

MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL

GINO CABIATI MONDINO

MARTHA XIMENA SILVA MANRIQUE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES DE SERVICIO

CAMPUS UNIVERSITARIO PUENTE DEL COMUN

2000

MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL

GINO CABIATI MONDINO

MARTHA XIMENA SILVA MANRIQUE

**Tesis de Grado para optar al Título de
Administrador de Instituciones de Servicio**

**Directora
ARIANNE ILLERA
Psicóloga**

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES DE SERVICIO

CAMPUS UNIVERSITARIO PUENTE DEL COMUN

2000

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y Fecha _____

A Nuestros Padres con todo nuestro amor.
A nuestros familiares y amigos con mucho
Cariño.
A Nuestra Universidad y Facultad, ha sido
todo un honor ser parte de Uds.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Arianne Illera, Asesora del proyecto, Docente Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por sus valiosos aportes y constante guía.

Mónica Alejandra Kook, Alumna de Administración de Empresas Universidad del Rosario, por su apoyo y ayuda.

Universidad de la Sabana y Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por los conocimientos brindados y el gran apoyo a lo largo de la carrera.

CONTENIDO

	Pag.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
JUSTIFICACION	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1 Caso Tecmedic: Análisis del Cliente Interno	7
1.2 Oportunidad del diagnóstico	10
2. OBJETIVOS	13
3. MARCO TEORICO	14
3.1 Enfoque Conceptual	18
3.2 Perspectivas	28
3.3 Caminos y Obstáculos a la Motivación	31
3.3.1 CREATIVIDAD	31
3.3.1.1 La Creatividad Intelectual	31
3.3.1.2 La Personalidad Creativa	33
3.3.1.3 Los Miedos y los Bloqueos	35
3.3.1.4 Los Métodos Creativos	37
3.3.1.5 Conocimientos que se han desarrollado	39
3.3.1.6 La Medición de las emociones humanas y su relación con la creatividad	41
3.3.1.7 Obstáculos a la Creatividad	43
3.3.2 CHISME	44
3.3.2.1 Causas del Chisme	47
3.3.2.2 Características del Chisme	48
3.3.3 FRUSTRACIÓN	50
3.3.4 EMPRESA Y MOTIVACIÓN	52
3.3.4.1 Lo que desean los colaboradores de la empresa	52
3.3.4.2 Actos de la empresa	55
3.3.4.3 La Crisis genera el Cambio	56
3.3.4.4 La Cultura Empresarial	58
3.3.4.5 El Conflicto Empresarial	61
3.3.4.6 La Motivación como influencia en el Ámbito Laboral	63
3.3.4.7 Estrategias de la Gerencia para aumentar la Motivación	66
3.3.4.8 Tarea de la Gerencia	75
3.3.4.9 Descentralización y Delegación	78
3.3.4.10 Actividad administrativa japonesa, un modelo para adaptar	83

3.3.4.11 Motivación e incentivación	91
3.3.4.12 Escuchar: La clave para la comprensión	93
3.3.4.13 Recomendaciones para la entrega de recompensas monetarias	94
3.3.4.14 14 Principios de la Gerencia de Deming	95
3.3.4.15 ¿Cómo mejorar el Clima Organizacional?	102
3.3.5 TRABAJO EN EQUIPO	105
3.3.5.1 Formación de grupos de trabajo	105
3.3.5.2 Desarrollo de los grupos de trabajo	105
3.3.5.3 Características del desarrollo de un grupo	106
3.3.6. ESTRÉS	108
3.3.6.1 El Estrés y sus Consecuencias	108
3.3.6.2 Los Estragos del “Mal del Siglo”	114
3.3.7 LIDERAZGO	116
3.3.7.1 Definición del Liderazgo	116
3.3.7.2 Estilos de Liderazgo	127
3.3.7.3 Tácticas del líder para motivar	129
3.3.8 MOTIVACIÓN	131
3.3.8.1 Concepto de Motivación	131
3.3.8.2 El Proceso de Motivación	132
3.3.8.3 Tres partes fundamentales de la Motivación	135
3.3.8.4 Complejidad de la Motivación	136
3.3.8.5 Motivadores	137
3.3.8.6 Diferencia entre Motivación y satisfacción	138
3.3.8.7 Teorías de la Motivación	139
3.3.8.8 Tipos de Necesidades básicas de las personas	151
3.3.8.9 Cómo motivar a los colaboradores con trabajos rutinarios	153
3.3.8.10 La Cadena Necesidad – Deseo – Satisfacción	155
3.3.8.11 Dependencia de la Motivación en el Clima Organizacional	157
3.3.8.12 Perspectiva: Automotivación	157
3.3.8.13 Necesidad de Independencia del Talento Humano	159
3.3.8.14 Los seres humanos son primero	161
3.3.8.15 ¿Cómo se mide la Motivación?	161
3.3.8.16 El Desarrollo del Potencial Humano	163
3.3.8.17 La Psicología Industrial y Organizacional	166
3.3.8.18 La Psicología de la Seguridad	168
3.3.8.19 Una Visión psicológica del Trabajador	169
3.3.9 INTELIGENCIA EMOCIONAL	174
3.3.9.1 Motivadores Modernos	178
3.3.9.2 Inteligencia Interpersonal	183
3.3.9.3 Inteligencia Intrapersonal	184
4. METODOLOGÍA	185
4.1 Unidad de Análisis	185
4.2 Técnicas de Recolección de Información	187

4.3 Variables de Investigación	188
4.4 Universo o Población	188
4.5 Muestra	188
4.6 Instrumento de la Encuesta – Estadística Correlacional Medición Cualitativa, Discreta sin orden	189
5. PLANEACION DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	195
5.1 P.H.V.A	196
5.2 Modelo de la Planeación del Programa de Motivación	204
CONCLUSIONES	213
RECOMENDACIONES	214
BIBLIOGRAFÍA	216
ANEXOS	218

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Caso Tecmedic: Ventajas y Desventajas	187
Tabla 2. Planificar: Identificación del problema, observación, análisis y plan de acción.	196
Tabla 3. Hacer - Acción del programa	196
Tabla 4. Verificar el programa	197
Tabla 5. Aplicar Correcciones Estandarización y conclusión	197
Tabla 6. Principios de Hezberg para el Enriquecimiento del Trabajo	231
Tabla 7. Normas de Conducta para lograr un Trabajo Motivado	232
Tabla 8. Maneras de Motivar al Talento Humano de su Empresa	233
Tabla 9. Comparación de los Grupos Fomales e Informales	234
Tabla 10. Papeles Representados por Integrantes de Grupos	235
Tabla 11. Variables que Influyen en la Eficiencia de los Grupos de Trabajo	236
Tabla 12. Areas sobre las que Influye la Gerencia en las Cinco Categorías de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	237
Tabla 13. Modelo Calificador del Programa de Motivación	238
Tabla 14. Limitaciones ante el Programa de Motivación	239

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ciclo de la Creatividad	42
Figura 2. Direccionamiento de la Motivación	54
Figura 3. Dimensiones Centrales de un Trabajo	71
Figura 4. Dinero como Motivador	74
Figura 5. División del Trabajo en Niveles Jerárquicos	87
Figura 6. Estilos de Liderazgo	129
Figura 7. Satisfacción de Necesidades	133
Figura 8. Cadena de Necesidad – Deseo – Satisfacción	156
Figura 9. Tamaño Empresa Vs. Número de Integrantes Comité	205
Figura 10. Ciclo de Funciones del Colaborador	211

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Fases de la Creatividad	219
Gráfico 2. Elementos para Innovar	220
Gráfico 3. La Creatividad	221
Gráfico 4. Remuneración y Motivación	222
Gráfico 5. Satisfacción de Necesidades	223
Gráfico 6. Factores que en opinión de los Trabajadores tienen influencia en su Actividad	224
Gráfico 7. Integración de las Necesidades de Maslow a la Empresa	225
Gráfico 8. Logro de la Afiliación y el Reconocimiento	226
Gráfico 9. Ciclo Motivación – Satisfacción	227
Gráfico 10. Posibles Respuestas ante un Estímulo o Actividad en el Trabajo	228
Gráfico 11. Pasos para la Implementación del Programa de Motivación	229

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. GRAFICOS	218
Anexo B. TABLAS	230
Anexo C. FORMATO ENCUESTA	240
Anexo D. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	242

GLOSARIO

BONOS SOBRE PRODUCCIÓN: Los bonos sobre producción son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción.

COMISIONES: Es un porcentaje de dinero que recibe la persona que comercializa un bien o servicio del precio de venta fijado para el mismo.

CURVAS DE MADUREZ: Son utilizadas para compensar a los empleados con base en su antigüedad y su desempeño, por lo común estos planes de compensación se limitan a grupos profesionales y técnicos.

DESARROLLO: Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro.

DIFERENTES SISTEMAS DE INCENTIVOS: Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea esta manual o de tipo profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplementos para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los incentivos de tipo más común se presentan a continuación.

FACTORES DE MOTIVACIÓN: Elementos del entorno que provocan el impulso conducente a la acción del individuo.

INCENTIVO POR PRODUCCIÓN EN UNIDADES: Compensación adicional concedida en razón directa del volumen de producción.

INCENTIVOS NO MONETARIOS: Los que refuerzan el desempeño adecuado mediante estímulos diferentes al numerario, como el elogio, las distinciones, los objetos alusivos.

MANUAL DE BIENVENIDA: Documento que explica las prestaciones básicas, las políticas más importantes, el reglamento o un resumen del mismo y las características de la empresa.

MANUAL DE MOTIVACIÓN: Documento que ayuda y explica al talento humano de una empresa, como puede motivar a sus empleados para que estos se sientan comprometidos con la empresa y obtengan los resultados esperados.

MOTIVACIÓN: Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.

NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN: Lo que experimenta el ser humano al saber que esta logrando a su potencial innato.

PRODUCTIVIDAD: Razón entre los frutos tangibles que logra la organización en bienes y servicios y los insumos que consume(personal, capital, materiales, tiempo y energía).

RESUMEN

La realización de este estudio tuvo su fundamento en la importancia del tema de Motivación organizacional para las empresas modernas, este es un concepto que mas que estar de moda, se esta convirtiendo en base fundamental del buen desarrollo de cualquier organización, sin embargo son pocas las que la llevan a cabo. Este documento muestra la importancia de la "Motivación Organizacional", los beneficios que trae y su correcta aplicación mostrando los caminos para su logro y los posibles obstáculos que se pueden presentar en su desarrollo. Esto mediante una Investigación Deductiva – Participativa, que nos llevó a investigar y buscar toda la información teórica existente sobre el tema y se hizo también una investigación práctica.

A su vez se cita un caso empresarial, como ejemplo de lo que no hay que hacer en las organizaciones para llegar a la "Motivación". Esto con el fin de vislumbrar un ápice de la realidad laboral de muchas empresas tanto dentro como fuera del país.

Como principal limitante a la elaboración de este estudio, fue el escaso tiempo disponible para la aplicación práctica del mismo, sin embargo la

información presentada permite que en un futuro esta investigación sea ampliada por otros estudiantes, haciendo mayores aportes a este tema en especial.

Se pueden citar los siguientes resultados relevantes encontrados luego de terminar el estudio: la motivación organizacional no es un tema de uso común en las empresas, no es de vital importancia para los empleadores en general, ya que estos tienen otras preocupaciones que bajo sus prioridades deben prevalecer en su desarrollo diario.

INTRODUCCIÓN

Para poder hablar de motivación se hace necesario hacerse la siguiente pregunta ¿Qué es lo que realmente motiva a una persona a hacer algo? Por ejemplo que motiva a una persona a trabajar? La persona cuando tiene necesidades, ya sean de tipo social, económicas e incluso fisiológicas tiene un impulso por satisfacer estas necesidades a través del desarrollo de una actividad que le permita satisfacerlas, de igual forma actúa la motivación, ¿Pero que impulsa a la motivación? Realmente lo que impulsa a una persona a estar motivada es el cumplimiento de metas y proyectos que ayudan a satisfacer sus necesidades.

Este estudio esta enfocado al comportamiento organizacional de las empresas, con el fin de determinar su conocimiento, aplicación e importancia sobre la Motivación Organizacional, sobre esta materia se han realizado diferentes estudios, pero muy pocos enfocados a las cultura empresarial latinoamericana, lugar en el cual este concepto no presenta mayor atención por parte de los empresarios en general, por todo lo anterior este estudio, al ser elaborado en la práctica en una empresa local, amplia el conocimiento que se tiene del concepto en la aplicación de esta idea.

Con esta investigación se buscó elaborar un documento, que mas allá de servir como consulta bibliográfica en un futuro, también se pudiera aplicar en la vida cotidiana de las empresas colombianas, para mejorar su desempeño general sin tener consecuencias negativas en sus colaboradores.

Este documento le ayudará a comprender cómo funciona la motivación; es una guía práctica que le permitirá iniciar un programa de motivación en su empresa y al tiempo ir de la mano del cambio, el progreso y el éxito laboral.

JUSTIFICACIÓN

La transformación de las empresas y la globalización de las economías da problemas y dificultades a los gobiernos de América Latina esto nos obliga a buscar otras fuentes que nos motiven para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Por eso vemos en este proyecto, la oportunidad de ayudar y concientizar a las organizaciones y sus líderes, de la importancia que tiene la Motivación de los individuos que colaboran en las empresas, por medio de una herramienta de motivación concretada en un escrito que los lleve conjuntamente al desarrollo de un clima organizacional adecuado, para el mejoramiento de sus relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización, ya que muchas veces de esto depende el éxito de toda actividad profesional. Por esta razón es importante tener en cuenta que la base de toda empresa es su talento humano y la búsqueda de su desarrollo tanto profesional como personal, lo cual es vital para el crecimiento general de toda la sociedad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema De Investigación

No solo es necesario mantener una forma de trabajo efectiva, un pago justo e instalaciones de trabajo adecuadas, el talento humano de la empresa necesita motivación, es por esto que la motivación es uno de los factores más importantes, para la empresa y para el buen desempeño de la persona en la misma, debido a que en estos tiempos las presiones laborales incrementan dejando como secuela altísimos grados de tensión, estrés y falta de motivación en el trabajo; esto conlleva a la baja productividad y ausentismo.

La motivación colabora a que el desempeño del trabajo y de las relaciones interpersonales sean eficientes y agradables para la persona y para el buen desarrollo del clima organizacional de la empresa.

Existen miles de publicaciones que hablan sobre motivación pero ninguno que señale que se debe hacer para mantener motivado al talento humano presente en las organizaciones, esta investigación pretende dar ayuda tanto para directivos como para el talento humano de la empresa, una guía en forma de documento practico que sirva como una herramienta de motivación organizacional.

1.1 Caso Tecmedic : Análisis del Cliente Interno

El personal goza de un adecuada infraestructura que le permite realizar sus labores a plenitud. Sin embargo, el ambiente laboral se ha visto deteriorado por las constantes presiones del entorno como son la actual situación económica nacional y diferentes enfrentamientos internos.

Esto se ha visto incrementado por la gran cantidad de personal femenino que existe en la organización lo que ha llevado a una serie de altercados o malos entendidos que repercuten en la motivación general de la empresa y por tanto en su productividad.

La situación económica ha sido un factor fundamental en la motivación general de la empresa ya que la persistente crisis no permite muchas veces cumplir a tiempo con las obligaciones financieras que la organización adquiere con sus colaboradores, esto se ha visto acrecentado con pleno conocimiento de los empleados que sus directivos o socios mayoritarios constantemente hacen uso de estos dineros previamente destinados a otros objetivos, lo que produce a la vez un clima de decepción y resentimiento.

Por esta razón y para lograr un mayor grado de motivación y compromiso por parte de los colaboradores, es que nos hemos dado a la tarea de organizar una serie de actividades de integración. Al igual que remuneraciones en forma de acciones de la empresa para aquellos empleados que a gusto de sus compañeros sean merecedores de este incentivo. Esto ha logrado su objetivo ya que se ha detectado un clima grato de trabajo y motivación.

Con lo que respecta a la intervención paternalista por parte de los socios , se requiere de una evaluación exhaustiva de ingresos y su posterior distribución para evitar malos entendidos y posteriores problemas.

Preguntas:

- Qué causó el Problema?
- Está el personal capacitado para solucionarlo?
- Qué condiciones del entorno se pueden aprovechar?
- Qué estrategias adicionales se pueden adoptar?

Respuestas:

- Situación económica del país, al igual que el ambiente laboral que se genera por la gran cantidad de personal femenino en la organización. De la misma manera la constante intervención paternalista en las finanzas de la empresa ha provocado un ambiente de resentimiento e incertidumbre económica dentro de la organización.
- La gerencia está en plena capacidad de solucionar los problemas que a la motivación conciernen, siempre y cuando de prioridad a solucionar las intervenciones que se producen por parte de los dueños de la compañía , para esto se requiere de la misma manera la colaboración y compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la empresa para generar así mismo un ambiente laboral adecuado y guiado hacia la producción.
- Las nuevas teorías y ejemplos de compañías bien organizadas han sido un estandarte o camino a seguir para las empresas nacionales , estos ejemplos sirven y servirán como una opción externa para el desarrollo empresarial.
- En los momentos de crisis económica en el país es importante hacer sentir a los colaboradores una cierta seguridad económica la cual la compañía puede

brindar logrando así un mayor compromiso para con la empresa , una manera muy eficaz de hacer esto, es hacer a los empleados participes de la compañía compartiendo con ellos acciones de la misma . Esto logra en ellos un altísimo compromiso y los motiva a trabajar por el progreso de la organización , lo cual se traduce en crecimiento para si mismos.

Núcleos temáticos:

- Motivación de los empleados
- Solución de problemas 1 a 1
- Aprovechamiento del entorno para solución de problemas
- Generación de estrategias para planes de desarrollo empresarial y motivacional.

1.2 Oportunidad de Diagnóstico

Tecmedic nace en octubre de 1993, gracias a una iniciativa privada y con el objeto fundamental de ser centro pionero de alta tecnología médica.

Inicialmente la base fundamental de atención fue la urología, especialidad ampliamente dotada que ofrecía a los pacientes una gran posibilidad de

alternativas de atención y una acción totalmente participativa en la elección de cualquier tratamiento.

En el transcurso de 6 meses, se habían fortalecido las especialidades de Ginecología, Otorrinolaringología, Ortopedia, Cirugía General, Dermatología, dotándolas de equipos y de los elementos necesarios para la mejor atención de las mismas.

De igual manera, como se ampliaron los servicios en las diferentes especialidades, el área de diagnóstico, se fue ampliando y completando, con el ánimo de dar integridad a nuestro servicio.

Desde su apertura, la filosofía de TECMEDIC se ha basado en la excelencia en la atención, caracterizada por personal amable, médicos de indiscutible calidad tanto profesional como humana y en general un equipo humano siempre dispuesto a ofrecer lo mejor en procura de la total satisfacción de sus pacientes.

A raíz de la implementación de la Ley 100, a finales de 1994, nuestra institución comenzó a abrir sus puertas y prestar sus servicios a diferentes empresas promotoras de salud y entidades de medicina prepagada, consolidándose en el tiempo y comenzando a ser reconocida como una entidad seria, innovadora, basada en principios de ética médica y profesional.

- EXTERNA: En la que los médicos son acreditados por TECMEDIC para utilizar los servicios de la institución a sus pacientes particulares.
- INSTITUCIONAL: En la que los médicos son acreditados para la utilización de los servicios institucionales y además son designados para la atención de los pacientes provenientes de los diferentes convenios de atención vigentes de TECMEDIC con Empresas Promotoras de Salud y Entidades de Medicina Prepagada.

La organización está dividida en cinco áreas específicas:

- ADMINISTRATIVA: De la que dependen la toma de decisiones, organización de funciones, manejo de personal, control presupuestal, etc.
- CIENTIFICA: De la que dependen las diferentes áreas de prestación de servicios (imágenes diagnósticas, laboratorio, cirugía, consulta externa, etc.).
- COMITÉ MEDICO: De este comité dependen los demás, se encarga de determinar pautas de acción sobre las diferentes legislaciones y normas impartidas por las entidades reguladoras del sector salud, solucionar problemas de las áreas de atención, acreditar médicos e instituciones, participar en la toma de decisiones de carácter científico, etc.

- COMITÉ DE HISTORIAS CLINICAS: Es el encargado de regular y verificar los registros de Historias Clínicas, soportes, epicrisis, etc.
- COMITÉ EPIDEMIOLOGICO: Es el encargado de la elaboración de estadísticas y registros epidemiológicos de las áreas de servicios, análisis de los mismos, etc.

Nota: Se estuvo en permanente contacto con todas y cada una de estas unidades de personal para lograr conceptos adecuados y reales para la investigación.

2. OBJETIVOS

Objetivo General

Crear un escrito de motivación, por medio de una investigación deductiva - participativa que sirva de marco de referencia para directivos y empresarios del sector servicio, con el animo de orientarlos en el desarrollo de la motivación en sus empresas, y lograr un equilibrio en las relaciones interpersonales.

Objetivos Específicos:

- Dar a conocer por medio del documento de motivación, la importancia de la motivación organizacional para un buen desempeño laboral.
- Informar con respecto a la motivación para la satisfacción del cliente interno y el equilibrio en las relaciones interpersonales.
- Especificar cuales son los beneficios de la influencia de la motivación en el ambiente empresarial colectivo.
- Diagnosticar como afecta a las empresas la motivación laboral.

3. MARCO TEORICO

El comportamiento de una persona, o razón por la que una persona lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Problemas:

- Económicos
- Malos Tratos
- Poco Reconocimiento a las Labores
- Mal Ambiente de Trabajo
- Macro Entorno
- Falta de Liderazgo

Estrategias

- Realizar los ajustes necesarios para lograr un buen y oportuno pago a los colaboradores, de la misma manera hacerlos partícipes de las utilidades de la empresa cuando esta realizando logros importantes.
- Concientizar a los integrantes de la compañía de la importancia del recurso humano para así poder lograr entendimiento y sobretodo resultados.
- Las personas necesitan de incentivos como el reconocimiento de las labores , esto es de vital importancia para que la persona sienta ánimo de seguir en sus tareas.
- Es labor de los líderes de la organización mantener un clima laboral óptimo ya que es bastante común que en las empresas se den casos de envidias y deslealtades. Por tal razón es importante que se concientice a todos de lo importante que es el trabajo en equipo.¹

¹ ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL

Las situaciones que afectan al País , como es la violencia y otros factores como el económico, influyen en el desempeño de un trabajador, por lo que es importante trabajar en éste punto por medio de charlas y dar visiones optimistas del futuro .

- Un buen líder es de vital importancia para cualquier organización ya que de lo contrario los colaboradores se sienten en cierta forma a la deriva y no sienten un apoyo importante al momento de la toma de decisiones, por esta razón se debe ser en extremo cuidadoso al elegir los líderes de la compañía y que estos sean comprensivos y sensibles a los problemas que se puedan suscitar.

Técnicas de Motivación

A continuación se explicarán algunas de la principales técnicas Motivacionales:

- **Dinero:** El dinero como motivador no se puede pasar por alto, bien sea bajo la forma de salarios, trabajo a destajo (recibir un pago por las unidades producidas con un cierto nivel de calidad) o cualquier otra remuneración por incentivos, primas opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquiera de las otras que representen valor monetario para las personas por su desempeño, el dinero es importante y como lo han señalado algunos autores con frecuencia el dinero significa mas que un valor monetario, también puede significar posición o poder. En cuanto al dinero como técnica motivadora se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. El dinero como dinero es probable que sea mas importante para personas que mantienen a una familia que para las que no la tienen, ya que difieren en sus necesidades monetarias importantes . El dinero es un medio para alcanzar rápidamente un nivel de vida, aunque este nivel se hace cada vez mas alto conforme aumenta la riqueza de la persona. Por ejemplo una persona que antes se sentía satisfecha con una casa pequeña y un automóvil de bajo precio, ahora podría obtener la misma satisfacción solo con una casa grande y cómoda y un automóvil lujoso. Para algunas personas el dinero siempre será de la mayor importancia, mientras que para algunos nunca tendrá esa importancia.
2. Probablemente es cierto que la mayor parte de los negocios y de otras empresas, el dinero se usa como un medio para mantener una organización con el personal adecuado y no principalmente como un motivador. Varias empresas buscan que sus salarios sean competitivos dentro de su rubro y su área geográfica para obtener y conservar al personal.
3. El dinero como motivador tiende a perder cierta importancia debido a la practica de asegurarse de que los sueldos de los diversos administradores de la compañía sean razonablemente similares, en otras palabras con frecuencia las organizaciones se preocupan mucho por asegurarse de que las personas

ubicadas en niveles comparables reciban la misma remuneración, o por lo menos muy parecida.

4. Para que el dinero sea un motivador eficaz, quienes ocupan los diversos puestos, incluso en un nivel similar, deben recibir sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual. Incluso si la Compañía esta comprometida con la práctica de sueldos y remuneraciones comparables, y esta bien administrada, nunca debe seguir la misma practica en relación a los bonos. De hecho a menos que los bonos para los administradores , se basen en un grado significativo en el desempeño individual , la empresa no obtendrá mucha motivación con ellos. La forma de asegurar que el dinero tenga significado como recompensa por los logros y como manera de satisfacer al personal por los logros realizados , debe basar la remuneración tanto como sea posible en el desempeño.

- **Participación:** Es raro que las personas no se sienten motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, al “participar en el acto”. Además la mayoría de la personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa. La participación también es una forma de reconocimiento. Resulta atractivo para la satisfacción de la necesidad de afiliación y aceptación, lo que le da a las personas una sensación de autorrealización.

3.1 Enfoque Conceptual

- **Motivación:** - Acción y efecto de Motivar.
- **Motivar:** - Dar motivo o causa para algo.
 - Explicar el motivo de una causa.
- **Motivo :** - Que tiene eficacia o virtud para mover.
 - Causa o razón para una cosa.
- **Eficacia:** - Virtud, fuerza y poder para obrar hecho de resultar eficaz a una cosa.
- **Eficaz:** - Activo, poderoso para obrar.
 - Que logra hacer efectivo un intento o un propósito.

H.A. Murray informa de un estudio en el que se enumeran 28 necesidades sociales las cuales se pueden convertir en motivaciones para la persona en su libro "Explorations in personality" define a quince de ellas como sigue:

Afiliación

Ser leal con los amigos, participar en grupos amistosos, crear nexos fuertes, compartir cosas con, los amigos escribir cartas a estos, tener tantos amigos como le sea posible, en la organización es importante tener buenas relaciones interpersonales.

Agresión

Atacar puntos de vista contrarios, regañar, vengarse, por los insultos recibidos, culpar a otros cuando las cosas van mal, criticar a otros públicamente.

Apoyo

Ayudar a los amigos cuando están en problemas, tratar a los demás con amabilidad y benevolencia, perdonar a los demás y hacerles favores, mostrar afecto, lograr que los otros confíen en uno.

Autonomía

Poder ir y venir a donde uno quiera, decir lo que se piensa, mostrarse independiente de los otros cuando se toman decisiones.

Ayuda

Hacer que otros den ayuda cuando surgen problemas, buscar apoyo de los demás, lograr que los demás se muestren amables y benévolo, recibir de los demás mucho afecto.

Cambio

Hacer cosas nuevas y diferentes, viajar, conocer otras personas incluir novedades en la rutina diaria.

Deferencia

Aceptar las sugerencias hechas por otros, descubrir lo que los demás piensan, seguir las instrucciones y hacer lo que conviene.

Dominación

Defender un punto de vista, ser líder en los grupos a que pertenezca, persuadir a los demás e influir en ellos, vigilar y dirigir las acciones de otras personas.

Exhibicionismo

Decir cosas agudas e inteligentes, que los demás noten nuestra apariencia y la comenten, decir cosas por ver como afectan a los demás, hablar de los logros personales.

Intracepción

Analizar los motivos y sentimientos propios, comprender como se sienten los demás ante un problema, juzgar a la gente de acuerdo a porque hace las cosas y no por las cosas que hace, predecir la conducta ajena.

Logro

Esmerarse, tener buen éxito, cumplir tareas que exigen habilidad y esfuerzo, ser una autoridad reconocida, lograr algo importante, hacer bien un trabajo difícil.

Orden

Mantener las cosas arregladas y en orden, hacer planes de antemano, organizar los detalles del trabajo disponer las cosas de modo que transcurran sin tropiezos y sin cambios.

Perseverancia

Seguir con una tarea hasta que se termine, trabajar arduamente en una labor, dedicarse a una tarea antes de aceptar otras, perseverar con un problema aunque no parezca estarse avanzando.

Sentimiento de Culpa

Sentirse culpable cuando se hace algo mal, aceptar culpas cuando las cosas no van bien, creer que el dolor y la tristeza personales hacen mas bien que mal, sentirse tímido e inferior.

A. E. PHILLIPS ofrece otras de las primeras listas de motivaciones “impulsos” se les puede presentar y parafrasear como sigue:

- Auto conservación

Vida salud, lesiones, dolor, enfermedad, sufrimiento.

- Propiedad

Bienes, tierras, ingresos, riqueza.

- Poder

Fuerza(intelectual, moral, física), autoridad, influencia, habilidad, vigor, energía, capacidad de resistir.

- Reputación

Respeto por si mismo, orgullo, estima, consideración, alabo, reconocimiento.

- Afectos

Atender y preocuparse por el bienestar de otras personas o instituciones, altruismo.

- Sentimientos

Deber, libertad, independencia, honor, justicia, nobleza.

- Gustos

Deseos estéticos, belleza, placer, apetitos.

Motivación por Incentivos

- Diferentes Sistemas de Incentivos

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea este escrito o de tipo profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un

suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los incentivos de tipo más común se presentan a continuación:

- Incentivos Sobre Unidades de Producción

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede evaluarse también la variante en que trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga por ejemplo, en las tareas agrícolas, constituiría cierto pago adicional para los productos en que recolecte más de 10 toneladas diarias, y un bono especial si llega a recolectar 15. Este sistema permite la medición de muchos ángulos, por ejemplo un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco, el mecánico podrá recibir una compensación igual a que si hubiera trabajado cinco horas.

Una desventaja de este incentivo es, finalmente, la medición de la productividad. Son muchas las labores en la economía moderna en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción, por ejemplo una recepcionista, un guía de turistas, un conferencista, son casos elocuentes.

- Bonos Sobre Producción

Los bonos sobre producción son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato y que generalmente determina la ley, el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado estándar.

- Comisiones

Es percibir un porcentaje del precio de venta fijado por los artículos bienes o servicios que venda la persona indicada.

- Curvas de Madurez

En los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que solo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando . Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un puesto mas alto, en la practica encuentra bloqueado el camino para su propio progreso. Aun mas; se corre el peligro de incurrir en ascensos que de acuerdo con el famoso principio de Peter sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia . A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal, algunas

compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia

Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior. Los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo y así sucesivamente. Mediante esta técnica a los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sienten la necesidad de buscar una función de mas alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.

- Aumentos Por Meritos

Los incrementos por méritos constituyen aumentos en el nivel de compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación del desempeño. Por lo común, estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores .

Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsionan debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede

conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

- **Compensación Por Conocimientos Especializados**

Los sistemas de compensación por conocimientos especializadas constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, si no en lo que puede hacer, este evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación mas alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar mas personal. Al lograr mejor compensación es probable también que se disminuya la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación del personal.

- **Incentivos no Financieros**

Por lo general, los incentivos equivalen a un pago metálico. Estos, sin embargo, pueden concederse en otras especies, es decir recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, suscripción a alguna revista que le sirva para su formación profesional, suscripción a un club, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Entre otros incentivos no financieros se

cuentan también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras mas en la calidad de vida laboral del empleado, subsidios para estudios, vivienda, carros, servicios de salud.

- Incentivos a Ejecutivos

Los programas de compensación han suministrado incentivos especiales a los ejecutivos y gerentes que desempeñen una labor vital en la institución, y consiste en vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización. Estos incentivos deben corresponder a las necesidades de los ejecutivos.

Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieren incentivos en metálico, para hacer frente a las necesidades que les plantea una familia joven. Los ejecutivos de mayor edad tienden a pensar en términos de su inminente retiro y posponen mas los incentivos recibidos en efectivo.

En algunos casos se da a los ejecutivos la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio predeterminado, es decir mas bajo que el que se ofrece en el mercado.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros de la organización dejan de ser planes de

incentivos, pues el elemento común a la mayor parte de los paquetes de compensación a ejecutivos, sin embargo, consiste en su relación con el desempeño de la compensación .

De acuerdo con varios expertos en el área de compensación, el ingreso del director de una compañía debe basarse en :

- El tamaño de la organización.
- Su rentabilidad.
- Las ganancias que obtengan los poseedores de las acciones de la empresa.
- La complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

3.2 Perspectivas

Antropológica: Desde el comienzo de los tiempos el hombre ha necesitado de incentivos para toda actividad que realice ya sea por motivos de supervivencia, bienestar emocional o social, pertenencia y otros. Esto ha llevado a muchos expertos a estudiar las necesidades del hombre y las cosas que los motivan para su trabajo y su entorno social. Según estos expertos el hombre es un ser altamente influenciado tanto del entorno, como de las personas quienes lo rodean, estas influencias se plasman en su conducta , por lo que es sumamente

importante su beneficio y armonía emocional ya que de otra manera se presentan conductas fuera de lo que es el hombre como tal. Estamos hablando de que cada quien tiene sus propias motivaciones y capacidades . La naturaleza de esta tarea también es variable. Por lo que no siempre una estrategia única por muy correcta que parezca, va a funcionar para todas las personas y en todo momento. Por eso tenemos que adaptarnos cada vez más a cada situación y desechar las prescripciones estereotipadas.

Social: Es del conocimiento común, aunque todos no quieran aceptarlo, que la adaptación a los cambios tecnológicos, económicos y políticos, entre otros, no está ubicada en el organigrama, ni en los balances, ni en el presupuesto, sino en el talento humano. Un equipo entrenado y motivado favorece la creatividad y facilita que la empresa sea realmente capaz de anticiparse y reaccionar ante los cambios -no siempre visibles- de su entorno.

Así como de iniciar cambios en el entorno que le permitan alcanzar una posición competitiva aún más ventajosa.

No siempre sucede que el entrenamiento es por sí mismo, un motor de cambio, a veces, por lo contrario, es un lastre para lograrlo. Este punto, está a su vez muy ligado con los valores existentes en la empresa.

