 2.1.1.- Teoría de la equidad o de la comparación social.

Esta teoría de Adams y Weick trata principalmente con las prácticas de retribución, pero puede ampliarse para abarcar una variedad de "insumos" y "resultados" que podrían hallarse en la escena organizacional. Es decir, la comparación pertinente o discrepancia, está entre la relación de los insumos del trabajo de una persona con los resultados del mismo y la misma relación para otra persona que se toma como punto de comparación.

La teoría de la equidad incorpora tres clases de variables que requieren especificación.

1.- Naturaleza de los insumos y de los resultados. Además de identificar los elementos salientes de los insumos y los



resultados y de valorarlos adecuadamente, la teoría también tiene que tratar con el nivel de correlación entre los elementos.

2.- Las personas que sirven de comparación y el proceso de comparación. Aquí la teoría debe tener en cuenta el número de personas que utilizará un individuo, la importancia relativa de ellos, y el cambio que experimentarán con el tiempo.

3.- Modos de resolución de la inequidad. Esto parece ser la parte más débil de esta teoría. Los métodos para resolver la inequidad son numerosos y sin duda hay diferencias individuales respecto a las preferencias entre los métodos.

### 2.1.2.- Teoría clásica de condicionamiento

Esta teoría surgió de los estudios del ruso Ivan Pavlov, y antes de explicarla, es necesario entender los siguientes términos que son la clave de esta teoría.

- 1.- Estímulo. Es todo lo que impele a actuar a un organismo.
- 2.- Respuesta. Denota el acto que sigue a un estímulo dado.
- 3.- Respuesta condicionada. Designa a un acto aprendido que sigue a un estímulo dado.

El fisiólogo ruso Ivan Pavlov al hacer estudios con perros descubrió que éstos podían entrenarse para que dieran una respuesta deseada a un estímulo que inicialmente facilitó la respuesta.



El principio con la observación de que los perros salivaban cuando había alimento presente. Haciendo sonar una campana cada vez que los perros veían alimento, Pavlov pudo entrenarlos para que salivaran cada vez que sonara la campana, incluso en ausencia de alimento. El estímulo original que utilizó Pavlov el alimento, lo reemplazo por otro estímulo, el sonido de la campana con el cual logro la respuesta condicionada de la salivación.

Los refuerzos negativos, este tipo de refuerzos son contrarios a los anteriores y son los castigos diseñados para cambiar el comportamiento no deseado.

Experimentos posteriores en el condicionamiento clásico que se han desarrollado, han ampliado el entendimiento de los procesos por los cuales los humanos pueden ser inducidos a responder a estímulos en las formas deseadas. Pero los gerentes que se dedican a las técnicas de condicionamiento clásico es probable que sean observados con grandes sospechas por los trabajadores. Los cuales pueden presentar cargos de manipulación y crueldad contra tales gerentes.

Un tipo de refuerzo que se utiliza puede ser castigo o extinción. El refuerzo continuo, se repone cada vez que el comportamiento deseado, se presenta al principio del estímulo. A medida que se repite, el refuerzo periódico

La mayoría de las personas están conscientes hoy en día de que se pueden introducir cambios en los estímulos para lograr los resultados deseados, pero la aplicación directa de las técnicas clásicas a los humanos por lo general se considera inapropiado.

La mayoría de las técnicas que practican esta teoría usan los refuerzos positivos o negativos. Este evidencia que el refuerzo positivo da como resultado un comportamiento deseado y el castigo o el dolor (supervivencia) tiene el efecto de recompensar la inmediata

2.1.3.- Teoría de condicionamiento operante.

La teoría de condicionamiento operante de B.F. Skinner que se conoce también como modificación del comportamiento o ingeniería del comportamiento está basado en el principio de que la gente busca placer (recompensa) y evita el dolor (castigo). Esta técnica implica el entrenamiento de un individuo para que proporcione una respuesta deseada, llamada respuesta operante, la cual sirve para alcanzar la subsecuente recompensa.



✓ En esta teoría se utilizan tres tipos de reforzadores que se explican a continuación:

- Reforzadores positivos, este tipo de reforzadores son las recompensas que estimulan al individuo a comportarse en la forma deseada.

- Reforzadores negativos, este tipo de reforzadores son contrarios a los anteriores y son los castigos diseñados para desanimar el comportamiento no deseado.

- Reforzadores neutros, este tipo de reforzadores como su nombre lo dice no actúan de un lado ni del otro, es decir no estimulan ni desaniman; estos se pueden utilizar para disminuir la intensidad del entrenamiento.

✓ El tipo de refuerzo que se utilice puede ser continuo o periódico. El refuerzo continuo, que recompensa cada incidencia del comportamiento deseado, es más efectivo al principio del entrenamiento. A medida que se prosigue, el refuerzo periódico resulta igualmente efectivo porque ahora el individuo sabe que existe la posibilidad de recompensa después de cada desempeño exitoso.

La mayoría de las personas que practican esta teoría prefieren los refuerzos positivos o negativos. Existe evidencia de que el refuerzo positivo da como resultado una experiencia de aprendizaje más efectivo. En este caso, el comportamiento inconveniente se ignora en vez de castigarlo, y el encargado o entrenador (supervisor) tiene cuidado de recompensar de inmediato al trabajador siempre que ocurra el comportamiento deseado.

