



SEP

SEIT

DGIT

**INSTITUTO TECNOLÓGICO**  
de Minatitlán

# **“LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y LA MOTIVACIÓN”**

## **TRABAJO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**PRESENTA:**

**ALFONSO PALACIOS CASTILLO**

Minatitlán, Ver.

2003

## INDICE

<b>Objetivo General.</b> -----	<b>3</b>
<b>Introducción.</b> -----	<b>4</b>
<b>Generalidades.</b> -----	<b>5</b>

### Capitulo I Equipos de Trabajo

1.1	Concepto. -----	7
1.2	Formación de Miembros del Equipo. -----	7
1.3	Tipos de Equipos. -----	8
1.3.1	Equipos de Solución de Problemas. -----	8
1.3.2	Equipos Ínter funcionales. -----	8
1.3.3	Equipos de Trabajo Autodirigidos. -----	9
1.3.3.1	Definiciones. -----	10
1.3.3.2	Características que deben de tener los Equipos. -----	12
1.3.3.3	Etapas en el desarrollo de los Equipos Autodirigidos. ----	13
1.3.3.4	Herramientas para poner en práctica modelos de organización por Equipos Autodirigidos. -----	14
1.3.4	Valor de los Equipos. -----	18

### Capítulo II Motivación

2.1	Antecedentes. -----	22
2.2	Definiciones. -----	24
2.3	Complejidad de la Motivación. -----	24
2.4	Aspectos Motivadores. -----	24
2.5	Diferencia entre Motivación y Satisfacción. -----	25
2.6	Motivación de Logro. -----	26
2.7	Motivación de Afiliación. -----	26
2.8	Motivación de Poder. -----	27
2.9	Desarrollo de Motivaciones Sociales. -----	28
2.10	Motivaciones y Comportamiento. -----	31
2.11	Teorías de la Motivación. -----	32
2.11.1	La Teoría X y la Teoría de McGregor. -----	32
2.11.1.1	Teoría X. -----	33
2.11.1.2	Teoría Y. -----	33
2.11.1.3	Aclaración de las Teorías. -----	34
2.11.2	Teoría de la Jerarquía de las necesidades. -----	35
2.11.2.1	Jerarquía de las Necesidades. -----	35

2.11.3	Teoría de la Expectativa. -----	38
2.11.4	Teoría de VROOM y la Práctica. -----	39
2.11.5	Teoría de la Instrumentación y la Valencia. -----	40
2.11.6	Deming y su Teoría. -----	41
2.11.7	Teoría de la Disonancia. -----	42
2.11.8	El Modelo de Porter y Lawler. -----	43
2.12	Motivación y Desmotivación. -----	44

## **Capítulo III Mejoría de la empresa por equipos de Trabajo**

3.1	Diagnostico. -----	54
3.2	Monitoreo. -----	56
3.3	Aplicación de la Motivación y los Equipos de Trabajo. ----	57
	Conclusión. -----	61
	Glosario. -----	62
	Referencias bibliográficas. -----	64

## **OBJETIVO**

Conocer cuales son las estrategias actuales que se están utilizando dentro de las empresas y las que se gestan, y se proponen como las perspectivas de motivación que se van a implementar en las próximas décadas en las empresas más preponderantes del orbe.

## INTRODUCCION

Los equipos de trabajo hoy en día tienen una preponderante importancia en lo que se refiere a esquemas laborales que permiten en la productividad el compromiso y la participación de cada uno de los integrantes de la empresa lo que da como resultado una empresa que cada día prescindiría más de aquellos antiguos supervisores que establecían al final del proceso sin el producto o servicio cumplía con las normas de calidad para los cuales fue diseñado lo que conllevaba a un gasto mayor que implicaba el tiempo perdido, los insumos gastados además de la desmoralización que sufrían quienes participaban en este proceso y eran evaluados solo hacia el final una vez que el producto o servicio no tenía otro fin sino el de ser desechado o cambiado por completo o casi por completo.

Así como los equipos juegan en la actualidad ese importante papel también la motivación brinda un soporte básico para que los mismos puedan tener un funcionamiento adecuado ya que muchas empresas hablan del establecimiento de equipos pero por el desconocimiento básico de cómo se gesta un equipo se desconoce que los integrantes de los equipos deben de ser seleccionados para permitir que puedan tener un alto desempeño, además de ser entrenados ex profeso ya que el trabajo en equipo tiene una metodología que puede ser adquirida como habilidad lo que hará que la introducción de los equipos en las empresas sea más fácil y factible.

Por último ya que hemos entrenado a los integrantes es necesario que los mismos obtengan una recompensa que implique que la productividad de la empresa también afecta al trabajador que dentro de sus necesidades básicas encuentran lo monetario o lo referente a los llamados incentivos económicos.

En este trabajo se vislumbra la amalgama del poder trabajar con equipos integrados pero también propone estrategias que inciten o motiven el mejor desempeño ofertando lo material además de esquemas subjetivos de motivación que van hacia la parte más interna del ser humano.

## **GENERALIDADES**

En el primer capítulo se explica el concepto de Equipos de trabajo la diversidad que existen de los mismos, así como las características que distinguen a unos de otros, el modelo que puede ser utilizado en la actualidad en cualquier empresa que quiera ser competitiva, como poner en practica los modelos de organización por equipos autodirigidos, los valores que tienen los equipos de trabajo, a groso modo todo lo que engloba los equipos de trabajo en la actualidad.

En el segundo capítulo se explica aspectos relevantes sobre la Motivación, su concepto, antecedentes y los diferentes tipos de motivación, las teorías existentes que tratan de explicar el porque de la motivación, es decir, el impacto que puede causar en los equipos de trabajo y por lo tanto en el reflejo que se introduce en la productividad de los mismos.

En el ultimo capitulo la finalidad de este trabajo se conjunta, ya que se explica la relación que se de la adhesión de los equipos de trabajo y la motivación en el campo de trabajo así como las ventajas que se dan cuando se conjuntan los citados elementos y se permite un incremento de la productividad y el bienestar común.

# **CAPITULO I**

## **EQUIPO DE TRABAJO**

## **CAPITULO I. EQUIPO DE TRABAJO**

**1.1. CONCEPTO:** Conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

### **1.2. FORMACIÓN DE MIEMBROS DEL EQUIPO**

**SELECCIÓN:** Algunas personas ya poseen las habilidades interpersonales para ser miembros eficaces de equipo. Cuando se contrata a los miembros del equipo, además de las habilidades técnicas requeridas para el trabajo se debe tener cuidado de asegurar que los candidatos pueden cumplir sus papeles de equipo así como los requerimientos técnicos.

Muchos candidatos al puesto no tienen habilidades de equipo. Cuando se enfrentan con tales candidatos, los gerentes tienen básicamente tres opciones; en la primera los candidatos pueden pasar por el entrenamiento para “volverse miembros del equipo”, si esto no es posible o no funciona las otras dos opciones son la transferencia del individuo a otra unidad dentro de la organización, sin equipos (si esa posibilidad existe) ; o no contratar al candidato.

**ENTRENAMIENTO:** Los especialistas del entrenamiento conducen ejercicios que permiten a los empleados experimentar la satisfacción que el trabajo en equipo proporciona. Generalmente ofrece talleres para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades de solución de problemas, de comunicación, de negociación, de manejo de conflictos y de capacitación.

La división especializada en motores Emerson Electric en Missouri, por ejemplo, ha logrado un éxito sobresaliente al conseguir que los 650 miembros de su fuerza laboral no sólo acepten, sino den la bienvenida al entrenamiento de equipo. Se trajo a consultores externos que proporcionaran a los trabajadores habilidades prácticas para trabajar en equipos. Después de menos de un año, los empleados han aceptado de manera entusiasta el valor del trabajo en equipo.

**RECOMPENSAS:** El sistema de recompensas necesita ser desarrollado nuevamente para alentar los esfuerzos cooperativos en lugar de los competitivos. Los ascensos, los incrementos de salario y otras formas de reconocimiento deberían dárseles a los individuos en relación con su eficacia como miembros colaboradores del equipo, esto no significa que se pase por alto la contribución individual; más bien es equilibrada con las contribuciones desinteresadas del equipo.



Los ejemplos de comportamiento que pudieran ser recompensados incluyen el entrenamiento de nuevos colegas, compartir información con los compañeros del equipo, ayudar a resolver conflictos en el equipo y dominar nuevas habilidades que el equipo necesita pero en las cuales no se es eficiente.

No hay que olvidar las recompensas intrínsecas que los empleados pueden recibir del trabajo en equipo. Es emocionante y satisfactorio ser una parte integral de un equipo exitoso, la oportunidad de comprometerse en el desarrollo personal y ayudar a los miembros del equipo a crecer puede ser muy satisfactoria y una experiencia gratificante para los empleados.

### 1.3. TIPOS DE EQUIPOS

Los equipos pueden ser clasificados con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipo que se encuentran en una organización son los ***equipos de solución de problemas, los equipos autodirigidos y los equipos interfuncionales***.

**1.3.1. EQUIPOS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen unas horas a la semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo. En este equipo los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas.