Frecuentemente, los cambios del entorno exigen nuevas estrategias y cuando estamos dispuestos a ponerlas en práctica o peor aún cuando lo hemos hecho, nos damos cuenta, que estas chocan con los valores existentes en la empresa.

Hay que tratar de lograr que los valores existentes sean un elemento positivo, flexible y de que se apoyen fundamentalmente en el hecho que la empresa no sólo puede sino que tiende a crecer y desarrollarse a pesar de la existencia de nuevos competidores, del desarrollo de nuevas tecnologías y de las limitaciones propias del crecimiento. Cuando vamos a la práctica, detectamos gerentes "inmediatos", es decir se limitan a adecuarse a los sistemas formales, a manipular las recompensas y a la estrechez que implica el concepto de rendimiento a corto plazo. Es necesario cambiar esta mentalidad por la del gerente que forma y guía los valores de la organización, haciendo énfasis en la atención a los empleados más que a las condiciones de trabajo.

Psicológica: Es bien sabido que la persona que está mejor y oportunamente informada tiene base para tomar mejores decisiones. La calidad y el potencial de la comunicación determinan avance o retroceso, simplemente porque la mala comunicación dentro de la empresa puede pasar desapercibida durante mucho tiempo.

La alternativa es conseguir que toda la organización y en especial la parte más importante de ella que normalmente se ocupa del adiestramiento aplique estos principios elementales y ponga en práctica procedimientos de verificación de que estas premisas se están cumpliendo en todos los niveles. Todo ello, con miras a lograr una mejor contribución del talento humano y a liberar algunas de las enormes reservas de rendimiento y creatividad que tradicionalmente permanecen sin utilidad en la organización.

3.3 Caminos y Obstáculos a la Motivación

3.3.1 CREATIVIDAD

3.3.1.1 La Creatividad Intelectual

La razón primera y más importante es la naturaleza de la contribución profesional al éxito de la empresa. El trabajo del especialista consiste esencialmente en una actividad intelectual creativa para ayudar a la gerencia en la adopción de normas, en la solución de problemas, en la planificación, en la toma de decisiones y en el trabajo administrativo.

La gerencia debe comprometerse con esta labor y debe formular objetivos de llevar a cabo un plan para fomentar la creatividad en la empresa involucrando el esfuerzo y el compromiso profesional.

Tanto directivos como profesionales deben comprometerse en las siguientes actividades:

- Capacitarse para determinar las etapas que requiere el logro de los objetivos deseados.
- Realizar reuniones de lluvia de ideas para solucionar problemas.

Cuando nos sentimos motivados surgen nuevas ideas de cómo poder realizar el trabajo; a estas nuevas ideas las llamamos innovación, una manera diferente de realizar el trabajo. Es por esta razón que creatividad y motivación van de la mano. ¿Qué persona no se ha sentido motivada para realizar un trabajo encontrando una manera diferente e innovadora para hacerlo? de estas ideas innovadoras surgen solución a problemas para así manejar crisis y un ambiente laboral motivado.

La creatividad permite la innovación y la innovación da paso a la motivación. Creatividad es un proceso mediante el cual se soluciona en forma original un

problema existente generalmente no original. Esta definición se ve reflejada en una idea, es decir que la idea está acción de la creación.

Una idea, a pesar de su abstracticidad puede lograr algo de lo que pocas cosas son capaces "movilizar a un taller humano, intensivo a ser algo".

Para tener una idea se hace necesario tener una base sólida para generarla, algo basado en soportes científicos. Un ejemplo de esto es la creación del paracaídas, éste no se habría creado si no fuera por la ley de gravedad.

Para todos está claro que la base es una explosión de ideas, ideas que surgen de lo lógico y cotidiano de la vida con un grado de espontaneidad y de creatividad.

1. La personalidad creativa.
2. Los medios y los bloqueos.
3. Los métodos para obtener ideas.

3.3.1.2 La Personalidad Creativa

La persona creativa es muy curiosa "husmea" por todas partes. Un coeficiente intelectual elevado se ve íntimamente ligado a una gran capacidad de observación comparativa. Esto también les permite destacarse reteniendo más información y mezclándola en formas más óptimas.

Características de la personalidad creativa:

- Mayor facilidad de concentración y traslado de un problema un tema a otro.
- Menos reprimidos con un razonamiento más liberal y no atados a convencionalismos.
- Responde casi siempre en forma emocional.
- Son más independientes.
- Tienen un menor control sobre sus impulsos.
- Se interesan más en significados e implicaciones que en hechos concretos.

Fluidez: En estas personas Las ideas parecen fluir constantemente. Por necesidad o espontáneamente un pensamiento alcanza a otro formando una especie de cadenas. Mientras más imágenes y palabras fluyen, mayor será la composición de ideas.

Flexibilidad: Esto significa una gran capacidad para pasar de un campo a otro en la búsqueda de la solución. De esta manera pueden seguir varios posibles planteamientos simultáneamente. Esto se debe también a una mayor facilidad para alejarse y cruzarse con un problema.

Originalidad: Esto es sin duda lo que marca la creatividad, lo que diferencia las ideas. El pensamiento creativo se manifiesta por lo instrumental de la idea, por lo general la originalidad lleva acarreado renunciar al éxito y la moda, los hombres con esta capacidad se distinguen por un olfato para lo impensable, despreocupándose frente a los tabúes, como adelantándose a su tiempo.

Capacidad de retención: Uno de los mayores problemas del hombre es la cultura recibida durante la educación de los primeros años. Esto encasilla de alguna manera cualquier posibilidad de pensamiento creativo. "Poner en duda es creativo. Redefinir un concepto, también."

Sensibilidad: Sólo algunos pocos han podido problematizar las cosas para poder encontrar soluciones. De esa manera se colocaban sencillamente frente a los problemas. Es como un sexto sentido que les permite darse cuenta que algo no anda bien, o que podría andar mejor.

"Mostrar nuevos problemas y nuevas posibilidades, considerar los viejos problemas desde un ángulo nuevo, todo esto requiere fuerza de imaginación creadora y marca los verdaderos progresos de la ciencia".

3.3.1.3 Los Miedos y los Bloqueos

Hoy por hoy sólo conocemos algunas trabas de la creatividad. El miedo, la vergüenza, la inhibición. Paul Matussek decía que el miedo al riesgo anula la creatividad existe un gran miedo a dejar de pensar como los demás y de no hacer las cosas como se deben. El miedo a la creatividad no deja ver otras opciones o ver hacia adentro, donde muchas veces hay grandes respuestas. Además hay que aceptar que es más fácil hacer las cosas como se deben que por un camino diferente. El miedo a arriesgar, en definitiva, implica un miedo a perder.

Veamos algunos miedos como:

- Disgustar a otro
- A que lo echen
- A que piensen que uno es loco
- A ser diferente
- A fracasar.

Otra de las trabas es la vergüenza, a ponerse colorado, o eso no lo puedo decir, o peor aún eso me da acepta vergüenza pensarlo. Esto no es más que temor al ridículo. La vergüenza es la capacidad de no dejar notar algo que se pensó. Es un disfraz que oculta las ideas.

La vergüenza que traba la creatividad es aquella que nos produce vergüenza pensarla, la “censura”. La vergüenza que inhibe a participar es aquella que anula a un grupo para que asocie libremente. Las ideas que dan vergüenza son aquellas que, por no estar de acuerdo con determinadas normas que nos rigen, se inhiben y, por lo tanto, no posibilitan interferir para provocar una nueva. La inhibición es la capacidad de paralizar, y es mucho mas rígida que la vergüenza. Funciona mas como una barrera que como una valla.

3.3.1.4 Los Métodos Creativos

La cantidad y variedad de nuevos métodos creativos produce una incógnita curiosa; no hay duda que debemos usarlos, pero ¿Cómo conocerlos todos, seleccionarlos y elegir el que mas nos conviene?.

Mientras que la preocupación del hombre por la creación es tan vieja como el génesis, las técnicas para la creatividad son una innovación reciente. Tener Ideas es algo así como el arte del pensamiento.

La mayoría de las ideas son apreciadas por una lucha larga y trabajosa del pensamiento en el nivel conciente, en cambio surgían del inconsciente en el momento mas inesperado. A este momento se le llamó “momento de iluminación”.

La creatividad es una batalla que se lleva a cabo en los lugares más recónditos de la mente. Los estudiantes del pensamiento creativo comenzaron lentamente a ver con claridad que:

1)La mente humana común tiene una capacidad innata para el descubrimiento, la creatividad y la invención

2)Cuando se generan ideas creativas, participan todos los procesos, ya sean concientes o inconscientes.

3)Algunas de las etapas del pensamiento creativo, pueden ser descritas con precisión.

La Técnica” Brainstorming”

En 1953 apareció “Alex Osborne” ejecutivo de publicidad, con un extraño sistema en el libro “Applied imagination”, en él señalaba que nuestra mente pensante esta dividida en dos: Una razonadora que analiza, compara y elige, y otra que visualiza,

prevee y genera ideas. Como también señalaba que las dos operan en forma contraria.

En realidad la mente razonadora puede inhibir o destruir la productividad de la mente creativa. La técnica de brainstorming soluciona el problema dividiendo el trabajo creativo en dos etapas. (Ver Anexo A, Gráfico 1).

La Técnica de la Enumeración de Características

Robert Crawford Profesor de periodismo inventó otra técnica: "Enumeración de Características". Derivó su técnica de un hecho fascinante relacionado con la creación de ideas. Una idea no es más ni menos que una combinación de fijos elementos.

La creación generalmente, consiste en el pasaje de características de una cosa a otra. Damos a la "cosa " con la que estamos trabajando una nueva característica, calidad o atributos que hasta ahora pertenecían a otra. (Ver Anexo A, Gráfico 2).

Un producto innovador es la suma de "una cosa original " que genera las características a la otra cosa con una nueva idea algo innovador y da como resultado un producto mejorado e innovador.

3.31.5 Conocimientos que se han Desarrollado

La creatividad no es meramente un procedimiento. Es una forma de pensar que requiere una posición mental inusual. Las técnicas no producirán ideas, pero han evidenciado un enorme poder para hacer girar la mente en las nuevas y extraordinarias órbitas que requiere la creatividad. Las técnicas ayudan a dirigir el pensamiento hacia nuevas direcciones. Ayudan a sacar la mente razonadora de su rutina.

Sueño Deliberado

Muchos importantes descubrimientos se han producido durante los sueños. Entre ellos la máquina de coser o las municiones de plomo. Los defensores de estas técnicas sostienen que podemos ir a dormir con la intención de soñar una solución para un problema determinado y que el sueño se produce realmente. La metodología es la siguiente:

1. Luchar con el problema varios días, en horas habituales
2. Decidir que noche se soñará la solución
3. Dormirse pensando conscientemente en el problema
4. Tener preparado una grabadora o papel y lápiz para atrapar el sueño.

Cinco Pasos para Entrenar la Mente a Ser Creativa

Existen cinco pasos a seguir que se encuentran interrelacionados y ninguno de ellos puede darse antes que el precedente haya concluido.

- El primero es recoger la materia prima; en este caso la materia prima es la inspiración.
- El segundo paso es la “digestión mental”. En esta etapa lo que hacemos es buscarle un significado a cada dato recogido y tratar de ver como encaja uno con otro.
- La tercera etapa consiste básicamente en olvidarse del tema, y alimentar nuestra imaginación. Mandar el problema al inconsciente y dejarlo trabajar mientras descansamos.
- La cuarta etapa consiste en transplantar esa pequeña idea a la realidad. Someter las ideas a las críticas ajenas es favorable y casi estrictamente necesario.
- La quinta etapa consiste en convertir estas etapas en ciclos continuos volverlo hábito constante.

Existe cambio de ideas entre especialistas, pero muy limitado, porque el especialista evita enfrentar riesgos intelectuales en un terreno que no sea el suyo.

La confrontación dialogada entre dos conceptos puede tener como resultado el fortalecimiento de uno de ellos, su complementación o la aparición de un nuevo enfoque.

Miedo al inconsciente: El inconsciente es la fuente de todos nuestros descubrimientos. No cabe duda que el sondeo del inconsciente bajo control psicológico teniendo como meta la búsqueda creativa, permitirá tener resultados interesantes.

3.3.1.6 La Medición de las Emociones Humanas y su Relación con la Creatividad

En general, las preguntas directas respecto a las motivaciones humanas son anticientíficas por las siguientes razones:

1. *Cada individuo representa un universo motivacional:* A fin de poder registrar en forma científica cuáles son las motivaciones de una población respecto de un fenómeno específico, debemos entender primero a fondo por que cada individuo, como miembro de este grupo, se comporta como lo hace.
2. *El cuestionamiento de nuestras acciones:* Por ejemplo cuando nos preguntamos porqué hicimos tal cosa debemos analizar nuestras acciones

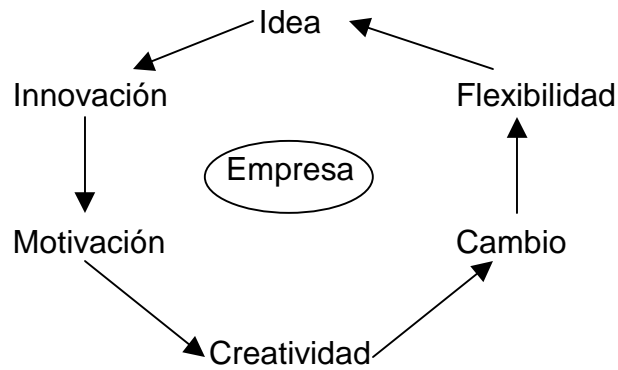
y dar una respuesta correcta y perceptiva, a menudo dentro de los límites de unos pocos minutos.

3. Explicaciones racionales: El más importante deseo del ser humano es el de parecer racional ante nosotros y ante los demás.

Los individuos creadores tienen una conciencia excepcionalmente amplia y flexible de sí mismos, la personalidad se vuelve más racional y autocrítica permitiéndole ser más responsable y maduro para afrontar y solucionar problemas de forma eficaz y eficiente.

La creatividad se vuelve necesidad, para cada problema tienen una solución correcta e innovadora. La creatividad genera cambio, el cambio genera flexibilidad, la flexibilidad genera ideas, las ideas innovación y la innovación conduce a la motivación, esto es un ciclo que se repite cada vez que somos creativos y cuando somos creativos es por que algo nos motiva a hacerlo.

Figura 1. Ciclo de la Creatividad



Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Silva

3.3.1.7 Obstáculos a la Creatividad

La creatividad es la aptitud o capacidad de :

- Centrar la atención en los aspectos precedentemente ignorados de un problema.
- Percibir nuevas facetas en una apariencia habitual.
- Describir nuevas relaciones entre el objeto y el medio.

La innovación es una aplicación práctica y rentable de la creatividad.

Se percibe actualmente una gran carencia de creatividad ello se debe principalmente a cinco factores:

1. *El Conformismo*: Este condiciona el pensamiento del individuo y lo lleva a evitar los riesgos intelectuales que implícitamente se oponen a los objetivos del conformista.

2. *La Especialización*: Cada especialista desarrolla su función dentro de los límites de su materia. En un contexto así el especialista no puede dar respuestas intuitivas porque tales respuestas son mucho más difíciles de justificar que las racionales. Lo mismo sucede en los actos personales.

La intuición es justamente una percepción no racional que puede dar origen a un ordenamiento de los parámetros de un problema y en consecuencia, culminar en una respuesta creativa. (Ver Anexo A, Gráfico 3).

3.3.2 CHISME

En tiempos de tensión de una sociedad, chismes y rumores aumentan como mecanismo para enfrentar los medios causando desmotivación y un ambiente tenso para el desarrollo del trabajo.

¿Crear o no creer?

En la situación actual es importante no dejarse llevar por los rumores y los chismes porque en vez de aliviar tensiones éstas pueden aumentar ¿Cómo reconocer un rumor? Sí al analizarlo responde afirmativamente a estas preguntas, se encuentra ante un cuento más:

- ¿Se puede verificar la información?
- ¿Explica simplificada una situación ambiental o emocional confusa?
- ¿Refleja ansiedad, hostilidad, culpabilidad o deseo?
- ¿Quién lo cuenta adquiere prestigio (aunque sea momentáneo) por hacerlo?
- ¿Es posible que la situación contada se haya percibido equivocadamente?
- ¿Han sido deformados nombres, fechas, cifras o tiempos?
- ¿El tema inicial puede haber cambiado?

- ¿Hay humor tendencioso?
- ¿La fuente no está claramente identificada?
- ¿Puede formar parte de una campaña de murmuraciones contra alguien o contra la empresa?

Estos rumores o chismes pueden llegar a oídos de las directivas o en tal caso a la competencia y a los proveedores y causar hasta el cierre de negocios perjudicando la estabilidad económica de la empresa.

Hay un grupo de personas hablando en voz baja, en un rincón apartado, de vez en cuando suena una risa, las miradas cómplices van y vienen y apenas si se escuchan un "quien lo hubiera creído" o un "yo no vi nada, pero me contaron".

Los chismes están en todas partes y se pueden ver cómo una creación colectiva; cuando un chisme o rumor empiezan a rodar, todos los que lo escuchan y cuentan ponen un granito de arena para hacerlo más atractivo, mientras dura.

Esta cadena de juicios de valor, que se les van agregando a los hechos los sitúa en un limbo; no son verdaderos ni falsos, pero eso no preocupa, pues las

intenciones, más que convencer o argumentar, son dejar algo oculto y satisfacer una curiosidad.

Los temas de los chismes varían, la sexualidad, la ansiedad, el deseo, el odio, la esperanza; y ellos toman formas distintas; una cosa es el chisme blanco que difícilmente sale de un grupo social y que sólo tiene sentido dentro de él y otra cosa, el comentario mal intencionado y que se convierte en calumnia y que causa daño no sólo a la víctima sino también a todos los que involucra y a sus familias.

Y aunque no son nada nuevo, en situaciones de tensión y miedo como las que vive actualmente el país, esta práctica crece "cuando una cultura entra en la paranoia como en la nuestra, empieza a usar mucho el chisme y el rumor para manejar las restricciones y los temores".

¿La razón? rumores y chismes sirven, para disminuir la ansiedad, justifica estados de ánimo y encarados de frente podrían resultar inaceptables y contribuyentes a interpretar aspectos complicados del mundo.

"Si el rumor que oímos nos proporciona una interpretación caprichosa de la realidad qué sea agradable para nuestra vida secreta nos inclinamos a creerlo y a transmitirlo".

Un ejemplo grave de los chismes que perjudican a una empresa es el ocurrido en mayo de 1999; un mensaje transmitido por Internet aseguraba que Davivienda sería intervenida por el gobierno. En 24 horas, ahorradores del Banco retiraron 34 mil millones de pesos, luego el ministro de hacienda Juan Camilo Restrepo, y la superintendente bancaria Sara Ordóñez, tuvieron que desmentir el rumor y actualmente hay una persona detenida por ello, acusada de pánico económico.

Otro extremo es el de los chismosos crónicos, "son personas con la autoestima y un nivel de motivación muy bajo, muy lesionados, sienten miedo de que hablen de ellos y no entienden el daño que producen".

3.3.2.1 Causas del Chismes

- Alterar la atención de los oyentes.
- Subir el amor propio por estar enterado de lo último.
- Por gusto, ya que se vuelve adicción. Puede ser de manera consciente o inconsciente pues no saben cuanto daño pueden causar a las personas o empresas involucradas o simplemente lo saben y lo hacen por perjudicar a las personas.

3.3.2.2 Características de los Chismes

1. *Importancia:* Tanto para el que narra como para el que escucha.
2. *Ambigüedad:* El asunto del que se habla no es del todo claro y el hecho real se va transformando. Siempre advierten que es un rumor.

En la vida cotidiana, chisme y rumor son uno solo. Pero algunos diferencian entre uno y otro: El chisme siempre busca poner en público hechos de la vida privada de alguien. En cambio el rumor siempre habla de personajes, instituciones o hechos.

El ser humano trabaja independientemente y se compromete con objetivos de cuya consecución espera la satisfacción de sus necesidades. Para cada comportamiento humano hay una base de necesidades o motivos; el comportamiento del ser humano apunta a objetivos en el mundo exterior con cuyo cumplimiento está ligada la satisfacción de las necesidades o motivos.

Así el colaborador de la empresa tiene la oportunidad de satisfacer sus necesidades en la actividad de la empresa, es natural que muestre un compromiso mayor y una moral de trabajo más altas.

Desde el punto de vista de la empresa, tal compromiso solamente tiene sentido cuando tiene resultados en la productividad; en otras palabras que los objetivos que persigue la persona para satisfacción de sus necesidades sean compatibles con los objetivos de la empresa.

Esto significa que:

- Los objetivos personales del colaborador son idénticos a los objetivos de la empresa.
- Toda actividad empresarial ofrece objetivos cuya consecución puede sacrificar inmediatamente la satisfacción de necesidades individuales de tipo físico, social y también psíquico.

Por lo anterior se puede llegar a la conclusión de que entre más oportunidad de aprender cosas nuevas y de capacitar al talento humano de la empresa este genera más factores motivadores y lo conducen al éxito a él y a la empresa. Para llevar a cabo el enriquecimiento del trabajo en su empresa se recomienda lo siguiente:

1. Averiguar en qué actividades:

- La realización del concepto de enriquecimiento del trabajo no causa altos costos para su empresa.

- La posición de su colaborador es negativa.
- La motivación puede causar un aumento en el rendimiento.

2. Revise las actividades y tareas de los colaboradores (las más significativas y donde usted quiere enriquecer su trabajo) y si debe cambiar algunas, cámbielas.

3. Realice una lista de los cambios que quiera hacer y mire si su realización es posible.

4. Estudie la lista y borre las medidas de los cambios que realizó y que pueda ser factor de insatisfacción para sus colaboradores.

5. Pida sugerencias a sus colaboradores y tómelas en cuenta para el plan de enriquecimiento del trabajo.

6. Brinde la capacitación y la información necesaria a sus colaboradores para realizar los cambios propuestos.

7. Realice una encuesta para saber que tan importante son los cambios tomados para sus colaboradores y haga retroalimentación.

8. Ponga en marcha un bimestre de prueba para aplicar lo que cambió y saque conclusiones, estudiando los factores positivos y negativos.

3.3.3 FRUSTRACIÓN

Esta se presenta cuando una barrera externa se interpone claramente entre una persona y su necesidad o meta. Una cosa o una condición puede formar tal barrera, a la que es posible atacar; por ejemplo, renegar de una infracción que nos obliga a ir a la oficina de tránsito, romper el palo de golf que nos hizo fallar un hoyo. La frustración nos puede llevar a la agresión. Cuando es una persona quien constituye la barrera, por ejemplo el jefe, un policía, un profesor, se tiene un problema de qué hacer con la agresión creada pues no podemos desatar la ira agrediendo físicamente a una persona. Debemos hacerle frente a la barrera que nos impide llegar a la meta, con mesura y prudencia si se trata de una persona, si la barrera es física deshágase de ella y siga hacia su meta.

Recuerde tratar con prudencia, diciéndole a la persona que proporciona la barrera, que es lo que él hace para impedir que usted consiga la meta deseada, hable, comuníquese con él y solucionen su problema.

"La frustración se presenta cuando una barrera externa se interpone claramente entre una persona y su necesidad o meta".

La frustración también puede llevar a buscar una víctima propocitoria es decir, aprovecharse de alguien débil e indefenso. No es mero accidente por ejemplo que las tensiones raciales en las fábricas sean más altas cuando los tiempos son difíciles y los despidos de colaboradores son inminentes.

Otra reacción es la de fijación, en el que el individuo recurre a una actividad inútil, por ejemplo algunos gerentes se pasan las horas barajando papeles en lugar de intentar buscar alguna solución basada en la realidad.

Finalmente, está la sublimación, en que el individuo busca satisfacer sus necesidades frustradas en alguna otra forma más eficaz. Así, el ejecutivo a quien se ha negado un ascenso puede hacerse activo en algún club social.

La reacción colectiva a la frustración por un grupo de colaboradores puede llegar a tener efecto devastador sobre toda la empresa. Puede desquiciar la solidaridad de grupos y la cooperación causando enfrentamientos entre departamentos, grupos e individuos. Puede dar origen al rumor, al chisme, a la desconfianza y a la suspicacia. Puede derivar a huelgas esporádicas no autorizadas o a un estado de irritabilidad entre el talento humano de la empresa. En este caso el objetivo principal de las empresas, la producción o el servicio son los que más sufren.

3.3.4 EMPRESA Y MOTIVACIÓN

3.3.4.1 Lo que Desean los Colaboradores de la Empresa

Las remuneraciones tienen importancia sin duda alguna para los colaboradores de la empresa, pero ellos también buscan trabajar en un lugar donde ellos puedan “aprender de su trabajo” y que la empresa les permita demostrar sus habilidades para que poco a poco sean ascendidos.

Así como la utilización plena de su talento y preparación, lo cual significa atención crítica a la naturaleza de su trabajo, organización de las funciones en que toma parte, el reto dentro de su trabajo, libertad de supervisión minuciosa y rígida.

Adquirir categoría y prestigio, no solo dentro de la organización, sino fuera de ella respecto a su profesión. Sus oportunidades de progreso dentro de su carrera profesional.

¿Es bueno aplicar disciplina?

Uno de los requisitos para la seguridad del colaborador en su relación con su jefe es que haya una disciplina consistente. Es un hecho, que muchos no reconocen, que la disciplina puede adoptar la forma de apoyo positivo a las acciones “buenas” y de crítica y castigo para las acciones “malas”. Para que el colaborador pueda

estar seguro hace falta que la disciplina sea consistente en los dos sentidos, tanto del “colaborador” como del “jefe”.

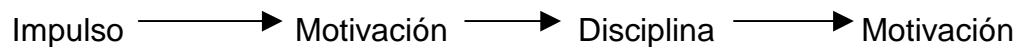
Ante todo, requiere el colaborador de respaldo decidido y voluntario de sus superiores para sus acciones, cuando están de acuerdo con lo que se espera de él. En algunas empresas se habla mucho acerca de los jefes que no “respaldan” a sus colaboradores. La inseguridad que se produce cuando un colaborador no sabe en que condiciones va a ser apoyado, lo impulsa muchas veces a “encogerse de hombros” y “meter la cabeza dentro del ala” perjudicando la creatividad, la disciplina, el empeño y la motivación, para desempeñar su trabajo.

La disciplina nace de un impulso por hacer algo, por ejemplo; la disciplina que tenemos cuando vamos al gimnasio todos los días pues hubo antes un impulso para hacerlo, el bajar de peso, verse bien, reafirmar músculos, salir de la rutina. Hubo algo que nos motivó y se convirtió en una disciplina que a la vez genera mas motivación para hacerlo, es decir cuando alguien nota el cambio y nos lo comunica “como has bajado de peso” o “ese vestido te queda muy bien” o “que estás haciendo que se te ve mas saludable” frases como estas motivan a seguir haciendo ejercicio y generar esa disciplina de ir al gimnasio pro muy cansado que se esté.

La disciplina hace que las personas sean responsables, autocríticas de su trabajo, eficientes, colaboradoras, identificadas con su trabajo, en otras palabras las hace unas personas “motivadas”.

El colaborador necesita además seguridad positiva de que va a contar con el apoyo incondicional de los “colaboradores de arriba”, siempre que sus acciones estén de acuerdo con las directrices de la organización y caigan dentro de los límites de su responsabilidad. Solamente entonces podrá tener la seguridad y confianza que le permitan cumplir debidamente con su deber.

Figura 2. Direccionamiento de la Motivación



Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva.

Para llevar a cabo un plan de motivación, de servicio al cliente, de mejora de procesos. Se hace necesario el apoyo de los “colaboradores de arriba”.

**

3.3.4.2 Actos en la Empresa

Por acción y omisión de los propietarios y de los administradores, al talento humano de la empresa en la toma de decisiones apropiadas para mantener el equilibrio dinámico de sus departamentos y áreas de trabajo pueden surgir algunas de estas situaciones:

- ✓ Falta de liderazgo y de dirección de la gerencia
- ✓ Falta de capacidad y liderazgo de la empresa.
- ✓ Falta de respuesta rápida y adecuada a problemas presentados en la empresa.
- ✓ Diseño inadecuado de los procesos, procedimientos y de la toma de decisiones.
- ✓ Inercia y sedentarismo en el manejo de la empresa, por temor al cambio, para formalizar un plan de motivación.
- ✓ Orgullo mal fundado de sus administradores, que les impide reconocer a tiempo sus errores y rectificar su camino.

3.3.4.3 La Crisis Genera el Cambio

Cuando en una empresa todo marcha bien, nunca se va a intentar mejorar, pues se sabe que todo está bien y por ende se sigue actuando así, es necesario que se

presente alguna situación en donde se deban hacer cambios radicales, sino se presenta un problema, no sabremos cuando hay que resolverlo, o sino surge un problema de motivación nunca se llevará a cabo un plan de implementación de mejora de esta en la empresa.

Es un grave error de administración, considerar que todo puede continuar igual en una empresa, que ha sufrido crisis, por leve que esta haya sido. Las crisis gerenciales de las empresas que por lo general son causadas por un alto nivel de rotación en estos puestos, no permiten la continuidad de los proyectos que ésta tenga con respecto a la motivación, y como resultado tendremos que nunca se llevará a cabo un proyecto completo, y se tendrá un personal desmotivado

Las crisis empresariales requieren de cambios oportunos, estructurales y rápidos, es por esto que toda crisis genera cambio.

El cambio debe llegar a convertirse en una disciplina de las empresas, y así como se tienen áreas funcionales de producción, mercadeo, ventas, finanzas. Debe tenerse en éstas un área de cambio para poder responder así en forma ágil y oportuna a la gran intensidad de cambios que ocurren a nivel de la empresa.

En empresas donde se práctica la cultura del cambio, éste se determina como voluntario o elegido para anticiparse a una crisis o para mejorar las condiciones

laborales y motivacionales de los colaboradores de la empresa. Están siempre preparados para solucionar cualquier situación, en el menor tiempo posible.

Para dar solución pronta y rápida a una crisis gerencial deben seguirse los siguientes pasos:

1. Designe un grupo de personas de su empresa que estén en capacidad de resolver problemas y cuenten con capacidades como:
 - ✓ Flexibilidad
 - ✓ Creatividad
 - ✓ Ingenio
 - ✓ Conocimiento en el arte de resolver problemas.

2. Trazar la visión del cambio, que se quiere hacer, y como se va a lograr el cambio, por ejemplo, se quiere lograr motivar a las personas y cuáles serían las consecuencias de implementar un plan de motivación en la empresa.

3. Se determina la rapidez con que debe efectuarse el cambio.

4. Se determina la forma de implantación del cambio, en que áreas, a que personas va dirigido el cambio.

5. Informar al talento humano sobre la conveniencia del plan e indicarle los objetivos que se persiguen y la necesidad de su apoyo para la implementación del plan.
6. Se determinan los líderes del cambio, por áreas funcionales y de operación para dar mayor participación al talento humano de la empresa.
7. Se celebran reuniones de grupo con los líderes del cambio y las personas responsables de la realización del plan, y se pone en marcha la ejecución del plan.
8. Debe mantenerse una comunicación permanente con el talento humano para informarle del desarrollo del plan y el logro de los objetivos propuestos.

3.3.4.4 La Cultura Empresarial

Las máquinas, los equipos, las herramientas, los computadores, los vehículos de transporte para usar un misil con los sistemas de informática son como el hardware del sistema; la cultura empresarial es como el software y los recursos humanos son los operadores del sistema, solo que este sistema es del tipo

inteligente, no de inteligencia artificial, sino con vida propia, aunque sea dependiente.

En esta era de las sociedades del conocimiento y de la cultura del cambio, la cultura empresarial se ve impactada por el cambio de las empresas en dos frentes; primero, en la transición de las destrezas manuales de los colaboradores como elemento esencial en las empresas a aquellas donde el conocimiento es la materia básica del recurso humano, y segundo, en el de la tecnología de la información, que pasó a ser uno de sus activos más valiosos.

Cuando queremos montar un plan de motivación en las empresas, la cultura empresarial se ve afectada, pues surge un cambio en los principios, valores, procedimientos y estilo gerencial de la organización. Claro está que este cambio debe surgir para mejorar el clima laboral del talento humano, así como satisfacer sus necesidades básicas.

En este contexto, la cultura empresarial, que es básica en el accionar de las empresas, está sujeta a grandes transformaciones, lo cual se hace más complejo si se tiene en cuenta que éstas, a lo que más se resisten, en cuanto al cambio, es a variar la forma de hacer las cosas.

¿Qué es en esencia la cultura empresarial? Es un acopio de elementos funcionales de gran heterogeneidad:

- ✓ Sus principios
- ✓ Sus valores fundamentales
- ✓ Las formas de socialización entre los miembros de la empresa
- ✓ Sus sistemas de información y comunicación
- ✓ Su estilo gerencial
- ✓ Sus procedimientos
- ✓ Sus procesos
- ✓ El direccionamiento estratégico
- ✓ El nivel de educación y conocimiento del talento humano
- ✓ La autonomía individual
- ✓ Los sistemas de reconocimiento y recompensa
- ✓ La motivación

De lo anterior se desprende que la cultura empresarial es uno de los conjuntos estructurales de las empresas y, por corresponder a la forma como éstas ejercen su actividad, es fundamental en cualquier cambio que se proyecte o deba efectuarse en ella, y es, quizá, la más difícil de cambiar por su intangibilidad y porque ordinariamente, más que un procedimiento, se convierte en un hábito o una forma rutinaria de hacer las cosas.

La motivación debe ser incluida en la cultura empresarial de la empresa, como tema importante para que se convierta en un hábito que ayude a mejorar, procesos y procedimientos a afianzar valores, principios, formas de socialización, estilo gerencial, nivel de educación y conocimiento del talento humano, y que contribuya al buen funcionamiento de la información y de la comunicación empresarial.

3.3.4.5 El Conflicto Empresarial

Baja moral, disminución intencionada de rendimiento, ausentismo, rotaciones rápidas y despidos injustificados son situaciones causantes de desmotivación y conflictos en la empresa.

En la práctica el 80% de los conflictos graves que se producen en las empresas, señalan como razón preferente la discusión de salarios. Es muy común que los colaboradores de las empresas no estén en total acuerdo con sus sueldos; y lleven peticiones a la gerencia iniciando un conflicto entre jefe y colaborador.