Para muchas personas el condicionamiento operante es mucho más amenazador que el condicionamiento clásico por dos razones:

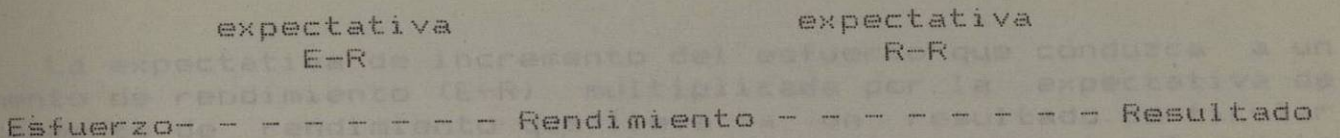
- 1.- Skinner insiste en que el comportamiento humano está totalmente determinado por las condiciones ambientales, negando así la posibilidad de libertad humana.



2.- Las técnicas del condicionamiento operante se emplean mucho, pero con frecuencia por personas que no entienden las aplicaciones adecuadas del método o las implicaciones de la teoría.

#### 2.1.4.- Teoría de la preferencia-expectativa.

Esta teoría fué creada por Víctor H. Vroom y se puede analizar mejor con la ayuda del siguiente diagrama:



Desde el punto de vista teórico, aparece una probabilidad de forma consciente o inconsciente sobre la expectativa de que el aumento del esfuerzo conduzca al incremento del rendimiento (expectativa E-R), a continuación se da un ejemplo para entender mejor esta teoría.

Bajo el modelo de preferencia-expectativa, el nivel de motivación del sujeto se determina al multiplicar sus expectativas totales por su preferencia (el número varía de 0.0 a 1.0 indica una motivación muy alta).

A continuación se da la fórmula para obtener el nivel de motivación:



Existen ciertas probabilidades de que mayores visitas de ventas (esfuerzo) por parte de un vendedor incrementarán las ventas totales (rendimiento). Además cada sujeto espera que el incremento del rendimiento produzca ciertos resultados (expectativa R-R).

Otro ejemplo, es el de un vendedor no comisionado que tal vez piense que existen altas probabilidades (altas expectativas) de recibir un aumento de salario si aumenta las ventas. Por otra parte la persona tal vez piensa que el aumento de las ventas no producirá incremento del salario (expectativas bajas).

La expectativa de incremento del esfuerzo que conduzca a un aumento de rendimiento (E-R) multiplicada por la expectativa de incremento de rendimiento que lleva a un resultado particular (R-R) producirá cierta medida de la expectativa total del sujeto sobre el incremento del esfuerzo.

El componente preferencial es el valor que el sujeto asigna a un resultado en particular. Esto puede variar de +1.0 a -1.0. Así pues, si la persona desea un puesto superior, le daría un alto valor positivo o preferencial a este resultado por otra parte, si la misma persona no le interesa ninguna promoción, le dará un valor bajo o incluso negativo al resultado.

Bajo el modelo de preferencia-expectativa, el nivel de motivación del sujeto se determina al multiplicar sus expectativas totales por su preferencia (el número cerca a +1.0 indica una motivación muy alta).

A continuación se da la fórmula para obtener el nivel de motivación:



## 2.2.- Teorías sustantivas o de contenido

La teoría de contenido difiere de las de proceso en que estas últimas se refieren al modo en que se produce el comportamiento, mientras que las de contenido se refieren al contenido de las expectativas y preferencias que intervienen en el comportamiento. La ecuación que describe la motivación es:

$$\text{Motivación} = (\text{expectativa E-R}) \times (\text{expectativa R-R}) \times \text{preferencia}$$

(0 a 1)

(0 a 1)

(+1 a -1)

En consecuencia, las teorías de contenido intentan definir y definir expectativas específicas dentro de una clase general de variables importantes.

Así pues, si un sujeto tiene altas expectativas el incremento del esfuerzo conducirá a un resultado favorable y su nivel de motivación será alta.

Por el contrario, si la expectativa de lograr el resultado o el valor de éste son bajos, el nivel de motivación será bajo.

La teoría de Vroom supone que las expectativas y preferencias del sujeto efectivamente existen, aunque pueden ser inconscientes.

H.A. Murray influyó mucho sobre las últimas teorías motivacionales. El concepto de "necesidad" que formuló la hipótesis de la existencia de un número relativamente grande de necesidades específicas que los seres humanos intentan satisfacer.

El número exacto en la lista varía de acuerdo con la etapa particular de la carrera de Murray, pero por lo general se refieren a las necesidades básicas, de las cuales se dan una continuación.

Las necesidades de logro.

La necesidad de afiliación.

La necesidad de poder.

La necesidad de reconocimiento.

Las necesidades de auto-respeto.

La necesidad de respeto de los demás.



## 2.2.- Teorías sustantivas o de contenido

Las teorías de contenido difieren de las de proceso en que estas están más interesadas en la identidad específica de que es lo que está dentro de un individuo o dentro de su ambiente que energiza y mantiene el comportamiento. Es decir ¿qué es lo que específicamente motiva a las personas?

En consecuencia las teorías de contenido intentan identificar y definir entidades específicas dentro de una clase general de variables importantes.

Las teorías de contenido no están centralmente interesadas en especificar la forma precisa de la interacción entre las variables.

A continuación se da una explicación de las principales teorías de contenido, cabe hacer notar que algunas teorías se parecen en su título pero difieren en su contenido y en la persona que las realizó e hizo los estudios correspondientes.

### 2.2.1.- Teoría de las necesidades según Murray

H.A. Murray influyó mucho sobre las últimas teorías motivacionales y de la personalidad cuando formuló la hipótesis de la existencia de un número relativamente grande de necesidades específicas que los seres humanos intentan satisfacer.

El número exacto en la lista varía de acuerdo con la etapa particular en la carrera de Murray, pero por lo general se incluyen unas veinte necesidades básicas, de las cuales se dan unas a continuación.