Una de las aplicaciones más ampliamente practicadas de los equipos de solución de problemas durante la década de los ochenta fue los círculos de calidad los cuales son equipos de ocho a diez empleados y supervisores que han compartido el área de responsabilidad y se reúnen regularmente para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y realizar acciones correctivas.

**1.3.2. EQUIPOS INTERFUNCIONALES:** Empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Todos los principales fabricantes de automóviles incluyendo a –Toyota, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford, y Chrysler- han cambiado hacia estas formas de equipo a fin de coordinar proyectos complejos. Por ejemplo, el Neón, el subcompacto innovador de Chrysler, fue desarrollado completamente por un equipo interfuncional. El nuevo modelo fue entregado en un plazo tan corto como 42 meses y a una fracción del costo de cualquier otro fabricante.

Son un medio eficaz para permitir a la gente de diversa áreas dentro de una organización o incluso entre organizaciones intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, así como coordinar proyectos complejos. Claro que manejar equipos inter funcionales no es fácil ya que en su etapa inicial de desarrollo a menudo consumen mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad, toma tiempo generar la confianza y trabajo de equipo, especialmente entre gente con diferentes antecedentes, diferentes experiencias y perspectivas.

**Equipos funcionales:** Los cuales están integrados por un gerente y sus subordinados directos pertenecen a un área funcional específica. Con frecuencia participan en tareas por mejorar actividades de trabajo o resolver problemas específicos dentro de esa área funcional. Dentro de ellos, la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y la interacción están relativamente claros y son simples.

**1.3.3. EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS:** Son grupos de empleados típicamente de 10 a 15 quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. Incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno, como resultado de ello los cargos de supervisión disminuyen en importancia e incluso pueden ser eliminados.

Los grupos autodirigidos son equipos a los cuales se les plantea una meta o problema a resolver y ellos son autónomos en la forma de resolverlo, decidiendo la forma en que enfrentarán el problema. En este sentido, el rol de los líderes está más asociado al desarrollo de los participantes de los equipos, con el fin que puedan solucionar los problemas cada vez más difíciles, más que al control de las actividades particulares que realizan.

Los niveles de exigencia requeridos para competir en el mercado llevan a todas las compañías a esforzarse por mejorar su operación y, a algunas de ellas, a observar como un límite para la mejora, el modelo de gestión que utilizan.

En esta situación, ciertas personas descubren que nuevos umbrales de performance sólo pueden alcanzarse bajo una nueva organización del trabajo. El cambio, generalmente comienza por el rediseño de la pirámide y achatamiento de las estructuras. Una nueva distribución del poder es la respuesta audaz ante los desafíos que la realidad propone y el empowerment - ¡tan declamado!- comienza a ser la vitamina que dinamiza a los equipos para que encuentren un nuevo espacio dentro de la arquitectura organizacional.

En este marco, se resignifica el concepto de poder, se crean nuevos roles y relaciones, nuevas reglas de juego y nuevos modelos de recompensa, para que el capital humano pueda exponer sus mejores talentos y desarrollar su potencial (no ya nominal, sino reconocido y convalidado por los resultados obtenidos). Ha llevado tiempo, pero finalmente se ha comprobado el valor de la cooperación y del compromiso compartido en el logro de objetivos comunes. El individuo aislado puede ser *bueno* y con la ayuda de algunos: *muy bueno*, la verdadera diferencia yace en la complementación de todos.

Puede pasar que los equipos autodirigidos se conviertan en moda o en un propósito en sí mismos, o que surjan sólo por iniciativa gerencial de mejorar procesos.

En realidad, sólo resultan efectivos si son el resultado de una política de optimización de los niveles de productividad y calidad; que requiere la disposición por transformar supuestos culturales y prácticas organizacionales en relación al concepto de autoridad, autonomía, compromiso, responsabilidad, desarrollo y recompensas.

Esto resulta de nuestra experiencia en el diseño, implementación y consolidación de cambios orientados al desarrollo de equipos autodirigidos, en cuatro compañías multinacionales que actúan en el mercado de consumo masivo (higiene del hogar, tocador y alimentación), comunicaciones y petróleo, las cuales afectaron las áreas de producción.

### **1.3.3.1. Definiciones.**

Se denominan **equipos autodirigidos** a un conjunto de personas, que se hallan mutuamente disponibles y que cuentan con habilidades complementarias. Y además comparten propósitos y objetivos motivadores comunes, acordados y significativos.

Los equipos autodirigidos son responsables por todo el proceso o segmento de trabajo que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Los miembros trabajan como verdaderos socios para mejorar sus operaciones, resolver problemas del día a día, planificar y controlar su trabajo, fijar márgenes de calidad, entre otras tareas.

La responsabilidad y el compromiso refieren no sólo a la tarea, sino al aprendizaje en el desafío de dirigirse a sí mismos: desarrollando la autonomía como disciplina personal y comunitaria.

La implementación de este modelo de organización, implica la puesta en marcha de un verdadero aprendizaje de la organización, que abarca:

- asumir nuevos desafíos comunes que requieren el compromiso de todos,
- transformar creencias y supuestos culturales,
- resignificación de roles y funciones ,
- incorporación de nuevos hábitos personales,
- modificaciones tecnológicas,
- reforma de los sistemas de comunicación e información,
- desarrollo y aplicación de nuevas herramientas de administración,
- creación de nuevos modos de recompensar el trabajo y los resultados.

En la planta de locomotoras de GE en Grove City, Pennsylvania, existen cerca de 100 equipos autodirigidos que toman la mayoría de las decisiones de la planta. Preparan el mantenimiento, programan el trabajo y rutinariamente autorizan las compras de equipo.

Los equipos autodirigidos realizan su propia programación, alternan sus trabajos, determinan metas de producción, establecen escalas salariales que están ligadas a las habilidades, despiden a los compañeros y hacen las contrataciones.

Aproximadamente uno de cada cinco patrones estadounidenses utiliza ahora esta forma de equipos, y los expertos pronostican que de 40 a 50% de todos los trabajadores de Estados Unidos podrían estarse administrando a sí mismos a través de tales equipos para el final de la década.

A pesar de estos ejemplos algunas organizaciones se han mostrado desilusionadas con los resultados de estos equipos, por ejemplo los empleados de la Douglas Aircraft Co., la cual ha estado sufriendo grandes despidos, se ha opuesto a los equipos autodirigidos y han concluido que la cooperación con el concepto de equipo es un ejercicio de asistencia al verdugo de uno mismo. La investigación total sobre la eficacia de los equipos autodirigidos no ha sido uniformemente positiva. Por ejemplo los individuos de estos equipos tienden a reportar altos niveles de satisfacción en el trabajo, sin embargo, contrario a la sabiduría convencional, los empleados de estos equipos parecen tener mayores tasas de ausentismo y rotación que los que trabajan en estructuras laborales tradicionales.

## **Encontramos dos condiciones necesarias para desarrollar equipos autodirigidos:**

1.- Compromiso de los niveles superiores en el desarrollo de los equipos y de sus integrantes. Al iniciar el trabajo con grupos autodirigidos, los participantes deberán desarrollar nuevas capacidades, lo cual requiere que la gerencia esté dispuesta a proporcionar los recursos y el "coaching" para que estas se desarrollen.

2.- Confianza entre los integrantes de la organización, este es punto crucial, puesto que en la fase inicial existirá una mayor probabilidad de error en el trabajo de los grupos autodirigidos, por lo cual los integrantes de éste deben tener claro que no colocarán en riesgo su futuro dentro de la organización, por los posibles errores que puedan cometer, como resultado de generar nuevas soluciones. Estos equipos pueden ser tanto permanentes como temporales. Los grupos permanentes los podemos asociar a trabajos de mantenimiento y mejora continua, mientras que los temporales están relacionados con proyectos de mejoras radicales. Si bien, para los dos tipos de equipos es muy importante el señalar claramente cual es la meta que deben cumplir, en el caso de los equipos temporales, se debe señalar la duración que tendrá el proyecto, disolviéndolo después de dicho período; esto se debe a que, el no fijar una meta de plazo, puede hacer que en el transcurso del tiempo, el trabajo pierda fuerza y se estanque.

### **1.3.3.2. Características que deben tener los equipos para que funcionen en forma efectiva:**

1.- Metas claras. Si el equipo no comparte una meta clara que lograr, entonces este perderá el foco de acción. Además, si existen metas diferentes entre los integrantes del equipo, entonces es probable que existan fuertes tensiones dentro del grupo, impidiendo que se pueda cumplir con la meta del equipo.

2.- Las reglas del juego. Es importante saber que se puede o no se puede hacer dentro de las acciones que tomará el equipo y entre sus miembros; por ejemplo, una regla puede ser la de no pedir ayuda para resolver un problema si no se ha hecho por lo menos un intento de resolverlo. En las organizaciones con una fuerte cultura es muy probable que no sea necesario especificar todas las reglas, puesto que estas están arraigadas en la forma de ser de la organización; por otro lado, es muy posible que en los primeros equipos autodirigidos, las reglas surjan a través del desarrollo del proyecto, las cuales probablemente serán repetidas en los siguientes proyectos. No obstante, si la organización no tiene una cultura en la cual se pueda delegar la toma de decisiones, entonces es probable que se deban especificar algunas reglas que dirijan al equipo en dicha dirección.