Lo más frecuente es que los orígenes de los conflictos se nos aparezcan encubiertos bajo diversas apariencias, lo cual aconseja el que siempre debamos colocarnos en la posición de máxima objetividad, comenzando por aceptar como

hecho normal el que las sociedades casi siempre se inclinan hacia la ley y el orden. Ahora bien todas las empresas organizadas pueden adoptar entre sí las siguientes actitudes:

- ✓ Colaboración
- ✓ Competencia sana
- ✓ Solución al conflicto

Factores que dan origen al conflicto

- ✓ Política directiva
- ✓ Clase de trabajo
- ✓ Salarios
- ✓ Discontinuidad en el trabajo
- ✓ Mala comunicación
- ✓ Falta de oportunidades y consideración
- ✓ Malas relaciones laborales
- ✓ Nivel económico local
- ✓ Inclinationes políticas
- ✓ Violencia
- ✓ Intolerancia

Soluciones y recomendaciones al conflicto

El proceso lógico es evitar previamente el que esta situación se produzca. Dado el caso que se presente el conflicto, el que actúa de mediador, bien sea un tercero o un grupo con representación de ambas partes, para rectificar la situación creada tiene que recorrer, de un modo aproximado las siguientes etapas:

1. Destacar objetivamente los verdaderos motivos de la discusión.
2. Suprimir los ideales, que solo conducen a excitar y a complicar las situaciones.
3. Conseguir que ambas partes cedan y procurar intercambiar aspiraciones para llegar de nuevo a un equilibrio real.
4. Hecho esto podemos considerar que ha llegado el momento de explorar las verdaderas soluciones y de conectar los acuerdos tomados.
5. Las soluciones pueden tener características tácticas (revisión y estructuración de la situación) o estratégicas (crear un ambiente que sea favorable al acuerdo entre ambas partes).
6. De todos modos hay que quitar lo no razonable e intentar que los propósitos de las partes queden bien definidos, sobre todo en lo que influye en sus relaciones.
7. Y por último hay que ayudar a que sea airosa la retirada.

3.3.4.6 La Motivación como Influencia en el Ámbito Laboral

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades. ¿Por qué nos movemos, actuamos, nos interesamos por las cosas y nos inquietamos sin cesar?.

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?. Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación. Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el

estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva.

Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes, como su propio nombre indica la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas, pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano

comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro. Así pues vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad; esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

3.3.4.7 Estrategias de la Gerencia para Aumentar la Motivación

El Enriquecimiento del Trabajo

La idea de calidad de vida en el trabajo ha recibido mucha atención de los gerentes, administradores públicos y líderes en general ya que parece que la frustración e insatisfacción de muchos colaboradores aumenta debido a las tareas mecánicas y rutinarias, reaccionan negativamente mediante restricción de los resultados, trabajo de poca calidad, ausentismo, gran rotación de puestos y presión por mayores sueldos, mejores prestaciones, así como una participación más amplia en las decisiones que afectan directamente a su puesto.

El enriquecimiento del trabajo ocurre al aumentar la extensión y el alcance del trabajo. La extensión se refiere al número de actividades que se llevan a cabo en un trabajo y el alcance del trabajo se refiere a la autonomía, responsabilidad y discrecionalidad o control sobre el trabajo, es decir que el enriquecimiento del trabajo significa que estos dos conceptos aumentan.

Las Demandas de Enriquecimiento del Trabajo

Varias compañías han creado programas de enriquecimiento del trabajo. La primera que lo hizo en gran escala fue Texas Instrument y otras compañías como AT&T, Procter & Gamble y General Foods han tenido mucha experiencia con el sistema. En todas estas compañías que se ha lanzado ha crecido en que aumentó la productividad, se redujo el absentismo y la rotación y mejoró la moral.

Quizá las afirmaciones más destacadas del enriquecimiento del trabajo se encuentran en el informe de 1973 de un estudio realizado por la secretaría de salud, educación y bienestar de los Estados Unidos. Como resultado del análisis de las actividades del colaborador y de la calidad de vida en el trabajo ese estudio llegó a la conclusión que:

- La principal causa del descontento en los colaboradores es la naturaleza de su trabajo (la calidad de su vida en el trabajo)
- Los colaboradores trabajan más si se enriquecen y amplían sus puestos de modo que les dé un mayor control sobre su trabajo y más libertad de su jefe.

Como Hacer Efectivo el Enriquecimiento del Trabajo

Se pueden usar varios enfoques para que el enriquecimiento del trabajo resulte atractivo para las motivaciones.

Primero, las organizaciones necesitan tener una mejor comprensión de lo que quieren las personas. Como han señalado varios investigadores de motivación, los deseos varían con las personas y las situaciones. Se ha demostrado que los colaboradores con pocas habilidades desean factores tales como:

- Seguridad en el empleo
- Remuneración
- Beneficios
- Reglas menos restrictivas en las empresas
- Jefes más agradables y comprensivos

Según las personas ascienden en la jerarquía de una empresa, encuentran que otros factores se vuelven cada vez más importantes.

Segundo, si los aumentos en la productividad son la meta principal del enriquecimiento, el programa tiene que mostrar cómo se benefician los colaboradores. Es decir se debe especificar en qué porcentaje serán beneficiados los colaboradores, la recompensa que obtendrán por aumentar la productividad debe tener un valor; por ejemplo se les aumenta en un 25%.

Tercero, a más personas les gusta participar, que se les consulte y que se les de oportunidad de ofrecer sugerencias. Les agrada que se les considere como personas.

Cuarto, a las personas les agrada sentir que sus gerentes están verdaderamente preocupados por su bienestar. A los colaboradores les gusta saber que están haciendo y por qué. Desean retroalimentación sobre su desempeño. Les agrada que les aprecien y reconozcan su trabajo.

Las Dimensiones Centrales de un Trabajo

Existen básicamente cinco dimensiones centrales del trabajo, que, si se encuentran presentes, mejoran las condiciones laborales y contribuyen al

enriquecimiento del trabajo. A continuación se hace una breve explicación de estas:

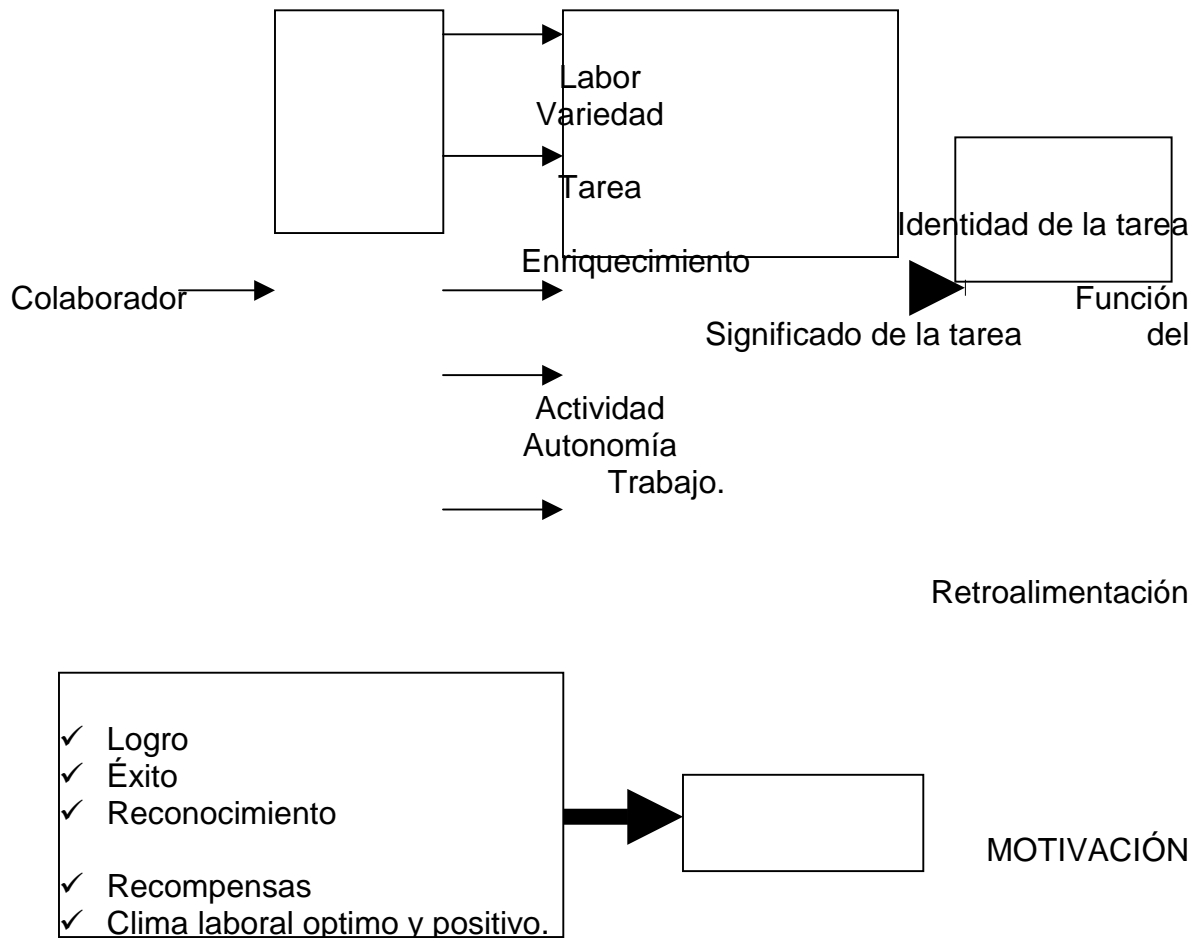
1. **VARIEDAD:** La primera dimensión central es la variedad en el trabajo, ya que ésta permite que los colaboradores lleven a cabo diferentes operaciones, utilizando procedimientos variados y tal vez, diferentes equipos. Los trabajos que implican gran diversidad generalmente se perciben como un reto debido a que requieren todas las habilidades del colaborador.
2. **IDENTIDAD DE LA TAREA:** Esta permite que los colaboradores lleven a cabo una parte completa del trabajo. Los trabajos muy especializados tienden a crear deberes rutinarios que dan como resultado la producción de una sola parte del trabajo completo, por lo que existe una sensación de pérdida de logro, por lo tanto, ampliar una tarea para proporcionar al trabajador la sensación de hacer un trabajo completo aumenta la identidad de la tarea.
3. **SIGNIFICADO DE LA TAREA:** El impacto que un trabajo llevado a cabo tiene en otras personas constituye el significado de la tarea. El impacto puede darse dentro de la organización o en el exterior en la comunidad y la sensación de hacer algo valioso es importante para mucha gente. Por

ejemplo, un supervisor “Respetable” puede decirle a uno de sus colaboradores que ha hecho un trabajo sobresaliente y ha contribuido con ello al éxito global del departamento. La tarea tiene significado porque se reconoce la importancia que tiene para el departamento completo.

4. AUTONOMIA: Esta se refiere a la idea de que los colaboradores tengan control sobre sus deberes y área de trabajo. Esta dimensión contribuye a estimular el sentido de la responsabilidad. También ayuda a que los colaboradores establezcan sus propios objetivos y metas a alcanzar en su trabajo.
5. RETROALIMENTACIÓN: La retroalimentación se refiere a la información que los colaboradores reciben sobre la calidad de su rendimiento. Las personas en general tienen la necesidad de saber si desempeñan bien su trabajo, y esta retroalimentación debe ser frecuente para que se logren las mejoras necesarias.

Estas dimensiones centrales del trabajo no siempre se encuentran en trabajos de fábrica y de gerencia, para lo cual se tienen que adaptar y diseñar para cada empresa con la participación de los colaboradores, sus jefes y la gerencia de la organización.

Figura 3. Dimensiones Centrales de un Trabajo



Fuente: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva.

La Relación entre el Sueldo y el Reconocimiento del Trabajo.

Si el dinero que reciben los colaboradores por su trabajo es en realidad un conjunto formado por el sueldo y varias prestaciones adicionales como el seguro

de vida y de gastos médicos, vacaciones pagadas y licencias por enfermedad. Está comprobado que el dinero puede ejercer alguna influencia en el esfuerzo y la persistencia para realizar el trabajo.

La paga sirve para satisfacer muchas necesidades, ejerce una atracción y resulta un motivador adecuado, así los colaboradores perciben que el buen rendimiento es el medio para obtenerlo.

Un plan de pagos para motivar a los colaboradores debe:

- Estimular la creencia de que el buen rendimiento produce pagos más elevados.
- Minimizar las consecuencias negativas por el buen rendimiento
- Crear condiciones que relacionen las recompensas deseadas distintas a la paga con el buen rendimiento.

Consecuencias por la Insatisfacción por la Paga.

La paga es muy importante para algunos colaboradores y el estar insatisfecho con ésta tiene consecuencias negativas. (Ver Anexo A, Gráfico 4)

Competencia

Una 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 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 colaborador disfrutar de la recompensa económica, como también un sentido de realización y cumplimiento, un sentido de progreso y mayor prestigio social. Se requiere menos supervisión en los trabajos en que la competencia proporciona una fuente razonablemente satisfactoria de motivación, pues cada colaborador se encarga por su propia cuenta de hacer el mejor trabajo posible. (Ver Anexo A, Gráfico 5).

Para llevar a cabo la motivación a nivel de un obrero por medio de la competencia se hace necesario el reconocimiento público y la recompensa sería la capacitación para luego permitirle el respectivo ascenso.

El Dinero como Motivador

Cada organización debe estudiar la capacidad económica que posee para la implementación de un plan de incentivos monetarios y del crecimiento de la empresa en los últimos años.

Forme grupos de personas entre 25 y 30 y bautice el programa de incentivos para ellos, por ejemplo "sistema de incentivos estrella".

Hágales saber que lo que ellos ganan depende del rendimiento de cada grupo de producción. Establezca tablas de sueldo conformar de la siguiente manera:

- Se dividirá en una parte fija que es el sueldo fijo de todos los colaboradores y una parte variable la cual depende de la producción del grupo de 25 ó 30 personas.
- Establezca la parte variable en una tabla estableciendo lo siguiente:

Figura 4. El Dinero como Motivador

Nivel de Producción	Nivel de Paga	# de Grupo
Mínimo	Mínimo	
↓	↓	
Máximo	Máximo	

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva.

Para lo anterior debe tener en cuenta el nivel de ingresos de su empresa, la solidez económica con que cuenta para llevar a cabo este incentivo.

Otro programa de incentivos monetarios es el programa de premios por el tiempo de servicio, en vez de regalar condecoraciones, recordatorios, estereos, monederos o certificado por antigüedad, otorgue acciones de la compañía a sus colaboradores, es decir si un colaborador tiene un buen nivel de desempeño, y una antigüedad de diez años otorgue un pequeño porcentaje de las acciones de su compañía.

Sistema de Primas

Las primas se basan en el logro de un rendimiento sobresaliente medido por resultados cuantificables y en el programa común de primas, al rendimiento adecuado que le comenta un 6% por en encima de la prima establecida.

Bonos

Los bonos se basan de forma similar con el sistema de primas, es por el rendimiento sobresaliente entre los colaboradores con un bono adicional al pago normal de cada mes.

3.3.4.8 Tarea de la Gerencia

El concepto convencional de la tarea de la gerencia en cuanto a dirigir la energía humana a las necesidades organizacionales, puede formularse ampliamente en los siguientes planteamientos.

1. La Gerencia es responsable de la coordinación de los elementos que integran la empresa productora – dinero, materiales, equipo, personas – para servir a sus fines económicos.
2. En cuanto al talento humano, este es un proceso de dirigir sus esfuerzos, estimularlos, controlar sus acciones modificando su conducta para ajustarlas a las exigencias de la organización-
3. Sin esta intervención activa de la gerencia se mostraría pasivo y hasta contrario a las necesidades organizacionales. Por tanto hay que persuadir a las personas, premiarlas, castigarlas, controlarlas si es preciso y de igual manera dirigir sus actividades. Tal es la tarea de la gerencia en dirigir y guiar al talento humano.

Los colaboradores de trabajo rutinario actúan generalmente así:

1. El hombre de por sí es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible.
2. Carece de ambición, le disgusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido.
3. Es esencialmente egocentrista, indiferente a las necesidades organizacionales.
4. Es por naturaleza resistente al cambio.
5. Es crédulo no muy brillante, víctima propicia de la rutina.

Por esto la motivación se convierte en la principal herramienta administrativa de la gerencia si se quieren obtener resultados satisfactorios en las labores de la empresa, estos resultados son:

- Alta productividad
- Beneficios económicos
- Desaparece en gran parte en absentismo
- Bajo nivel de estrés
- Reconocimiento de la empresa
- Crecimiento en la empresa
- Clima laboral agradable
- Ausencia de chismes y rumores
- Creatividad
- Innovación
- Flexibilidad – Mentalidad de cambio

- Satisfacción laboral
- Prestigio para el talento humano que trabaja en la organización
- Buenas relaciones laborales.

Como se puede ver los beneficios de la buena aplicación de la motivación son innumerables y favorables para la empresa, para el talento humano y para la sociedad en general, de la misma manera esto en pequeñas proporciones colabora al mejoramiento de la economía del país pues las empresas adquieren prestigio no solo a nivel nacional.

La motivación, la posibilidad de mejoramiento, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición a encausar la conducta del talento humano hacia el logro de las metas organizacionales, son valores que están presentes en la persona. No es la gerencia la que los ha impuesto, es responsabilidad de la gerencia posibilitar al individuo para que reconozca y fomente por sí mismo estas características humanas.

La tarea esencial de la gerencia consiste en adecuar las condiciones y métodos de funcionamiento de la empresa, de manera que su talento humano pueda lograr mejor sus propios objetivos encausando sus esfuerzos hacia la organización.

Este proceso de la gerencia consiste principalmente en crear oportunidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento de la gente y brindarle guía y orientación.

3.3.4.9 Descentralización y Delegación

Son dos maneras de liberar al talento humano del rígido control de la organización convencional, concediendo a las personas cierto grado de libertad para dirigir sus propias actividades, asumir responsabilidades, y lo que es sumamente importante, satisfacer las necesidades de su ego.

Satisfacción de las necesidades en el trabajo

Estas necesidades físicas, sociales, de seguridad, son las que el hombre trata de satisfacer a lo largo de toda su vida de igual manera en el trabajo como fuera de este. El problema de la gerencia que adopte la filosofía de satisfacer las necesidades del talento humano en el trabajo es el de buscar la manera de encausar la conducta de los colaboradores hacia los fines de la organización.

Para satisfacer estas necesidades la gerencia debe:

1. Si las personas no están convencidas de una manera profunda y total de que va a poder satisfacer sus necesidades con el trabajo en un grado mas o menos razonable, no estar dispuesto a trabajar para la empresa voluntariamente, lo hará por miedo, pero no voluntariamente. La idea de cierta seguridad emocional o confianza en el que el trabajo depare al hombre oportunidades para satisfacer sus necesidades es esencial para que haya cooperación.

Es aquí en donde el jefe entra en escena ya que es él o ella quien suele controlar estas oportunidades, este controla los salarios, las promociones y los despidos. Por esto es que el principal requisito es la confianza básica por parte de los colaboradores en sus gerentes y jefes, este es el fundamento, sin esto no tenemos nada.

2. Los que trabajan para empresa emplean la tercera parte en vigilia, en efectuar su trabajo. Hay que pensar hasta que grado satisface realmente sus necesidades en el trabajo. La empresa paga sus sueldos pero no pueden gastarse esos sueldos en el trabajo, tienen que ir a otra parte para obtener la satisfacción de sus necesidades. La empresa les da vacaciones, pero no pueden gozar de ellas en el trabajo. El gobierno les concede pensiones, pero no pueden disfrutar de ellas mientras trabajan, deben retirarse y abandonar el empleo. En realidad cuando se pasan

lista de las cosas que la empresa le otorga al talento humano como medios para satisfacer sus necesidades con el trabajo, resulta que prácticamente todas ellas solo pueden proporcionarles complacencia cuando dejan de trabajar y van a otra parte.

Mientras su trabajo no sea satisfactorio, mientras no haya oportunidades en la misma situación laboral para entretenerse en el trabajo jamás se logrará que las personas dirijan voluntariamente sus esfuerzos hacia la consecución de los fines organizacionales, de hecho ocurrirá todo lo contrario, el trabajo se convertirá en una especie de castigo que se someten los colaboradores para lograr la satisfacción de sus necesidades después de dejar aquel.

La gerencia, menosprecia frecuentemente la importancia de este problema de las personas que trabajan para ella. Como pertenecen al grupo ejecutivo perciben inmediatamente un mayor grado de satisfacción de sus necesidades en el trabajo mismo. Tienen mas oportunidad, mas libertad para experimentar satisfacciones de tipo social, así mismo de realizarse a sí mismos, adquirir mayores conocimientos, de ser creadores, todas aquellas cosas que proporcionan en cierto grado mayor satisfacción en el trabajo le son a esta mas accesibles que a las personas que laboran en la base. Aún allí se observan distintos grados a medida que sube por la escala organizacional del nivel

inferior a la alta gerencia. Son mayores las oportunidades de que el trabajo sea ameno, grato y complaciente a medida que se aumenta de rango corporativo.

3. La conducta que su colaborador muestre hacia usted y hacia el trabajo que realiza es el resultado de la confianza y satisfacción de las necesidades que usted ha otorgado. El problema real consiste en lograr que la conducta del colaborador sea orientada hacia el logro de los objetivos organizacionales y que estos contribuyan a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores, en proporción al esfuerzo que estos realicen por alcanzar las metas de la empresa. Para esto Usted debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Se paga en general al personal que trabaja mas duro en pro de la organización con mas generosidad que los demás?
- ¿Qué sistema de recompensas se maneja en la empresa? Es equitativo?

Si es así no esta premiando la conducta tendiente al logro de las metas organizacionales. En muchos casos la razón de cobrar el salario de cada mes es conservar el empleo para tener seguridad económica, eso es todo. Esto induce a la persona a trabajar lo menos posible y pasar desapercibido en su rendimiento. El colaborador promedio de nuestros días no polariza sus

energías hacia la consecución de las metas de la compañía, con la idea de ser ascendido si lo hace así ya que sabe que estadísticamente las oportunidades de ser promovido son bastante reducidas. Hay personas que operan motivadas por este impulso o aspiración, pero la gran mayoría no se conduce ni se siente de esta manera. En consecuencia si de verdad se quiere obtener la cooperación sincera de los colaboradores, se debe estar seguro que la satisfacción de necesidades que ofrece la empresa no pueden lograrse con el esfuerzo mínimo necesario para no perder el empleo.

Para esto se debe poner en práctica ideas como la de la supervisión consultiva, la cual permite impulsar a la persona a encausar sus energías creadoras hacia la obtención de los objetivos organizacionales, le dan voz y voto hasta cierto punto en las decisiones que lo afectan y le brindan notables oportunidades para satisfacer sus necesidades sociales y personales. Solo la gerencia que tenga fe en las capacidades humanas y oriente sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, mas bien que defender su poder o puesto personal, es capaz de captar las consecuencias de esta nueva tendencia y tener éxito en la motivación del talento humano de la empresa.

La participación proporciona en la persona seguridad, prestigio, ego, y por medio de ello le genera un impulso de satisfacción por sentirse útil para su jefe

y la empresa, logrando reconocimiento y motivación hacia el trabajador que realiza y se encauza hacia las metas de la empresa.

Estas satisfacciones como la de confianza, seguridad y eso, son ilimitadas, cosa que no ocurre con las compensaciones económicas. La gerencia debe brindar las herramientas necesarias para cumplirlas y una de ellas es la “Gerencia Consultiva” para resolver problemas.

Participación

Una de las condiciones más importantes del desenvolvimiento y mejoría de los colaboradores gira en torno a sus oportunidades para expresar las ideas propias y adoptar sugerencias a fin de que sus superiores en los asuntos que redundan en interés suyo. Por medio de esta participación el colaborador va enterándose cada día más de los problemas de sus superiores y experimenta la satisfacción única de saber que sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta cuando se buscan soluciones.

El colaborador a quien se brinda oportunidad de ayudar a la solución de problemas difíciles, pero interesantes, como los que surgen a diario en cualquier organización, tiene ante sí un verdadero desafío, pero también una profunda complacencia. El superior que después de proporcionar seguridad a sus colaboradores los invita a aceptar este desafío y a aferrarse en unión por

disfrutar de esta satisfacción, casi siempre se encuentra sorprendido ante lo fructífero de los resultados.

3.3.4.10 Actividad Administrativa japonesa un Modelo para Adaptar

En toda actividad administrativa los tres objetivos básicos son:

1. Obtener alta productividad
2. Lograr que el colaborador esté satisfecho con los beneficios que obtiene de su trabajo.
3. Promover el desarrollo de los colaboradores de la empresa.

Por lo anterior se deduce que la motivación ha tomado y seguirá siendo uno de los principales objetivos y metas de la actividad administrativa. La administración japonesa ha sido tema de estudio por años, no solo por su éxito en Japón sino en el mundo entero, las empresas de Estados Unidos que han seguido el modelo japonés son las mejor administradas. A continuación se explicará por que es así:

Como vimos anteriormente la gerencia japonesa busca cumplir los tres objetivos básicos de éxito, adicionalmente practican la autoridad en un modelo que va de abajo hacia arriba y una cohesiva organización de grupos de trabajo. Las principales consecuencias de lo anterior son un excepcional desarrollo de

los recursos humanos de la empresa, la satisfacción, lealtad y motivación del talento humano y un trabajo eficientemente orientado al largo plazo.

El sistema de autoridad en las empresas japonesas puede estudiarse en cinco puntos; las características de las juntas directivas, la división del trabajo en tres niveles, el sistema de rangos y antigüedad, el flujo de las decisiones de abajo hacia arriba y la relación personal entre el jefe y su colaborador.

Juntas Directivas

Las juntas directivas de las empresas japonesas no están constituidas por representantes de los accionistas, ni por personas ajenas a la empresa, sino por los altos ejecutivos de la organización. Los accionistas individuales son numerosos pero pequeños, y aunque no hay grandes bloques de acciones en poder de nadie, los principales accionistas son generalmente instituciones financieras como bancos y compañías de seguros. La propiedad está, pues, bastante fraccionada y sólo de manera informal se les consulta a los mayores accionistas algunas decisiones. Esta situación es diferente en las pequeñas empresas, las cuales responden más a propiedad familiar y personal; pero en la pequeña empresa no funciona una junta directiva sino un gerente propietario, además la industria pequeña y mediana son dependientes o forman parte de la grande, pues la estructura empresarial del Japón se

caracteriza por una ligazón directa y total entre grandes empresas que tienen “hijas” pequeñas, con las cuales subcontratan bienes y servicios.

Funciones de la Junta Directiva

- ✓ Elegir al presidente de la empresa
- ✓ Evaluar la actuación de la administración
- ✓ Decidir la remuneración de los altos ejecutivos
- ✓ Formular la misión, estrategias y políticas de la organización

Todas las funciones se caracterizan porque se hacen por consenso y participación. Para la votación del presidente, se elabora una lista, la cual se remite a cada accionista para que procedan a la votación, anexo a esto se les presenta la biografía de los candidatos los cuales deben tener los siguientes requisitos:

- ✓ Haber sido buen gerente
- ✓ Tener apoyo directo y claro del sindicato
- ✓ Aprobación de los intereses de propiedad (Los grandes bancos)
- ✓ Tener buenas relaciones con el talento humano de la organización.

El sistema de remuneración de los altos ejecutivos se hace de manera discreta, los accionistas aprueban pagarle a la junta una cifra global y los aumentos sucesivos de años posteriores son idénticos a los aumentos que

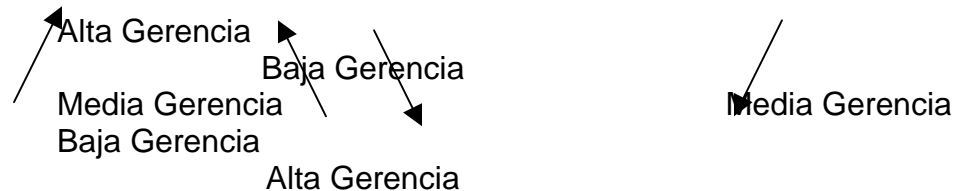
reciben los colaboradores. Pero el desglosamiento o división de esta cifra entre los miembros de la junta queda a discreción del presidente, quien de esta manera fija su propia remuneración. De manera extraña la remuneración de estos ejecutivos es la justa y no es tan alta como la de los estándares internacionales.

Las funciones primordiales de la junta son encaminadas a satisfacer las necesidades de la empresa y del talento humanos que es lo más importante para ellos; una máquina se puede recuperar pero una vida, el conocimiento, la calidad, dedicación y creatividad humana jamás será reemplazada por una máquina.

División del trabajo en tres niveles jerárquicos

En la empresa japonesa el trabajo administrativo esta dividido en tres niveles: Alta gerencia, media gerencia y baja gerencia. Cada uno de estos niveles realiza una labor distinta.

Figura 5. División del Trabajo en Niveles Jerárquicos



Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

La alta gerencia japonesa tiene como responsabilidad y labor central ser guía espiritual, entender la empresa dentro de un contexto de valores sociales y proporcionar un sentido de dirección en cuanto a ética, moral e ideología de la filosofía de la empresa. La alta gerencia tiene que proporcionar un consenso interno sobre la misión de la organización en el medio, un conjunto de principios que guían el trabajo y el producto de la empresa. La alta gerencia tiene que proporcionar también un consenso externo, un acuerdo con el gobierno, con los consumidores y con la sociedad en forma global.

Estos dos consensos, el interno y el externo, se basan en el peculiar sentido que tiene la palabra “democracia” en Japón democracia es acuerdo, es unión, es armonía.

La alta gerencia tiene también la función de proporcionar una guía general sobre la estrategia a largo plazo de la empresa, y de tomar las decisiones últimas sobre proyectos.

La función de la gerencia media en la empresa japonesa es primordialmente el desarrollo del talento humano que tiene a su cargo. Esto quiere decir que el gerente de un departamento establece relaciones muy estrechas con todo el talento humano de la organización.

Las políticas de rotación del talento humano en diferentes grupos de trabajo que tienen responsabilidades variadas, le permite a una persona tener experiencias en diversos trabajos y enriquecer su vida profesional.

Las políticas de capacitación de personal van dirigidas a un desarrollo en el trabajo mismo, pero además se dan cursos y seminarios que incrementan el activo más importante de una empresa -las personas que la componen-.

La baja gerencia, trabaja largas jornadas en el logro de los objetivos de la organización. Algunas características de la empresa japonesa son:

- La organización en pequeños grupos
- Jerarquía basada en la edad y antigüedad
- Escala salarial que establece pocas diferencias por niveles jerárquicos.

La autoridad y las decisiones vienen de abajo hacia arriba

El flujo de las decisiones de abajo hacia arriba es otra de las características del sistema de autoridad imperante en la empresa japonesa. Ya se dijo antes que la alta gerencia tiene la iniciativa estratégica, que mantiene la filosofía de la empresa y que toma las decisiones últimas. Pero los niveles bajos de la organización tienen iniciativa y ejercen autocontrol. Muy frecuentemente, ante una alternativa o un problema grave se le asigna a un grupo de trabajo situado en el nivel más bajo de la organización administrativa, para que lo estudie y presente recomendaciones. Este grupo le presenta al jefe sus conclusiones sobre la decisión o las medidas que deben tomarse, y el jefe puede ponerle su sello y hacerlo pasar hacia arriba, o puede devolvérselo al grupo con recomendaciones para que lo mejore.

Identidad, madurez personal

Una de las características más sobresalientes de la mentalidad japonesa es la manera de establecer la identidad personal. Esta es una “tarea de desarrollo” personal individual en el occidente, mientras que en el Japón la identidad es contextual y depende de los grupos a los cuales pertenece una persona. En el occidente el hombre tiene que ser diferente, único, tiene que “encontrarse a sí

mismo” en el Japón, si alguien tiene un problema de identidad se dice que “no pertenece a nada”.

Los países anglosajones y la literatura gerencial han sido particularmente negativos a la dependencia como factor de desarrollo personal y por ello la idea de una persona madura está mas en la línea de independiente el Japón ha sido un caso muy particular que contrapone las ventajas de la dependencia como factor de desarrollo y madurez personal y enfatiza la interdependencia como el patrón último de madurez.

La Psicología del poder y la humildad

Los japoneses utilizan “la gerencia participativa”, las decisiones se toman por consenso y existe el concepto de que la autoridad proviene de abajo. Las reglas entre Jefe y colaborador están basadas en el respeto, las reglas del seno familiar y en la amistad. El colaborador siente un profundo respeto por su jefe al cual obedece y ayuda en los trabajos diarios. También tiene el derecho de decirle a su jefe todo lo que piensa, de criticarlo y hacerle ver las fallas de sus órdenes. La capacidad de hablar clara y verazmente sin herir al otro, esa delicadeza interpersonal y psicológica que es tal vez la principal habilidad del ejecutivo japonés, se pone en evidencia en una relación en la cual cada uno tiene la ventaja de saber a que atenerse con respecto al otro y a su situación laboral. Así mismo,

cuando alguno de los dos comete un error deja el orgullo a un lado y le pide perdón para no entorpecer las relaciones laborales.

Como se ve las relaciones japonesas están basadas en la confianza, el respeto y la convivencia laboral logrando un clima organizacional óptimo para el buen desarrollo de las relaciones interpersonales y la motivación.

3.3.4.11 Motivación e incentivación

Consignas:

1. Relacione la propuesta efectuada por Edward Deming con las escuelas que trabajan con la motivación como determinante de conducta en el sujeto. Indique cual de las escuelas vistas se acerca mas al caso Pontiac. Justifique su elección.
2. Enuncie los 14 puntos propuestos y clasifíquelos de acuerdo con los sectores de la organización mas comprometidos en este proceso de cambio. Justifique la clasificación.
3. A partir del análisis efectuado de los 14 puntos, responde las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cuáles son las principales funciones de la gerencia en este proceso?

- b. ¿Cuáles son los objetivos de una mejora en la comunicación?, ¿Cómo se podrán alcanzar los mismos?
- c. Según Deming, ¿En qué consiste el adiestramiento?, ¿Y la capacitación? Explique el objetivo y las acciones para lograrlo.
- d. En función de las metas de este cambio y considerando que los trabajadores se sienten satisfechos por esta experiencia, ¿Cuál es el rol del sindicato?
- e. Si deseáramos transferir la experiencia a esta escuela ¿Cómo podríamos mejorar la productividad del personal?