- Las necesidades de logro.
- La necesidad de agresión.
- La necesidad de autonomía.
- La necesidad de afiliación.
- La necesidad del sexo.
- La necesidad de alimento.

10295



Es conveniente señalar que la lista de Murray y las definiciones que la acompañan no estuvieron basados en investigaciones empíricas. Más bien representan su conceptualización de cuáles son los estados internos que gobiernan al comportamiento humano y que fueron generados por su observación y su experiencia clínica.

### 2.2.2.- Teoría tradicional

Esta teoría surgió de los trabajos de Frederick W. Taylor y otros que participaron en el movimiento de gerencia científica, que estaba muy activa a principios de siglo.

Las ideas de Taylor se basaron en su creencia de que los sistemas de recompensa existentes no habían sido creados para compensar a la persona por una alta producción.

Taylor consideraba que, cuando la persona altamente productiva descubría que se le compensaba básicamente en la misma forma que a la persona que producía menos, disminuiría su productividad. Taylor solucionó este problema de la desigualdad de la compensación de manera sencilla.

Creó un sistema por el cual se compensaba al trabajador según la cantidad que producía. Al darse cuenta que sería necesario crear una norma razonable de desempeño, Taylor descompuso los trabajos en sus componentes y midió el tiempo necesario para lograr cada uno de estos. En esta forma, pudo establecer "en forma científica" normas de desempeño.

El plan de Taylor era peculiar, pues recomendaba una tasa salarial para las unidades que produjeran hasta la norma o cantidad fijada. Se pagaba una tasa significativamente mayor no solo por el número de unidades mayores que la norma, sino también por todas las unidades que produjeran durante el día. Así pues, en el sistema de Taylor, los trabajadores podían en muchos casos incrementar significativamente su salario al producir más que la norma.



La teoría que propuso Taylor para motivar al trabajador se basa en el supuesto de que el dinero es el motivador primario. En base a esta suposición, las recompensas económicas guardan relación directa con el desempeño, pues se cree que, si la recompensa es suficiente, los trabajadores producirán más.

### 2.2.3.- Teoría de las Relaciones Humanas.

La teoría de las relaciones humanas de Rensis Likert enfatiza la responsabilidad del gerente para motivar a los trabajadores. Los gerentes que suscriben esta teoría tienden a usar motivadores que operen en los tres niveles superiores de la jerarquía de Maslow (suponiendo que las necesidades fisiológicas y de seguridad hayan sido adecuadamente satisfechas para la mayoría de los trabajadores).

De acuerdo con este enfoque, se estimula a los empleados a participar en la toma de decisiones que los afecten. El gerente trata de mantener actitudes positivas entre los empleados creyendo que se obtienen mejores resultados cuando los empleados se comprometen a los objetivos de la organización y que pueden trabajar juntos como equipo. La teoría de Likert está opuesta de un modo directo al enfoque de Taylor. Taylor consideraba que los trabajadores evitan responsabilidades y requiere dirección firme. La escuela del pensamiento de las Relaciones Humanas sostiene que los trabajadores buscan satisfacción a través de una participación en la toma de decisiones.

### 2.2.4.- Teoría de las necesidades.

Esta teoría surgió de los estudios de David McClelland en la cual identifica tres poderosas necesidades que impulsan a los individuos a actuar en determinada forma. Si bien, una persona puede estar motivada por dos o tres necesidades de éstas, muchas personalidades están caracterizadas por el predominio de una de estas necesidades sobre las demás.

A continuación se citan las necesidades que identificó McClelland.



#### 2.2.4.1.- Necesidades de poder

Estas necesidades impulsan a ciertas personas a convertirse en líderes o a buscar puestos de control entre bastidores. Estas personas gustan de hablar y con frecuencia argumentan, tienden a ser tercos, exigentes y capaces de controlar a otros para que actúen de acuerdo con sus deseos.

#### 2.2.4.2.- Necesidades de afiliación

Las necesidades de afiliación hace que algunas personas traten de comportarse de manera que parezcan agradables a los demás para evitar ser rechazados por estos. También esta necesidad los obliga a ser amigables, compasivos, comedidos y amistosos.

#### 2.2.4.3.- Necesidad de logros

La necesidad de logros conduce a algunos a esforzarse con intensidad por el éxito y temen la posibilidad de un fracaso. Estos individuos tienden a ser competitivos, orientados de manera realista al objetivo, responsables y trabajadores.

La teoría de McClelland puede ser útil para colocar a los individuos en los puestos apropiados. Por ejemplo, una persona con mucha necesidad de poder, no se sentirá a gusto en un puesto en el que tenga poco control. Alguien con mucha necesidad de afiliación no estará satisfecho con un puesto en el que esté aislado o en el que deba tomar decisiones que disgusten a sus compañeros.

Una persona con alta necesidad de logros se sentirá infeliz con un puesto que ofrezca pocos retos u oportunidades de progresar.