3.- Identificar los roles que cada uno desarrollará. Por lo general al hablar de roles estamos pensando en un documento escrito, el cual señala claramente lo que una persona debe hacer, si este es el caso, entonces no estamos en presencia de equipos autodirigidos, puesto que estamos diciendo lo que ellos deben hacer antes de que el equipo lo decida. Para nosotros, identificar los roles significa definir el espacio de problemas de los cuales cada persona dentro del equipo se hará cargo, abriendo un espacio para la creatividad.

### **1.3.3.3. Etapas en el desarrollo de los equipos autodirigidos**

- **Confusión**, debido a lo nuevo de las actividades, nadie tiene muy claro que es lo que se deba hacer; esta es una etapa muy peligrosa, puesto que la supervisión puede tender a suprimir la autonomía con el fin de controlar la situación. Es en estos momentos donde se debe confiar en la gente y dar un gran énfasis al "coaching".
- **Surgimiento de Líderes**, debido a la confusión inicial, es muy probable que surjan líderes dentro de los equipos, los cuales guiarán al equipo dentro de estas aguas turbulentas.
- **Equipos compactos**, al lograr resultados el equipo tendrá mayor confianza en sus capacidades, pudiendo ser difícil que entren nuevos componentes o prácticas en éste

#### 1.3.3.4. Herramientas para poner en práctica modelos de organización por equipos autodirigidos.

HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA PONER EN PRACTICA MODELOS DE ORGANIZACION POR EQUIPOS AUTODIRIGIDOS
☞ Fortalecimiento del rol de consultor: inscripto en los modelos de performance consulting.
☞ Instrumentos de medición socio técnica: orientadas al diagnóstico de madurez para la implementación y evaluación progresiva del modelo.
☞ Trabajo de revisión de los fundamentos de la gestión: cultura organizacional, visión / misión / objetivos, del estilo de liderazgo, equipos de trabajo.
☞ Modelos de aprendizaje por experiencia (laboratorios de aprendizaje): recurso metodológico para provocar aprendizajes a partir de la reflexión sobre la acción.
☞ Métodos de registro y documentación de mejoras con los equipos involucrados.
☞ Técnicas de entrenamiento industrial renovadas y extendidas hasta el dominio de matemática y estadística aplicada.
☞ Aplicación de modelos de resolución de conflictos entre los actores

Fig. 1 acerca de las herramientas para poner en práctica modelos de organización para equipos autodirigidos.

## **F**ORMACIÓN DE **E**QUIPOS DE **T**RABAJO **A**UTODIRIGIDOS:

**L**os Equipos de Trabajo Autodirigidos representan la fuerza del cambio administrativo que ha generado una revolución en la manera de trabajar, apoyando a los programas de **Calidad Total**, **Innovación**, **Mejora Continua**, **Creatividad** y **Cuadros de Mando Integral**.

**C**rean las condiciones necesarias para propiciar el compromiso e involucración de los colaboradores en el proceso productivo y permiten el aprovechamiento del **Talento colectivo** y la **energía intelectual** de todos los que conforman las Empresas.

**E**n México, cada año se agregan más empresas pequeñas, medianas y grandes, que están adoptando esta filosofía de trabajo con excelentes resultados en **Rentabilidad**, **Calidad**, **Productividad**, **Realización** y **Trascendencia** en el trabajo. .





Fig. 2 Formación de Equipos de Trabajo Autodirigidos.

Hoy en día los equipos de trabajo, se han convertido en los principales medios para organizar el trabajo de cualquier tipo de empresa. Esto se debe a que estos, sobrepasan a los individuos cuando las tareas a realizarse requieren de múltiples habilidades, experiencia, juicio y creatividad. A medida que las organizaciones han ido adecuándose a un mercado más competitivo que le exige máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos como una forma de utilizar las competencias y talentos personales de los empleados. Los equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante los dinamismos que presentan los ambientes, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente.

Los grupos y los equipos no son la misma cosa. “Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. Pueden ser formales o informales. En los grupos formales, los comportamientos son definidos por y dirigidos hacia las metas de la organización. Los grupos informales son de naturaleza social.” (Robbins y Coulter, 1999) El desempeño, es simplemente la suma de las contribuciones individuales.

“Los equipos de trabajo, son grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta”. (Robbins y Coulter, 1999) Estos equipos generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo. El resultado es un nivel de desempeño mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Hoy en día, muchas organizaciones utilizan equipos de alto desempeño para desarrollar las actividades y resolver problemas; dando preferencia a los equipos de trabajo más pequeños. “Los grandes grupos de gente por lo general no pueden desarrollar la cohesión, el compromiso ni la responsabilidad mutua necesarios para lograr un alto desempeño”. (Robbins, 1999).

Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades: Gente con experiencia técnica, con habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones, para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, su evaluación y elección de opciones competentes. Por último, necesitan gente que sepa escuchar, ofrezca retroalimentación, busque solución a conflictos y posea habilidades interpersonales.

Los equipos se pueden clasificar en base a cuatro características: su propósito, duración, membresía y estructura.

? Propósito: Un equipo podría participar en el desarrollo de un producto, en la solución de problemas u otra actividad relacionada con el trabajo.

? La duración: puede ser *permanente* o *temporal*. Un equipo de función departamental y otros que forman parte de la estructura formal de la organización, son permanentes.

Los equipos temporales corresponden a grupos comando, de proyecto, para la solución de problemas y para desarrollar, analizar o estudiar un negocio o problema relacionado con el trabajo.

? La membresía en el equipo puede ser *funcional* o *ínter funcional*. Es funcional, un equipo departamental porque sus miembros pertenecen a un área específica. En el equipo ínter funcional, sus miembros son de diversas áreas funcionales y niveles organizacionales.

? En estructura, los equipos pueden ser *supervisados* o *autoadministrados*. Un equipo supervisado está bajo la dirección de un gerente, responsable de guiar al equipo en establecer metas, el desempeño de tareas su evaluación. Un equipo autoadministrado es responsable de administrarse a sí mismo.

De lo anterior se señalan los tres tipos usualmente utilizados, pues se adecuan a las demandas de las empresas:

**Equipo autodirigido o autoadministrado:** Lo conforma un grupo de empleados que actúan sin un gerente y son responsables de un segmento o proceso completo que entregue un producto o servicio a un cliente. Es responsable de ver que el trabajo se haga y de administrarse a sí mismo.

#### 1.3.4. VALOR DE LOS EQUIPOS

El valor de los equipos ahora se conoce muy bien. Resumamos los beneficios principales que los expertos están de acuerdo en señalar como resultado de introducir los equipos de trabajo.

**UNA MAYOR MOTIVACION DEL EMPLEADO:** Los equipos de trabajo incrementan el involucramiento del empleado, típicamente hacen más interesantes los trabajos. Ayudan a los empleados a satisfacer sus necesidades sociales, también crean pasiones sociales para que los perezosos desarrollen altos niveles de esfuerzo con el fin de permanecer en buenos términos con el equipo. En concordancia con la investigación sobre la facilitación social, es más probable que los individuos se desempeñen mejor cuando están en presencia de otra gente.

**NIVELES MAS ALTOS DE PRODUCTIVIDAD:** Los equipos tienen el potencial de crear una sinergia positiva. En años recientes, la introducción de equipos en la mayoría de las organizaciones ha estado asociada con recortes en el personal.

Lo que la gerencia ha hecho es utilizar la sinergia positiva para conseguir los mismos o mayores resultados con menos gente. Esto se traduce en mayores niveles de productividad.

**UNA MAYOR SATISFACCION DEL EMPLEADO:** Los empleados tienen una necesidad de afiliación, trabajar en equipos puede ayudar a satisfacer esta necesidad al incrementar las interacciones de los trabajadores y fomentar la camaradería entre los miembros del equipo. Además, la gente que forma parte de un clima satisfactorio de equipo enfrenta mejor la tensión y disfruta más de sus trabajos.

**COMPROMISO COMUN HACIA LAS METAS:** Los equipos alientan a los individuos a sublimizar las metas individuales por las del grupo. El proceso de desarrollar un propósito común, comprometerse con ese propósito y estar de acuerdo en las metas específicas –en combinación con las presiones sociales ejercidas por el equipo– dan como resultado una alta unidad de compromiso hacia las metas del equipo.

**MEJOR COMUNICACIÓN:** Los equipos autodirigidos crean dependencias interpersonales que requieren que los miembros interactúen considerablemente más que cuando trabajan por su cuenta. De igual manera, los equipos inter funcionales crean dependencia inter funcionales e incrementan la comunicación a lo largo de toda la organización.

**HABILIDADES DE TRABAJO MULTIPLE:** La puesta en práctica de los equipos casi siempre implica un entrenamiento mayor sobre el trabajo. A través de este entrenamiento, los empleados desarrollan sus habilidades técnicas, de toma de decisiones e interpersonales.

**FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL:** Los equipos se enfocan en los procesos en lugar de en las funciones. Alientan el Inter - entrenamiento, de modo que los miembros puedan hacer los trabajos de los demás e incrementar sus habilidades. No es raro que la compensación de los equipos esté basada en el número de habilidades que un miembro ha adquirido. Esta expansión de las habilidades incrementa la flexibilidad organizacional. El trabajo puede ser reconocido y los trabajadores distribuidos como sea necesario, para enfrentar las condiciones cambiantes.

Obviamente hay factores de contingencia que influyen en la aceptación y el éxito de los equipos. Algunos ejemplos podrían ser: las tareas que proporcionan beneficios al combinar múltiples habilidades; cuando el mercado pagará un premio por una calidad mejorada o bien por la innovación; con los empleados que valoran el aprendizaje continuo y disfrutan de tareas complejas; y donde las relaciones gerencia-empleado ya tienen una base fuerte de confianza mutua.

Sin embargo no podemos ignorar la realidad acerca de que actualmente el movimiento de los equipos tiene un impulso tremendo y reflejan la creencia de la gerencia, de que los equipos pueden ser exitosos en una amplia gama de ambientes.

Deming, W. Edwards: "Calidad, Productividad y Competitividad". Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989.

GINER, Salvador. Sociología. Península. Barcelona, 2000.  
PUJOL, Andrea. Ciencias del Comportamiento III. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. 2001.

IDALBERTO Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. McGraw Hill. México.

# **CAPITULO II**

## **MOTIVACION**

## **CAPITULO II. MOTIVACION**

### **2.1. ANTECEDENTES**

En este trabajo hablaré acerca de la motivación individual y de su relación con los satisfactores, así como también de la importancia de las diferentes teorías que se han generado en relación con este tema. Para empezar hablaremos de como los primeros teóricos de las necesidades, como Murray (1938), sugirieron listas de necesidades que pueden ser de interés académico, pero que prometen muy poco por lo que se refiere a brindar un instrumento que pueda usarse para comprender el desempeño de las tareas de la vida diaria en el trabajo. Sin embargo, este instrumento estaba a la mano. Consiste en el concepto de jerarquía de las necesidades desarrollado por Abraham Maslow (1943) y hecho popular por numerosos escritores sobre administración, siendo el principal Douglas McGregor (1960).

**La jerarquía de las necesidades de Maslow es la sencillez personificada. La idea central es que las necesidades del hombre: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización, están colocadas en una jerarquía de prepotencia.**

**Las necesidades fisiológicas están en la parte inferior de la jerarquía y las de autorrealización en la cabeza. Aun cuando en todo momento el hombre está en un estado de necesidad, según esta teoría, lo que desea es el funcionamiento de su esquema de satisfacción de necesidades en la jerarquía. Puede comenzar con elevadas aspiraciones relativas al amor, la estima y la autorrealización, pero ser conducido hacia necesidades básicas si no se satisfacen éstas.**

**Un trágico episodio de la historia norteamericana ilustra este punto. A principios del siglo XIX un grupo de pioneros guiados por un hombre llamado Donner, cruzó las llanuras occidentales en carretas tiradas por bueyes y ascendió a la Sierra Nevada. Para la mayoría del grupo el viaje terminó allí. Aislados por enormes nevadas y helándose lentamente en las cuestas, azotados por el viento, no pudieron avanzar ni retroceder. A medida que se agotaban sus provisiones de alimentos, el grupo se fue empeorando gradualmente.**

Hace algunos años, se publicó el diario de uno de los miembros de este grupo (Croy, 1955), en el cual el autor describe a sus compatriotas al comienzo del viaje como la "sal de la tierra": temerosos de Dios e individualistas, pero cooperadores y preocupados por el bienestar de los de más. Durante el prolongado sufrimiento en las montañas, se ensimismaron: la preocupación se desvió del grupo hacia la familia inmediata, después al individuo y finalmente, como en la descripción que McKinlay Kantor (1955) hace de un campo de prisioneros de la Guerra Civil, los fuertes comenzaron a abusar de los débiles para su supervivencia y surgió el último de los horrores: el canibalismo.

**Para este grupo, la comida se convirtió en lo más importante y en la motivación principal. Si uno está sin alimento durante mucho tiempo, se convierte en una especie de piraña humana, pensando, soñando y buscando comida sin ningún otro interés. Este monstruo hambriento no se interesa en erigir monumentos, en lucir finas ropas ni en adorar a Dios. La satisfacción de los impulsos fisiológicos es esencial para la conservación de la vida, por eso, Maslow los describió como preponderantes para la motivación del comportamiento.**

Felizmente, este modelo jerárquico sugiere que en cuanto se satisfacen las necesidades físicas (por lo menos en nivel mínimo) surgen nuevas necesidades para motivar el comportamiento. Ya hemos visto que el hombre es una "criatura de necesidades", que lucha para satisfacer muchas diferentes necesidades en un orden de predominio como sigue:

- a) Filosóficas.
- b) Seguridad.
- c) Amor.
- d) Estima.
- e) Autorrealización.

**Por tanto, al igual que las necesidades básicas no satisfechas condujeron al grupo de Donner hasta la parte inferior de la jerarquía, las necesidades básicas satisfechas llevan a un nivel más elevado de necesidades.**



## **2.2. DEFINICION DE MOTIVACIÓN**

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

## **2.3. COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACIÓN**

Toma apenas un instante darse cuenta de que, en cualquier momento, las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales (comestibles, una casa mejor, un nuevo automóvil, un viaje), deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios (¿qué comprar: una casa o un auto?). Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento (¿quién no se ha visto en dificultades por la necesidad de dedicarle tiempo al trabajo cuando se preferiría jugar golf o ir al cine?

## **2.4. ASPECTOS MOTIVADORES**

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.

Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Los empleados que, por ejemplo, se han creado un prestigio de excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio. De igual manera, las condiciones de una empresa favorables a la eficacia y eficiencia del desempeño administrativo tienden a alimentar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría, o la totalidad, de los administradores y empleados.

Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo. Hace una diferencia en lo que una persona realizará. Es obvio que los administradores de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. Por lo general la gente puede satisfacer sus deseos de asociación participando activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa; satisfacer sus necesidades económicas mediante la realización de un trabajo suficiente para su sustento, o satisfacer sus necesidades de un partido político. Los administradores deben hacer uso desde luego de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente a favor de la empresa que la emplea.

## 2.5. DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, como se muestra en la figura.

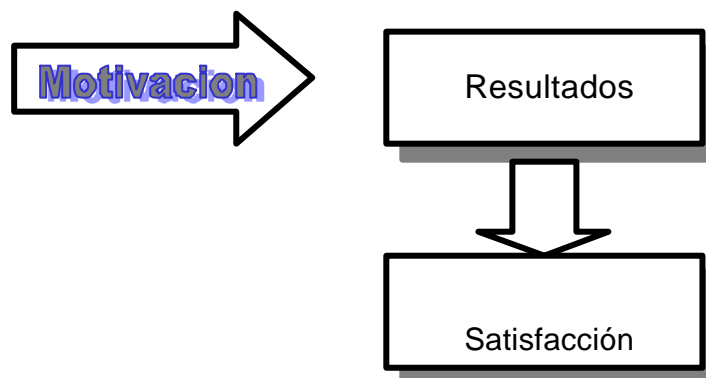


Fig. 3 Diferencia entre motivación y satisfacción.

Así, desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer probablemente prefieran buscar un nuevo empleo.

## **2.7. MOTIVACIÓN DE LOGRO**

David McClelland, uno de los psicólogos que más ha contribuido al estudio de la motivación de logro, ha discutido las respuestas dadas por funcionarios de empresas en respuesta al grabado ya visto. He aquí una de las historias y el análisis de McClelland (1962):

El hombre es un ingeniero frente a su mesa de trabajo. La fotografía es de familia. Tiene un problema en que se está concentrando. Es simplemente un suceso cotidiano, un problema que requiere meditación. ¿Cómo puede hacer que el puente soporte la fuerza de los vientos? Quiere llegar por sí mismo a una buena solución. Discutirá el problema con otros ingenieros y tomará la decisión que considere correcta. Es una persona capaz.

Los pensamientos del autor están casi totalmente dirigidos a un problema específico de su tarea y cómo resolverlo. Describe un problema y desea encontrar la solución. Piensa en los obstáculos y en la gente que puede ayudarle. De acuerdo con el protocolo establecido para calificar las historias (Atkinson, 1958), cada idea acerca de determinada motivación es un punto. Esta historia recibirá la mayor parte de puntos por n (necesidad de) logro.

McClelland (1962) continúa esbozando las características de la persona en el logro:

1. Le gustan las situaciones en las que toma personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
2. Tiende a fijarse metas moderadas y a tomar "riesgos calculados".
3. Desea una retroalimentación concreta acerca de qué también se está desempeñando.