La propuesta efectuada por Deming, se basa en las ideas propuestas por la escuela de la motivación interiorizada. Allí es donde ubicamos al caso Pontiac. A pesar de pertenecer a la escuela mencionada, la filosofía de Deming puede relacionarse con algunos puntos de la escuela de las relaciones humanas.

La primera coincidencia que podemos mencionar con respecto a esta escuela la observamos en los supuestos generales, donde se afirma que el trabajo debe realizarse en un ambiente cómodo y seguro, y que el jefe debe ser justo y comprensivo. Esto es muy importante para Deming, quien también afirma que cuanto mejor se sienta el trabajador mayor será su rendimiento. Con respecto a las recompensas, la escuela de relaciones humanas sostiene que la mejor forma de premiar al personal es con elogios por parte de su jefe y con la aprobación del

grupo de trabajo, y la filosofía de Deming esta de acuerdo en que esta sea una forma de motivar al personal.

Refiriéndonos a las necesidades que deben ser satisfechas, Deming no solo cree que las necesidades satisfechas deben ser las egocéntricas como la escuela de motivación interiorizada lo afirma, sino que también piensa que las necesidades de seguridad y las sociales son muy importantes para los trabajadores, representando así una muy buena forma de motivación para los empleados.

Con respecto a la escuela tradicional, con lo único que Deming concuerda es con el punto que se refiere a la capacitación del personal, observando al resto de los puntos que menciona esta escuela podemos afirmar que es absolutamente opuesta a la filosofía Deming. Las teoría de Fayol, Taylor y Weber no creen que el crecimiento de la productividad del trabajador este dado por la satisfacción de sus necesidades, ya sean egocéntricas, de seguridad o sociales. A diferencia de la escuela de la motivación interiorizada la tradicional solo se preocupa porque los trabajadores produzcan la mayor cantidad posible sin importar la calidad.

3.3.4.12 Escuchar: La clave para la comprensión

El gerente apurado que nunca escucha, rara vez tendrá un punto de vista objetivo del funcionamiento de la organización y de las quejas y problemas de sus colaboradores. El tiempo, la empatía y la concentración en los mensajes del

comunicador son requisitos previos para la comprensión. Las personas quieren ser escuchadas, quieren que se les tome en cuenta con seriedad, quieren ser comprendidas. Por lo tanto, el gerente tiene que evitar interrumpir a los colaboradores y ponerlos a la defensiva, cuando éstos hablan con usted.

El escuchar es una habilidad que se puede desarrollar. A continuación se muestran diez métodos para mejorar la habilidad de escuchar:

- Dejar de hablar.
- Hacer que el que habla se sienta relajado.
- Mostrar al que habla que se desea escuchar.
- Eliminar distracciones.
- Sentir empatía por el que habla.
- Ser paciente.
- Contener el carácter.
- Tener cuidado con las discusiones y la crítica.
- Hacer preguntas para notar interés.
- Dejar de hablar !

3.3.4.13 Recomendaciones para la entrega de Recompensas Monetarias

La entrega de las recompensas debe hacerse bajo la asesoría de un abogado si son a nivel de dinero para evitar problemas futuros que se puedan presentar por entregar dinero en efectivo para lo cual tenga en cuenta lo siguiente:

- Si se entrega dinero lo debe entregar junto con su “colaborador” y un testigo.
- Debe ser en efectivo y no por consignación.
- En fechas diferentes a cada “colaborador”
- Que no quede comprobante de la entrega para evitar posteriores sobornos.

3.3.4.14 14 Principios de la Gerencia de Deming

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios (Kaizen = Mejoramiento continuo), asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.

Creemos que este punto va a afectar específicamente al departamento de fabricación dentro del sistema de producción y a los departamentos de ventas y de servicios de posventa dentro del sistema de comercialización. También puede

afectar a otros departamentos como el de cobranzas por ejemplo. Este punto nos indica la necesidad de un constante perfeccionamiento del producto y de los servicios a los clientes.

2. Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y defectos de fabricación.

Este principio afectara a todos los sistemas de una empresa, a todos sus departamentos. Es importante que toda la empresa se preocupe por el cumplimiento de este punto.

3. Eliminar la dependencia de inspecciones masivas solicitando pruebas estadísticas inherentes a la calidad en las funciones de fabricación y compras.

Creemos que este punto debe aplicarse principalmente al departamento de fabricación, dado que es una forma de que el obrero pueda encontrar las fallas en el momento que se producen y arreglar el problema solo. Esto ayudara a acelerar el proceso de elaboración del producto.

4. "Reducir el número de proveedores para el mismo ítem eliminando a los que no califiquen al no aportar pruebas de calidad; o sea terminar con la costumbre de

adjudicar negocios sólo sobre la base del precio. (En términos coloquiales: "Lo barato, sale caro")"

Este principio es aplicable al departamento de compras de una empresa. Representa una forma de mejorar la calidad del producto final y ahorrar tiempo en arreglos por defectos en el producto final.

5. *Búsqueda constante de problemas, existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos permanentemente.*

Observando este principio podemos darnos cuenta de que es muy importante, debe aplicarse a todos los departamentos de cada gerencia puesto que permitirá cumplir con la realización de todas las tareas sin tener que volver atrás en caso de hallar un problema, este será resuelto ni bien surge.

6. *Instituir la capacitación continua en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora continua al personal.*

Este punto también debe aplicarse a las partes gerenciales de la empresa, es importante para la seguridad de los empleados. El sentirse más capacitados los ayudara a realizar mejor sus tareas, sintiéndose mejor consigo mismos. Además es importante que estén actualizados en cuanto al mejoramiento de los métodos para realizar sus tareas que van surgiendo con el paso del tiempo.

7. Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo. Tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones inadecuadas para la calidad.

Creemos que este principio se aplica específicamente a los gerentes de área y al gerente general de la organización. En muchas ocasiones, los gerentes suelen designar este trabajo a alguno de los empleados, el cual lo elegirá con la ayuda de el sector de recursos humanos y quien deberá tener ciertas características como ser reconocido por sus compañeros.

8. Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema.

Este punto debe ser llevado a cabo por el gerente con la ayuda de los gerentes de área y con el asesoramiento infaltable del sistema de recursos humanos, el cual funcionara como nexo y trabajara con los empleados para poner en marcha esta idea sin interferencias.

9. *Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción.*

Esta tarea esta totalmente apuntada a la gerencia, quien se ocupará, al igual que en el punto anterior con recursos humanos, de fomentar esta forma de trabajo y mejorando la comunicación.

10. *Eliminar el uso de objetivos numéricos, afiches y lemas en los cuales se pide nuevos niveles de productividad sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios.*

La tarea de terminar con los métodos de motivación que se utilizaban, siempre será trabajo para la gerencia.

11. *Mejorar permanentemente la calidad y la productividad. Eliminar cuotas numéricas.*

Este punto debe ser puesto en práctica por el sistema de producción, más específicamente el gerente de esta área lo aplicará en el departamento de fabricación.

12. *Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su destreza.*

Los gerentes son los que, con ayuda de recursos humanos, deberán ocuparse de que el trabajador se sienta bien en su tarea.

13. *Instituir un vigoroso programa de educación y auto mejora.*

En este punto también deberá ser la gerencia, con la ayuda del sector de recursos humanos, quien se ocupe de la puesta en practica del mismo.

14. *Definir el compromiso permanente de la alta gerencia con la calidad y productividad y su obligación de implementar todos estos principios.*

Aquí es el gerente general el que debe concretar este objetivo.

En primer lugar, una de las principales funciones de la gerencia es comenzar con la puesta en práctica de toda esta nueva filosofía, creada por Deming, en la empresa. Es importante que este atenta a como va llevándose a cabo en los diferentes departamentos y procesos de la organización, debe funcionar como guía y así atender las dudas de los empleados y fomentar la comunicación de

estos con los jefes quienes serán de gran ayuda para la gerencia, aunque lo ideal sea que lo maneje por si misma sin ningún tipo de intermediarios.

El principal objetivo de una mejora en la comunicación es romper con las barreras interdepartamentales logrando un aceleramiento en la misma para poder cumplir con los objetivos de la empresa con mayor rapidez, sin tener problemas durante el proceso.

Una forma de alcanzar estos objetivos es fomentar el trabajo, tanto en grupo como en equipo. Esta es una forma de motivar al personal a que se sienta mas apoyado por sus compañeros, y por lo tanto mejor consigo mismo.

El adiestramiento consiste en aprendizaje de las aptitudes que se pueden tener para cumplir con la realización de un trabajo. La capacitación consiste en la formación de un individuo para realizar el trabajo.

El objetivo de los mismos es habituar al trabajador en alguna tarea para lograr un objetivo, para que en caso que surja algún tipo de complicación el empleado se sienta (y de hecho se encuentre) en condiciones de solucionarlo. De esta forma habrá mayor productividad y mayor rapidez por parte del trabajador.

Las acciones para lograr el adiestramiento son: La recopilación de datos, su organización, la generación de información y luego con todo esto se podrá llegar a la toma de decisiones para solucionar el problema, luego de haber enunciado algunas alternativas y haber elegido la mas apta.

Para lograr una capacitación satisfactoria se les presentan a los empleados ejercicios para que puedan tomar decisiones grupales. Normalmente, esta tarea se lleva cabo en universidades cercanas al lugar de trabajo.

El rol del sindicato es muy importante, dado que la participación del mismo se basará en un trabajo constante con los trabajadores para ayudarlos a poder asimilar el cambio, funciona como un instrumento de apoyo, tanto para los trabajadores como para la empresa.

Es muy difícil transferir la experiencia a una escuela, el sistema de trabajo es muy diferente al de una empresa. Sin embargo, creemos que existen algunos puntos que pueden mejorarse.

En primer lugar la capacitación y el adiestramiento constante en lo que respecta a los nuevos métodos de enseñanza y los adelantos tecnológicos que pueden facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la misma, es necesario y muy importante. También es esencial brindarle al personal un mejor y mas cómodo lugar donde reunirse, ya sea para tomar sus descansos o para seguir programando actividades (creemos que es importante que exista un lugar para cada tarea ya que de esta forma una no interferirá con la otra). Además, creemos importante que el personal cuente con todo el material que necesita para realizar su tarea y opinamos que eso debe ser brindado por el establecimiento.

El fomento de las actividades conjuntas entre las diferentes áreas también es una forma de mejorar la productividad del personal ya que permitirá la creación de un vínculo entre el mismo.

3.3.4.15 ¿Como Mejorar el Clima Organizacional?

Para mejorar su clima organizacional debe tener en cuenta lo siguiente:

- Debe comprender que el clima psicológico suele ser un motivador humano mucho más importante que el clima físico.
- Las actitudes que los líderes tiendan respecto a sus organizaciones y al estilo de liderazgo que asuma hacia la gente en ellas participante, son elementos críticos en el logro de un grupo motivado.
- Es motivador primario en toda persona la necesidad de crecimiento personal dentro de su ambiente.
- Es clave de un ambiente motivante una organización y una estructura de poder flexibles, sutil y realista, capaces de permitir una amplia gama de estilos de liderazgo, de permitir al individuo alguna participación en la elección del estilo.
- Un ambiente motivante incluye un entorno en el que haya comunicación libre y expresión simbólica; libertad para comunicar conceptos y significados; un clima

en el cual no se vea indebidamente amenazado el estatus de una persona, en el cual esta se vea aceptada como tal, en el que tenga libertad de equivocarse y libertad de participación, basada en el compromiso.

- Es reflejo de un ambiente organizacional maduro o sano un liderazgo centrado en la realidad (sincero, transparente, donde se permita ver el estado de la empresa y de las personas) y que busque maneras de permitir a los miembros volverse autoresponsables.
- El hombre se siente motivado a dirigirse y a controlarse a sí mismo cuando está al servicio de objetivos o metas con los que se sienta comprometido.
- Un buen clima organizacional suele ser sinónimo de una buena comunicación.
(Ver Anexo A, Gráfico 6).

En las investigaciones de Herzberg se nombraron como causas de satisfacción en el trabajo o su contenido: Rendimiento, éxito, reconocimiento, el mismo trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento.

Se hizo una comparación de las investigaciones que realizó Herzberg en 1968, con nuestra época actual y se encontró que los principales factores que causan satisfacción e insatisfacción son los siguientes en orden descendente y utilizando la misma gráfica que utilizó Herzberg, en donde se realizó la siguiente pregunta:

¿Qué factores considera usted como importantes fuentes de motivación en su trabajo en orden descendente?

Se les puso a consideración los siguientes temas los cuales calificaron en el orden que sigue:

- Que la empresa donde trabaja le permita hacer carrera profesional.
- Cumplimiento de metas y objetivos planeados para el cargo que desempeña.
- Capacitación
- Salario justo.
- Seguridad (salud, personal, familiar y de continuidad en el trabajo).
- Incentivos.
- Buenas relaciones laborales.
- Política, misión y visión de la empresa.
- Buenas relaciones con el jefe.
- Condiciones de trabajo adecuadas.
- Delegación de autoridad Benchmarking.
- Permitir la creatividad.
- Libertad de opinión, toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.

Estrategias de La Gerencia para Aumentar la Motivación

Concepto de enriquecimiento del trabajo: Enriquecer una actividad significa configurar más ambiciosamente el trabajo, de modo que le resulte posible, a la persona que lo realiza, satisfacer motivos de más alto valor, como los de crecimiento, responsabilidad y éxito los cuales causan motivación. (Ver Anexo A, Gráfico 7 y Anexo B, Tablas 6, 7 y 8).

3.3.5 TRABAJO EN EQUIPO

3.3.5.1 Formación de Grupos de Trabajo.

Todas las personas tenemos muchas necesidades, la mayoría de las cuales se satisfacen al interactuar con otros y que los grupos se forman debido a que mantienen y satisfacen estas necesidades; en realidad, no existe una razón única por la que las personas se reúnan en grupos. (Ver Anexo B, Tabla 9).

3.3.5.2 Desarrollo de los Grupos de Trabajo

Todo grupo de trabajo pasa por diferentes etapas de desarrollo, inicialmente un grupo tiene fluctuaciones descubriendo su identidad y dirección, más tarde,

comienza a dirigir su atención en la ayuda y apoyos mutuos para lograr las metas del grupo; finalmente el grupo debe utilizar las habilidades y destreza de sus integrantes a toda su capacidad. Estos cambios ocurren gradualmente y en general son difíciles de percibir.

Los grupos desarrollan principalmente dos dimensiones: Las relaciones entre los integrantes y las tareas y actividades dirigidas a la solución de problemas. El desarrollo de grupos de trabajo se relaciona directamente con el aprendizaje de cómo trabajar juntos, aceptarse y tener confianza mutua, estas fases se conocen como maduración de grupo.

3.3.5.3 Características del Desarrollo de un Grupo.

1. *Aceptación mutua:* Los integrantes de un grupo se ven generalmente aceptados por la desconfianza mutua, a la organización y a sus superiores. Tienen miedo de carecer de la capacitación o habilidades necesarias para llevar a cabo su trabajo o competir con los demás, estos sentimientos de inseguridad motivan a los colaboradores a buscar a otros que se encuentren en el mismo predicamento y con quienes puedan expresarse abiertamente. Después de un difícil período inicial y del aprendizaje de los sentimientos de los demás, los individuos comienzan a aceptarse mutuamente.

2. *Toma de decisiones:* La solución de problemas y la toma de decisiones se llevan a cabo y los colaboradores tienen confianza mutua en sus puntos de vista y creencias y además, desarrollan estrategias a aceptarse mutuamente.
3. *Motivación:* El grupo esta alcanzando la madurez y los problema de los integrantes, se conocen, han aceptado que es mejor cooperar que competir y, por lo tanto, el grupo dedica su atención a la solidaridad.
4. *Control:* El grupo que alcanza esta fase se ha organizado con mucho éxito y sus integrantes contribuyen de acuerdo a sus intereses y habilidades; el grupo ejerce sanciones cuando se necesita control para que los integrantes se atengan a las directivas indicadas por las normas del grupo.(Ver Anexo B, Tabla 10).
5. *Capacitación:* Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto laboral. (Ver Anexo B, Tabla 11).

Cuando se busca la manera de motivar a los colaboradores de la empresa, de debe asegurar que los planes de motivación para llevarlos a cabo deben tener en cuenta uno o más de los siguientes ocho deseos humanos básicos: (Ver Anexo A, Gráfico 8).

- Actividad.
- Propiedad.
- Poder.
- Idoneidad.
- Propósito.
- Afiliación.
- Reconocimiento.

Los colaboradores de la empresa se motivan cuando participan en la decisión de quienes formarán parte de sus equipos de trabajo.

Para sentirse realmente incluidos en la cultura corporativa, los colaboradores tienen que saber por qué existe la empresa, cuales son sus valores básicos y en que forma se interesa por sus clientes.

3.3.6 EL ESTRÉS

3.3.6.1 El Estrés y sus Consecuencias

Un ambiente con estrés desmotiva a las personas en su trabajo y crea un entorno tensionante, identifíquelo a tiempo y dele una solución rápida, para ello debe conocer lo siguiente:

Causas

Las que no se pueden controlar:

- Ruidos
- Temperaturas extremas
- Riesgos químicos
- Radiación
- Vibraciones
- Limitaciones físicas

Aquellas que son más controlables:

- Situaciones Laborales
 1. Exceso o falta de trabajo
 2. Conflictos con los jefes
 3. Trabajos monótonos
 4. Jubilación
 5. Miedo a las sanciones
 6. Reto a un nuevo puesto
 7. Competencia con los compañeros
 8. Turnos nocturnos
 9. Trabajos extras
 10. Ascensos excesivos o insuficiencias

- Situaciones Familiares

1. Problemas sexuales
2. Embarazo
3. Matrimonio
4. Divorcio
5. Separación con alguien con quien se tiene algún vínculo afectivo
6. Enfermedad o muerte de un ser querido
7. Conflicto con la pareja o hijos
8. Incertidumbre del porvenir

1. Situaciones Sociales

1. Cambios económicos
2. Dificultades académicas
3. Conflicto con los amigos
4. Cólera por las injusticias
5. Cambio de residencia
6. Conducción de vehículos

2. Situaciones Individuales

1. Posturas inadecuadas

2. Presión por el tiempo
3. No identificar claramente las prioridades
4. Incapacidad para afrontar problemas
5. Temor al fracaso
6. Autoestima baja

Síntomas:

Síntomas Afectivos

1. Cambios constantes de humor
2. Preocupación excesiva por situaciones que no valen la pena
3. Pérdida de la sensibilidad ante el dolor ajeno
4. Agresividad con las demás personas
5. Interés obsesivo por su salud física
6. Mostrar introversión y soñar despierto
7. Sensaciones de angustia y depresión

Síntomas de Comportamiento

1. Indecisión y comportamiento injustificado
2. Disminución de la calidad o cantidad de su trabajo
3. Aumento en el tabaquismo
4. Aumento en el consumo de alcohol

5. Aumento de la dependencia de drogas, tranquilizantes o somníferos
6. Exceso de comida o pérdida de apetito
7. Insomnio

Síntomas físicos

1. Dolor de cabeza
2. Dolores musculares
3. Palpitaciones
4. Alteración en el ritmo menstrual
5. Sensación de hormigueo en brazos y piernas
6. Fatiga y cansancio
7. Micciones frecuentes
8. Migraña
9. Erupciones cutáneas
10. Dificultad visual para enfocar
11. Dolor abdominal y diarrea
12. Falta de libido (inapetencia sexual)

Síntomas inmediatos:

1. Actitudes poco cooperativas
2. Nerviosismo y tensión
3. Consumo de alcohol, drogas y tabaco en exceso

4. Problemas de insomnio
5. Incapacidad para relajarse
6. Problemas digestivos
7. Hipertensión
8. Inestabilidad emocional

Síntomas a Largo Plazo:

- Enfermedades degenerativas del corazón, riñones, vasos sanguíneos y otras partes del cuerpo.

Causas en el trabajo:

1. Condiciones inadecuadas de trabajo
2. Conflictos constantes con los superiores
3. Hostigamiento intencional de los compañeros
4. Sobrecarga de trabajo
5. Presiones de tiempo
6. Incapacidad para afrontar cualquier tipo de cambio dentro de la organización, en especial cuando es importante y fuera de lo común.
7. La frustración, ya que es una motivación que está siendo bloqueada y al sujeto se le impide alcanzar una meta deseada, cuyos tipos de reacción son: Agresión, apatía, retraimiento, fijación, trastornos físicos.

Aspectos negativos

Cuando el estrés se toma excesivo se empieza a deteriorar el interés por el trabajo porque el estrés lo dificulta. Cuando llega al nivel máximo cesa el comportamiento generando enfermedades y no asume responsabilidades para no afrontar el estrés.

Aspectos Positivos

A medida que aumenta el estrés, el desempeño tiende a mejorar porque estimula al individuo a buscar recursos que le permitan cumplir con las exigencias del trabajo.

Técnicas para el manejo del Estrés

1. *Apoyo social:* Actividades que generen en el empleado las satisfacciones sociales deseadas, como deporte al aire libre.
2. *Meditación:* Centrarse en el interior para dar descanso físico y psíquico al cuerpo o ejercicios de respiración.

3. *Bienestar Personal*: Programas que ayuden a mejorar las condiciones físicas para aprovechar mejor sus capacidades, como, alimentarse correctamente.

Métodos para controlar el Estrés a nivel laboral

- **Descansar durante periodos regulares de tiempo:** Tómese la hora de almuerzo y hable sobre temas diferentes al trabajo, de vez en cuando mire por la ventana y piense algo divertido.
- **Planificar las actividades de cada día:** Se hace una lista de todas las actividades a realizar, estableciendo metas asequibles, diciendo no a los plazos imposibles y acabando completamente una tarea antes de pasar a la siguiente, esto proporciona una sensación de control.
- **Ser realista:** Intentar no ponerse demasiadas actividades.
- **Cuidar la vida social:** No relegar a los amigos a un segundo plano a favor de los compromisos laborales o familiares.
- **Visitar al médico:** Si el estrés ha llegado a límites intolerables o está causando problemas físicos o depresiones se debe consultar al médico.
- **Practicar ejercicio físico:** La práctica de un deporte con regularidad aleja las preocupaciones.
- **Hablar sobre los problemas:** Ya que con otras personas se puede liberar la tensión y posiblemente encontrar una solución.

- **Evitar demasiados cambios simultáneos:** Pues resultan más fáciles de sobrellevar cuando no se agrupan.

3.3.6.2 Los Estragos del “Mal del Siglo”

La forma que tienen las personas de reaccionar frente a los estímulos que les llegan del medio ambiente es lo que se conoce como estrés.

Un término que, según el psicólogo Luis Cangrejo, ha sido mal empleado por la sociedad, dice que cuando la persona no reacciona debidamente frente a ciertas motivaciones se presentan estrés y agrega que, aunque es común en todos los grupos poblacionales (esto incluye a los niños), no todos responden de la misma manera.

Una de las grandes razones por las cuales este mas está de moda es que en los últimos años la sociedad ha sufrido violentas trasformaciones y el ser humano necesita mayor capacidad de adaptación a los cambios.

Es tanta su influencia que las costumbres de la sociedad cambiaron. En Colombia se volvió costumbre añadir el término al saludo. En las conversaciones es frecuente responder con un “estoy estresado” ante un “hola, como estás”.

Se presenta con algunos síntomas como migrañas, dolores musculares, alergias, úlceras, hipertensión, temores, malestar físico y mental.

RECUERDE:

Mantenga una actitud mental positiva constante o en la mayoría de sus pensamientos. Tenga claridad en sus metas personales y sepa lo que busca con certeza.

Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas; de ahí que en estos casos se requiriere de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento posible.

3.3.7 LIDERAZGO

3.3.7.1 Definición de Liderazgo

En psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad; el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

La visión en la sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se plantea interrogantes sobre cuál es la estructura que favorece a una persona situarse en posiciones superiores a los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. En este supuesto conviene reflexionar sobre el papel de los medios de comunicación en los albores del siglo XXI.

El Liderazgo Como Cualidad Personal

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes. Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

El Liderazgo Institucional como Función Dentro de la Organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica." Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el

objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

El Poder del Liderazgo.

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El control de medio constituye lo que llamamos poder. ¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

"Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades." Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando

más de lo que ellos aportan. Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

Características de un Líder Institucional

En la dirección de las organizaciones se encuentran las élites formada por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las élites compartiendo el poder con los técnicos (individuos súper especializados). Aunque no todas las élites poseen técnicos. Conocemos al líder institucional, por las siguientes características.

- El líder institucional debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz.).

- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder Institucional, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. (Ver Anexo A, Gráfico 9).

Importancia de la Motivación en el Liderazgo Institucional de una Organización

La importancia de la motivación en el liderazgo institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas: Cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas; afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración.

Ambas variables actúan en interacción a fin de complementarse y hacer eficiente la motivación, proceso que va de la mano de otro, esencial dentro del ámbito laboral y empresarial; el adiestramiento.

Dentro del estudio de variables motivacionales afectivas, las teorías de la motivación, y en particular el modelo de autovaloración de Covington, postulan que la valoración propia que un estudiante realiza se ve afectada por elementos como el rendimiento laboral y la auto percepción de habilidad y de esfuerzo.

Entre ellos, la autopercepción de habilidad es el elemento central, debido a que, en primer lugar, existe una tendencia en los individuos por mantener alta su imagen, estima o valor, que en el ámbito organizacional significa mantener un concepto de habilidad elevado; y en segundo lugar, el valor que el propio trabajador se asigna es el principal activador del logro de la conducta, el eje de un proceso de autodefinición y el mayor ingrediente para alcanzar el éxito.

Esta autovaloración se da a partir de determinado desarrollo cognitivo. Esto es, autoperibirse como hábil o esforzado es sinónimo para los empleados; poner mucho esfuerzo es ser listo, y se asocia con el hecho de ser hábil.

En los niveles medio superior de jerarquía y esfuerzo no son sino sinónimos; el esfuerzo no garantiza un éxito, y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia. Esto se debe a cierta capacidad cognitiva que le permite al sujeto hacer una elaboración mental de las implicaciones casuales que tiene el manejo de las autopercepciones de habilidad y esfuerzo. Dichas autopercepciones, si bien son complementarias, no presentan el mismo peso para el líder de la organización; de acuerdo con el modelo, percibirse como hábil (capaz) es el elemento central.

En este sentido, en el contexto de motivación los profesionales valoran más el esfuerzo que la habilidad. En otras palabras, mientras un líder espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima), en el ambiente laboral se reconoce su esfuerzo. De lo anterior según los motivadores derivan tres tipos de líderes organizacionales o institucionales:

1. *Los orientados al dominio*: Sujetos que tienen éxito laboral y organizacional, se consideran capaces, presentan alta motivación de logro y muestran confianza en si mismos. Un ejemplo serían los líderes de los partidos políticos.
2. *Los que aceptan el fracaso*: Sujetos derrotistas que presentan una imagen propia deteriorada y manifiestan un sentimiento de desesperanza aprendido, es decir que han aprendido que el control sobre el ambiente es sumamente

difícil o imposible, y por lo tanto renuncian al esfuerzo. Ejemplo de ellos; los líderes sindicales.

3. *Los que evitan el fracaso:* Aquellos líderes que carecen de un firme sentido de aptitud y autoestima y ponen poco esfuerzo en su desempeño; para "proteger" su imagen ante un posible fracaso, recurren a estrategias como la participación mínima en la organización.

El juego de valores habilidad / esfuerzo empieza a ser riesgoso para los alumnos, ya que si tienen éxito, decir que se invirtió poco o nada de esfuerzo implica brillantez, esto es, se es muy hábil. Cuando se invierte mucho esfuerzo no se ve el verdadero nivel de habilidad, de tal forma que esto no amenaza la estima o valor como estudiante. En este caso el sentimiento de orgullo y la satisfacción son grandes.

Esto significa que en una situación de éxito, las autopercepciones de habilidad y esfuerzo no perjudican ni dañan la estima del líder ni el valor que el motivador otorga. Sin embargo, cuando la situación es de fracaso, las cosas cambian. Decir que se invirtió gran esfuerzo implica poseer poca habilidad, lo que genera un sentimiento de humillación, así, el esfuerzo empieza a convertirse en un arma de doble filo y en una amenaza para los líderes de la organización, ya que éstos

deben esforzarse para evitar la desaprobación del motivador, pero no demasiado, porque en caso de fracaso, sufren un sentimiento de humillación e inhabilidad.

Dado que una situación de fracaso pone en duda su capacidad, es decir, su autovaloración, algunos líderes institucionales evitan este riesgo, y para ello emplean ciertas estrategias como la excusa y manipulación del esfuerzo, con el propósito de desviar la implicación de inhabilidad.

Como se había mencionado, algunas de estas estrategias pueden ser: Tener una participación mínima en las reuniones de accionistas, demorar la realización de una labor.

En primer lugar la capacitación y el adiestramiento que los líderes de una institución o empresa deben darle a sus empleados son constantes en lo que respecta a los nuevos métodos de enseñanza y los adelantos tecnológicos que pueden facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la misma, es necesario y muy importante. También es esencial brindarle al personal un mejor y mas cómodo lugar donde reunirse, ya sea para tomar sus descansos o para seguir programando actividades (creemos que es importante que exista un lugar para cada tarea ya que de esta forma una no interferirá con la otra). Además, creemos importante que el personal cuente con todo el material de motivación que necesita para realizar su tarea y opinamos que eso debe ser brindado por la organización.

3.3.7.2 Estilos de Liderazgo

Autocrático

- El líder fija las directrices y la forma de hacer el trabajo, y la participación de las personas.
- El líder determina una a una las acciones para ejecutar las tareas.
- El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién debe ser su compañero de trabajo.
- El líder es dominante crítica o elogia el trabajo de cada miembro de manera personal.

Democrático

- Este tipo de líder deja que el grupo participe y cada cual escoja con quien quiere trabajar.
- Critica muy poco.

- El líder busca ser un miembro más del grupo, es objetivo y se limita a los hechos cuando critica.

Liberal

- Este tipo de líder deja que hagan lo que quieran, y hace énfasis en los empleados.

El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos.

Figura 6. Estilos de Liderazgo

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN			
AUTORITARIO		DE PARTICIPACIÓN	
Autoritario	Autoritario	De consulta	Grupo de
Explotador	Benévolo		Participación

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

3.3.7.3 Tácticas de Líder para Motivar

Usted como gerente, sabe en que punto está y como dirige al talento humano.

Sólo tenga en cuenta que:

1. Debe dar a la persona libertad e iniciativa para realizar su trabajo.
2. La persona bajo presión, no produce igual que cuando se le dice desde un principio como debe hacer el trabajo y se le da libertad para hacerlo, lógicamente colocándole una fecha límite para presentar el trabajo.
3. Póngales metas, para que las cumplan, cuando cumplan dichas metas se sentirán satisfechos y se pondrán nuevas metas que cumplan.
4. Recuerde que usted es el ejemplo para ellos.
5. Fomente el trabajo en equipo. “Un trabajo en equipo promueve la participación y el ingenio personal, la energía del equipo positiva lleva a realizar un mejor trabajo, significa luchar unidos para lograr un objetivo común”.

Para trabajar con un equipo motivado se requiere:

- El gerente debe trabajar hombro a hombro con las personas que trabajan con él, para motivarlos.
- Elegir al conductor del equipo.
- Deje que el equipo, junto con su líder, decida que hacer y luego encuentre la manera de hacerlo (para una actividad, trabajo o solución de un problema laboral “Ponerse de acuerdo todos”).
- Para que un equipo de trabajo funcione eficaz y eficientemente hay que trabajar en conocer a cada miembro del equipo, sus gustos, su temperamento, la forma como hace el trabajo, deje tiempo para que se conozcan.
- El equipo debe fijar metas y tener un propósito claro de lo que van a hacer y como lo van a hacer.
- Se deben fijar reglas, para que no haya mal entendidos a la hora de hacer el trabajo. Cada miembro del equipo debe conocer los objetivos del grupo y el papel que desempeñará dentro de él.

Para obtener resultados rápidamente en el trabajo en equipo debe tener en cuenta lo siguiente:

- **Permita que el grupo establezca sus propias reglas:** Hay que estar seguros de que las personas tengan voz y voto en la manera como van a trabajar.
- **Hablar a tiempo y a menudo:** Si un miembro del equipo tiene un problema lo mejor es buscar una solución a tiempo o que salga del grupo.
- **Aprender por el camino:** Esto quiere decir que de la experiencia se aprende, beneficiarse con los aportes y experiencias de los demás o de los mismos miembros del grupo, para enriquecerse y aprender.
- **Permita que lo urgente sea divertido:** Bajo presión las personas no trabajan como se espera, planee salidas, reuniones, paseos, esto permite conocerse mejor y trabajar con motivación.

“Los equipos funcionan mejor cuando se conocen fuera del medio laboral”

3.3.8 MOTIVACIÓN

3.3.8.1 Concepto de Motivación

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las

necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: Fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima sociales, autorrealización, curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

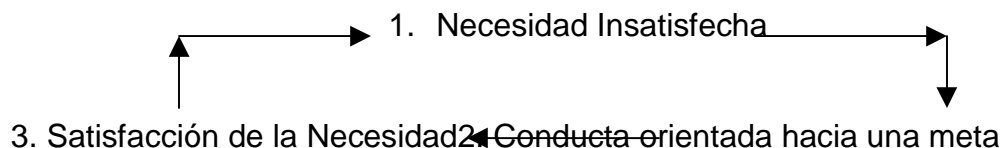
3.3.8.2 El Proceso de Motivación

¿Qué nos lleva a la motivación? o ¿Qué es lo que nos motiva? Las respuestas a estas preguntas son muy sencillas, en realidad lo que motiva a una persona a hacer algo es la necesidad no satisfecha, este es el punto inicial de la motivación. La deficiencia de algo dentro de la persona, es el primer eslabón en la cadena de sucesos que nos lleva a la realización de la motivación. La necesidad insatisfecha produce tensión en la persona (física o psicológica) llevándolo a adoptar algún tipo de conducta para satisfacer la necesidad y, por consiguiente, disminuir la tensión.