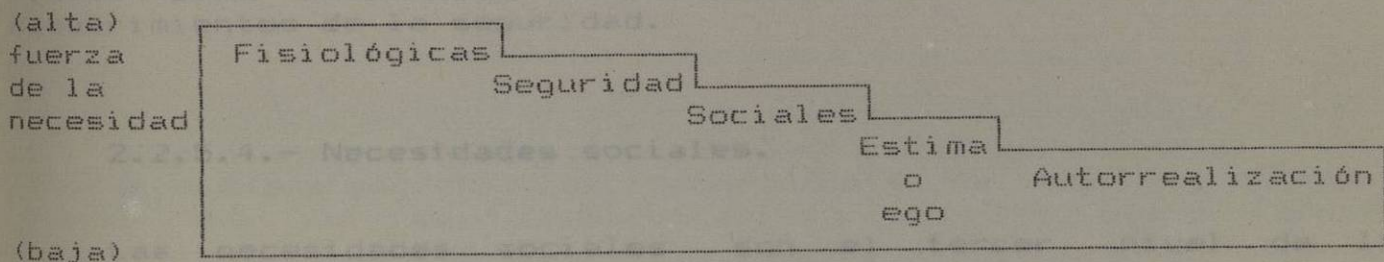
### 2.2.5.3.- Necesidades de seguridad

## 2.2.5.- Teoría de la jerarquía de necesidades

Esta teoría supone que los trabajadores están motivados a satisfacer cierto número de necesidades, y que el dinero puede satisfacer, directa o indirectamente, sólo algunas de las necesidades. La teoría de la jerarquía de las necesidades se basa en gran medida en la labor de Abraham Maslow.

### 2.2.5.1.- Niveles de necesidades

Maslow creía que existen varios tipos diferentes de necesidades en los sujetos y que estas necesidades guardan relación una con la otra en forma de una jerarquía. La jerarquía de Maslow consta de cinco niveles de necesidades que se muestran en la siguiente figura.



### 2.2.5.2.- Necesidades fisiológicas

Las necesidades fisiológicas aparecen como las más fuertes y tienden a dominar a todas las demás hasta que se han satisfecho en un grado importante.

Las necesidades fisiológicas son básicamente las necesidades corporales humanas que deben satisfacerse para conservar la vida humana.



#### 2.2.5.5.- Necesidades de estima

#### 2.2.5.3.- Necesidades de seguridad

Las necesidades de estima componen el cuarto nivel; estas necesidades de seguridad están relacionadas con la protección contra peligros inminentes o amenazantes, o contra la privación. Estas necesidades de seguridad están relacionadas con la protección contra peligros inminentes o amenazantes, o contra la privación. Estas necesidades de seguridad están relacionadas con la protección contra peligros inminentes o amenazantes, o contra la privación.

Puesto que todos los empleados, en cierta medida, dependen de la organización, las necesidades de seguridad pueden ser de importancia crítica. El favoritismo, la discriminación y la administración arbitraria de las normas de la organización son actividades que despiertan incertidumbre en los empleados y por lo tanto afectan las necesidades de seguridad.

Maslow calculó que el porcentaje de satisfacción de las cinco necesidades era la siguiente: fisiológicas, 85%; seguridad, 70%; social, 50%; el ego, 40%; y la autorrealización, 10%. Las recompensas tangibles, como los salarios y las compensaciones marginales proporcionadas por las organizaciones actuales suelen usarse para satisfacer las necesidades fisiológicas y los requerimientos de la seguridad.

#### 2.2.5.4.- Necesidades sociales.

Las necesidades sociales son el tercer nivel de la jerarquía. Este nivel y los dos siguientes se llaman necesidades de orden superior. Estas necesidades de seguridad están relacionadas con la protección contra peligros inminentes o amenazantes, o contra la privación.

A continuación se dan algunos ejemplos de cada nivel de necesidades en la jerarquía.

En este tercer nivel suelen incluirse las necesidades de amor, afecto y pertenencia, las cuales guardan relación con el establecimiento de la propia posición con respecto a los demás. Estas necesidades de seguridad están relacionadas con la protección contra peligros inminentes o amenazantes, o contra la privación.

Este concepto de necesidad social se ejemplifica por la formación de relaciones personales significativas y de aceptación dentro de un grupo.

#### 2.2.5.5.- Necesidades corporales.

La creación de un sentimiento de pertenencia a una entidad y la identificación con los grupos de trabajo son medios de satisfacer estas necesidades en las organizaciones.



#### 2.2.5.5.- Necesidades de estima

Las necesidades de estima componen el cuarto nivel; estas tratan del impulso de valorarse a sí mismo y de inspirar estima en los demás. Maslow afirmaba que todas las personas desean una evaluación estable, de base firme y elevada de sí mismo, esto es, autorrespeto y autoestima, y que desean también el respeto de los demás.

Estas necesidades se cumplen al formar varias relaciones basadas en el desempeño adecuado, la independencia y dar y recibir indicios de aprecio y aceptación.

#### 2.2.5.6.- Necesidades de autorrealización.

Este nivel de necesidades de autorrealización o autocumplimiento se logra por el uso de las habilidades e intereses de la persona al grado más completo funcionando en su medio.

Al procurar alcanzar su mayor potencial, las personas buscan las recompensas que son la consecuencia de ese logro. Estas pueden ser no sólo económicas y sociales, sino también psicológicas.

A continuación se dan algunos ejemplos de cada nivel de necesidad en la jerarquía.

#### Necesidades fisiológicas.

- 1.- Alimento y sed.
- 2.- Dormir.
- 3.- Salud.
- 4.- Necesidades corporales.
- 5.- Ejercicio y reposo.
- 6.- Actividad sexual.



2.2.6.- Teoría de motivación-conservación.  
Necesidades de seguridad.

- 1.- Seguridad
- 2.- Protección.
- 3.- Comodidad y paz.
- 4.- Falta de amenazas o peligro.
- 5.- Medio ordenado y limpio.
- 6.- Seguridad de un bienestar económico duradero.

Necesidades sociales.

- 1.- Aceptación.
- 2.- Sentimiento de pertenencia.
- 3.- Ser miembro de un grupo.
- 4.- Amor y afecto.
- 5.- Participación en grupo.