## **2.7. LA MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN**

La gente varía en cuanto a sus necesidades sociales. Una persona con una alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con algunas personas y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otras. Su mente va hacia estos temas cuando está soñando despierto o cuando no necesita concentrarse en nada en particular, en vez de pensar en definir y resolver problemas de su tarea.

El psicólogo Schachter (1959) ha llevado a cabo muchos ingeniosos experimentos y estudios de campo que han contribuido a la comprensión de la motivación de afiliación. Ha demostrado que la gente tiende a buscar a los demás para confirmar sus propias creencias o para mitigar las tensiones de la incertidumbre. Durante un experimento hizo creer a los sujetos que sufrirían cierto dolor. Les dijo que tendrían que esperar esa etapa del experimento y en seguida le preguntó a cada uno si prefería esperar solo o con otros sujetos. La mayoría de la gente en tan difícil situación deseaba compañía.

Aun cuando no se ha efectuado tantas investigaciones sobre la motivación de afiliación como sobre la motivación de logro, existen suficientes pruebas sugerir que han una meta común en tal comportamiento: la interacción social con otros. Sin embargo, este comportamiento tiene múltiples orígenes. En algunos casos el comportamiento de afiliación va unido a la reducción de ansiedad, como sucedió en el experimento que hizo que los sujetos esperaran el dolor. En otros, el comportamiento de afiliación contribuye más a asegurar la aprobación social de los propios puntos de vista.

Los orígenes de la necesidad de afiliación, cualesquiera que éstos sean, tienden a producir esquemas de comportamiento similares. Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la compañía de otros y toman medidas para ser admitidas por éstos; tratan de proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, suavizan las tensiones desagradables en sus entrevistas, ayudan a otros, y desean ser admirados en retribución.

## **2.8. LA MOTIVACIÓN DE PODER**

Para esquematizar mejor esta motivación retomemos es ejemplo del ingeniero. Está pensando en cómo presentar sus planos ante la junta del comité de diseño. Desea venderles la idea y sabe que debe persuadirlos a que acepten sus puntos de vista. Cree que sobrellevará la situación y refutará cualquier crítica. Desea ardientemente obtener el nuevo puesto de gerente de proyectos. Cree que si puede para ascender. Entonces estará en posición firme para ascender. Entonces estará en posibilidad de hacer que por fin la gente vaya en la dirección correcta.

Como puede verse, no hay indicios de satisfacción por solucionar un problema técnico (logro), ni se menciona a la familia (afiliación); sólo existe el poder: control e influencia. Los individuos con una alta n poder pasan más tiempo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquellos que tienen una baja n poder. Necesitan ganar argumentos, persuadir a otros, prevalecer, y se sienten incómodos sin cierto sentido de poder.

Uno de los problemas con respecto al poder se encuentra en sus connotaciones emocionales negativas. Estamos acostumbrados a considerarlos por lo menos un poco desagradable. Manipular o ser “maquiavélico” sugiere a la mayoría de la gente algo repugnante. Sin embargo, no es necesariamente indeseable poseer una fuerte inclinación hacia el poder ni es equivalente a un defecto de carácter. Como McClelland (1970) se ha desempeñado en señalar, el poder realmente tiene dos caras. La primera es la que origina las reacciones negativas. Esta cara del poder es la que se relaciona con dominio-sumisión, con personas que tienen que salirse con la suya o que pueden controlar a los demás.

La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador del líder puede evocar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados. El líder activo que ayuda a su grupo a formar metas desempeña un papel no de subordinar y dominar gente, sino de asistirle para que pueda expresar su propia fuerza y capacidad a fin de así lograr sus metas.

Considerando que los individuos difieren en la potencia relativa de sus necesidades de logro, afiliación y poder, y que es posible, mediante tests o simplemente analizando la conversación de una persona, tener una idea de su esquema de motivación, sólo subsisten unas preguntas: ¿Cómo se desarrollan estas necesidades? ¿Cómo surgen los individuos con diferentes configuraciones de n logro, n afiliación y n poder?

## **2.9. DESARROLLO DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES**

Las motivaciones sociales se aprenden no de una manera consciente como se aprende el abecedario o la aritmética. Más bien, la adquisición de motivaciones es accidental, es un subproducto del comportamiento, de tratar activamente de enfrentarse al medio ambiente de uno. Puede ser que mientras aprendamos el alfabeto o la aritmética estemos experimentando algo del placer de logro.

Experimentar esto puede ser agradable y, como los psicólogos del análisis experimental de la conducta han sabido durante mucho tiempo, las recompensas que suceden a un acto refuerzan el acto o, en otras palabras, aumenta la probabilidad de que éste se repita. Cuando el comportamiento activo del niño opera en el ambiente propicio para obtener resultados satisfactorios, se aprende más que la respuesta al problema; la forma de comportamiento asociada con el éxito también se ve reforzada. McClelland (1962) describe un experimento que ilumina algunas de las condiciones que fomentan los comportamientos asociados con la necesidad de logro:

A un grupo de niños se le vendó los ojos y se le pidió que colocara con la mano izquierda bloques de forma irregular, uno sobre el otro; esto se llevó a cabo en su hogar frente a sus padres. Por separado se preguntó a las madres y a los padres cuántos bloques pensaban que podían amontonar sus hijos. Ambos padres de un niño con una alta n logro estimaron que su hijo podía hacerlo mejor: esperaban más de él que en el caso de los padres de un muchacho con una baja n logro. También lo alentaron más y le dieron más afecto y recompensa mientras estaba efectuando su tarea. Finalmente, los padres de los muchachos con alta n logro dirigieron mucho menos el comportamiento de sus hijos cuando estaban colocando los bloques; esto es, les decían con menor frecuencia que movieran las manos de esta forma o de otra, que hicieron más esfuerzo, que no movieran la mesa, etc., que los padres de los muchachos con una baja motivación de logro.

Aparentemente, en condiciones que alientan la independencia y moderan la toma de riesgos, la gente puede adquirir afición por los retos de proporciones manejables: retos que, tal vez no conduzcan ni al fracaso ni el éxito fácilmente logrado, sino a un máximo de sentimientos de logro.

De igual manera, una fuerte necesidad de afiliación o de poder, probablemente sería el producto de una historia de recompensas asociadas con el comportamiento sociable o dominante. Es necesaria determinada historia para producir la opinión de que “uno aprende por experiencia que es más importante estar cerca de la gente y ser amistoso, que tener éxito en la carrera” (Moment y Zaleznik, 1963). Lo que ha aprendido quien sostiene esta opinión es que a medida que uno se enfrenta al mundo, las recompensas más valiosas provienen de las buenas relaciones sociales o interpersonales. Es fácil ver cómo los padres afectuosos que apoyaron a sus hijos en el experimento anterior pueden haber fomentado la motivación de afiliación. De todas maneras, podemos especular que las recompensas psíquicas para los muchachos con una alta necesidad de logro podrían haber dependido del desempeño exitoso de metas ambiciosas.

Como White (1959) sugiere, uno de los manantiales de la motivación humana es el interés por saber cómo es el mundo y por aprender lo que uno quiere de él. A esto se llama motivación de suficiencia, la cual probablemente sea el fundamento de las otras motivaciones comentadas.

El maestro espera que este impulso exista en sus estudiantes como un deseo de dominar una disciplina académica, y en general para desarrollarse intelectualmente. Es obvio que la motivación de suficiencia puede manifestarse de otras maneras. La recompensa de autoestima puede derivarse de la suficiencia en una amplia variedad de actividades vocacionales y pasatiempos. Una selección de un trabajo de White que se presenta a continuación de este capítulo amplía el tema de la motivación de suficiencia.

Esta motivación puede presentarse incluso en los niños muy pequeños, en la diversión que encuentran al jugar con diferentes objetos y tocar todo lo que se encuentra a su alrededor. Después está presente cuando explora, desarma y arma cosas, etc. el sentido de competencia del adulto es fuerte o débil, dependiendo del equilibrio de éxitos y fracasos que haya experimentado en sus diferentes encuentros con el mundo. Sus necesidades de logro, de afiliación y de poder son fuertes o débiles, dependiendo de sus asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de problemas. Lawrence y Lorsch (1969) exponen el proceso en forma sucinta:

A medida que el sistema individual lucha por dominar los problemas, surgen ciertos comportamientos que resultan muy compensatorios; esto es, proporcionan soluciones a los problemas que el individuo enfrenta. Como consecuencia, la siguiente vez que el individuo necesite solucionar un problema intentará utilizar nuevamente el mismo esquema de comportamiento. En el transcurso del tiempo, como algunos de estos esquemas son muy satisfactorios, el individuo aprende a confiar en ellos. De esta manera, decimos que una persona está altamente motivada a competir con un estándar de excelencia (necesidad de logro) o que tiene una mayor necesidad de relaciones amistosas (necesidad de afiliación), etc. como resultado de este proceso de aprendizaje, los diferentes individuos desarrollan los diversos esquemas de estas motivaciones ya descritas.