La actividad para conseguir la necesidad, se dirige a conseguir el objetivo, el logro de esta satisface la necesidad y con esto finaliza el proceso de la motivación en la persona.

El proceso de la motivación: La motivación empieza con una necesidad insatisfecha dirigiendo la conducta hacia la satisfacción.

Figura 7. Satisfacción de Necesidades



Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

Por ejemplo, una persona orientada hacia el éxito está dirigida por el deseo de obtenerlo y motivada por el anhelo de una promoción y/o la obtención de un logro con el fin de satisfacer la necesidad.

Todas las personas que orientan su atención hacia una meta, tienen algo en común, la motivación que los lleva a cumplirlas y su capacidad de liderazgo.

Realice talleres con los colaboradores de trabajo, en donde el objetivo sea el de cumplimiento de metas; desarrolle actividades que no tengan que ver con el trabajo cotidiano, por ejemplo forme grupos los cuales tengan que sacar una pelota de ping-pong de un tubo hondo y fijo al suelo, la meta será sacar la pelota, ¿Cómo?, ellos tendrán que solucionar como sacarla con solo sus manos y un alambre, se sorprenderá de los métodos que utilizarán. Estas actividades

fomentan el trabajo en equipo, la motivación y el cumplimiento de metas y la creatividad.

Ponga a prueba la creatividad y el ingenio de sus colaboradores. Este tipo de actividades hacen que sus colaboradores entiendan el concepto de cumplimiento de metas, el cual es importante en el proceso de motivación.

Tenga en cuenta que: El comportamiento dirigido hacia una meta puede canalizarse, surgir de la inspiración y dar como resultado la satisfacción de necesidades; escalar una pared o sacar una pelota de ping-pong de un tubo hondo y fijo al suelo no difieren mucho de lo que hace un gerente para dirigir a diez colaboradores, comenzar una nueva tarea o preparar un informe con poco tiempo disponible. Todos nosotros tenemos metas que cumplir en nuestra vida diaria, tanto en el trabajo como en la comunidad o en la vida privada.

3.3.8.3 Tres Partes Fundamentales de la Motivación

En toda motivación se distinguen tres partes fundamentales:

1. Necesidades o carencias que tienden a desequilibrar las condiciones físicas o morales del individuo.
2. Impulsos o actividades intencionales desencadenadas por tales necesidades.

3. Incentivos o metas próximas hacia los que tienden esos impulsos con el fin de satisfacer las anteriores necesidades.

Traducidas estas motivaciones a las condiciones de la empresa, encontraremos los siguientes factores fundamentales que impulsan hacia el aumento del trabajo:

- El aprendizaje
- El deseo de ascenso
- El temor a perder el empleo
- El simple propósito de hacer un buen día de trabajo
- Fines económicos

Las motivaciones que damos a continuación corresponden a personas con sensibilidad:

- Prestigio de la ocupación
- Prestigio de la compañía
- Situación familiar
- Responsabilidad inherente a la ocupación
- Lucha por el ascenso
- Lucha por pertenecer a un grupo social

- Comunicación

En un segundo grupo podemos admitir que actúan ya con mas fuerza en los siguientes factores:

- Seguridad
- Competencia
- Rapidez en la recompensa
- Participación en las decisiones

3.3.8.4 Complejidad de la Motivación

Se necesita muy poco tiempo para comprender que en cualquier momento determinado los motivos de una persona pueden ser bastante complejos y con frecuencia contradictorios. Una persona puede estar motivada por el deseo de bienes y servicios económicos (una casa mejor, un auto nuevo o un viaje) e incluso estos deseos pueden ser complejos e incompatibles (¿se debe comprar una nueva casa?) al mismo tiempo una persona puede querer amor propio, status, la sensación de realización o descanso (¿quién no ha sentido el conflicto entre las exigencias de tiempo de un trabajo y el deseo de ir a jugar golf o ver una película?).

3.3.8.5 Motivadores

Los motivadores son las cosas que inducen a una persona a desempeñarse. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso para satisfacer estos deseos, también son los medios mediante los cuales se pueden conciliar necesidades opuestas o que pueden intensificar una de ellas con lo que se le dará prioridad sobre otras.

Un gerente puede hacer mucho para intensificar los motivos al establecer un ambiente favorable a ciertos impulsos. Por ejemplo, las personas de un negocio que ha logrado una reputación de excelencia y alta calidad tienden a estar motivados a ayudar a mantener esta reputación. En forma similar el ambiente de un negocio en el que el desempeño gerencial sea efectivo y eficiente tiende a fomentar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría o todos los gerentes y los colaboradores.

Por lo tanto, un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona, representa la diferencia en lo que hará una persona. Es obvio que en cualquier empresa organizada los gerentes tienen que estar preocupados por los motivadores y también tienen que ser ingeniosos en su uso, con frecuencia las

personas pueden satisfacer sus deseos en diversas formas. Por ejemplo una persona puede satisfacer el deseo de afiliación al participar activamente en un club social en lugar de una empresa, hacer frente a las necesidades económicas realizando un trabajo justo lo suficientemente bien para resolver la situación o satisfacer las necesidades de status dedicando tiempo a trabajar a favor de un partido político. Por supuesto lo que tiene que hacer el gerente es usar aquellos motivadores que llevarán a las personas a desempeñarse de un modo efectivo para la empresa que los emplea. Ningún gerente puede esperar contratar la totalidad de la persona puesto que esta siempre tiene deseos e impulsos ajenos a la empresa. Pero para que una compañía o cualquier otro tipo de empresa sea eficiente y tenga éxito se debe estimular y satisfacer una cantidad suficiente de los impulsos de cada persona para asegurar un desempeño efectivo.

3.3.8.6 Diferencia entre Motivación y Satisfacción

Motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se siente cuando se satisface un deseo. En otras palabras la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Por consiguiente desde el punto de vista de la administración una persona quizá tenga una alta satisfacción en el trabajo pero un bajo nivel de motivación para el

mismo, o también puede ser cierto lo contrario. Es comprensible que exista la probabilidad de que las personas altamente motivadas, con una baja satisfacción en el trabajo buscarán otros puestos. De igual forma las personas que encuentren agradables sus puestos, pero que se les paga mucho menos de lo que desea o que piensan que se merecen probablemente buscarán otros empleos.

3.3.8.7 Teorías de la Motivación

Para analizar las teorías de la motivación vamos a hacer una clasificación basándonos en los problemas que surgen en el tratamiento sistemático de la motivación y, también, en las formas en la que estos problemas han sido tratados por los especialistas. De esta manera podremos hablar de: Teorías homeostáticas, teorías del incentivo, teorías cognitivas, teorías fisiológicas, teorías humanistas... Así pues vamos a tratar cada una de las corrientes por separado para ver si podemos encontrar datos fiables sobre la motivación.

Esquema del tema:

1. Teorías Homeostáticas

- Teoría de la Reducción del Impulso
- Teoría de la Motivación por Emociones
- Teoría Psicoanalítica de la Motivación

2. Teorías de Incentivos

3. Teorías Cognoscitivas

- Teoría de la Disonancia Cognoscitiva
- Teoría de la Esperanza – Valor
- Teoría de las Expectativas

4. Teorías Fisiológicas

5. Teorías Humanistas

1. Teorías Homeostáticas

Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed, entre otras. Pero también sirven para explicar las conductas que originadas en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibra el organismo.

La homeóstasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario

peligraría la vida del organismo. Así conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre. Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

Teoría de la Reducción del Impulso: Impulso es tendencia a la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia, por una falta de algo, en el organismo vivo.

La raíz de la conducta motivada emerge, en esta clase de explicaciones, de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad o constancia del medio interior del sujeto. El desequilibrio interior puede estar provocado por un déficit de lo que el organismo precisa para su existencia. Tales carencias externas provocan estados internos de necesidad, aparentemente muy diversos, pero coincidentes en sus efectos perturbatorios. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de reequilibración que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro. Averiguar cómo provoca el desequilibrio esa

exigencia de reequilibración es lo que pretenden las teorías motivacionales basadas en la homeóstasis.

Dentro de esta perspectiva explicativa de la motivación podemos destacar a representantes como: Hull, Lewin, entre otros:

Hull es, sin duda, el máximo representante de esta corriente. Basándose en las ideas de Thorndike sobre la motivación Hull elabora su teoría. La "satisfacción" de la que hablaba Thorndike fue reemplazada por "reducción de la necesidad", primeramente, y más tarde por el de "reducción del impulso". Según Hull:

Cuando la acción de un organismo es un requisito para incrementar la probabilidad de supervivencia del individuo o de una especie en una determinada situación, se dice que está en un estado de necesidad. Dado que una necesidad, actual o potencial, usualmente precede y acompaña a la acción del organismo, suele decirse que la necesidad motiva o impulsa la actividad asociada. A causa de esta propiedad motivacional de las necesidades, éstas se consideran como productoras de impulsos -drives- animales primarios.

Es importante advertir a este respecto que el concepto general de impulso (D) propende marcadamente a poseer el status sistemático de una variable interviniente o de una X nunca directamente observable.

La necesidad actúa, pues, como variable independiente, suscitando el impulso. Éste, integrado a su vez con otras variables intervinientes, contribuye a formar el potencial evocador de respuesta del que la conducta es función:

$$\text{Conducta} = f(sEr) = f(D * K * sHr).$$

sEr---- potencial evocador de respuesta.

D----- drive o impulso.

K----- motivación de incentivo o cantidad y calidad de la recompensa.

sHr---- fuerza del hábito.

Teoría de la Motivación por Emociones: Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo. Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción del impulso. Por eso autores como Spence consideran a las emociones como factores motivantes.

Teoría Psicoanalítica de la Motivación: Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El

desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora, y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptuadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental. Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la

obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

2. Teorías del Incentivo

La explicación de la motivación por incentivos se debe a autores como Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, Skinner, Ritzer.

Para empezar hay que reseñar que hay una relación profunda entre la psicología de la afectividad y el concepto de incentivo que se da al existir una conexión, más o menos total, entre los principios hedonistas y el tema de los incentivos.

Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado; básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. El mono que ha realizado su numerito en el circo espera inmediatamente un terrón de azúcar, el camarero del bar espera la propina por un trabajo bien

hecho, el niño que ha aprobado todas las asignaturas espera que su padre le compre la bicicleta que le prometió. Todos éstos son incentivos y refuerzos de la conducta motivada. Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso, entre otros.

Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae. Aunque la atracción puede estar fundada en operaciones distintas de la experiencia afectiva, no cabe duda que el placer y el dolor que experimentan los individuos en su interacción con las cosas forman una parte singularmente profunda de su conducta apetitiva. De la verdad indiscutible de que los organismos tienden en líneas generales a conseguir placer y evitar el dolor han partido las interpretaciones hedonistas del incentivo.

Pero estas teorías también explican como algunos motivos pueden llegar a oponerse a la satisfacción de las necesidades orgánicas básicas e incluso desencadenan comportamientos perjudiciales para el organismo. Este tipo de motivación por la búsqueda del placer explicaría, por ejemplo, el consumo de tabaco, el consumo de drogas.

Young es uno de los autores que más han documentado empíricamente la función motivadora de los incentivos, independientemente del valor homeostático para

reducir una necesidad biológica o un impulso. Young nunca pretendió hacer de la teoría hedonista una alternativa del modelo homeostático, cuya base biológica le era patente. De todas formas sus estudios comprobaron el hecho de que a los organismos pueden motivarles los deseos de placer, tanto como los de reponer energías perdidas o los de reducir un impulso molesto.

Otros autores como Mc Clelland o James Olds también realizan sus aportaciones a este campo. Para Mc Clelland : "Un motivo es una asociación afectiva intensa, caracterizada por una reacción anticipatoria de una meta, en base a la asociación previa de ciertos estímulos clave con reacciones afectivas de placer o dolor". Por otra parte Olds estudia los centros de placer y dolor del cerebro confirmando el gran poder motivacional de las experiencias afectivas que no tienen más función inmediata que el goce. Éste puede funcionar como un fin en sí mismo dissociado de toda utilidad homeostática o impulso-reductora.

3. Teorías Cognoscitivas

Las teorías cognoscitivas están, fundamentalmente, basadas en la forma en que el individuo percibe o se representa la situación que tiene ante sí. Las teorías cognoscitivas incluyen el nivel de aspiración (relacionado con la fijación de una meta individual), la disonancia (encargada de los impulsos al cambio asociados

con las desarmonías que persisten frecuentemente después que se ha hecho una elección), y las teorías de esperanza-valor (que tratan de la realización de una decisión cuando son tenidos en cuenta las probabilidades y el coste o los riesgos).

Las teorías cognoscitivas de la motivación acentúan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la consecución de una meta y el grado en el que se valora un resultado correcto.

Como autores más representativos de esta teoría podríamos citar a Festinger, Tolman, Weiner, Heider.

Entre las numerosas teorías que destacan el papel de los procesos cognoscitivos en la motivación, hay dos esencialmente señaladas: Las que hacen uso de esos constructos que venimos llamando expectativas; y las que postulan un modelo dinámico conocido como disonancia cognoscitiva.

Teoría de la disonancia cognoscitiva: Festinger describe ciertas clases de comprensiones desequilibradas como disonantes que suponen que el sujeto se encuentre en tensión para evitar dicha disonancia. La clase de desacuerdo o falta de armonía que preocupa principalmente a Festinger es la consiguiente a tomar

una decisión. Bajo dichas circunstancias se origina frecuentemente una falta de armonía entre lo que uno hace y lo que uno cree, y por tanto existe una presión para cambiar ya sea la propia conducta o la creencia. Un concepto disonante de otro no es sino aquel, psicológicamente hablando, que para un sujeto resulta incompatible con otro, de tal forma que la aceptación de uno implica el rechazo del otro, o lo que es más frecuente le lleva a un intento de justificar una eventual "reconciliación" de ambos. Por ejemplo, si un fumador habitual lee algo de la relación entre fumar y el cáncer de pulmón, la acción habitual y la nueva información son disonantes. Si se decide a seguir fumando, la disonancia se reducirá no creyendo la información sobre dicha relación. Si se decide, en cambio, por dejar de fumar, defenderá firmemente la información sobre la vinculación entre fumar y el cáncer de pulmón.

Teorías de Esperanza - Valor: Hay varias teorías diferentes de importancia para la motivación que no siempre son consideradas como psicológicas. Entre ellas se encuentran cierto tipo de "teorías de decisión" que han tenido principalmente su origen en la economía. En sus términos más simples, estas teorías económicas suponen que el individuo puede asignar valor o utilidad a posibles incentivos, y que hace su decisión de acuerdo con el riesgo supuesto. Está dispuesto a correr mayor riesgo por algo que valora más. Así se podría presentar en términos matemáticos:

Elección = f(Valor, Probabilidad de consecución).

Teoría de las Expectativas: Esta teoría considera que hay una serie de determinantes mentales, a los que Tolman llama expectativas, que operarían como estructuras orientadoras de la acción. El sujeto anticipa, en cierto modo, los acontecimientos por procesos de pensamiento y la esperanza de alcanzar la meta es la que le mueve a la acción. La meta funcionaría, pues, como un incentivo.

4. Teorías Fisiológicas

En la obra de Paulov no hay una doctrina emocional explícita, ni tampoco era fácil que la hubiera en que el sistema reticular activador aún estaba por descubrir de una manera efectiva. Sin embargo, hay dos aspectos en la obra de Paulov que manifiestan una relación bastante directa con el problema de la motivación. Uno de ellos es el relativo a la excitación, que es el concepto central de la doctrina pavloviana; otro, el que se refiere al estímulo incondicionado y a las condiciones en que debe administrarse para que ejerza su función de refuerzo. Aparte del uso de recompensas y castigos, Paulov señaló la importancia del reflejo de orientación para el condicionamiento, tema que llegaba hasta donde era posible en su tiempo el problema de la activación y de motivos como el de la curiosidad.

El descubrimiento por Moruzzi y Magoun, en 1949, del sistema reticular activador, fue decisivo para dar una base fisiológica tangible a las teorías de la motivación.

5. Teorías Humanistas:

En el caso de las doctrinas humanísticas, más que de teorías científicas se trata de descripciones e interpretaciones de los motivos humanos, vinculadas de muy diferentes maneras a supuestos filosóficos, fenomenológicos, y existencialistas. El representante más destacado en este tipo de psicología de la motivación es G.W. Allport (1937-1961), cuya detección del fenómeno de la autonomía funcional de los motivos superiores en el hombre, difícil de encajar en los modelos biológicos de la reducción del impulso o en la explicación hedonista, planteó a la psicología positiva una pregunta que aún no ha sido respondida completamente. Allport cree que las motivaciones adultas se desarrollan a partir de sistemas motivacionales antecedentes, pero mantienen una independencia o autonomía funcional respecto a los mismos. La ley de la autonomía funcional de los motivos deja por tanto bien sentado que una cosa es el origen histórico de los motivos y otra su valor actual. Al principio, puede no haber interés en realizar una tarea, pero la ley del placer funcional señala que el simple hecho de realizar la función produce placer y satisface al sujeto.

Maslow, otro representante de este grupo de teorías, organiza las motivaciones dentro de una escala jerárquica. Cuando una motivación esta satisfecha, ocupa el lugar que, en adelante será la encargada de controlar la conducta del sujeto.

3.3.8.8 Tipos de Necesidades Básicas de las Personas

No podemos dejar de lado, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la cual ha tenido mucha aceptación desde sus comienzos. Para entender aún mas el tema de la motivación y llevarla a cabo en su totalidad, se hace necesario que la gerencia ayude a satisfacer las necesidades básicas de sus “colaboradores”.

La teoría de Maslow destaca dos premisas fundamentales:

1. El hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que y tenemos, solamente las necesidades insatisfechas pueden incluir en la conducta, es decir, una necesidad satisfecha no es una motivación.
2. Nuestras necesidades se distribuyen en una jerarquía de importancia y una vez que se satisface una necesidad, otra surge y demanda ser satisfecha.

La escala de necesidades expuesta por Maslow en la siguiente:

1. **Necesidades Fisiológicas:** Esta categoría formada por las necesidades primarias del cuerpo humano, como el alimento, el agua y el sexo. Las necesidades fisiológicas dominan cuando se hallan insatisfechas y ninguna otra necesidad sirve como base para la motivación. “Una persona que carece de alimento, seguridad y amor y estima probablemente anhelará con mas fuerza el alimento que otra cosa”.
2. **Necesidades de Seguridad:** Cuando las necesidades fisiológicas están suficientemente satisfechas, la siguiente categoría de necesidades adquiere importancia. Las necesidades de seguridad comprenden la protección contra daño físico, enfermedades, desastre económico y sucesos inesperados. Desde el punto de vista de la gerencia, las necesidades de seguridad se hacen aparentes en los esfuerzos del “colaborador” por garantizar su seguridad en el trabajo y otros beneficios.
3. **Necesidades Sociales:** Estas necesidades se hallan ligadas a la naturaleza social de las personas y a su necesidad de compañía. En ésta categoría, la jerarquía parte de las necesidades físicas o casi físicas de las dos categorías anteriores. La insatisfacción de este tipo de necesidad puede afectar la salud mental de la persona.

4. Necesidades de Estima: Esta categoría comprende la necesidad de saber que uno es importante para los demás (autoestima) y la estima de los demás hacia uno, debiendo sentirse esta última necesidad como justificada y merecida. La satisfacción de estas necesidades produce la sensación de prestigio y de confianza en uno mismo.

5. Necesidad de Autorrealización: Maslow define estas necesidades como el “deseo de convertirse cada vez mas en lo que uno es, de convertirse en todo lo que uno es capaz de llegar a ser”. Esto significa que la persona desarrollará al máximo sus talentos y capacidades potenciales y, evidentemente al cambiar el papel de una persona, también cambiarían los aspectos externos de su autorrealización. En otras palabras, ya se trate de un profesor universitario, un gerente corporativo, un padre o un atleta, la necesidad consiste en ser eficaz en su papel determinado. (Ver Anexo A, Gráfico 10 y Anexo B, Tabla 12).

3.3.8.9 Como Motivar a los Colaboradores con Trabajos Rutinarios

¿Cómo se puede motivar a los colaboradores si tienen oficios tediosos, con poca libertad para tomar decisiones propias y están dotados de la normal cuota humana de pereza y obstinación ?

Es difícil motivar a los colaboradores del sector de la industria, pues simplemente ellos trabajan básicamente por dos razones. La primera es que estas personas necesitan del dinero para pagar una habitación, el arriendo y sostener a su familia, y por lo general está conformada por lo menos de 5 personas, ellos trabajan por el sueldo. La segunda es que dan rendimiento sólo por el miedo de perder el empleo.

Para motivarlos tenga en cuenta lo siguiente:

1. Indique al colaborador cuáles son sus tareas, que puede y no puede hacer, como puede solucionar problemas en otras palabras facúltelo lo mejor posible para que realice bien su trabajo y no se le presenten problemas que lo puedan desmotivar.
2. Hágalos entender qué consecuencias se pueden presentar al no realizar adecuadamente el trabajo. Ejercer presión sin excederse, si es necesario. Recuerde si ejerce presión excesiva se llega a la frustración y por consiguiente a la insatisfacción que es desmotivación.
3. Si el trabajo de alguno de sus colaboradores está bajando en rendimiento, llámelo y hable con él, indique la causa del bajo rendimiento y soluciónela con él.

4. Hágle saber a su colaborador que el trabajo que realiza es importante y que el también es importante para la empresa.

5. Asegúrese que se le suplan las necesidades básicas a sus colaboradores como son; la salud, la seguridad social, seguridad a la vejez, recreación y a la seguridad del sueldo.

6. Trate a sus colaboradores con equidad. La equidad significa igualdad y no tener preferencia por alguien en especial.

7. Bríndeles autoridad de acuerdo con sus responsabilidades.

8. Bríndeles capacitación que les permita enriquecer su trabajo.

9. Ofrecerles la información necesaria sobre la empresa, y su trabajo.

10. Reconozca sus logros.

11. Confíe en ellos.

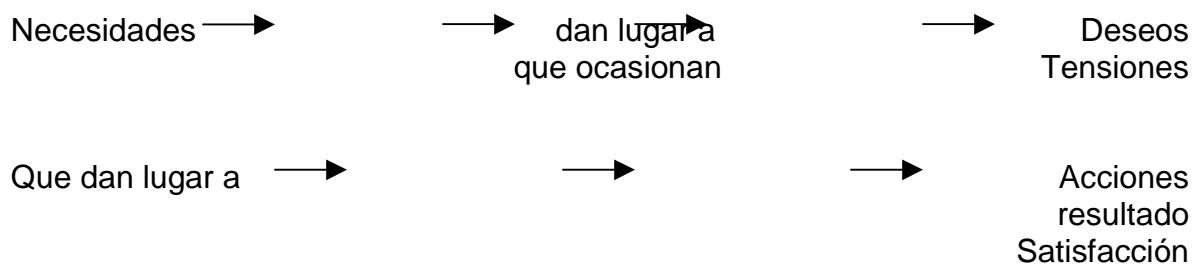
12. Concédales el derecho a equivocarse.

13. El más importante; tratarlos con dignidad y respeto.

3.3.8.10 La Cadena de Necesidad – Deseo – Satisfacción

La motivación es una reacción en cadena; las necesidades sentidas dan lugar a deseos o metas que se quieren obtener, lo que ocasiona tensiones (es decir, deseos no satisfechos), lo cual a su vez da lugar a acciones encaminadas al logro de metas, lo que finalmente da por resultado acciones satisfactorias.

Figura 8. Cadena de Necesidad-Deseo-Satisfacción



Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

La explicación de la cadena es compleja. En primer lugar con la excepción de las necesidades fisiológicas como el hambre, las necesidades no son independientes del ambiente de una persona. Sin embargo, muchas necesidades son estimuladas por factores del ambiente: El olor de la comida puede ocasionar hambre, el observar la baja temperatura de un termómetro puede ocasionar escalofríos, o la vista de una bebida fría puede ocasionar sed.

El ambiente tiene una influencia importante sobre como se perciben las necesidades secundarias. El ascenso de un colega puede estimular el deseo de alcanzar un puesto mas alto. Un problema excitante quizás despierte el deseo de lograr algo solucionándolo. Un grupo social agradable puede aumentar la necesidad que se siente de asociación y por supuesto el estar solo mas de lo que se desea puede representar una fuerte motivación para desear estar con otras personas.

En segundo lugar, la cadena de Necesidad – Deseo – Satisfacción no siempre opera de modo tan simple como parece. Las necesidades son causa de la conducta, pero también pueden ser el resultado de ella, el satisfacer una necesidad puede llevar al deseo de satisfacer mas necesidades. Por ejemplo, la necesidad de logro que siente una persona quizá se agudiza por la satisfacción obtenida de lograr una meta deseada o quizá se multiplique por un fracaso.

3.3.8.11 Dependencia de la Motivación en el Clima Organizacional

Decididamente los factores de motivación no existen en el vacío. Incluso los deseos e impulsos individuales están condicionados por necesidades fisiológicas o por necesidades creadas por los antecedentes de la persona. Sin embargo, aquello por lo que las personas están dispuestas a luchar también resulta afectado

por el clima organizacional en el que operan. En ocasiones el clima puede restringir Las motivaciones; en otras ocasiones puede fomentarlas.

3.3.8.12 Perspectiva: Automotivación

Los gerentes tienen la responsabilidad de proporcionar un ambiente que fomente el desempeño. Sin embargo, las personas en sí son responsables de la auto motivación. Un enfoque es a través de la administración estratégica de la carrera profesional, la cual consiste en lo siguiente:

1. *Preparación de un perfil personal:* Una de las tareas mas difíciles es llegar a conocerse a si mismo, sin embargo este es un primer paso fundamental en la creación de una estrategia de carrera. Los gerentes deben preguntarse: Soy introvertido o extrovertido?, cuales son mis actitudes hacia el tiempo, los logros, el trabajo, las cosas materiales y el cambio?, las respuestas a estas preguntas y otras similares y la clasificación de valores ayudará a determinar la dirección de la carrera profesional.
2. *Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo:* Al seleccionar una meta, la persona renuncia a lograr otra, si una persona estudia para ser abogado por lo general no puede convertirse en médico al mismo tiempo.

George Odiorne, profesor de administración hombre de letras y experimentado consultor hizo recomendaciones específicas. A continuación se presentan algunas de ellas:

1. Fíjese una meta y no la pierda de vista
2. Complemente los objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo. Se ha dicho que lograr algo es comenzar.
3. Cada año aprenda una nueva tarea que represente un reto. El aprendizaje para convertirse en gerente no se termina con un título de bachiller o una maestría en administración de empresas. Un título es el verdades comienzo, no el fin del aprendizaje. El aprender y aplicar la nueva tecnología de microcomputadores podría ser una de estas tareas que representen un reto.
4. Haga que su trabajo sea diferente. Fije objetivos de mejoría para su puesto, con algo de imaginación probablemente puede incrementar su productividad.
5. Desarrolle un área de pericia. Aumente sus fortalezas o desarrolle una de sus debilidades hasta convertirla en una fortaleza. Quizá quiera ser conocido como el mejor contador o el mejor ingeniero en su área de competencia específica.

6. Proporcionese retroalimentación y recompénsese. Al fijar metas comprobables, se obtiene un estándar con el cual medir su desempeño. Por que no tener una cena especial para celebrar logros, por ejemplo.

3.3.8.13 Necesidad de Independencia del Talento Humano

Cuando un colaborador ha logrado un nivel razonable de apoyo y seguridad por parte de sus jefes, empieza a buscar la manera de utilizar mejor sus capacidades y talentos, de obtener con sus esfuerzos una satisfacción mas plena de su trabajo. Contando con ese apoyo, el “colaborador” se afana por realizarse a si mismo. Esta búsqueda activa de independencia es constructiva y sana, es amistosa y cooperadora, aunque auténticamente redundante en beneficio propio.

Pero si, por el contrario, el “colaborador” se encuentra en una situación de extrema dependencia de sus jefes y no tiene seguridad, luchará con fiereza por su libertad. Esta lucha reactiva por su independencia se basa en miedo y en odio y se opone a crear una atmósfera de aprobación y armonía, que es vital para la seguridad.

Condiciones para una Independencia Activa

Participación: Una de las condiciones mas importantes de la eficacia y mejoría de los “colaboradores” gira en torno a sus oportunidades para expresar sus ideas y aportar sugerencias a fin de que sus jefes puedan proceder en los asuntos que

son de su interés. Por medio de esta participación, el colaborador va enterándose cada día más de los problemas de sus jefes y experimenta la satisfacción de saber que sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta cuando se buscan soluciones.

Sorpréndase de los resultados y de las soluciones que le pueden aportar sus “colaboradores” para los problemas, y la satisfacción que a ellos les causa.

Responsabilidad: Los “colaboradores” que no se sienten seguros o sea, los que buscan la independencia en el sentido –reactivo- no aceptan responsabilidades. Anhelan la libertad, pero no les interesa la oportunidad de autorealizarse y progresar (necesidad básica motivacional).

La disposición a asumir responsabilidades es un fenómeno genuino de madurez. De la misma manera que los niños no son capaces de captar el significado o importancia del uso algebraico de los símbolos hasta que su desarrollo intelectual ha alcanzado determinado nivel, los “colaboradores” no pueden aceptar responsabilidades mientras no hayan logrado cierto nivel de seguridad emocional en su relación con los superiores. Una vez que los han alcanzado, desean responsabilidades. Las aceptan con evidente agrado y hasta orgullo. Y se les va confiando gradual y paulatinamente, para que no se sientan de nuevo inseguros de repente bajo el peso excesivo de las nuevas obligaciones, seguirán admitiéndolas cada vez más.

3.3.8.14 Los Seres Humanos Son Primero

¿Qué es lo mas importante de su empresa? Las máquinas, el dinero que recibe de ella, la producción, su oficina, las sillas, el prestigio, la solidez económica, la infraestructura. Sin un hombre detrás de todo esto no fuera posible el manejar las máquinas, la producción sin la mano de obra de sus colaboradores, el arquitecto que construyó su oficina y su empresa y sin el administrador que maneja y dirige su empresa.

Detrás de todas estas operaciones hay un ser humano capacitado que las realizó. Hay que entender que sin el trabajo de un celador hasta del gerente la empresa no puede producir, hay que entender el concepto que tiene la vida para respetar a nuestros semejantes y tratarlos como se merecen para de allí derivar el concepto de importancia de su trabajo y de su vida.

3.3.8.15 ¿Cómo se Mide la Motivación?

La motivación no se puede medir, como muchas áreas a las que si se les puede poner cifras y tabularlas para enterarse de cómo se comportan, las ventas, utilidades, permanencia de los clientes, costos, inventarios, etc.

Como se mencionó anteriormente la motivación no se puede medir, pero si se puede saber cuando en una empresa hace falta. Si en el ambiente laboral nota alguno de estos síntomas ponga atención, puede ser que falte algo esencial, la motivación. A continuación se mencionan algunos de ellos:

- Chismes, rumores
- Baja productividad
- Mal humor
- Frustración
- Estrés
- Mala comunicación
- Falta de creatividad
- Ausentismo
- Mala atención a sus clientes externos
- Aburrimiento en las labores diarias
- Rutina (la rutina causa monotonía, y esta desmotivación para hacer las labores diarias)

Si existen todos o algunos de estos síntomas en su empresa, es hora de llevar a cabo un plan para motivar al talento humano presente en la organización. Para averiguarlo realice encuestas a los colaboradores de la empresa.

3.3.8.16 El Desarrollo del Potencial Humano

Las empresas viven en un entorno caracterizado por constantes, acelerados y complejos cambios de orden económico, tecnológico, político, social y cultural, los mismos que tornan obsoletas las respuestas del pasado frente a los problemas actuales vinculados a la gestión de personal. El trabajador forma parte del sistema empresarial y resulta susceptible a los cambios que en éste se generan. Sin embargo, el potencial de desarrollo que el trabajador tiene en sí muchas veces no se actualiza por falta de oportunidades que no son sino consecuencia de una concepción tradicionalista en la gestión de personal.

La nueva concepción en la administración del potencial humano se funda en las siguientes ideas: 1°. El reconocimiento de que el trabajador posee potencialidades internas que necesitan desarrollarse; 2°. La valoración de que el trabajador es el factor más importante para impulsar el desarrollo empresarial; y 3°. La comprensión de que el sistema empresarial influye sobre el trabajador y viceversa, por lo que el desarrollo de éste necesariamente se encuentra ligado al desarrollo de aquél.

Estas nuevas ideas han encontrado su germen y desarrollo en la administración, la psicología, las relaciones industriales, el trabajo social y otras disciplinas científico - sociales, además de haber germinado en la misma gestión de personal

en las organizaciones empresariales. Este nuevo enfoque aplicable a la administración de personal se caracteriza por los siguientes paradigmas: 1°. Sistémico; 2°. Multidisciplinario; 3°. Contingencial o situacional; 4°. Productividad; y 5°. Potencial humano. Todos estos importantes paradigmas se encuentran interrelacionados y originan en su dinámica la gestión del potencial humano encaminada hacia la excelencia administrativa.

El origen del desarrollo del potencial humano se encuentra en la tercera fuerza psicológica, es decir en la psicología humanística. La primera fuerza en psicología es el *psicoanálisis*, sus raíces son biologicistas y está representada por Sigmund Freud, quien ha tenido muchos seguidores y ha influenciado enormemente en el pensamiento del hombre contemporáneo. La segunda fuerza es la conductista, postula una concepción mecanicista del hombre, se encuentra representada por John B. Watson, conductista de primera generación. Otro importante psicólogo representante de esta segunda fuerza psicológica es Burrhus F. Skinner, neoconductista de segunda generación, el mismo que ha influenciado en el desarrollo de la ciencia psicológica.

Posteriormente ha surgido una tercera concepción de raíces humanistas liderada por Abraham H. Maslow, quien contribuyó, junto con psicólogos importantes como Carl Rogers, Fritz Pearls y otros, al desarrollo de esta nueva visión psicológica del ser humano.

Los fundamentos de la Psicología humanística, son los siguientes:

1°. *Autonomía e interdependencia social:* La autonomía tiene el significado de que la persona humana tiene una tendencia muy marcada a dominarse a sí misma y al medio ambiente para poder independizarse de sus controles externos. Es de esta autonomía que se deriva la responsabilidad social que cada persona tiene frente a sí misma y a la comunidad en la cual vive. La autonomía lo es en la medida que el ser humano vive inmerso en sistemas sociales que necesariamente significan interrelación social.