Necesidades de estima (en relación al ego)

- 1.- Reconocimiento y prestigio.
- 2.- Confianza y liderazgo.
- 3.- Competencia y éxito.
- 4.- Fuerza e inteligencia.

Necesidades de autorrealización.

- 1.- Autocumplimiento del potencial.
- 2.- Hacer cosas para vencer el reto de lograrlas.
- 3.- Curiosidad intelectual.
- 4.- Creatividad y apreciación estética.
- 5.- Aceptación de la realidad.



## 2.2.6.- Teoría de motivación-conservación.

### 3.- Sistemas motivacionales

Frederick Herzberg creó esta teoría de motivación de trabajo, la cual ha sido ampliamente aceptada en los círculos gerenciales. Su hipótesis se ha llamado de varias formas: motivación-conservación factor doble o teoría de motivación-higiene, también se conoce como teoría dual.

Básicamente la teoría dual nos dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal, es decir causan satisfacción, pero que su ausencia no causa insatisfacción.

En cambio se llega a la insatisfacción cuando factores intrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes.

En otras palabras, la teoría nos dice que carencias experimentadas por las personas en el medio de trabajo les causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y el clima emocional no les causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción. Apunta que estas deben medirse en escalas diferentes, por esta razón se le denomina también teoría dual.

Una implicación inmediata de esta teoría es que las presentaciones de tipo social y el modelo de supervisión basado en las relaciones humanas y enfatizando por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que deben ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, solo tenderían a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción, para llegar a ella se requiere la manera de buscar asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor despliegue de iniciativa, etc.



### 3.- Sistemas motivacionales

Uno de los problemas básicos de cualquier sociedad es el de como motivar al trabajador. En una sociedad moderna esto no es obra fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentimiento de realización o de creatividad. En las empresas grandes los trabajadores deben obrar en grupo, seguir órdenes que puede que no entiendan ni aprueben y obedecer instrucciones de superiores en cuya elección no tomaron parte y a quien quizás jamás vean.

En esta sección se presentarán cinco métodos alternos de motivar a los trabajadores los cuales presentan como cualquier método ventajas y desventajas.

#### 3.1.- Enfoque tradicional.

La forma tradicional de motivación en la industria (y la que parece presentarse más fácilmente a la mayoría de los gerentes) hace hincapié en la autoridad y los beneficios económicos.

Si expresamos este sistema en sus términos crudos, consiste en obligar al empleado a trabajar y amenazarlo con el despido o con merma de sus ingresos si no lo hace. La suposición que apoya este método es, claro está, que la única razón por la cual la gente trabaja es el salario que devenga y que da rendimiento sólo por el miedo de perder el empleo.

Esta manera de pensar da por sentado, además, que puesto que a nadie le gusta trabajar, los empleados tratarán de salirse con la suya haciendo lo mínimo posible. Para evitar que así lo hagan, debe haber una estrecha vigilancia. La gerencia debe indicar a cada trabajador exactamente lo que debe hacer durante cada minuto del día; debe definir cada regla y dar al empleado la menor posible amplitud de discreción. A veces se promulgan reglamentos cuyo objetivo único es "afirmar quién manda", se mantiene ocupado al personal "para que no este ocioso".

Este método dio resultados bastante satisfactorios en los primeros días de la revolución industrial cuando los trabajadores y sus familias estaban cerca del hambre que eran de primera importancia las necesidades materiales, como alimento, vestido y techo. Sin embargo, en años recientes los trabajadores han



aprendido a esperar de sus oficios algo más que castigo. Por consiguiente, la motivación "por la fuerza" ha dejado de ser tan eficaz.

### 3.2. - Relaciones humanas.

Existen tres razones principales que explican porque el método tradicional ha venido a ser el menos apropiado:

- 1.- Al aumentar el nivel de vida y al ser mejor satisfechas las necesidades físicas, se comienza a buscar satisfacciones sociales y egocéntricas cada vez más altas en la escala de necesidades.
- 2.- Hace varias décadas, tanto en casa como en la escuela se enseñaba a obedecer ciegamente a las personas mayores. Así que al pasar de la niñez al hombre, el empleado hallaba poca dificultad en acomodarse a la disciplina estricta de la oficina o la fábrica.
- 3.- La norma básica de la filosofía de motivación "por la fuerza" es que si el trabajador no hace lo que manda el patrón será despedido. Sin embargo, los sindicatos han hecho los despidos más difíciles, de hecho, el esfuerzo mínimo que puede aportar un obrero es hoy más bajo que nunca antes.

El inconveniente de la forma de motivación tradicional es el hecho de que no toma en cuenta de que las personas no son maquinas inertes, pasivas y que a menudo reaccionan en formas imprevistas por la gerencia.

Esta política normalmente no ofrece ningún incentivo para trabajar más duro del mínimo requerido para evitar el castigo. Dicho mínimo puede ser bastante bajo para los trabajadores sindicalizados, cuyos ascensos son a base de antigüedad y quienes gozan del amparo del sindicato en caso de ser despedidos.

Así pues, la eficacia de la técnica de motivación tradicional está sujeta a claras limitaciones:

- 1.- Motiva a los empleados a hacer solo el trabajo suficiente para no ser despedidos.
- 2.- Los motiva a "salirse con la suya" en todo lo posible, por lo tanto crea un círculo vicioso de mayores restricciones impuestas por la gerencia y evasiones por los empleados.
- 3.- Los motiva a coligarse para la protección mutua.
- 4.- Conduce a la frustración y en un momento dado a una gran serie de reacciones laterales perniciosas que ponen en peligro la producción.