Sin embargo, existe por lo menos una importante fuerza adicional en el proceso de aprendizaje: la ansiedad. Se aprende no sólo cuando los actos van seguidos de estados positivos o recompensas, sino también cuando los sucede una reducción de estados negativos o de tensión desagradable. Existen estados que es agradable evitar, así como otros que satisface alcanzar. Como Sullivan (1950) observa:

Antes que todo, el aprendizaje se utiliza para evitar que se repita la desagradable tensión de ansiedad la cual es, y siempre continuará siendo, la antítesis de todo lo bueno y deseable. El niño aprende pronto a diferenciar entre el aumento y la disminución de ansiedad, y a alterar su actividad en la dirección de esta última. El niño aprende a establecer una línea de conducta por medio de la disminución de su ansiedad.

Entonces, la reducción de ansiedad asociada con el comportamiento que ayuda a resolver los problemas contribuye en parte a reforzar dicho comportamiento. Si competir contra un estándar de excelencia recompensa al individuo reduciendo la ansiedad, la necesidad de logro se fortalece. Si las relaciones afectuosas y amistosas con otros van asociados al éxito, la necesidad de afiliación se fortalece; y si la persuasión y el dominio están asociados con el éxito, se fortalece la necesidad de poder.

## 2.10. MOTIVACIONES Y COMPORTAMIENTO

Las diferentes motivaciones tienden a expresarse en comportamientos diferentes. Cuando una necesidad o motivación es fuerte en alguna persona, su efecto es predisponer a la persona al comportamiento que se ha asociado con la satisfacción de esa necesidad. Por ejemplo, el tener una alta n logro predispone al individuo a fijarse metas, tratando de mejorar su desempeño para alcanzar las metas, así como buscando y empleando en forma realista la retroalimentación de su desempeño; la n logro no pone énfasis en la necesidad de relacionarse con la gente.

Las necesidades de afiliación y de poder son diferentes. Ambas orientan al individuo hacia un comportamiento interpersonal. Para la afiliación las relaciones interpersonales suministran el medio para ejercer influencia de los demás.

Estos datos pueden ser interesantes, pero nos preguntamos porqué el gerente práctico y tenaz debe conocerlos. ¿Cómo puede comportarse más hábilmente si comprende que las motivaciones adquiridas socialmente como la motivación por logro, la motivación por afiliación y la motivación por poder significan predisposición a comportarse en determinadas formas?. Hay muchas cosas que puede hacer.

Supongamos, por ejemplo, que podemos aprender cuáles tipos de esquemas de comportamiento son útiles para el eficaz desempeño de determinadas tareas. Con este conocimiento podríamos considerar qué motivaciones predisponen a la gente a tal comportamiento y podríamos seleccionar a esas personas y contratarlas para tal tarea.

¿Dónde están las oportunidades dentro de una sociedad para asumir responsabilidad personal en la solución de problemas, para tomar riesgos calculados y para obtener una retroalimentación concreta por el desempeño? Generalmente, los negocios ofrecen estas oportunidades en gran escala. Por tanto uno esperaría que la gente con una alta motivación por logro gravitara hacia los negocios. Esto es exactamente lo que McClelland (1962) encontró: "... en tres países que representan diferentes niveles y tipos de desarrollo económico, los gerentes o funcionarios tuvieron calificaciones considerablemente más altas por promedio en pensamiento de logro que los profesionales o especialistas con educación comparativa".

En los negocios, suele haber una concentración de hombres con una alta motivación por logro donde estas oportunidades están más claramente presentes: trabajos de ventas. Los vendedores de éxito, en particular, suelen tener una alta motivación por logro.



Por otra parte, existe el viejo adagio que dice que el mejor vendedor no necesariamente sería el mejor, gerente de ventas. ¿Por qué? Porque la gerencia implica planificación, organización y manejo de personal, y como dice McClelland (1970): “es evidente que una alta necesidad de logro no equipa a un hombre para tratar en forma efectiva la gerencia de las relaciones humanas”

Tal vez haya otras motivaciones que predispongan mejor a los individuos hacia un comportamiento gerencial eficaz: la necesidad de afiliación y la necesidad de poder difieren de la necesidad de logro en que aquéllas son necesidades orientadas en forma interpersonal. La motivación de poder impele a un hombre a luchar por una posición donde pueda ejercer influencia.

Como Livingston sostiene, cierto grado de la necesidad de poder podría ser un atributo decisivo de los gerentes o de los trabajadores del Cuerpo para la Paz, si la eficacia requiriera un esfuerzo sostenido para influir en los demás. De la misma manera, cierto grado de la necesidad de afiliación es indispensable cuando el desempeño de la tarea depende de mantener relaciones interpersonales cordiales. Es difícil concebir un puesto gerencial que no requiera cierto grado de comportamiento de poder o de afiliación. Sin embargo, la mezcla óptima sólo puede determinarse mediante el análisis de las tareas específicas que se van a desempeñar.

El resultado potencial sería, desde luego, lo que ya sugerimos: seleccionar y colocar a la gente en puestos cuyos esquemas motivadores le predispongan a comportarse en formas que contribuyen al desempeño de la tarea, sea gerencial o de otro tipo.

## **2.11. TEORIAS DE LA MOTIVACION**

### **2.11.1. LA TEORÍA X Y LA TEORÍA Y DE MCGREGOR**

En dos grupos de supuestos elaborados por Douglas McGregor y conocidos como “teoría X” y “teoría Y” quedó expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración, señaló McGregor, debe ser la pregunta básica acerca de cómo se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie.

### **2.11.1.1 TEORÍA X**

Los supuestos “tradicionales”, de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron recogidos en la teoría X, en estos términos:

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empuen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de todo, ansían seguridad.

### **2.11.1.2 TEORÍA Y**

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

1. La inversión de esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o de descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen auto dirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren entre sí. La teoría X es pesimista, estática rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la auto dirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda de que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará la distinta manera el modo en que los administradores realizan sus funciones y actividades administrativas.

### **2.11.1.3. ACLARACIÓN DE LAS TEORÍAS**

A McGregor le preocupaba aparentemente la posibilidad de que la teoría X y la teoría Y fueran malinterpretadas. Los puntos que se citarán a continuación aclararán algunos de los aspectos que pueden prestarse a malas interpretaciones y ubicarán a los supuestos en la perspectiva adecuada. En primer término, los supuestos de las teorías X y Y son sólo eso: supuestos. No son prescripciones ni sugerencias de estrategias administrativas. Antes bien, deben ser sometidos a la prueba de la realidad. Se trata, además, de deducciones intuitivas que no se basan en investigaciones. En segundo término, las teorías X y Y no implican la existencia de una administración “dura” y otra “suave”. El estilo “duro” puede generar resistencia y antagonismo. El estilo “suave” puede resultar en una administración de “dejar hacer” incongruente con la teoría Y. El administrador eficaz reconoce la dignidad y capacidades, así como limitaciones, de las personas, y ajusta la conducta según lo demande la situación. En tercero, las teorías X y Y no deben entenderse como parte de una escala continua, en la que X y Y serían los extremos opuestos. No son cuestión de grado, sino visiones completamente diferentes acerca de los seres humanos.

En cuarto término, la teoría Y no es una tesis a favor de la administración por consenso, ni un argumento contra el uso de la autoridad. En el marco de la teoría Y, la autoridad es entendida como sólo uno más de los muchos medios de que dispone un administrador para ejercer su liderazgo. En quinto, cada tarea y situación requiere de un enfoque específico de administración. La autoridad y la estructura pueden ser eficaces para ciertas tareas, como quedó demostrado en la investigación realizada por John J. Morse y Jay W. Lorsch. Estos autores señalan que diferentes enfoques son eficaces en situaciones diferentes. Así, la empresa productiva responde a los requerimientos de tareas de ciertas personas en particular y de una situación determinada.

## 2.11.2. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

### 2.11.2.1. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia, son las siguientes:



Fig. 4 Pirámide de Maslow

1. Necesidades fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
2. Necesidades de seguridad. Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

3. Necesidades de asociación o aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
4. Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
5. Necesidad de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

## **CUESTIONAMIENTO DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES**

El concepto de la jerarquía de necesidades de Maslow ha sido objeto de abundantes investigaciones. Edward Lawler y J.Lloyd Suttle reunieron información sobre 187 administradores de dos diferentes organizaciones a lo largo de un periodo de 6 a 12 meses. Encontraron escasas evidencias que apoyaran la teoría de Maslow de que las necesidades humanas componen una jerarquía. Sin embargo, advirtieron la existencia de dos niveles de necesidades (biológicas y de otro tipo) y que las demás necesidades sólo hacen su aparición una vez razonablemente satisfechas de necesidades biológicas. Descubrieron además que, en el nivel más alto, la intensidad de las necesidades variaba de un individuo a otro; en algunos individuos predominaban las necesidades sociales, mientras que en otros las necesidades más intensas eran las de autorrealización.

En otro estudio acerca de la jerarquía de las necesidades de Maslow, en el que participó un grupo de administradores a lo largo de un periodo de 5 años, Douglas T. Hall y Khalil Nougaim tampoco hallaron sólidas evidencias de la existencia real de tal jerarquía. Descubrieron en cambio que, a medidas que avanzan en una organización, la importancia de las necesidades fisiológicas y de seguridad de los administradores tiende a disminuir, en tanto que sus necesidades de asociación, estimación, y autorrealización tienden a aumentar.