2°. *Autorrealización:* Además de las necesidades de déficit - necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estimación - se encuentran presentes en el ser humano las necesidades de crecimiento, auto actualización o autorrealización. Esta necesidad de autorrealización es una tendencia en el hombre dirigida al objetivo de la conservación y desarrollo personal y a la independencia con respecto a controles externos. Esta autorrealización es concebida por algunos autores como objetivo de vida - Karen Horney, Abraham Maslow y Erik Fromm -, en tanto que otros acentúan su carácter de proceso - Viktor E. Frank, Carl Rogers y Charlotte Buhler -.

3°. *Tendencia hacia un sentido y una meta:* La vida humana se encuentra orientada hacia la realización de objetivos que la propia persona elige porque aspira a una vida plena y llena de significado por sus valores internalizados de su

mundo cultural. Valores como libertad, justicia, dignidad, verdad, bondad, belleza y otros ofrecen un horizonte de futuro a la persona. Encontrar un sentido a la propia existencia es importante para el crecimiento y desarrollo humanos.

4°. *Totalidad u holismo*: La persona humana es una totalidad o integridad con dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales. El ser humano constituye una unidad en interrelación con su medio ambiente que tiene pleno sentido existencial.

Es esta psicología humanística la que le confiere un sólido soporte conceptual a la administración y desarrollo del potencial humano, y que por cierto se halla también presente en la Psicología industrial y organizacional, la Psicología de la seguridad y la psicología preventiva.

3.3.8.17 La Psicología Industrial y Organizacional

La psicología industrial y organizacional es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. Por Psicología industrial y organizacional debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana.

La psicología industrial y organizacional pretende, al encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.

Temas importantes de estudio de la psicología industrial y organizacional, son los siguientes: Análisis y evaluación de puestos de trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación, satisfacción en el trabajo, clima organizacional, liderazgo y supervisión, comunicaciones, psicología de ingeniería y otros. Puede apreciarse que casi todos estos temas de estudio también son estudiados y aplicados por las relaciones industriales, de manera que ahí tenemos un cuerpo de conocimientos entrecruzados que son explotados por profesionales de estas dos disciplinas.

Otra disciplina cuyo campo de estudio se entrecruza significativamente y se va integrando con la psicología industrial y organizacional es el comportamiento organizacional. Son temas de estudio de esta disciplina los siguientes: La personalidad, la percepción, el aprendizaje, las actitudes y valores, la motivación, la toma de decisiones, el desarrollo de carrera, las comunicaciones, el comportamiento grupal, el liderazgo, el poder y la política, los conflictos y la negociación, la cultura organizacional, el estrés laboral, el cambio y el desarrollo organizacional y otros. Es importante apuntar que el comportamiento

organizacional se plantea el estudio de sus temas de interés en cuatro niveles: El individual, el grupal, el organizacional y las relaciones entre empresa y entorno.

La psicología industrial y organizacional, el comportamiento organizacional y las relaciones industriales no tienen todavía en nuestro medio el nivel de desarrollo profesional que tienen otras especialidades profesionales por limitaciones en la formación, la investigación y la aplicación, pero es obvio que existe un camino recorrido por profesionales destacados con trabajos importantes que es necesario reconocer y alentar. En todo caso, es recién en los últimos años que se ha avanzado de temas tradicionales hacia temas más novedosos sustentados en una concepción del trabajador que es valorado como potencial humano en las organizaciones.

3.3.8.18 La Psicología de la Seguridad

La psicología de la seguridad por su nivel de desarrollo y temática de estudio puede ser considerada como una subrama de la psicología industrial y organizacional. Necesariamente tendrá que apoyarse esta subrama de la psicología, en la psicología industrial y organizacional para desarrollarse. El interés de la psicología de la seguridad es específico a la situación del trabajador en su ambiente de trabajo con los riesgos que son inherentes a la naturaleza de su labor. Un aporte valiosísimo para el desarrollo de esta psicología de la

seguridad también proviene de la psicología preventiva, así como del comportamiento organizacional.

Es posible ofrecer aquí una respuesta genérica a la interrogante: ¿Qué puede hacer un psicólogo incorporado al equipo de seguridad de las empresas? Desde la óptica de la psicología de la seguridad puedo establecer algunas alternativas de acción que son necesarias llevar a la práctica y que configuran el rol del psicólogo en la seguridad industrial.

Lo primero es conocer la administración moderna de la seguridad / control de pérdidas en la empresa. Es importante encontrar respuestas a estas interrogantes: ¿Qué características tiene el sistema de seguridad de la empresa? ¿Qué resultados tiene el sistema de seguridad? ¿Qué fortalezas y debilidades tiene el sistema de seguridad? ¿Qué oportunidades y riesgos tiene el sistema de seguridad? ¿Cómo se aplica el sistema de administración moderna de la seguridad / control de pérdidas?

Lo segundo es investigar la mentalidad del trabajador con respecto a la seguridad. Es importante encontrar respuestas a estas cuestiones: ¿Cuáles son los comportamientos y actitudes del trabajador hacia la seguridad y la supervisión? ¿Qué características psicológicas, educativas y culturales tienen los trabajadores en los niveles individual, grupal y organizacional? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores? ¿Cuáles son las oportunidades y riesgos de los

trabajadores? ¿Cómo se evalúa la conducta segura del trabajador en la empresa?
¿De qué manera participa la familia del trabajador en las campañas de seguridad?

Lo tercero es contribuir a generar una conciencia y cultura de prevención en los trabajadores, de tal manera que el compromiso con la seguridad se extienda del ámbito laboral al familiar y social. Este paso es muy amplio y complejo y representa la preparación de actividades de trabajo, definiendo las estrategias, los objetivos, las metas, las tácticas y los recursos en estrecha coordinación con las áreas de seguridad, producción, personal y la supervisión en general.

Puestos en una balanza, de una parte, los costos que representan los accidentes de trabajo; y, de otra parte, un cambio de paradigma en la gestión de la seguridad en las organizaciones mediante la efectiva acción de la psicología de la seguridad, es tiempo de iniciar una renovación en algunas de las prácticas de la seguridad industrial de acuerdo a un simple análisis de costo / beneficio.

3.3.8.19 Una Visión Psicológica sobre el Trabajador

La visión psicológica sobre el trabajador se enfoca aquí bajo la óptica de las ideas de Viktor E. Frankl (1905 - 1997), notable médico psiquiatra y neurólogo vienés, por ofrecer ésta propuesta conceptual la posibilidad de considerar al ser humano en su realidad integral, vale decir un ser con soma - cuerpo -, psique - mente - y nous - espíritu -. Estas tres dimensiones aparecen en el ser humano interrelacionadas y conforman una unidad en su totalidad.

Es interesante conocer que Sigmund Freud, padre del psicoanálisis, es el representante de la primera escuela vienesa de psicoterapia; y Alfred Adler, creador de la psicología individual, es el representante de la segunda escuela vienesa de psicoterapia. Cada uno de los aportes de los exponentes de estas escuelas psicoterapéuticas es importante en el desarrollo del pensamiento psicológico. Sin embargo, no puede aquí dejar de reconocerse que fue Frankl, representante de la tercera escuela vienesa de psicoterapia, el que puso de relieve el valor del espíritu humano. Esta es sólo una razón, entre muchas otras, por la cual la extensa obra de Frankl, integrada en 32 libros y numerosos artículos y trabajos de investigación, ha merecido el reconocimiento universal con su difusión en 26 idiomas, así como la creación de numerosas instituciones en muchas partes del mundo que estudian y difunden el pensamiento frankliano.

Viktor E. Frankl desarrolló en sus ideas una visión del ser humano enriquecedora por cuanto consideró el valor del espíritu humano, la importancia del sentido de la vida y la voluntad de sentido. Aquí sólo se puede referir brevemente a tres aspectos: 1°. Las tesis sobre la persona humana; 2°. El sentido de la vida; y 3°. La logoterapia.

1°. Las diez tesis sobre la persona humana en la visión de Frankl, son las siguientes:

- 1°. La persona humana es una unidad.
- 2°. La persona humana es una totalidad.
- 3°. La persona humana es un ser nuevo.
- 4°. La persona humana es un ser espiritual.
- 5°. La persona es existencial.
- 6°. La persona humana es yoica.
- 7°. La persona humana brinda unidad y totalidad.
- 8°. La persona humana es dinámica.
- 9°. La persona humana es un ser superior a los animales.
- 10°. La persona humana es un ser que trasciende.

2°. El sentido de la vida.

Frankl sostiene que motiva al ser humana una *voluntad de sentido*, lo que significa que éste debe llegar a poseer una vida plena de significado. El hombre es un ser en busca del sentido de su existencia, una dirección, una guía, una intención, pero que sea significativa, libre y responsable. El hombre busca respuestas al por qué y para qué de la vida. La fuerza motivacional primaria que impulsa al ser humano hacia el descubrimiento de su sentido es la voluntad de sentido. Esta voluntad de

sentido es lo más profundo en el ser humano. La voluntad moviliza al ser humano pero el sentido lo orienta. Vivir pleno de sentido es vivir la existencia como un desafío, un reto o un riesgo.

3°. La logoterapia.

La palabra logoterapia tiene su origen en las voces griegas: *Logos*, que tiene el significado de sentido; y *terapeya*, que significa tratamiento. Desde un punto de vista etimológico la logoterapia es el tratamiento de la persona mediante el descubrimiento del sentido de su propia vida.

La logoterapia es una aplicación psicoterapéutica desarrollada por Viktor Frank para ayudar a que las personas encuentren el sentido de su propia existencia. Los principios en los que se sustenta la logoterapia son los siguientes: 1°. La vida tiene un sentido bajo cualquier circunstancia; 2°. El hombre es dueño de una voluntad de sentido, y se siente frustrado o vacío cuando deja de ejercerla; 3°. El hombre es libre, dentro de sus obvias manifestaciones, para consumir el sentido de su existencia.

La logoterapia ayuda efectivamente a que las personas descubran el sentido de su vida todavía no desarrollado, no descubierto o perdido. Frente a los grandes males de nuestra época - depresión, adicción y agresión -, así como a las neurosis colectivas - fatalismo, fanatismo, masificación y existencia provisional -, la

logoterapia es una alternativa psicoterapéutica humanística y educativa que pretende que las personas en libertad asuman su responsabilidad.

Joel A. Backer, educador y futurólogo norteamericano, en su extraordinaria película educativa: ***El poder de una visión. Una visión de futuro***, señala en uno de sus pasajes, desde el campo de concentración de Auschwitz, rememorando la vida y obra de Viktor E. Frankl, la importancia de tener una visión de futuro, aún en las situaciones más dramáticas y desesperadas. Frankl, quien vivió cautivo en tres diferentes campos de concentración nazi entre los años 1942 a 1945, en su libro: ***El hombre en busca de sentido***, destacó muy especialmente la importancia de tener una visión de futuro. Hoy se sabe y reconoce plenamente que la visión de futuro es extraordinariamente importante para el desarrollo de las personas, las familias, los grupos humanos, las organizaciones y los Estados.

Stephen R. Covey, autor de ***Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*** y ***Primero lo primero***, destaca en estos dos libros la extraordinaria figura de Viktor Frankl y su importante aporte a la comprensión de la visión de futuro. El taller de Covey sobre enunciados de misión es un desarrollo sumamente valioso para que las personas encuentren un sentido y significado a sus propias vidas. En palabras de Frankl: ***Toda persona tiene su propia misión o vocación específica en la vida ... En ellas no puede ser reemplazada, ni su vida puede repetirse. De modo que la tarea de cada uno es tan única como su oportunidad específica para llevarla a cabo.***

Las ideas de Frankl son muy valiosas para fundamentar el desarrollo del curso Planeamiento Estratégico Personal. Este importante curso, desarrollado en el marco del Programa de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal, no solamente es una filosofía, una técnica y un arte sino también una posibilidad que puede ayudar efectivamente a que las personas se interesen por descubrir el sentido y significado de su propia existencia. Ayudar a que las personas encuentren razones para vivir es también una manera válida y plausible de contrarrestar los numerosos y desgraciados accidentes de trabajo que se producen en las empresas. Esta idea constituye en realidad una aplicación práctica de las ideas del extraordinario científico humanista que fue Viktor E. Frankl.

3.3.9 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Un concepto fundamental es que el médico del trabajo, tiene entre sus principales responsabilidades las de promover y mantener en su más alto nivel, la salud psicofísica del personal de planta, en todos sus niveles.

Quién incorpora una nueva maquinaria, compra una computadora o, incluso, una simple agenda electrónica, como paso previo a su utilización, lee atenta y cuidadosamente su respectivo manual. Pues bien, el médico del trabajo y quien gerencia en la moderna empresa no puede soslayar la lectura de este tipo de

investigaciones, que han de acercarlo a la realidad cotidiana del factor más importante para desarrollar: **EI HOMBRE**

Una organización puede ser objeto de un diseño o proyecto ergonómico. Y es que no solamente se debe pensar en el diseño organizacional jerárquico del organigrama, sino en el conjunto de relaciones horizontales y las interacciones entre la tecnología y la organización.

Y es en este punto donde la Inteligencia Emocional se revela como un factor muy importante a tener en cuenta. A continuación se transcribe un fragmento de la introducción del Dr. Weisinger H. en su libro "La inteligencia emocional en el trabajo":

"Hace casi veinte años fui testigo de una interacción entre dos personas que suscitó mi interés por lo relativo a la Inteligencia Emocional.

Por aquel entonces yo era un estudiante de pos grado y trabajaba en un centro de salud mental. Un día, estaba hablando con un grupo de compañeros cuando uno de los psiquiatras del centro entro enfurecido y comenzó a chillar a una mujer del grupo que estudiaba para asistente social. "No sabe lo que haciendo, grito con los ojos encendidos ¡Está causando un daño irreparable al paciente!

Continuo atacando a mi amiga sin piedad, repitiendo sus acusaciones durante varios minutos. Me sentí mal por ella, igual que el resto de los presentes. Empecé, también a enfadarme con el psiquiatra, sobre todo cuando mi amiga huyó con lagrimas en los ojos. Ni siquiera entonces dejó de protestar el psiquiatra, que nos decía: "Es típico de su actitud defensiva".

La experiencia me hizo ver que cuando la crítica es destructiva produce un colapso emocional. Y me llevó a plantearme el modo de utilizarla de forma constructiva, para que tanto quien la hace como quién la recibe obtengan algo positivo de la experiencia. Aunque no lo sabía, hacer que la crítica sea constructiva es uno de los elementos clave de la inteligencia Emocional.

En los años siguientes, comprobé tanto por mis propios estudios como a través de la lectura de un corpus de publicaciones cada vez más extenso, que la mayoría de los individuos tiene dificultades para manejar situaciones emocionalmente delicadas, sobre todo cuando las emociones que se despiertan son la ira y la ansiedad. Cuando esta dificultad va unida a una dificultad, como quedó de manifiesto en el caso del psiquiatra, por poner un ejemplo, los resultados suelen ser bastantes desastrosos."

Antes de entrar de lleno a lo que es la Inteligencia Emocional se hará un pequeño rodeo a los fines de ver en forma más clara el panorama.

Una de las formas en que podemos definir a la Motivación sería algo así como la pasión por lograr. Es un rasgo que comparten prácticamente todos los líderes efectivos. Aquí, la palabra clave es lograr. Numerosas personas se sienten motivadas por factores externos: Un gran sueldo, la situación que acompaña la obtención de un título impresionante o el formar parte de una empresa prestigiosa. Sin embargo, aquellos que tienen potencial de líderes encuentran la motivación en el logro de una hazaña o una meta, por la sola satisfacción que les produce concluirla.

Capacidades innatas:

1. La capacidad física
2. La capacidad intelectual
3. La resistencia psíquica
4. La inteligencia emocional

Capacidades adquiridas:

1. Las habilidades
2. El conocimiento POTENCIAL
3. La experiencia

En las empresas, que tanto necesitan del trabajo de los seres humanos para vivir y desarrollarse, se da mucha importancia a este conjunto de capacidades, que se denomina potencial.

Esta clasificación puede ser discutida, ya que solo persigue ofrecer una visión global del ser humano. La diferencia entre adquiridas e innatas puede ser ampliada según la actividad de cada uno. El potencial es un estado latente del ser humano que sólo es puesto en actividad cuando tenemos que lograr algo.

Todos estamos acostumbrados con la definición de inteligencia que se basa en la medición del CI (Coeficiente Intelectual): Raciocinio lógico, habilidades matemáticas, habilidades espaciales. Sin embargo, estudios recientes demuestran que otro tipo de inteligencia, la inteligencia emocional, es la principal responsable por el éxito o fracaso de los profesionales, jefes, líderes, padres.

El éxito profesional, independientemente de que se trate de un ingeniero, un profesor, un abogado o un vendedor, está definido en un 80% por la inteligencia emocional y en un 20% por el CI.

El Dr. Hendrie Weisinger lo grafica satisfactoriamente con el relato del siguiente diálogo:

"- Doctor, mi hijo rindió un test de inteligencia y obtuvo un índice de 130 de C.I."

"-Felicitaciones. Con esa inteligencia seguro que podrá ser un excelente empleado de alguien con índice 90 de C.I."

La Inteligencia Emocional está vinculada a actividades tales como la automotivación, que como vimos no figura entre los motivadores del Taylorismo. Desde un punto de vista técnico, la motivación es el empleo de la energía en una dirección y para un fin específico. En el contexto de la Inteligencia Emocional, significa utilizar el sistema emocional para catalizar todo el proceso y mantenerlo en marcha.

3.3.9.1 Motivadores Modernos

Existen cuatro fuentes de motivación:

1. *Nosotros mismos*: Los propios pensamientos, los niveles de ansiedad y el comportamiento de los componentes del propio sistema emocional se convierten en el principal motivador (o a la inversa; el principal desalentador).
2. *Colegas o compañeros de trabajo*: La práctica de gratificación prolongada; el motivar a otros ayudándolos a explotar sus talentos y conseguir su compromiso con los objetivos e intereses comunes. Se trata de desarrollar relaciones de motivación mutua. Se los suele llamar el "equipo A".

3. *Un "Mentor Emocional"*: Recibe este nombre aquella persona que sirve como modelo de motivación, es el individuo al que le preguntaríamos: "¿Qué harías en esta situación?" O "¿Cómo te sentirías?". No importa que esté vivo o muerto, sea real o ficticio. El "Mentor Emocional" puede ser Nelson Mandela, Superman, Discepolo o James Bond, lo fundamental es que realmente motive.

4. *El entorno de trabajo*: No solamente en lo que se refiere a carga térmica, ventilación, vibraciones, ruido y las demás variables que deben ser adecuadas según la ley de Higiene y Seguridad, sino rodearnos de objetos motivadores, como por ejemplo fotos de nuestra familia, música (recientes estudios sugieren que Mozart incrementa la agudeza mental o la música barroca con menos de 60 compases por minuto pueden ayudar a fomentar la concentración), luz natural, entre otros.

Hemos visto docenas de anuncios de empleo en los que uno de los requisitos exigidos es la automotivación. En dichos anuncios se suele leer "Debe ser emprendedor" o "Debe saber trabajar por su cuenta", lo que quiere decir que la persona debe ser capaz de asumir una tarea, perseverar en ella, desarrollarla y resolver cualquier contratiempo que se produjese en el proceso. No es difícil ver por que la automotivación es una cualidad tan deseable en el ámbito laboral: Un empleado auto motivado requiere menos control, pierde menos tiempo y suele ser más productivo y creativo.

En los procesos de contratación de empleados, informaciones que antes no tenían ninguna importancia ahora se consideran cruciales: Si el candidato conserva amistades antiguas –de la universidad, por ejemplo -. Ese tipo de información denota en el individuo cualidades de relaciones humanas tales como afabilidad, comprensión y gentileza. Claro que antiguos valores como conocimientos técnicos e idiomas extranjeros continúan siendo importantes, aunque ya no son tan decisivos. A fin de cuentas, cuesta menos perfeccionar a un empleado en habilidades manuales o intelectuales que como vimos anteriormente forman parte de las capacidades adquiridas, que en habilidades emocionales (capacidades innatas). Casi siempre un profesional desea y acepta cursos de perfeccionamiento intelectual, pero casi el 100% rechaza –consciente o inconscientemente- cambios en su comportamiento emocional.

De igual manera, las empresas valorizan a aquel profesional que cultiva el hábito de un asado los fines de semana. La figura del adicto al trabajo ("workaholic") se ha convertido en una figura deprimente. Se sabe que el 90% del tiempo de cualquier ejecutivo está ocupado por tareas que involucran relacionarse con otros. Lo mismo sucede con profesionales de Ciencias Exactas, por ejemplo. La Ingeniería, una de las profesiones mejor conceptuadas por sus niveles de CI, tiene en la mayor parte de sus actividades las relaciones interpersonales.

En estas actividades, los ingenieros necesitan motivar a otros, conseguir apoyo, influenciar a jefes de departamentos, conseguir recursos. En cualquier empresa, toda actividad está asociada al trabajo en equipo.

Un profesional que se considera autosuficiente, que desprecia los valores de sus compañeros y subordinados, que pretende trabajar aislado, no solamente está destinado al fracaso sino que será además un generador de problemas. Se sabe que ningún gran genio puede suplantar la fuerza de la unión de talentos de un equipo. Basta ver los ganadores más recientes de los Premios Nobel; todos los 25 últimos Premios Nobel de Física fueron otorgados a líderes de laboratorios, personas que supieron unir la fuerza intelectual con la capacidad de coordinar esfuerzos, estimular talentos de colaboradores, lidiar con vanidades y frustraciones y negociar recursos materiales para sus investigaciones.

Estos genios percibieron que necesitaban desarrollar también su **INTELIGENCIA EMOCIONAL**. Se podría decir entonces que Inteligencia Emocional es el uso inteligente de las emociones, de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de que manera pueden influir mejorando nuestros resultados.

En esta era el progreso del trabajador no depende de cómo utilicemos nuestra capacidad intelectual, del conocimiento sino de cómo controlemos nuestras emociones para beneficio propio

La Inteligencia Emocional comprende y se desarrolla en cinco áreas fundamentales de habilidades:

1. *Autoconocimiento Emocional*: Reconocer un sentimiento mientras éste se presenta es la clave de la Inteligencia Emocional. La falta de habilidad para reconocer nuestros propios sentimientos nos deja a merced de nuestras emociones. Las personas con esta habilidad consiguen conducir mejor sus vidas.
2. *Control Emocional*: Es la habilidad de lidiar con los propios sentimientos, adecuándolos a cualquier situación. Las personas que carecen de esta habilidad caen constantemente en estados de inseguridad, mientras que aquellas que poseen un mejor control emocional tienden a recuperarse más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.
3. *Automotivación*: Dirigir las emociones para conseguir un objetivo es esencial para mantenerse en un estado de búsqueda permanente y para mantener la mente creativa para encontrar soluciones. Las personas que

tienen esta habilidad tienden a ser más productivas y eficaces, cualquiera que sea su emprendimiento.

4. *Reconocimiento de las Emociones Ajenas*: La empatía es otra habilidad que construye autoconocimiento emocional. Esta habilidad permite a las personas reconocer las necesidades y los deseos de otros, permitiéndoles relaciones más eficaces.
5. *Habilidad para las Relaciones Interpersonales*: El arte de relacionarse es, en gran parte, la habilidad de producir sentimientos en los demás. Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal. Las personas con esta cualidad son más eficientes en todo lo que dice relación con la interacción entre individuos. Son las "estrellas sociales".

Las tres primeras habilidades se refieren a la Inteligencia Intrapersonal. Las dos últimas a la Inteligencia Interpersonal.

3.3.9.2 Inteligencia Interpersonal

Es la habilidad de entender a otras personas, lo que las motiva, cómo trabajan y cómo trabajar cooperativamente con ellas. Tienen cuatro aspectos principales:

A. Organización de Grupos: Es la habilidad esencial del liderazgo que involucra la iniciativa y la coordinación de esfuerzos de un grupo. No es el poder inherente a los cargos formales, sino la habilidad de obtener de un grupo el reconocimiento del liderazgo y la cooperación espontánea.

B. Negociación de Soluciones: El papel del mediador, previniendo y resolviendo conflictos. Su característica es la diplomacia. Es aquel que argumenta y busca entender los puntos de vista ajenos.

C. Empatía – Sintonía Personal: Es la capacidad de identificar y entender los deseos y sentimientos de los demás, y responder (reaccionar) en forma apropiada para canalizarlos en pro del interés común. Capacidad de motivar, de ayudar a las personas a liberar su talento. Las personas con estas características son excelentes gerentes y vendedores.

D. Sensibilidad Social: Es la capacidad de detectar e identificar sentimientos y motivos de las personas. El hecho de conocer cómo se sienten o son motivados los individuos, ayuda a establecer la armonía interpersonal.

3.3.9.3 Inteligencia Intrapersonal

Es la misma habilidad, pero volcada hacia sí mismo. Es la capacidad de formar un modelo verdadero y preciso de sí mismo y usarlo de forma efectiva y constructiva.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

INVESTIGACIÓN DEDUCTIVA - PARTICIPATIVA

Esta metodología de investigación en su mayoría vivencial tiene por objeto arrojar información que pueda servir como solución a los problemas descritos en la unidad de análisis (TECMEDIC S.A) y a organizaciones similares que lo requieran. Esta experiencia se baso netamente en la practica empresarial realizada por uno de nosotros en donde, se hizo evidente la baja motivación del personal, lo que nos llevo a la idea inicial de este documento.

Por esta razón nos dimos la tarea de investigar y encontrar los caminos y obstáculos a la motivación, teniendo en cuenta el caso empresarial, los que en un futuro esperamos sean tenidos en cuenta por esta empresa y otras con problemas similares para el apalancamiento del personal en las organizaciones.

4.1 Unidad De Análisis

EL INSTITUTO COLOMBIANO DE TECNOLOGIA MEDICA “TECMEDIC S.A.”

La motivación es fuente de prosperidad económica, productividad, trabajo agradable y satisfacción personal para las personas que trabajan en la empresa. Las persona que están motivadas encaminan sus esfuerzos, hacia el cumplimiento de sus metas, estas metas pueden ser personales laborales y profesionales.

Como vemos en el caso TECMEDIC, el talento humano de la empresa no tiene problemas de infraestructura que le impida realizar el trabajo adecuadamente. El problema radica esencialmente en las actuales presiones del entorno político, social y económico del país, así como enfrentamientos internos laborales y personales que surgen día a día , como riñas entre departamentos, chismes, estrés laboral, y ciertos rumores internos sobre el buen o mal desempeño de las personas que allí laboran .Rumores mal infundados y con doble sentido como por ejemplo “si sabes que están diciendo que a Sarita la de recepción la van a echar del puesto”, cuando en realidad , ella en la s ultimas semanas había estado llegando tarde y simplemente se averiguaría cual fue la causa o el motivo por el cual ella estaba llegando tarde y si volvía a incurrir se le mandaría un memorando. Esta clase de rumores causan tensión laboral y desmotivan a las personas, generando barreras y desconfianza entre los compañeros de trabajo, esta desconfianza genera en la persona frustración , y a su vez esta frustración inhibe la tarea que emprende una persona hacia el logro de sus metas.

La frustración puede generar consecuencias negativas y devastadoras para la empresa, causando como resultado enfrentamientos entre las personas .Puede dar origen nuevamente a un rumor, chisme y desconfianza entre quienes laboran en la empresa.

Por otro lado las mujeres tienen la tendencia a ser más persuasivas, se preocupan más por los pequeños detalles que conforman los problemas y le dan mayor importancia. Así mismo la mujer ha demostrado ser más luchadora se fija una meta y trabaja hasta cumplirla, pero como se dijo anteriormente se interesa más por los pequeños detalles cayendo en chismes y rumores que causan tensión en una empresa.

Tabla 1. Caso Tecmedic: Ventajas y Desventajas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada infraestructura, la cual le permite a las personas que allí trabajan realizar sus labores a plenitud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actual situación económica del país que se ve reflejada en la empresa para el cumplimiento de sus obligaciones laborales y financieras.
<ul style="list-style-type: none"> • Pese a la situación económica del país es una de las pocas empresas pequeñas que aún persisten y luchan por salir adelante. “Buenas relaciones con las demás empresas del sector”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentamientos internos y entre departamentos por conflictos y desconfianzas.
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones en forma de acciones para las personas que trabajen en pro de sacar la empresa adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de personal femenino (4 hombres y 24 mujeres), genera desconfianza y conflicto entre unos y otros; obteniendo malos entendidos que repercuten en la motivación general de la empresa.

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Silva.

4.2 Técnicas de Recolección de Información

- Libros
- Investigación vivencial
- Encuestas
- Documentos de investigación (Revistas, Periódicos)
- Internet

4.3 Variables de Investigación

- Clima Laboral
- Sexo
- Nivel Socio – Económico
- Motivación
- Progreso Laboral

4.4 Universo o Población

El total de colaboradores de TECMEDIC 28 personas

4.5 Muestra

Colaboradores de la empresa TECMEDIC, entre los 25 y los 35 años de edad.

4.6 Instrumento de la Encuesta

Estadística Correlacional Medición Cualitativa Discreta sin Orden

Se seleccionó este tipo de instrumento por ser el mas adecuado y conveniente para el estudio, debido a las características del objeto estudiado. (Ver Anexo C)

Con respecto a la encuesta realizada, la empresa TECMEDIC, se pueden observar los siguientes resultados:

- En la primera pregunta se quería averiguar si en realidad; al personal de la empresa le tienen en cuenta en la solución de problemas; si se les da la libertad para tomar sus decisiones o si por el contrario, las decisiones son exclusividad de los cargos directivos; el resultado demuestra que el 82.14% no lo tiene en cuenta para la solución de problemas y tan solo un 17.86% se encarga de tomar las decisiones a los problemas de la empresa.

Uno de los factores más importantes para mantener motivadas a las personas es el de generar un ambiente de confianza, en el cual se brinden herramientas de Empowerment, la cual con una capacitación adecuada y una formación académica sólida, nos da la base para dar el primer paso y comenzar a motivar a las personas y que estas a su vez comience a visualizar sus metas; y las cumplan poco a poco. Es por esto que la confianza es un factor importante para todas las relaciones interpersonales ya que estas ayudan a generar un ambiente agradable y a su vez la motivación.

- En la segunda pregunta se pretendía averiguar si se realizan reuniones de lluvia de ideas para solucionar los problemas. Uno de los pasos para hacer efectivo el enriquecimiento del trabajo es el de la participación, a las personas les gusta que se les consulte y que se les de la oportunidad de ofrecer

sugerencias. Les agrada que se les considere como personas, el ser humano esta compuesto de sentimientos y la persona que llegue a entender como funcionan y que reacciones tiene en el ser humano, logra desarrollar la capacidad de liderazgo y automotivación, y así mismo y con gran facilidad puede motivar a sus semejantes.

- La tercera pregunta se refiere a la forma de liberar tensiones, cuando una persona se siente estresada en su trabajo, busca la forma de enfocar sus pensamientos en algo que no le cause estrés, así mismo busca refugio en los problemas de los demás. A esto se le llama chisme o rumor. En tiempo de tensión en una sociedad los chismes y rumores aumentan como mecanismo para escapar de los miedos y preocupaciones causando desmotivación y un ambiente tenso para el desarrollo del trabajo. Como se ve en la respuesta obtenida el 60% de las personas que allí trabajan lo hacen como un mecanismo para alejarse de las tensiones.
- La cuarta pregunta trata sobre la frustración, esta se presenta cuando una barrera externa se interpone claramente entre la persona y su necesidad o meta. Cuando en la empresa aparecen factores como el estrés, la frustración, los chismes y los problemas, la producción o el servicio son los mas afectados;

las personas deben aprender a equilibrar estos factores para optimizar los recursos de la empresa en beneficio personal y laboral.

La cifra resultante de la pregunta es considerablemente alta, y es que, quien no se ha sentido frustrado en el trabajo alguna vez, si la empresa no le brinda las herramientas necesarias para trabajar a sus colaboradores es muy difícil que estos se sientan motivados en su trabajo.

- Como una quinta pregunta está la desconfianza y que la genera. Un simple gesto, una actitud, una mala comunicación sin una retroalimentación adecuada, la falta o la ausencia total de lealtad, la venganza, las mentiras, la crítica y el culpar a los demás son factores que causan y generan un ambiente laboral lleno de desconfianza y frustración para las personas que laboran en la empresa. Un resultado como el que se obtuvo en la empresa TECMEDIC (46.42%) nos demuestra que en alguna ocasión y por alguna situación a existido desconfianza. Cuando en una empresa se presenta un problema que atañe a todos los miembros de la organización, que mejor que una comunicación clara y a tiempo del factor que lo causa y cual podría ser la solución. Un ejemplo claro de esto: no hace mucho tiempo en una empresa promotora de salud, la situación económica de la misma estaba atravesando por un momento muy difícil. El gerente de la empresa creía que había agotado

todos los recursos, por mas de un mes pensó como se lo diría a los “colaboradores” de la organización. Una mañana los reunió a todos y les dijo que el futuro de la empresa no era el mejor y que debían buscar empleo. Si el gerente no hubiera hecho la reunión, la tensión, la zozobra y la desconfianza hubieran terminado por destruir la compañía y las buenas relaciones entre los que allí trabajaban. Los colaboradores de la empresa tomaron sus ahorros y buscaron ayuda de bancos y corporaciones financieras y comenzaron nuevamente un buen futuro para la empresa. Finalmente la confianza generó apoyo de los miembros de la empresa y salieron con éxito, una buena comunicación, clara y a tiempo da buenos resultados.

- En cuanto a la sexta y séptima pregunta, se encuentra el sueldo, el cual es parte importante y fundamental para satisfacer y cubrir las necesidades mas urgentes del ser humano, como la vivienda, alimentación, transporte, vestido y salud. La vida evoluciona cada día y por consiguiente necesitamos y dependemos básicamente del dinero para vivir. El ser humano está consciente de que la seguridad a la adquisición de ese dinero es el trabajo y que del desempeño que el realice depende la seguridad de sostenerse en él. Cuando la empresa encuentra equilibrio entre el sueldo y el cubrimiento de las necesidades de los colaboradores, según el trabajo que realizan en la empresa

y su preparación académica, la motivación empieza a dar resultados que se ven reflejados en la producción y prosperidad económica de la empresa.