### 3.2.- Relaciones Humanas.

#### 3.2.1.- Paternalismo

En lugar de aquella actitud ("o usted trabaja o se va"), los administradores orientados hacia las buenas Relaciones Humanas pretenden motivar a los trabajadores principalmente mediante la satisfacción de sus necesidades de seguridad y sociales. Para que reaccionen movidos por un sentimiento de gratitud.

Las necesidades de seguridad tratan de satisfacerlas mediante prestaciones que ofrecen cierta protección contra la enfermedad, la vejez, el desempleo y las vicisitudes de la misma, lo mismo que mediante políticas gerenciales que tratan a los trabajadores con equidad. Las acciones pueden ser lo siguiente:

La necesidad social de pertenecer debe llenarse con diversas actividades de recreación y sobre todo mediante el desarrollo de fuertes grupos cohesivos. Finalmente, para atender a la segunda necesidad social en orden de importancia, la necesidad de apoyo, se adiestran supervisores y consultores para que escuchen los problemas de los empleados y muestren interés en ellos; y para que traten a todo trabajador con dignidad y muestren en general lo que se denomina "consideración". La novedad de recibir "regalos" gratuitos y los empleados comienzan a considerar esas prestaciones como cosa normal.

Se pueden distinguir dos formas de Relaciones Humanas, que son el paternalismo y gerencia higiénica.

En la mayoría de los casos, cuando las recompensas se les dan. En pro del paternalismo se afirma que si la gerencia trata bien a los empleados, estos trabajarán más duro por lealtad y gratitud.

La argumentación a favor de la gerencia higiénica pasa por alto la gratitud; sostiene que las prestaciones generosas, las buenas condiciones de trabajo y la supervisión amable producen empleados satisfechos y por lo tanto el empleado satisfecho trabaja más duro.

Se espera la docilidad del trabajador como respuesta de responder a los reglados y el trabajo se sigue haciendo como una forma de castigo que las personas ejecutan, solo y bajo la expectativa de una recompensa.



### 3.2.1.- Paternalismo

El paternalismo ha sido una de las equivocaciones más grandes de la administración. De esto, la dirección aprendió que los empleados no están dispuestos a tolerar una relación en la cual se les hace sentir dependientes y en la cual se espera que trabajen movidos por un sentimiento de gratitud.

Existen buenas razones psicológicas para creer que si la gerencia espera que los empleados trabajen más duro por gratitud de los beneficios recibidos, el paternalismo no podrá cumplir su propósito. Lo que en realidad sucede puede ser lo siguiente:

1.- El paternalismo puede engendrar resentimientos en lugar de gratitud. Las recompensas no ganadas y otorgadas por la bondad del empleador muchas veces se consideran como afrentas al sentido de amor propio del empleado.

2.- Transcurrido algún tiempo, pasa la novedad de recibir "regalos" gratuitos y los empleados comienzan a considerar esas prestaciones como cosa normal.

3.- En la mayoría de los casos, como las recompensas se les dan a todos hay poco incentivo para que el trabajador haga más trabajo que el estrictamente indispensable para que no lo despidan.

4.- En el paternalismo se incorporan algunas de las suposiciones básicas de la teoría de motivar "por la fuerza"

Se espera la docilidad del trabajador como manera de corresponder a los regalos y el trabajo se sigue tomando como una forma de castigo que las personas aguantan solo bajo la expectativa de una recompensa.



Aunque en el paternalismo se da énfasis al aspecto positivo del regalo, también hay en él algo negativo, una amenaza implícita: "si no hacen bien el trabajo como se le ordena, se les retirarán los regalos".

En la mayoría de los casos, como las recompensas se distribuyen indiscriminadamente a todos los que figuran en la nómina, hay muy poco incentivo para que el trabajador individual desempeñe más del mínimo de trabajo requerido para no ser despedido. Las formas más comunes de motivación hoy en día es la negociación.

### 3.2.2.- Gerencia higiénica

En este método, la administración alienta a los trabajadores a producir un volumen "razonable" de trabajo, acordando proveer, en compensación supervisión "razonable".

Hoy en día rara vez se acude al paternalismo. Es más común sin embargo la gerencia higiénica que, en cierto sentido, es una versión sutil de paternalismo.

En cierto sentido, la gerencia consiste en no aplicar todas las presiones que tiene a su disposición a los empleados.

En este caso, la administración derrama con abundancia sobre todos sus trabajadores altos sueldos, jornales de trabajo buenos, altas prestaciones, buenas condiciones de trabajo, buena supervisión y todo lo demás, en la esperanza de que tengan mejor espíritu de trabajo y por consiguiente trabajen más duro.

La motivación es disuadida por las condiciones de la negociación (es decir, lo que constituye supervisión "razonable" y producción "razonable") y el temor de que si no se hacen más o menos.

Lo único inexacto de esta suposición es el por consiguiente o por lo tanto. Por supuesto que todos los trabajadores comparten por igual estos beneficios, no existe una recompensa por un buen trabajo y no hay incentivos para mejorar el rendimiento.

Así pues, en la práctica no se elige el nivel que determina unilateralmente el nivel de producción ni las condiciones bajo las que trabajan los empleados, sino que se estipulan en un acuerdo no escrito entre superior y subordinado.

Existe la suposición de que las partes están más o menos equilibradas en el poder de que disponen, por lo cual el "acuerdo de negociación" se aprueba voluntariamente. Cuando favorable a cada parte resulta ser el acuerdo final que se determina por sus respectivos poderes de negociación.

A continuación se examinan las áreas de que dispone cada bando en su poder de negociación.



### 3.3.- Negociación implícita.

Una de las formas más comunes de motivación hoy en día es la negociación.