Insistieron, sin embargo, en que el movimiento ascendente de la prominencia de las necesidades resultaba de cambios profesionales ascendentes, no de la satisfacción de necesidades de menor orden.

El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Estos se propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Herzberg y sus colaboradores determinaron que estos elementos eran exclusivamente insatisfactores, no motivadores. En otras palabras, su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca insatisfacción. Su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción; su inexistencia, en cambio, resultaría en insatisfacción. Herzberg denominó a éstos factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

Herzberg incluyó en el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no-satisfacción (no-insatisfacción). Como se indica en la figura, los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg se asemejan a los factores propuestos por Maslow.

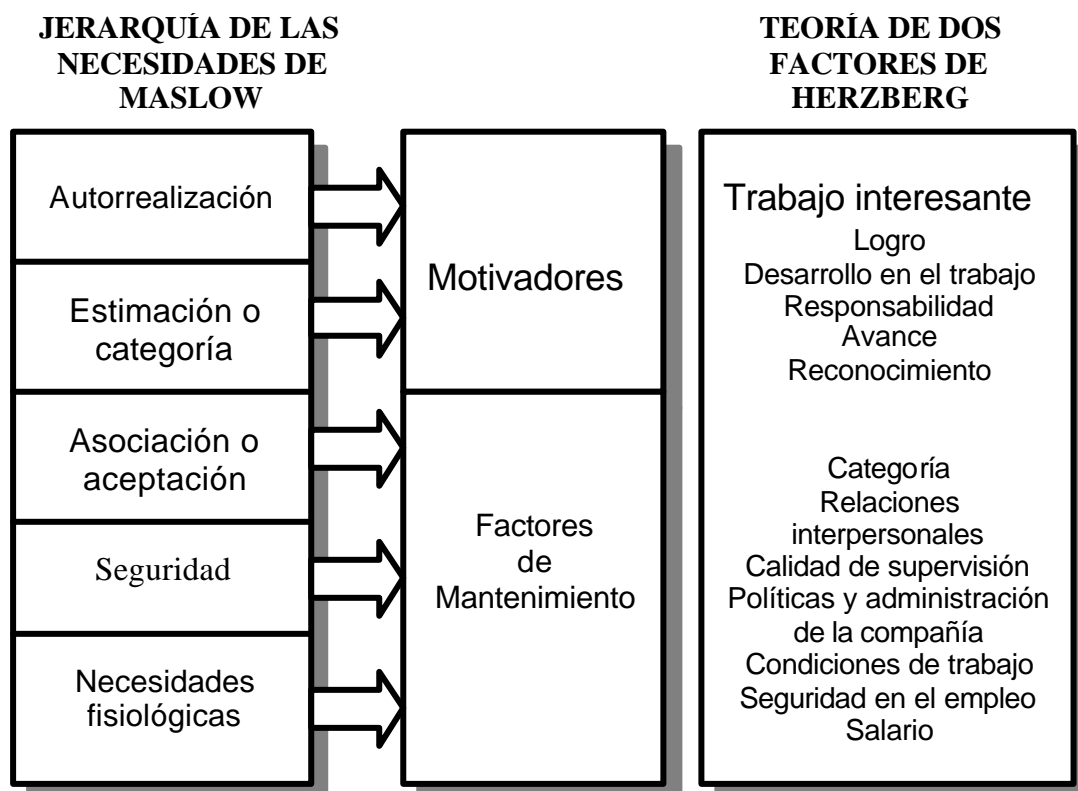


Fig. 5 Cuestionamiento de la jerarquía de las necesidades.

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determinó que los factores del segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción. En caso de concederle validez a esta teoría de la motivación, es evidente que los administradores deben brindar considerable atención al mejoramiento del contenido del trabajo.

Pero tampoco la investigación de Herzberg se ha visto exenta de cuestionamientos. Algunos investigadores han objetado sus métodos, los que, en su opinión, tendían a prejuzgar los resultados. Se piensa, por ejemplo, que la conocida tendencia de la gente a atribuir buenos resultados a sus esfuerzos y a culpar a los demás de resultados deficientes indujo prejuicios en los hallazgos de Herzberg. Otros investigadores han llegado por métodos distintos a conclusiones que no apoyan su teoría.

### **2.11.3. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA**

Otro sistema, que muchos consideran es más adecuado para explicar la forma en que se motiva a las personas, es la teoría de expectativas. Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla.

En cierto modo, se trata de una expresión moderna de lo que Martín Lutero señaló hace siglos cuando dijo que "todo lo que se hace en el mundo, se hace con esperanza". En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:

## ° Fuerza = valor x expectativa

En donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado. Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta.

Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá *tanto* del valor como de la expectativa. Además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más. Por ejemplo, un individuo podría estar dispuesto a trabajar mucho para obtener un producto a cambio de un valor en forma de pago. O un gerente podría estar dispuesto a trabajar mucho para cumplir las metas de una compañía en mercadotecnia o producción a cambio de un valor en forma de promoción o pago.

### 2.11.4. LA TEORÍA DE VROOM Y LA PRÁCTICA

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

Las ventajas de esa teoría son también sus debilidades. Su suposición de que la idea de valor varía entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Concuerda también con la idea de que el trabajo de un gerente es *diseñar* un medio para el desempeño, teniendo necesariamente en consideración las diferencias de las situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de su dificultad en la aplicación, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen indicar.



## **2.11.5. TEORÍA DE LA INSTRUMENTALIDAD Y LA VALENCIA**

La expectativa se define como una creencia acerca de la probabilidad de que determinado acto irá seguido de determinado resultado. Supuestamente, el grado de creencia puede variar entre 0 (falta completa de creencia) y 1 (completa certeza). Nótese que lo importante es la percepción del individuo y no la realidad objetiva. Este mismo concepto ha sido definido como probabilidad subjetiva por otros (por ejemplo, W. Edwards, 1954)

La valencia se refiere a la intensidad de la preferencia de un individuo por determinado resultado. El individuo puede tener una preferencia positiva o negativa por un resultado; supuestamente los resultados ganan valencia como una función del grado en que se les ve relacionados con las necesidades del individuo. Sin embargo, este último punto no ha sido tratado concretamente en la formulación de Vroom. Como ejemplo de estos dos conceptos podríamos considerar un aumento de sueldo como el posible resultado de sueldo para un individuo y de su expectativa de que determinados comportamientos irán seguidos de aumentos de sueldos. Nuevamente la valencia se refiere al valor percibido o esperado de un resultado, no a su valor real o final.

Según Vroom, los resultados toman el valor de una valencia por su instrumentalidad para lograr estos resultados. En esta forma realmente está postulando dos clases de resultados. En la organización la primera clase de resultados podría incluir dinero, ascensos, reconocimientos, etc. supuestamente estos resultados están directamente conectados con el comportamiento. Sin embargo, como Vroom sugiere implícitamente, los aumentos de salarios o los ascensos pueden no tener ningún valor por sí mismos. Son valiosos en términos de su papel instrumental para obtener resultados de segundo nivel como comida, ropa, alojamiento, diversiones, estatus, los cuales no se obtienen como resultado directo de determinada acción.

Según Vroom, la instrumentalidad, al igual que la corrección, varía entre +1.0 y -1.0. Así se puede considerar que un resultado de primer nivel siempre conduce a un resultado de segundo nivel deseado (+1.0), o que nunca conduce a un resultado de segundo nivel (-1.0). En la teoría de Vroom la definición formal de valencia para un resultado de primer nivel es la suma de los productos  $d_j$  entre sus instrumentalidades para todos los posibles resultados de segundo nivel y sus respectivas valencia.

## **2.11.6. DEMING Y SU TEORÍA**

La propuesta efectuada por Deming, se basa en las ideas propuestas por la escuela de la motivación interiorizada. 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 se puede 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 está de acuerdo en que esta sea una forma de motivar al personal.

Refiriéndome 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 teorías 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.

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 más 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.

## 2.11.7. TEORÍA DE LA DISONANCIA

Cada individuo vive en el mundo de sus propias percepciones, creencias e ideas: un mundo cognoscitivo. A pesar de la creencia de Ralph Waldo Emerson de que la consistencia es sólo un “duende de las pequeñas mentes”, una importante característica del mundo cognoscitivo del individuo es su tendencia hacia la unidad o consistencia. La gente tiende a conservar sus relaciones consistentes entre sus creencias, ideas y acciones. No existen muchos milicianos que sean simultáneamente pacifistas, ni Panteras Negras que sean miembros de la Asociación Nacional para el Desarrollo de la Gente de Color, ni hippies que pertenezcan a los Rotarios.

A pesar de Emerson, parece que la consistencia es algo que la gente anhela. Aparentemente, la consistencia es una necesidad adquirida que la mayoría de las culturas inculcan en las personas. Como Zimbardo (1969) dice: “En la mayoría de las culturas, si la consistencia no es apreciada por sí misma, ciertamente es reforzada como un comportamiento general implícito en una multitud de respuestas específicas.