- Se realizó una octava pregunta, sobre los grupos de trabajo, todas las personas tenemos la necesidad de interactuar con otros y los grupos se forman debido a que mantienen y satisfacen las necesidades de interacción y socialización. Una de las claves de la motivación, es el de la socialización de los demás, las buenas relaciones interpersonales, el intercambiar ideas y conocimientos con las personas. El ser humano es un ser social por naturaleza, necesita de la comunicación, el apoyo y el afecto, de los sentimientos y el formar grupos de trabajo y ayuda a satisfacer estas necesidades, y cuando lo hace se siente motivado, impulsado por ayudar y construir nuevas relaciones. En el trabajo ocurre lo mismo, en muchas ocasiones necesita de apoyo, confianza, ayuda para realizar un trabajo o tarea, y cuando el hombre dentro de sus labores logra formar un grupo de trabajo se siente impulsado y motivado por hacer sus actividades diarias.

En TECMEDIC, el ambiente es un poco tenso y esto no es propicio para la formación y desarrollo de los grupos de trabajo, como se ve en el resultado de la encuesta el 39.28% cree que existe el concepto de grupo de trabajo, esta

cifra es baja lo cual nos da a entender que son muy pocas las personas que forman grupos para desarrollar su trabajo.

- La décima pregunta se refiere a que tanta le motiva a las personas en TECMEDIC trabajar, cuando un trabajo se vuelve rutinario y monótono, nos desmotivamos, necesitamos algo nuevo e innovador , nuevas ideas y conceptos de trabajo, para esto contamos con herramientas sencillas, como la creatividad; deje por un día que las ideas de sus colaboradores surjan, realizar reuniones de vez en cuando y de manera sorpresiva, generan reacciones positivas en sus colaboradores. No deje que su vida ni su trabajo se vuelva una rutina, la creación esta en sus manos, un trabajo agradable produce motivación.

Lo que nos produce motivación son las metas, nada nos causa mas satisfacción que el cumplimiento de estas, cada vez que cumplimos una meta, debemos ponernos otra, hasta convertirlo en un habito. Esto ayuda al crecimiento laboral, profesional y a la satisfacción personal.

Las necesidades sociales de pertenencia y afiliación nos permiten desarrollar un trabajo mejor y con calidad, haciendo que la persona en su trabajo se sienta importante y motivada para hacerlo dentro de la empresa.

5. PLANEACIÓN DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

Para llevar a cabo un programa de motivación en una empresa antes de poner en practica los pasos del programa, se hace necesario la aplicación del **PHVA** que consiste en las siguientes fases:

- Una primera donde se planifica,
- Una segunda donde se hace,
- Una tercera donde se verifica
- Una cuarta donde se aplican correcciones.

Planificar
Hacer Verificar
Aplicar Correcciones

5.1 PHVA

Tabla 1. Planificar

P	FASE		OBJETIVO
	1	Identificación del problema	Definir claramente el problema y demostrar su importancia
	2	Observación	Investigar las características específicas del problema con una visión amplia
	3	Análisis	Descubrir las causas fundamentales
	4	Plan de acción	Construir un plan para bloquear las causas fundamentales.

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Silva

En esta primera fase (planear) se identifica en problema y sus causas que en nuestro caso es la motivación y sus causas que son particulares de cada empresa.

Tabla 2. Hacer

H	5	FASE	OBJETIVO
		Acción	Bloquear las causas fundamentales del problema

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Silva

A	7	FASE	OBJETIVO
	8	Estandarización	Prevenir la reaparición del problema
		Conclusión	Recapitular todo el proceso de la solución del problema para futuros trabajos.

Tabla 3. Aplicar

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Silva

Tabla 4. Verificar

V	6	FASE	OBJETIVO
		Verificación ¿Bloqueo efectivo?	Verificar si el bloqueo fue efectivo.

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Silva

FASES

FASE 1 – IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA-

<u>IDENTIFICACION</u>	TAREAS	HERRAMIENTAS UTILIZADAS	OBSERVACIONES
DEL PROBLEMA	Selección del problema	Motivación Programa de motivación.	Un problema es el resultado indeseado de un trabajo. Por ejemplo: ausentismo, estrés, bajo rendimiento laboral, pérdidas de producción y ventas (causas de desmotivación)
	Histórico del problema	Gráficos, hechos, información de la empresa.	¿Cuál es la frecuencia del problema? ¿De qué manera Ocurre? ¿Cómo se manifiesta?
	Mostrar perdidas actuales y ganancias posibles	Gráficos	¿Que se está perdiendo? Producción, ventas. ¿Qué es posible ganar?
	Nombrar responsables	Nombrar	Nombrar una persona responsable o nombrar el grupo responsable y su líder (comité de motivación). Definir una fecha límite para tener el problema solucionado

FASE 2- OBSERVACIÓN-

OBSERVACIÓN	TAREAS	HERRAMIENTAS UTILIZADAS	OBSERVACIONES
	<p>Descubrimiento de las características del problema a través de la recolección de datos.</p>	<p>Observación Datos Información.</p>	<p>Observe el problema desde diferentes puntos de vista. a. Tiempo: ¿Los resultados son diferentes en la mañana, tarde o noche, lunes feriados. b. Sitio: ¿Influye la iluminación y un sitio agradable de trabajo para la producción o para realizar el trabajo adecuadamente. c. Carácter de las Personas: Como influye en los colaboradores y en las relaciones interpersonales de la empresa. Formule las preguntas: Qué, Quién, Cómo, Cuándo, Dónde, Porqué, para recolectar los datos.</p>

	Descubrimiento de las características del problema a través de observaciones en el sitio.	Análisis en el sitio donde ocurre el problema por parte de las personas involucradas en la investigación	Se puede utilizar filmadoras y fotografías.
	Cronograma Presupuesto y meta.	Cronograma Presupuesto del programa de motivación	Elaborar un Cronograma del programa de motivación. Definir una meta a ser alcanzada.

FASE 4- PLAN DE ACCION-

PLAN DE ACCION	TAREAS	HERRAMIENTAS UTILIZADAS	OBSERVACIONES
	Elaboración de la estrategia	Discusión del comité de motivación	Asegúrese de que las decisiones que tomo no produzcan efectos negativos en la empresa
	Elaboración del plan de acción	Discusión del comité de motivación	Defina: ¿Qué será hecho? ¿Quién deberá hacerlo? ¿Cuándo será hecho? ¿Donde será hecho? ¿Por qué deberá ser hecho?

FASE 5- ACCION-

ACCION	TAREAS	HERRAMIENTAS UTILIZADAS	OBSERVACIONES
	Entrenamiento	Divulgación del plan a todos los colaboradores Reuniones participativas	Verifique cuales acciones requieren la cooperación de todos. Presente claramente las tareas y la razón de ellas. Asegúrese de que todos las entiendan.
	Ejecución de la acción	Plan y Cronograma	Todas las acciones así como sus resultados buenos o malos deberán ser registrados con la fecha en que ocurrieron.

FASE 6- VERIFICACION-

VERIFICACION	TAREAS	HERRAMIENTAS UTILIZADAS	OBSERVACIONES
	Comparación de los resultados	Gráficos de control, histogramas	Los formatos utilizados para la comparación deben ser los mismos, antes y después de la acción.

<p>Verificación o no de la continuidad del problema</p>	<p>Gráficos</p>	<p>Si el resultado de la acción no fue tan satisfactorio, como el esperado, asegúrese de que todas las actividades planificadas fueron implementadas según el plan. Si los efectos indeseados continúan apareciendo, aún después de ejecutada la acción de bloqueo, significa que la solución presentada no fue la adecuada.</p>
<p>El bloqueo fue efectivo</p>	<p>Pregunte: ¿la causa fundamental fue efectivamente localizada y bloqueada?</p>	<p>Utilice las informaciones reunidas en las tareas anteriores para tomar la decisión. Si la solución fue inadecuada, retornar el proceso desde la etapa de observación.</p>

FASE 7- ESTANDARIZACIÓN-

ESTANDARIZACION	TAREAS	HERRAMIENTAS UTILIZADAS	OBSERVACIONES
	Comunicación	Comunicaciones escritas, reuniones.	Evite posibles confusiones : establezca fecha de iniciación, personas involucradas.
	Educación y entrenamiento	Reuniones y conferencias Manuales de entrenamiento Entrenamiento en el trabajo	No se limite a la comunicación por medio de documento, capacite, haga reuniones participativas se sorprenderá de los resultados.

FASE 8-CONCLUSIÓN-

CONCLUSIÓN	TAREAS	HERRAMIENTAS UTILIZADAS	OBSERVACIONES
	Relación de los problemas remanentes	Análisis de los resultados Demostraciones gráficas.	Liste Que cuando no pudo ser realizado. Presente también los resultados que excedieron lo esperado, pues son indicadores importantes para aumentar la eficiencia en futuros trabajos.

	Reflexión	Reflexión cuidadosa sobre las propias actividades de solución de problemas	Recapitule las etapas ejecutadas los siguientes aspectos: 1.Cronograma: existieron atrasos significativos o plazos demasiado amplios. 2.Hubo participación de todos los miembros 3.Las reuniones eran productivas 4.Que puede ser mejorado 5.La distribución de tareas fue bien realizada 6.El grupo adquirió conocimientos.
--	-----------	--	--

Fuente" TQC: Gerenciamiento Da Rotina V. Falconi Campos. FUNDACAO CHRISTIANO OTTONI, BRASIL, Fotocopias Materia Seminario de Organizaciones Exitosas, Por Dra Luz Angela de Vega. Adaptación de Gino Cabiati M y Martha Ximena Silva.

5.2 Modelo de la Planeación del Programa de Motivación

A continuación se presenta un modelo de un programa de Motivación el cual servirá como guía para la empresa que desee llevarlo a cabo.

En primer lugar se hace necesario manifestar las razones por las cuales se desea llevar a cabo un programa de Motivación en la empresa. Debe existir un motivo, razón o necesidad por la cual se hace necesario la implementación de este

programa. Una vez manifestada la razón de la instalación del programa se define lo siguiente:

1. Es de suma importancia aclarar que sin el apoyo directo de la gerencia no se puede pensar en desarrollar un programa de motivación, pues es tarea fundamental de la gerencia la motivación y bienestar del talento humano de su empresa.

El comité de motivación de la empresa debe estar conformado por un equipo de personas que tenga interés de aplicar y llevar a cabo el plan de motivación para la empresa y su número será variable según el tamaño de la empresa, ya que no es lo mismo un grupo grande en una empresa pequeña y viceversa, aquí se facilita una guía:

Figura 9. Tamaño Empresa Vs. Número de Integrantes Comité

Número de colaboradores de la empresa	Número de integrantes del Comité
Pequeña (10-50)	4
Mediana (50-100)	7
Grande (100-Adelante)	10

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

En este caso la empresa se debe clasificar en pequeña, mediana y grande, según el número de colaboradores con los que cuente. Para todo tipo de empresas los comités estarán conformados por personas de todos los niveles de la organización:

Para la empresa Pequeña:

- Gerente
- Psicólogo (a) de la empresa, si es que se cuenta con uno
- Jefe de departamento.
- Colaborador de la empresa, que muestre interés en participar.

Para empresas medianas:

- Gerente
- Jefe de recursos Humanos
- Psicólogo (a) de la empresa
- Jefe de departamento (2)
- Colaborador (2)

Para empresas grandes:

- Gerente
- Jefe de recursos Humanos
- Psicólogo (a) de la empresa
- Jefe de departamento (2)
- Capacitador (a) (2)
- Colaborador (3)

Capacitador (a) no necesariamente tiene que ser contratado es mejor delegar esta función a una persona que pertenezca a la empresa y que tenga la capacidad y facilidad de transmitir ideas.

2. Una vez establecido el comité de motivación se delegarán las funciones que cada uno de ellos realizará en la implementación del programa.

Funciones de los gerentes:

- Vigilancia del programa.
- Toma de decisiones.
- Intermediario con la junta de la empresa (Sí existe).
- Es el responsable por el empuje y el éxito del programa.
- Debe auto motivarse para dirigir el programa.
- Es la persona responsable por la continuidad del programa de motivación de la empresa.
- Encarga la toma de decisiones (Participativa todos los miembros del comité lo hacen).

Funciones de los Jefes de Recursos Humanos:

- Establecer los horarios de reuniones del comité.

- Manejar el sistema de recompensas de la empresa (sino existe debe crearlo).
- Vigilar y controlar el sistema de recompensas.
- Proporcionar las herramientas que el programa de motivación exija (Salones, conferencias, equipos audiovisuales).
- Toma de decisiones.

Funciones del Psicólogo (a):

- Esta encargado de proporcionar ayuda y guía psicológica para el talento humano de la empresa.
- Con su experiencia se pueden tomar mejores decisiones para la implementación del programa de motivación.
- Proporciona los conocimientos adecuados para el programa.
- Analiza si el programa de motivación es viable o no para la empresa, en lo que refiere a actos y comportamientos de la persona en su entorno laboral.
- En las empresas pequeñas y medianas también tendrá la función de capacitador.

Funciones del Jefe de Departamento:

- Toma de decisiones.
- Proporcionar la información requerida de las necesidades insatisfechas de los colaboradores a su cargo.
- Establecer las posibles consecuencias del programa de motivación para la empresa.
- Aplicación de encuestas y de un buzón de sugerencias de los colaboradores respecto al programa de motivación.
- Brindar herramientas necesarias a sus colaboradores para la implementación del programa de motivación.
- Es el encargado de que el programa tenga éxito en su departamento.
- Es el encargado de comunicar a sus compañeros de trabajo (diferentes jefes de departamento) los pasos a seguir en dicho programa.

Funciones del Capacitador (a):

- Es la persona responsable de capacitar y promover al talento humano de la empresa hacia el funcionamiento de la Motivación.
- Dictar Seminarios, charlas al talento humano de la organización con respecto a la motivación “Qué hace?”, “Cómo actúa?”, y que beneficios tiene para cada uno de los colaboradores y para la empresa en general.

Funciones del Colaborador:

- Proporciona la información sobre las necesidades que manifiestan sus compañeros de trabajo.
 - Es el representante de sus compañeros en el comité.
 - Es el encargado de informar a sus compañeros los detalles del programa de motivación.
3. Se fijan las metas, objetivos y posibles beneficios del programa en unanimidad de los miembros del comité.
 4. Se fijan los horarios de reuniones estableciendo las tareas que deben cumplir los miembros del comité para ese día.
 5. Especificar las limitaciones y oportunidades del programa para la empresa.
 6. Establecer los costos en los que incurrirá la empresa para la implementación del programa (Si los hay). Por ejemplo si la empresa no tiene un sistema de recompensas monetarias y desea hacerlo debe estudiar si esta en la capacidad para llevarlo a cabo estudiando las utilidades con las que cuenta la empresa.

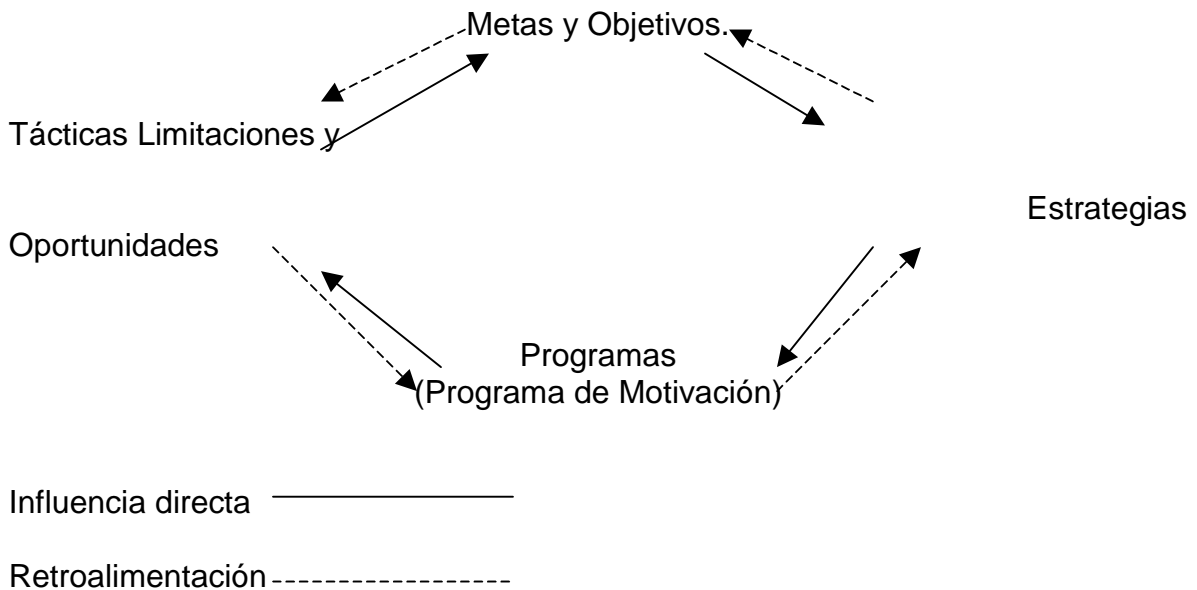
7. Informar al talento humano de la organización sobre el programa de Motivación que se desarrollará.
8. Indicar las actividades y sucesos necesarios para lograr el programa de motivación teniendo en cuenta las indicaciones que se tomaron en cuenta en este documento, por ejemplo estimulación de la creatividad, satisfacción de necesidades, estrategias motivacionales, trabajo en equipo, entre otros.
9. Establecer una secuencia que indique como deberán ordenarse esas actividades y sucesos.
10. Determinar los recursos asignados al plan y seleccionarlos.
11. Estándares de medición que habrán de usarse subsecuentemente en el proceso de control del programa de motivación de la empresa, generalmente se estudian cifras de producción y/o el nivel de ventas de la empresa ; si estos aumentan luego de la implementación del programa significa que ha habido un aumento en la motivación colectiva del personal. También se realizan encuestas directamente a los relacionados con el programa, es decir al talento humano de la organización.

12. Seleccionar la fecha de iniciación del programa.

“Todos estos elementos son esenciales para la creación de un plan exitoso”

Un programa es una formulación detallada de un plan para llevar a cabo una labor determinada, incluirá probablemente asignaciones de trabajo, así como una dotación específica de recursos. También puede especificarse los mecanismos para la coordinación de las actividades a realizar. (Ver Anexo A, Gráfico 11 y Anexo B, Tablas 13 y 14).

Figura 10. Ciclo de Funciones del Colaborador



Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

CONCLUSIONES

- Este documento servirá con una guía de referencia para directivos y los colaboradores de la empresa y así lograr y mantener un clima empresarial con altos grados de motivación.
- La correcta aplicación del programa propuesto PHVA le permitirán descubrir a tiempo los problemas causantes de la desmotivación en los colaboradores de la organización.
- El tener siempre en cuenta los caminos a la motivación servirá, tanto a directivos como a colaboradores para ser mejores profesionales.
- Como administradores de instituciones de servicio se tiene mayor sensibilidad y conocimientos respecto a las necesidades de los colaboradores, por lo que se considera que este es un documento fiel a la filosofía de la carrera, que ayudará a los clientes internos a estar motivados.

- Este proyecto tiene la bondad de ser llevado aún mas adelante por otros administradores de instituciones de servicios para su aplicación práctica en las empresas nacionales en subsiguientes proyectos de grado.

RECOMENDACIONES

Para que todo programa de motivación tenga éxito es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Tenga en cuenta lo referenciado en este documento, servirá para todos en la empresa, tanto directivos como colaboradores, para así mantener un clima organizacional óptimo para la mayor productividad.
- Aplica a conciencia todas las etapas del PHVA para garantizar el descubrimiento y solución de problemas de motivación.
- Recuerde siempre los caminos a la motivación y elimine sus obstáculos, siendo siempre un líder comprensivo, creativo y siempre abierto al cambio.
- Como administradores de instituciones de servicio tenemos una gran responsabilidad con los clientes internos de la empresa, hacerlos sentir motivados es un deber adquirido no solo con ellos sino con la misma organización y los clientes externos. ¡Sea un agente motivador!.

- Seguir adelante con este proyecto, creemos que es una obligación ya que no debe quedarse en su fase de diagnóstico y plan de acción. Recomendamos aplicarlo como parte de futuros proyectos de grado de la carrera.

BIBLIOGRAFÍA

ADAIR, John. Cómo Motivar ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?, Editorial Legis: Santafé de Bogotá, 1992.

BACKER, Joel. El Poder de una Visión (video), Estados Unidos, 1990.

BELTAN Llera, J. Para comprender la psicología. Editorial Verbo Divino (Estella-Navarra) 1988.

BIRCH y VEROFF. La motivación: Un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. (Alcoy - España) 1969.

CAMPOS, Falconi. TQC Gerenciamiento do Rotina. Fundacao Christiano Ottoni: Rio de Janeiro:1994. Fotocopias Materia Seminario de Organizaciones Exitosas, por Dra. Luz Angela de Vega.

COVEY, Stephen. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Franklin Covey Co.: Estados Unidos, 1990.

FRANKL, Viktor y ALLPORT, Gordon. El hombre en busca de sentido, Editorial Lifetime Readers: Washington, 1998.

GOLEMAN, D.: *Emotional Intelligence*. Nueva York: Bantam, 1995.

INTERNET: <http://www.barquismeto.com/cielorojo/gerencial.html>

KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global, Editorial Mc Graw Hill Ciudad de México, 1994.

MC TEER. Wilson. El ámbito de la motivación (ambiental., fisiológica, mental y social). Editorial El Manual Moderno S.A. (México) 1979.

NUTTIN, J. Teoría de la motivación humana. Editorial Paidós. 1996

ROSS, Raymond, Persuasión, Comunicación y Relaciones Interpersonales, Editorial Trillas, Ciudad de México, 1984.

STONNER, Introducción a la Administración, Ciudad de México D.F 1996.

TODT, E. La motivación. Biblioteca de Psicología. 1994.

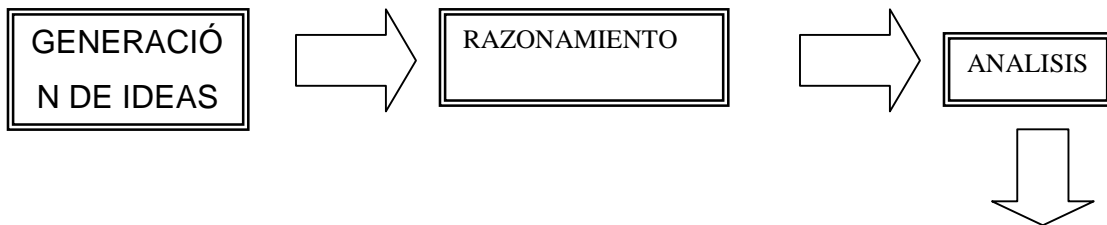
WEISINGER H.: *La inteligencia Emocional en el trabajo*. Ed. Javier Vergara Editor Buenos Aires, 1998.

WERTHER, Jr William, DAVIS, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Cuarta Edición, Editorial Mac Graw Hill , Ciudad de México, 1997.

Anexo A. GRAFICOS

Gráfico 1. Fases de la Creatividad

1 fase

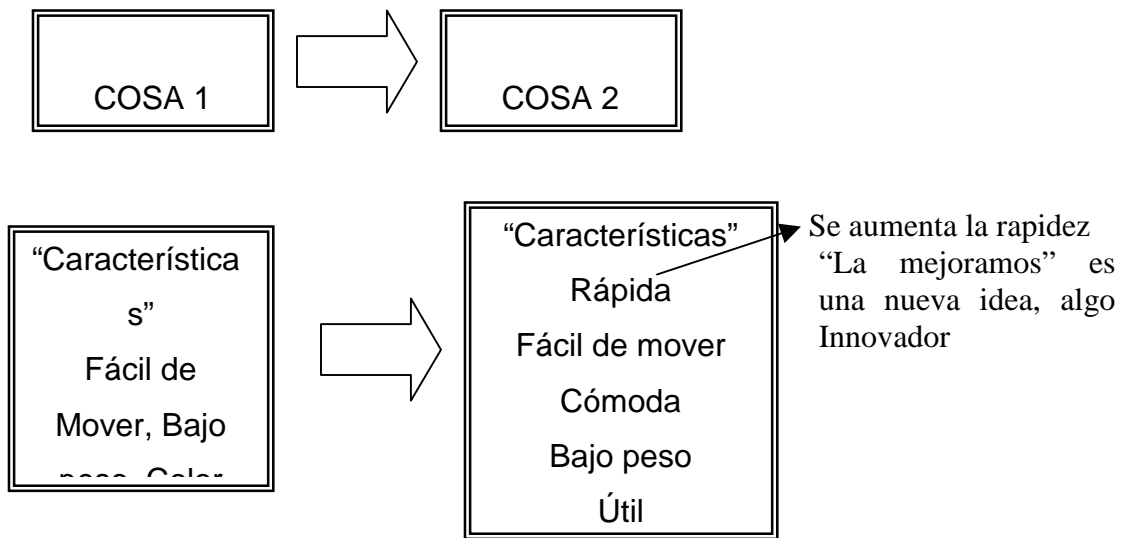


2 fase



Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

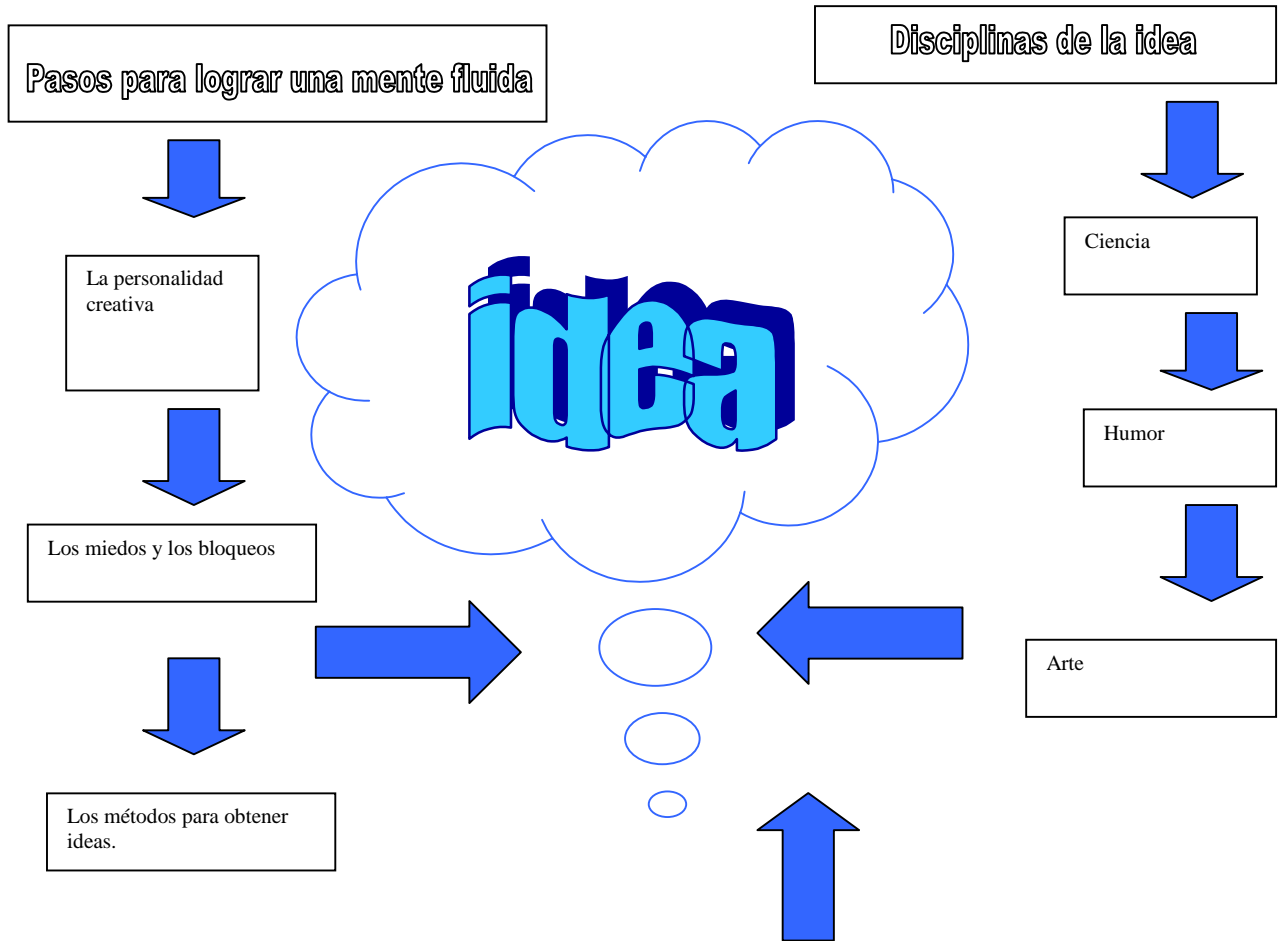
Gráfico 2. Elementos para Innovar



Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

Gráfico 3. La Creatividad

La Creatividad

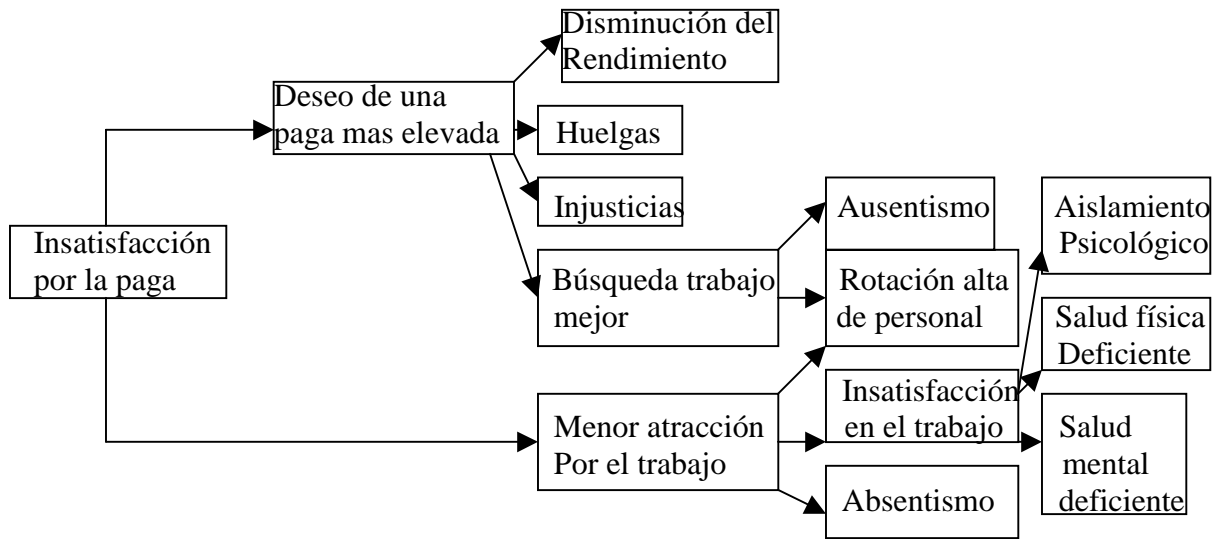


Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Silva

Pasos para entrenar la mente a ser creativa

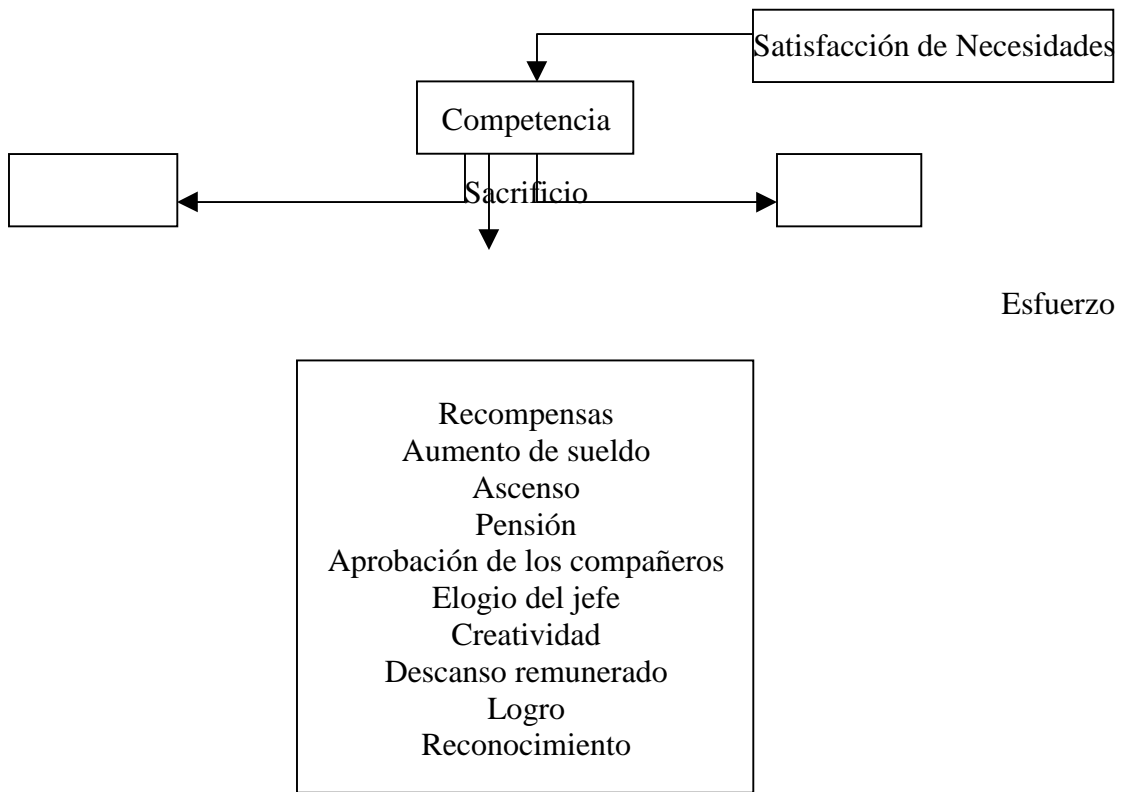
técnicas para fomentar la creatividad

Gráfico 4. Remuneración y Motivación



Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva.