En este método, la administración alienta a los trabajadores a producir un volumen "razonable" de trabajo, acordando proveer, en compensación supervisión "razonable".

En cierto sentido, la gerencia conviene en no aplicar todas las presiones que tiene a su disposición si los empleados acuerdan no restringir indebidamente la producción.

La principal diferencia entre este sistema y las dos formas de motivación ya discutidas es que las condiciones de la negociación (es decir lo que constituye supervisión razonable y producción razonable) se acuerdan de una manera más o menos voluntaria entre ambas partes.

Así pues en la práctica no es el gerente quien determina unilateralmente el nivel de producción ni las condiciones bajo las que trabajen los empleados, sino que se estipulan en un acuerdo no escrito entre superior y subalterno.

Existe la suposición de que las partes están más o menos equilibradas en el poder de que disponen, por lo cual el "esfuerzo de negociación" se aprueba voluntariamente. Cuan favorable a cada parte resulta ser el acuerdo final que se determina por sus respectivos poderes de negociación.

A continuación se examinan las armas de que dispone cada bando en su poder de negociación.



La defensa principal de los empleados es la siguiente: Ellos pueden mostrarse amables y colaboradores, manteniendo la producción alta, o por el contrario pueden cometer actos de torpeza excesiva, abierta lentitud en el trabajo o en su caso tomar parte en huelgas.

Otra forma de motivación es la competencia por armamentos de guerra. El arma más aparente del administrador es su poder de castigar a los trabajadores que no producen. De satisfacer sus necesidades.

Con todo, el gerente tiene a su disposición un arsenal completo de armas menores: premios pequeños pero altamente apetecidos, concesiones menores, castigos mezquinos pero muy reales, puede asignar trabajos fáciles y difíciles, puede aceptar excusas, puede hacer concesiones en tiempo libre, obviamente acepta faltas, ausentismo o retardos y puede regañar a los empleados por faltas menores.

En este tipo de motivación, se requiere menos supervisión en los trabajos, ya que la competencia proporciona una fuerte motivación. También está en condiciones de prestar la ayuda que facilita un trabajo o hacer la tarea casi imposible. Es el mejor trabajo que se puede hacer. No hay necesidad de aprendizaje.

Sin embargo, la competencia como forma de motivación no tiene un particular éxito entre los trabajadores de fábrica. En primer lugar, los obreros están acostumbrados a un sistema de trabajo en el que el principio de la competencia reduce la posibilidad de ganar dinero con sólo el trabajo sobresaliente.

Entre los obreros y trabajadores de cuello blanco en las oficinas donde se produce el trabajo, la competencia puede ser más efectiva, especialmente entre grupos de individuos.

Con todo, aún entre obreros de fábricas, la competencia puede ser un medio de motivación sobre ciertas instalaciones y equipos especiales indispensables que a continuación se comentan.

No todos están igualmente interesados en progresar. Algunas personas son altamente competitivas, pero otras que pueden ser igualmente competentes y trabajadores tienden a evitar situaciones en que tengan que "pelear" con el compañero para progresar.



El exceso de competencia ha desquiciado en ocasiones a toda una empresa. La competencia entre empresas es sana. La competencia de una empresa es peligrosa.

### 3.4.- Competencia

En muchos casos es difícil medir quien ha tenido éxito pues otra forma de motivación es la competencia por aumentos de sueldos y ascensos, que van a quienes se destacan en su trabajo. La competencia ofrece diversas formas de satisfacer las necesidades. La competencia puede hacer a los subordinados dependientes de los ascensos a todo lo relativo al jefe. Podrían estar más interesados por quedar bien con el jefe por hacer un buen trabajo.

La perspectiva de ganar una promoción o una alza de salario es una meta significativa a la cual aspirar. Y el llegar finalmente a la meta significa para el empleado disfrutar de la recompensa económica, como también un sentido de realización y cumplimiento, un sentido de progreso y mayor prestigio social.

En este tipo de motivación se requiere menos supervisión en los trabajos, ya que la competencia proporciona una fuente razonablemente satisfactoria de motivación, pues cada trabajador se encarga por su propia cuenta de hacer el mejor trabajo posible. No hay necesidad de apremiarlo.

Sin embargo, la competencia como forma de motivación no tiene particular éxito entre los trabajadores de fábrica. En donde los obreros están afiliados a un sindicato, el principio de antigüedad reduce la posibilidad de ganar ascensos con sólo el trabajo sobresaliente.

Entre los obreros (o trabajadores de cuello blanco en oficinas donde se produce en masa), la competencia suele ser más eficaz entre grupos que entre individuos.

Con todo, aún entre empleados no fabriles la competencia como medio de motivación sufre ciertas limitaciones y efectos laterales indeseables que a continuación se comentan.

- 1.- No todos están igualmente interesados en progresar. Algunas personas son altamente ambiciosas, pero otras que pueden ser igualmente competentes y trabajadoras tienden a evitar situaciones en que tengan que "pelear" con el compañero para progresar.



2.- El exceso de competencia ha desquiciado en ocasiones a toda una empresa. La competencia entre empresas es sana. La competencia dentro de una empresa es peligrosa.

3.3.- Motivación interiorizada.

3.- En muchos campos es difícil medir quien ha tenido éxito pues es imposible identificar el rendimiento de cada empleado. Sin embargo, a menos que haya un método puramente objetivo para determinar quiénes deben recibir ascensos y recompensas, la competencia puede hacer a los subalternos demasiados atentos a todo lo relativo al jefe. Podrían estar más preocupados por quedar bien con él, que por hacer un buen trabajo

En este enfoque se utilizan los motivadores de Herzberg.

4.- Los esfuerzos por alentar la competencia muchas veces se considera como presión.

Los empleados que se sienten presionados y que no gustan del trabajo por los objetivos organizacionales, por que les gusta el trabajo mismo y no solo el lugar de trabajo y sienten que es importante realizar una buena labor.

Este sistema requiere que la administración desarte la suposición de que el trabajo es necesariamente desagradable. Muy pocas infantes en la motivación intrínseca y en las necesidades extrínsecas. Por sobre todo, considera que los trabajadores poseen habilidades creativas no aprovechadas, las cuales, bien dirigidas, podrían contribuir al logro de los objetivos esenciales.



### 3.5.- Motivación interiorizada.

Una quinta modalidad de la motivación es proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesidades por medio del propio desempeño del trabajo y así interiorizar la motivación de modo que el trabajador disfrute de hacer un buen trabajo.

En este enfoque se utilizan los motivadores de Herzberg. Requiere que la administración acepte la responsabilidad de crear condiciones en las cuales los empleados por su propia voluntad y con gusto trabajen por los objetivos organizacionales, por que les gusta el trabajo mismo y no sólo el lugar de trabajo y sientan que es importante realizar una buena labor.

Este sistema requiere que la administración descarte la suposición de que el trabajo es necesariamente desagradable. Hace menos énfasis en la motivación económica y más en las necesidades egocéntricas. Por sobre todo, considera que los trabajadores poseen habilidades creativas no aprovechadas, las cuales bien dirigidas, podrían contribuir al logro de los objetivos gerenciales.



#### 4.-RESUMEN

Bajo una panorámica general podemos enfatizar estableciendo que la motivación de una persona se inicia con:

- 1).- La orientación de su comportamiento, lo que intenta hacer cuando se ve enfrentado a varias alternativas posibles.
- 2).- La amplitud o fuerza de su respuesta (es decir el esfuerzo) una vez hecha la elección.
- 3).- La resistencia del comportamiento, o el tiempo que se apege a el.

En este seminario establecimos el concepto de motivación, a continuación enunciamos una serie de teorías motivacionales y establecimos varios sistemas motivacionales.

El término motivación incluye convenientemente otras variables, tales como: impulso, necesidad, incentivos, recompensa, expectativa, etc.

Estas variables, son de mucha importancia ya que en ellas se centran los estudios de las teorías motivacionales de proceso, es decir estas tratan de definir las principales clases de variables que tienen importancia para explicar el comportamiento motivado. Por contraste, las teorías de contenido identifican y definen entidades específicas dentro de una clase general de variables interesadas en especificar la forma precisa de la interacción entre dichas las variables.

Hay que reconocer que la diferenciación en las teorías de proceso y contenido no nos proporciona dos categorías mutuamente excluyentes.

Así mismo tanto las teorías de proceso como las de contenido son útiles para hacer predicciones solo hasta el grado en que especifique tanto contenido como proceso, esto es, hasta el grado en que especifique la identidad de las variables y los procesos importantes por los cuales influyen en el comportamiento.

Por lo tanto si se entienden bien la teorías motivacionales, resultará más fácil comprender y asimilar todas las técnicas o sistemas de motivación que se aplican hoy en día.



## 5.- CONCLUSIONES

Hoy en día la Administración de Recursos Humanos ha adquirido una importancia considerable en las empresas debido al interés que existe en estas por mantener una base firme en la estructura laboral. También es de mucha importancia reconocer que el recurso humano con el que cuenta la empresa es el principal factor que debe mantenerse lo más estable posible, ya que si esto no sucede la empresa se vería afectada en sus actividades.

Por lo tanto, debido a este interés, una empresa debe tener un buen sistema de motivación con el cual el empleado se sienta cómodo y pueda realizar satisfactoriamente su trabajo, sin el temor de tener una presión excesiva.

Es por eso que el sistema de motivación hoy en día es de mucha importancia, ya que toda organización (empresa o institución) debe de contar con un sistema adecuado y así podrá contar con empleados eficientes y productivos.

Si tomamos como referencia a una empresa que se dedique a elaboración de alimentos, en donde existan personas que no estén lo suficientemente bien motivadas y que no se sientan a gusto con el trabajo que están desempeñando, pueden ocasionar problemas ya que estos al estar pensando en otras cosas ajenas a su trabajo tales como conseguir otro empleo con mejor ambiente de trabajo y quizá mejor salario, por accidente pueden operar mal una máquina lo que daría como resultado una mala calidad en el producto que se elaboró y muchos otros incidentes desagradables que sería muy largo enumerar.

Finalmente concluiremos que de los sistemas de motivación que se presentan en este trabajo, es recomendable usar una combinación de todos estos o alternarlos según sean las circunstancias y necesidades, tratando de dar más variantes y mantener contentos y satisfechos a los empleados, ya que así tendrán más opciones de mejorar su trabajo y realizarlo mejor.



## 6.- Bibliografía

- 1.- Lucas Ortueta Ramón de. Técnicas de Dirección de Personal. Edit. LIMUSA 1981, México, D.F.
- 2.- Heneman, Schaum et al. Administración de los Recursos Humanos. Conceptos y aplicaciones. Edit. Interamericana 1984 México, D.F.
- 4.- Strauss George y Leonard Syles. Personal. Problemas Humanos de la Administración. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana 1987, México, D.F.
- 5.- Fulmer Robert M. Administración y Organización. Edit. CECOSA 1979, México, D.F.
- 6.- Dubin Robert. Las Relaciones Humanas en la Administración Edit. CECOSA 1974, México, D.F.