Gráfico 5. Satisfacción de Necesidades

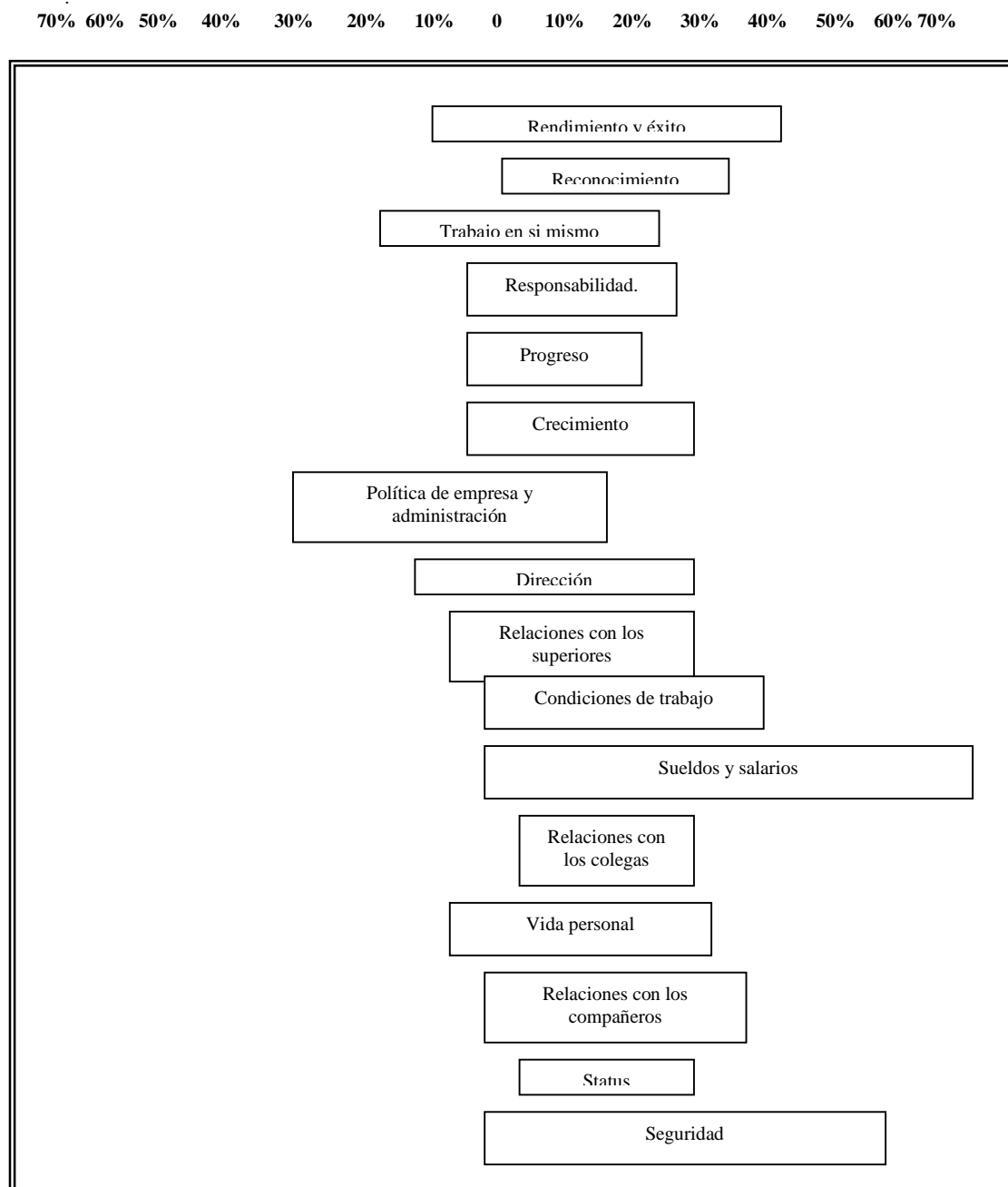


Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva.

Gráfico 6. Factores que en Opinión de los Trabajadores tienen Influencia en su Actividad

FACTORES QUE EN OPINION DE LOS TRABAJADORES TIENEN INFLUENCIA EN SU ACTIVIDAD

Factores que causan insatisfacción Factores que causan gran satisfacción

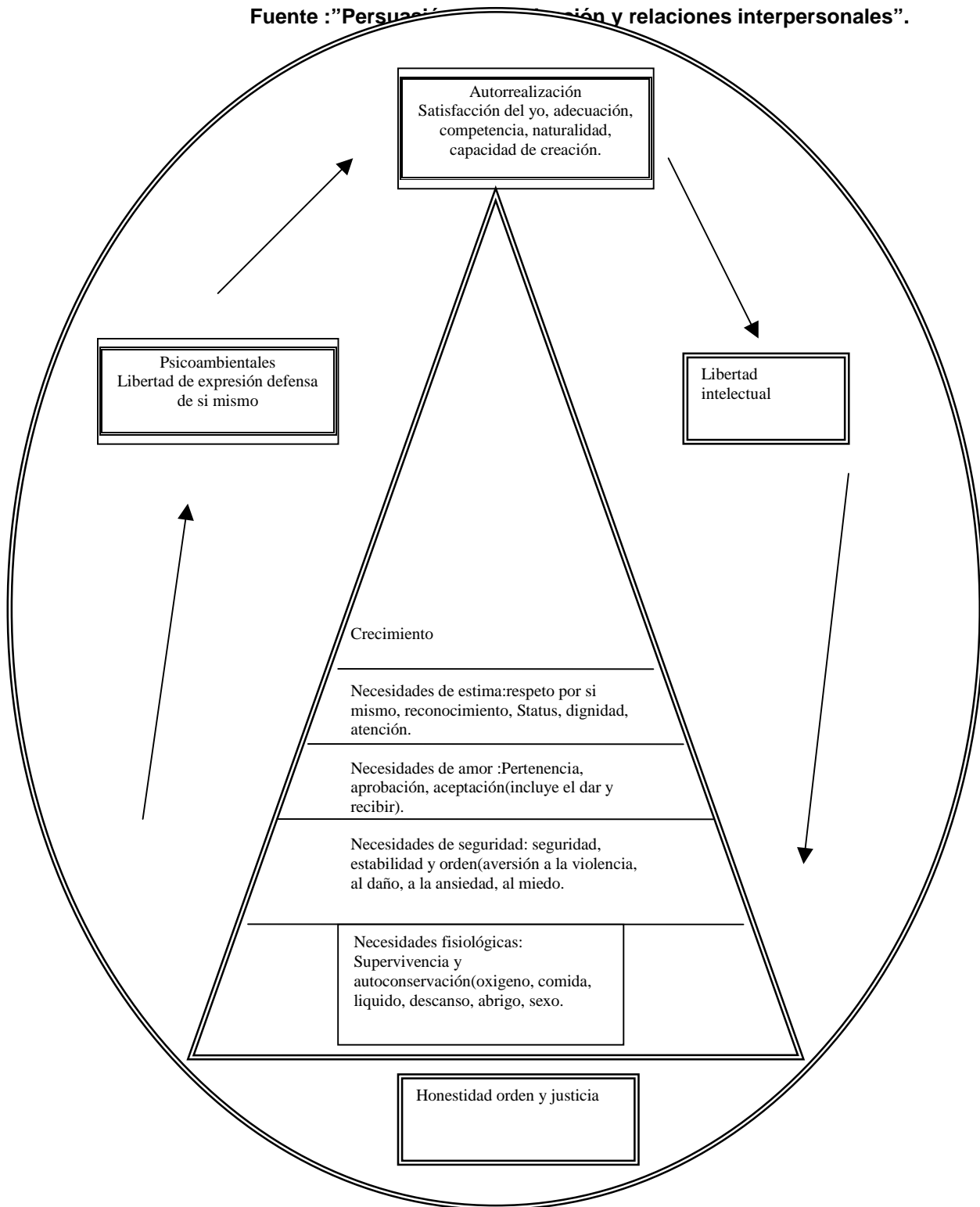


Fuente :Frederick Hezberg "One more time" ¿How do you motivate your employees en Harvard Business Review.

Gráfico 7. Integración de las Necesidades de Maslow a la Empresa

INTEGRACIÓN DE LAS NECESIDADES DE MASLOW A LA EMPRESA

Fuente : "Persuasión y relaciones interpersonales".



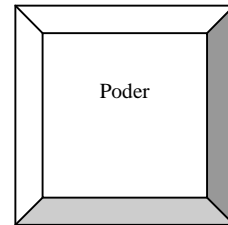
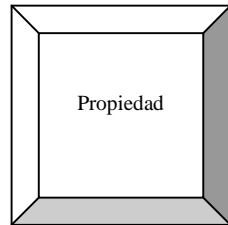
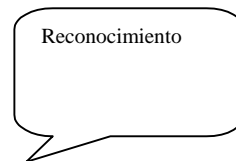
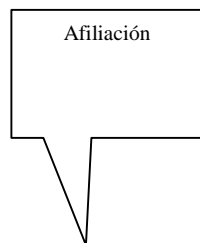
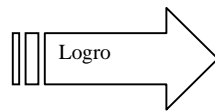
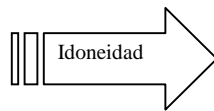
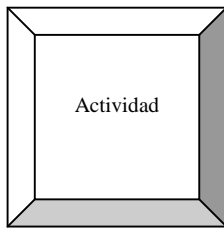


Gráfico 8. Logro de la Afiliación y el Reconocimiento



Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

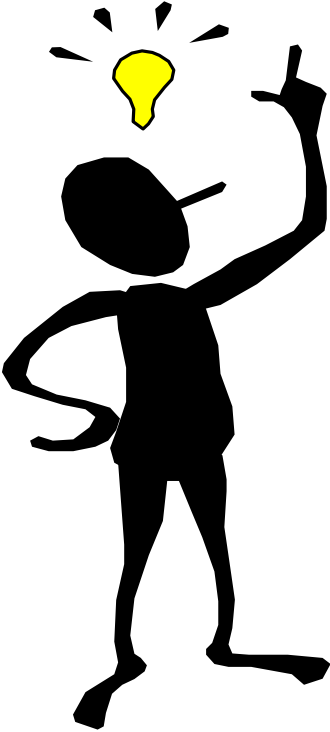
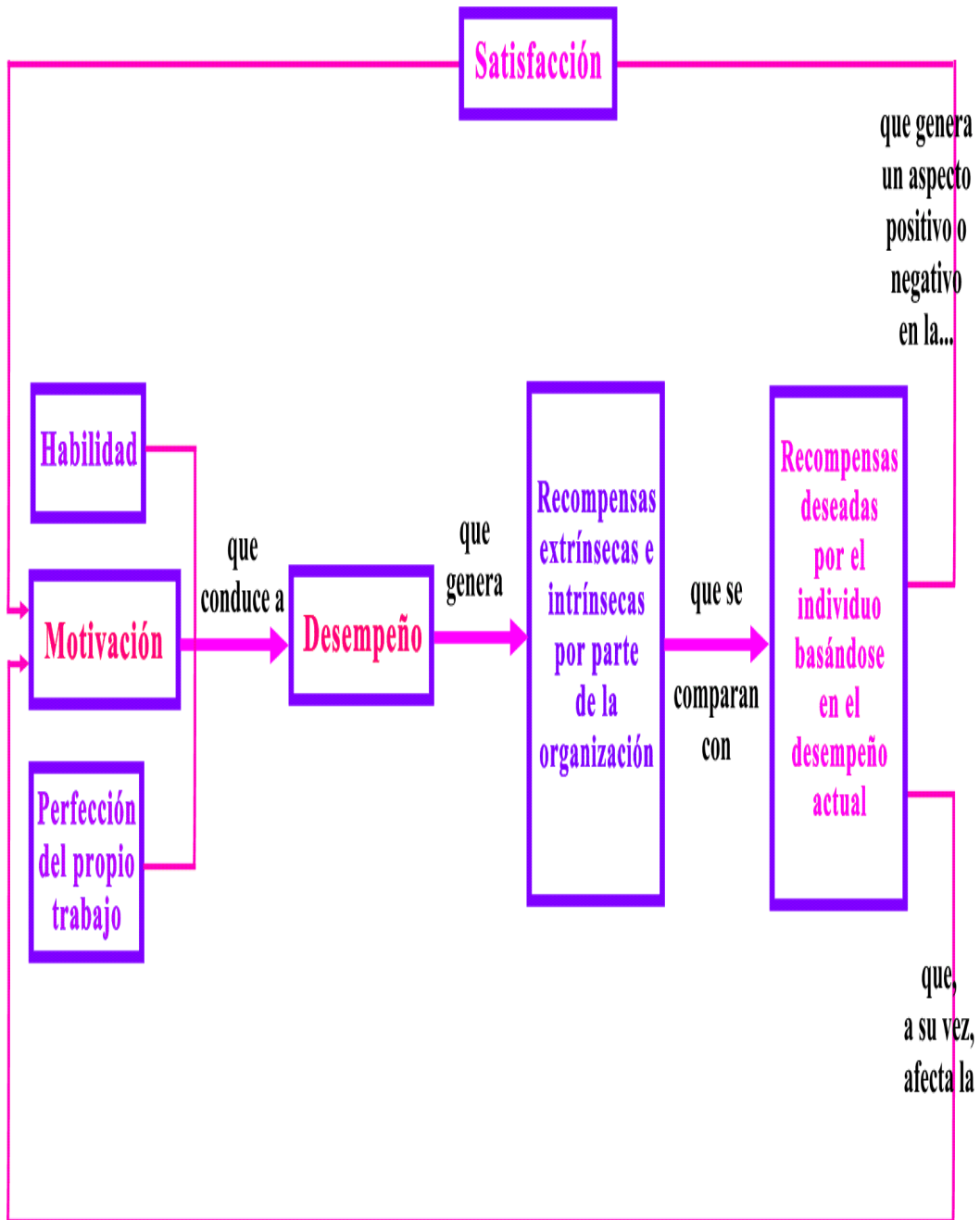
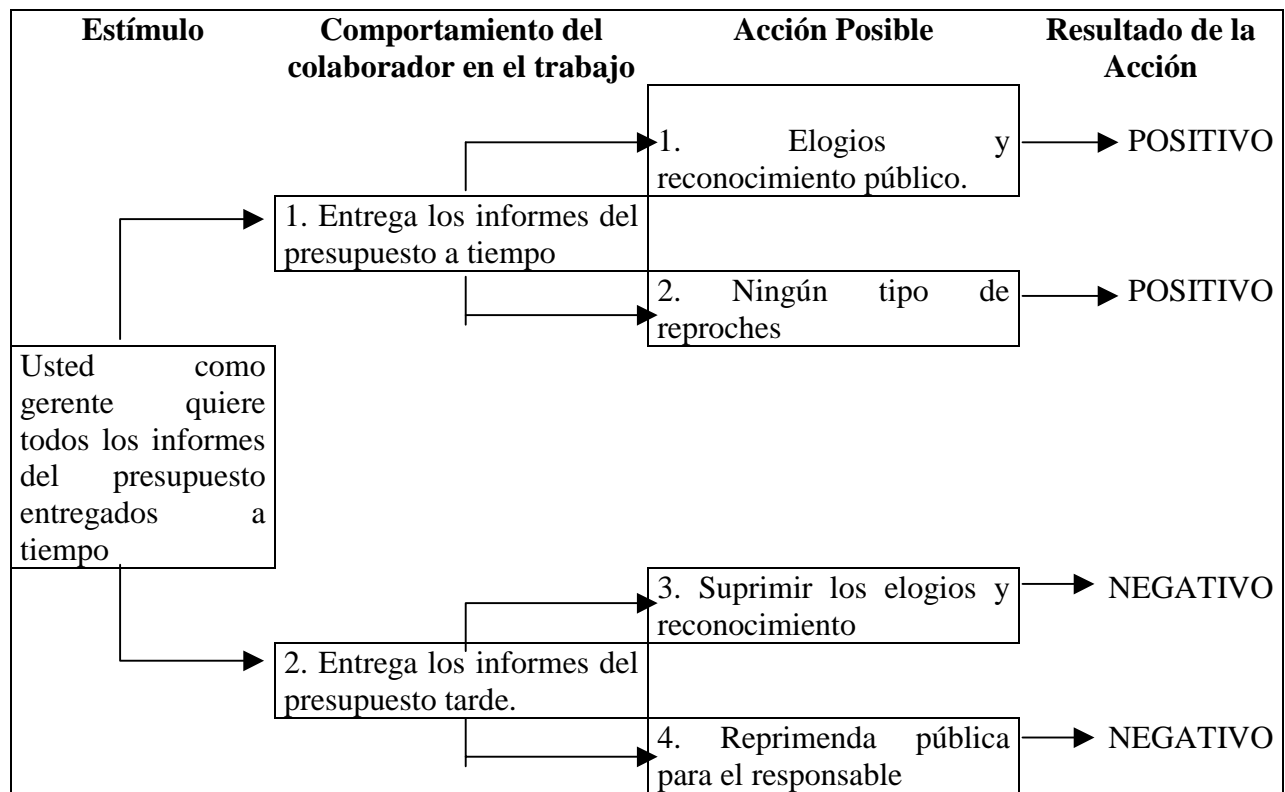


Gráfico 9. Ciclo Motivación – Satisfacción



Elaborado por: Gino Cabiati Martha Ximena Silva

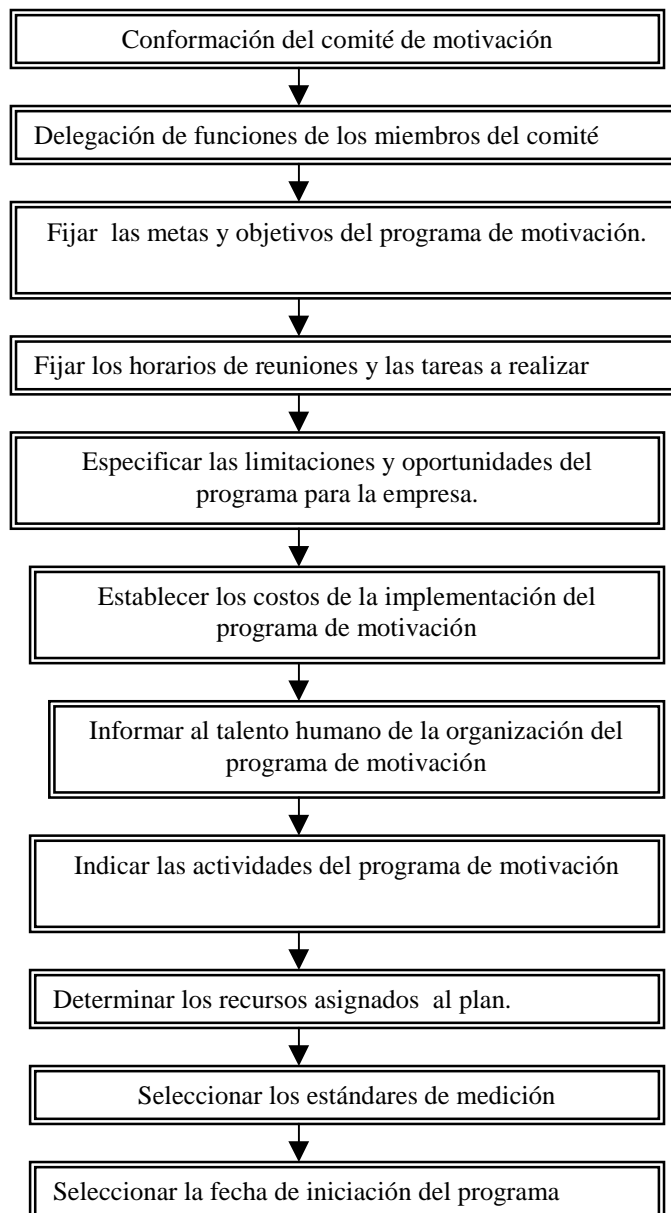
Gráfico 10. Posibles Respuestas ante un Estímulo o Actividad en el Trabajo



Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

Gráfico 11. Pasos para la Implementación del Programa de Motivación

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Silva



Anexo B. TABLAS

Tabla 6. Principios de Herzberg para el Enriquecimiento del Trabajo

PRINCIPIO	FACTOR DE MOTIVACIÓN
Suprimir algunos controles, manteniendo la responsabilidad del manejo de las tareas.	Responsabilidad y rendimiento personal.
Aumentar la responsabilidad del colaborador respecto a su trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma	Responsabilidad, rendimiento y reconocimiento.
Conceder mayor autoridad y mayor libertad	Responsabilidad, rendimiento y reconocimiento.
Comunicar al colaborador sobre los informes mensuales.	Reconocimiento del grupo de trabajo.
Reparto de tareas nuevas y más difíciles.	Aprendizaje y crecimiento.
Reparto de tareas especiales que permitan al colaborador mejorar profesionalmente.	Responsabilidad, crecimiento, rendimiento y éxito.

Fuente: "Frederick Herzberg "One more time" en Harvard Business Review.

**

Tabla 7. Normas de Conducta para lograr un Trabajo Motivado

✓ Dirigir mediante el ejemplo.	✓ Mientras construimos una gran empresa.....¡Diviértase! ✓ Esta en lo que más le gusta, viva de buen genio.....
✓ Generar y conservar un ambiente de confianza y de respeto.	✓ “Actué siempre con ética, céntrate en ella, jamás en las líneas laterales, se puede salir y comportarse sin ética.”
✓ Crear un medio que apoye e incentive el crecimiento personal y profesional.	✓ Escuchar a los demás y ser respectivo a nuevas ideas.
✓ Llevar nuestra vida personal y profesional de modo que enaltezca nuestro buen nombre el de nuestra familia y el de la compañía.	✓ Fomente la participación.
✓ Hacer lo que se decidió, e incluso más.	✓ De paso a la creatividad dejando la rutina a un lado

Elaborado por: Gino Cabiati M y Martha Ximena Silva

Tabla 8. Maneras de Motivar el Talento Humano de su Empresa

✓ Invite a almorzar a los colaboradores de la empresa de los diferentes niveles y áreas pregúnteles que cambiarían en la organización y cómo lo harían.	✓ Comunique toda la información corporativa que usted crea conveniente a todos los colaboradores de su empresa ¡todo el tiempo!
✓ Motívelos a que ellos mejoren un proceso, procedimiento o aspecto de su trabajo cada día.	✓ Anime al talento humano de su empresa a apartar tiempo cada día para concentrarse sin interrupción en las prioridades.
✓ Comparta un problema con todos los colaboradores y pídale sugerencias para resolverlos.	✓ Anime a los colaboradores a tomar riesgos, y hágales saber que si fracasan, no es grave.
✓ Derribe las barreras entre departamentos y áreas de trabajo.	✓ Permita que les digan “sí” a los clientes cuando tienen que resolver un problema, y deles recursos para hacerlo.

Elaborado por: Gino Cabiati M y Martha Ximena Silva

Tabla 9. Comparación de los Grupos Formales e Informales

COMPARACIÓN DE LOS GRUPOS FORMALES E INFORMALES		
DIMENSION	GRUPO FORMAL	GRUPO INFORMAL
1. Objetivos principales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficio ✓ Eficiencia ✓ Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción y seguridad de los integrantes
2. Origen	Planificado por la organización	Espontáneo
3. Influencia sobre los integrantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posición de autoridad ✓ Recompensas monetarias 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personalidad ✓ Destreza ✓ Creatividad
4. Comunicación	Flujos de los niveles superiores a los inferiores, utilizan canales formales	Por rumores, de persona a persona, utilizando todos los canales
5. Líder	Designado por la organización	Surge del mismo grupo
6. Relaciones interpersonales	Establecidas por el estándar de trabajo y flujo del mismo	Se desarrollan espontáneamente
7. Control	Uso de Amenazas y de las recompensas monetarias	Por medio de sanciones sociales estrictas

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

Tabla 10. **Papeles Representados por Integrantes de Grupos**

<i>Papeles orientados hacia la tarea (para lograr el objetivo)</i>	<i>Papeles orientados hacia las relaciones (apoyo, animo).</i>	<i>Papeles orientados hacia si mismos (egocéntricos).</i>
Iniciadores Proporcionan nuevas ideas sobre la forma de proceder.	Conciliadores Ayudan a disminuir las tensiones y los conflictos del trabajo.	Bloqueadores Testarudos, obstinados y negativos hacia los asuntos y discusiones.
Buscadores de información Buscan hechos datos e información necesaria para resolver los problemas.	Cuidadores Hacen que otros participen en las discusiones.	Integrantes que buscan reconocimiento Arrogantes, egocéntricos y buscan atraer la atención hacia ellos
Proveedores de información Proporcionan datos y hechos exactos.	Negociadores Modifican las opiniones para lograr la armonía del grupo	Dominantes Manipuladores, afirman su autoridad para hacer su voluntad.
Coordinadores Integran hechos, ideas y opiniones.	Facilitadores Sugieren formas para que el grupo trabaje mejor.	Integrantes que se aíslan Se separan de sus compañeros de grupo.
Generadores de energía Provocan el movimiento y la acción del grupo.		

Fuente "Functional Roles of Group Members" Journal of Social Issues"

Tabla 11. Variables que Influyen en la Eficiencia de los Grupos de Trabajo

Variables que influyen en la Eficiencia de los Grupos de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none">• Naturaleza del trabajo• Compromiso al mismo• "Apertura" de las comunicaciones• Habilidades del líder• Habilidades de los miembros• Diferencias de poder• Afinidad de los miembros del grupo	<ul style="list-style-type: none">• Métodos de toma de decisiones• Métodos para manejar los conflictos• Clima de temperamentos de los miembros• Normas de trabajo en grupo

Fuente "Functional Roles of Group Members" Journal of Social Issues"

Tabla 12. Areas sobre las que Influye la Gerencia en las Cinco Categorías de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

CATEGORÍA DE NECESIDAD	AREAS DE INFLUENCIA DE LA GERENCIA
AUTORREALIZACION	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retos en el trabajo ✓ Oportunidades de progreso ✓ Oportunidades para la creatividad ✓ Motivación hacia logros importantes
ESTIMA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento público de un buen rendimiento ✓ Actividades importantes en el trabajo ✓ Título laboral de prestigio ✓ Responsabilidad
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oportunidades de interacción social ✓ Estabilidad dentro del grupo ✓ Fomento de la cooperación
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones seguras de trabajo ✓ Seguridad en el trabajo ✓ Prestaciones adicionales
FISIOLOGICAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salario justo ✓ Condiciones agradables en el trabajo ✓ Calefacción, iluminación, espacio, aire acondicionado, etc.

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

Tabla 13. Modelo Calificador del Programa de Motivación

CALIFICACIÓN										
MODELO CALIFICADOR DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN										
Oportunidades y ventajas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Colaboradores comprometidos en su trabajo				X						
Aumento en la productividad						X				
Prestigio de la empresa			X							
Aumento en las ventas							X			
Relaciones Laborales		X								
Nivel de Stress			X							
Creatividad	X									
Participación			X							

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

Realizarlo (actual), y después para establecer en que medida ha mejorado la empresa, lo mismo debe hacer con las limitaciones del programa para mejorarlas y llevar el programa con éxito. A continuación se muestra un ejemplo de las posibles ventajas y limitaciones de un programa de motivación.

Tabla 14. Limitaciones ante el Programa de Motivación

LIMITACIONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Escasos recursos económicos										
Actitud de los colaboradores (escépticos, negativos, incrédulos, etc.)										
Apoyo incondicional de toda la empresa.										

Elaborado por: Gino Cabiati y Martha Ximena Silva

Las anteriores limitaciones se pueden convertir en ventajas, por ejemplo en un futuro la inversión que se realice en el programa de motivación se recuperará, pues una de los beneficios que trae este programa es el aumento en la productividad, dejando buenos dividendos en el capital de la empresa.

La actitud de los colaboradores puede ser positiva o negativa, si saben y cuentan con la información necesaria de la empresa y de los beneficios que trae el programa de motivación para ellos y para la empresa.

Anexo C. FORMATO ENCUESTA

Formato de Encuesta

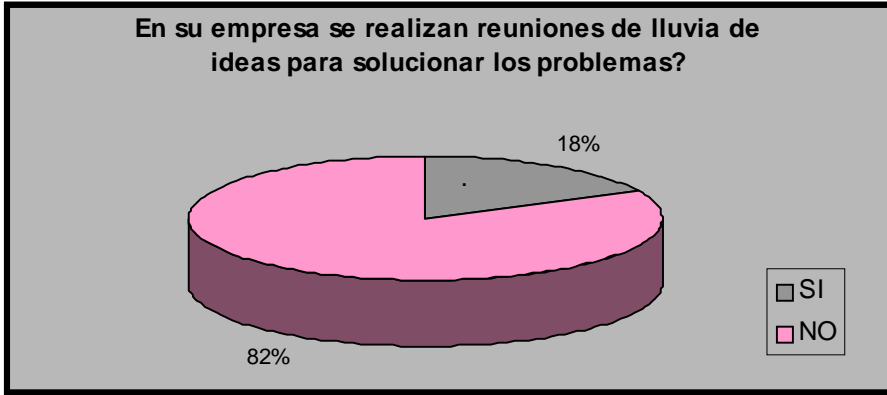
Encuesta sobre Motivación
Empresa TECMEDIC

A continuación encontrará unas preguntas las cuales contestará, marcando con una X según sea su criterio personal, conteste de la manera más franca posible se lo agradeceremos ¡Gracias por su tiempo y colaboración:

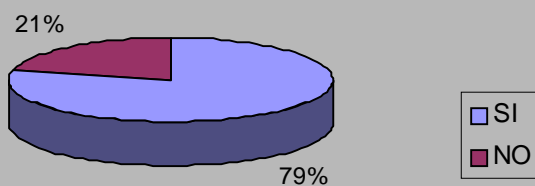
	SI	NO
1.En su empresa lo tienen en cuenta para la solución de problemas que tienen que ver directamente con su trabajo.	___	___
2.En su empresa se realizan reuniones de lluvia de ideas para solucionar problemas.	___	___
3.Cuando usted se siente tensionado en su trabajo busca como un escape el contar un rumor o poner atención a uno de estos, para liberar presiones laborales.	___	___
4.Alguna vez dentro de sus actividades laborales, se ha sentido, frustrado, limitado.	___	___
5.Ha sentido alguna vez desconfianza de sus compañeros de trabajo.	___	___
6.El sueldo que usted recibe alcanza para satisfacer sus necesidades más urgentes, como vivienda, alimentación, transporte y vestido.	___	___
7.Esta satisfecho realmente con su sueldo	___	___
8.Para usted existe realmente el concepto de grupo de trabajo, en su empresa	___	___
9.generalmente cuando usted se levanta y va a trabajar, siente animo alegría por hacerlo.	___	___
10.El trabajo que usted realiza le permite establecer metas profesionales y laborales.	___	___
11.Se siente importante en las labores que realiza en su trabajo.	___	___

Anexo D. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

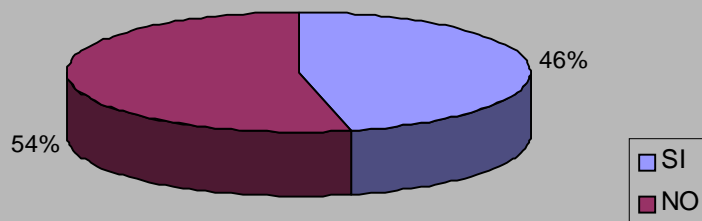
Resultados de la Encuesta



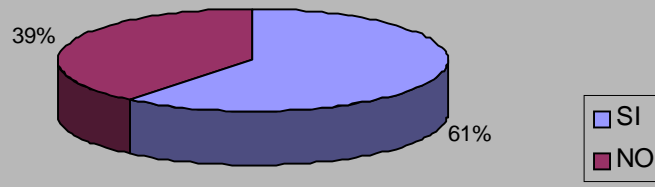
Alguna vez dentro de sus actividades laborales, se ha sentido frustrado o limitado para realizarlas?



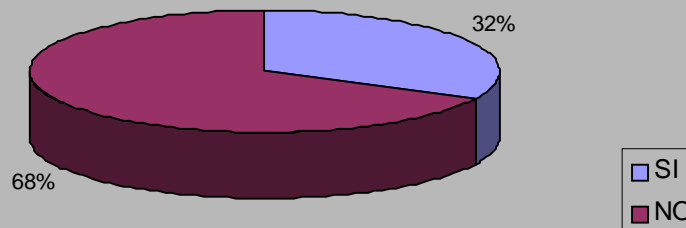
Ha sentido alguna vez en su vida desconfianza de sus compañeros de trabajo?



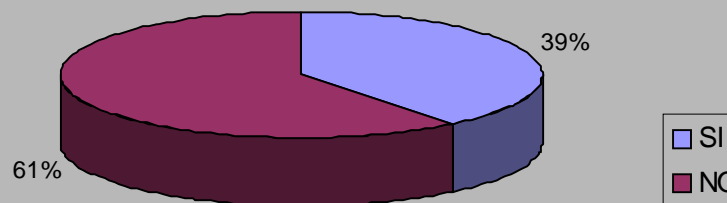
El sueldo que usted recibe, alcanza para satisfacer las necesidades más urgentes como la vivienda, alimentación, transporte y vestido?



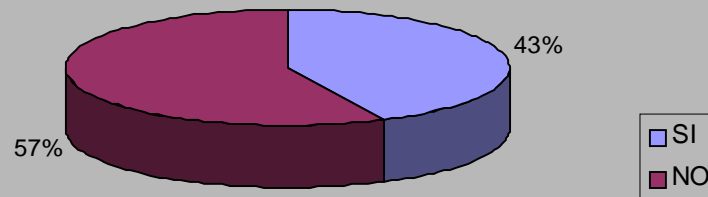
Esta satisfecho realmente con su sueldo?



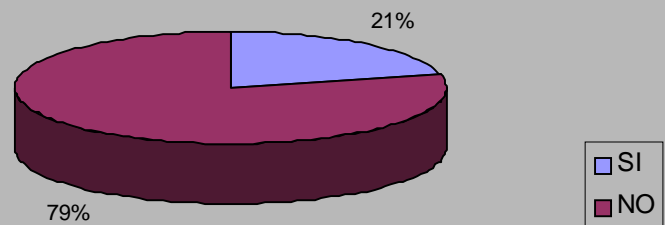
Para usted existe realmente el concepto de grupo de trabajo en su empresa?



El trabajo que usted realiza le permite establecer metas profesionales y laborales?



Generalmente cuando usted se levanta y va a trabajar, siente animo alegria por hacerlo?



Se siente parte importante dentro de las labores que realiza en su empresa?