En nuestra sociedad, la “regla de oro” acentúa la consistencia interpersonal; el hipócrita es escarnecido porque sus actos son inconsistentes con sus palabras; nuestros prácticos de crianza fomentan la consistencia en casi todos los aspectos del funcionamiento humano, nuestros sistemas educativos enfatizan la consistencia lógica y la continuidad histórica. La imposición del concepto humano del tiempo en el curso de los sucesos hace una realidad aun de la consistencia causal, y atrapa al comportamiento actual entre los compromisos pasados y las obligaciones y expectativas futuras”

Una de las consecuencias de la valoración de la consistencia indica que la carencia de ésta produce una incómoda tensión. Cuando surgen los conflictos o inconsistencias internas especialmente en aspectos importantes del mundo cognoscitivo, ocurre una reacción desagradable llamada disonancia cognoscitiva. Supongamos, por ejemplo, que un profesor cree ser un hábil maestro y lee las evaluaciones de su enseñanza efectuadas por los estudiantes, que muestran que está considerado como un instructor desorganizado e inepto. La información da origen a una serie de ideas discrepantes o disonantes. Es muy difícil, por no decir imposible, creer que uno es a la vez competente e incompetente.

Cuando una persona experimente disonancia cognoscitiva, sufre un dolor que se ve motivado a reducir; pero, ¿cómo? Existen dos posibles fundamentales: puede modificar sus creencias o su comportamiento. Hay innumerables manifestaciones de cada tipo de modificación; por ejemplo, el profesor puede trabajar intensamente para mejorar su sistema de enseñanza, dejando que graben o filmen sus clases. Es decir, puede tratar seriamente de mejorar.

Por otra parte, puede defender su idea original y encontrar fallas en la evaluación de los estudiantes, es decir, puede restablecer el sentido de equilibrio de sus ideas si le es factible desacreditar la nueva información. Puede obtener los mismos resultados disminuyendo la estimación de su propia capacidad. Cualquiera que sea el camino que elija, la teoría de la disonancia predice que elegirá aquél que esté diseñado para reducir la inconsistencia y recobrar cierto equilibrio. Al final de este capítulo hay un trabajo de Festinger que amplía la discusión sobre esta teoría.

El significado que la disonancia cognoscitiva tiene para la gerencia es que, puesto que ésta motiva el comportamiento, es otra determinante de cómo funciona la gente en sus roles dentro de las organizaciones. Hay un creciente número de investigaciones que sugieren implicaciones prácticas para la gerencia. Específicamente hay indicios de que la disonancia puede crearse por medio de controles y recompensas, y de que los esfuerzos resultantes para reducir la disonancia pueden ser benéficos o ir en detrimento del logro de las metas de la organización.

Se ha mencionado el valor de la retroalimentación para originar el logro, pero también es cierto que la retroalimentación respecto al desempeño que emana de la gerencia, puede deprimir y desalentar al receptor. En vez de nutrir las expectativas de que los esfuerzos darán como resultado el desempeño, y de que éste traerá una recompensa, la retroalimentación que sólo muestra que el desempeño siempre está por debajo de los estándares esperados puede dar como resultado la apatía. Probablemente ser más fácil para la mayoría de nosotros aceptar la idea de que fallamos porque realmente no lo intentamos con suficiente energía, que aceptar que tratamos con todas nuestras fuerzas y que sin embargo fallamos. Será mejor no esforzarse tanto la próxima vez.

## **2.11.8. EL MODELO DE PORTER Y LAWLER**

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III elaboraron un modelo de motivación sustancialmente más completo, basado en gran medida en la teoría de las expectativas. En su estudio aplicaron este modelo primordialmente a los gerentes. Como indica este modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa.

El esfuerzo y probabilidad percibido de obtener en realidad una recompensa están a su vez influidos por el historial del desempeño real. Es claro que, si las personas saben que pueden realizar un trabajo o si lo han hecho, tendrán una mayor visualización del esfuerzo requerido y conocerán mejor las probabilidades de las recompensas.

El desempeño real en un empleo (la realización de tareas o el cumplimiento de metas) está determinado primordialmente por el esfuerzo aplicado. Sin embargo, también influye la habilidad del individuo (conocimientos y destreza) para hacer el trabajo y por su percepción de lo que es la tarea requerida (la medida en que entiende las metas, actividades requeridas y otros elementos de un trabajo). El desempeño, a su vez, conduce a obtener recompensas intrínsecas (como una sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (condiciones de trabajo y estatus). Estas recompensas, matizadas por lo que el individuo considera como equitativo, producen satisfacción. Sin embargo, el desempeño influye también en las recompensas consideradas como equitativas. Como el lector advierte, lo que el individuo considera como una recompensa justa por el esfuerzo necesariamente afectará a la satisfacción obtenida. En el mismo sentido, el valor real de las recompensas estará influido por la satisfacción en todo un sistema de administración.

## **IMPLICACIONES EN LA PRÁCTICA**

El modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías de la motivación, es casi con toda seguridad una representación más adecuada del sistema de motivación. Para el gerente, significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto. Significa, también, que los gerentes deben evaluar cuidadosamente sus estructuras de recompensas y que, mediante una planeación cuidadosa, la administración por objetivos y una definición clara de deberes y responsabilidades mediante una buena estructuración de la organización, es posible integrar el sistema de esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción.

## **2.12. MOTIVACION Y DESMOTIVACION**

¿Qué es lo que motiva a las personas?

La Motivación desde mi punto de vista es el sentimiento o comportamiento interno que determina si continuamos o cesamos una actividad, esto puede ser influenciado por diversos factores del entorno, ya que la gente es motivada porque aman sinceramente la actividad que están haciendo, o porque hacen su trabajo para ganar un grado o una recompensa.

¿Qué motiva de la gente para trabajar?

La mayoría de la gente esta extrínsecamente motivada y una posible respuesta es la paga. Debido a que la gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, tener un patrimonio y ver por el bien de su familia. Pero las organizaciones de hoy ofrecen menos oportunidades para aumentos y promociones. Puedo decir entonces que el pago ya no es la única razón para que la gente trabaje.

¿Qué es lo que los trabajadores valoran?

Se ha demostrado que lo que más valoran los trabajadores es el hecho de ser apreciados por el trabajo realizado, porque necesitan sentirse importantes, ser necesitados, lograr algo con sentido, sobresalir. Entonces lo que los trabajadores valoran realmente es lograr resultados, siendo valorados y hacerlos sentir importantes, siendo incluidos y aceptados por un grupo líder. Es decir, la llave es encontrar que motiva a la gente que quieres motivar.

Creación de la atmósfera correcta

Los líderes que deseen que sus empleados trabajen fuerte deberán:

- Es necesario involucrar a los trabajadores en la definición de problemas, resolución de los mismos y toma de decisiones. Ya que por experiencia propia, si involucras a tu personal en un proceso colaborativo, su nivel de compromiso en el proceso se verá incrementado.
- Provee oportunidades de aprendizaje y de mejoramiento de sus habilidades. Ya que los trabajadores no tienen un nivel tan alto de conocimientos. Creo que podrías motivarlos tratándolos de educar en diferentes ítems, por ejemplo, trato al cliente, computadoras, etc., lo demás creo que está en la imaginación del empleador.
- Establecer condiciones en las que las colaboraciones ocurran con facilidad y naturalidad. Debido a que creo firmemente que la camaradería y el trabajo en equipo crea un sentido de comunidad para los individuos involucrados y esto es un importante motivador.
- Responder a cada necesidad individual. Es decir, mostrar interés.
- Crear un ambiente de mucha confianza y respeto. Porque creo que es indiscutible e importante aplicar la regla de Oro: Trata a tus empleados como tú deseas ser tratado.

Creatividad, depende de ti:

Creo que es importante que los administradores o jefes necesitan ser creativos al momento de recompensar a sus trabajadores. Toma tiempo encontrar que motiva y excita específicamente a cada uno de sus empleados. Cuando un empleado pone un esfuerzo extra en un proyecto o en lograr alguna meta, pienso que es necesario reconocer el logro adecuadamente en una única y memorable manera. Por ejemplo. Desde mi punto de vista (Es importante crear una historia positiva para que el empleado pueda contarla a otros varias veces. Amigos, familia y compañeros de trabajo deberán enterarse del logro individual del empleado y que es lo que hizo la compañía para celebrarlo ya que de esta manera el empleado podrá revivir el reconocimiento muchas veces).

Por ejemplo. Esta el hecho de crear premios, "Premio a la Calidad", "Día de la Excelencia", etc. Motivando a que el personal se una en equipos con el fin de conseguir mejoras en sus procesos. Y para plasmarlos a todo nivel en la compañía los resultados se publican en periódicos internos, los cuales pueden incluir también cartas de elogios de los consumidores acerca de empleados específicos o como fueron tratados cuando necesitaron de sus servicios. Todo ello con la idea de que el personal comparta actividades enriquecedoras, se divierta, puedan conocerse mutuamente y desarrollen un gran sentido de trabajo de equipo.

Por ejemplo. Recompensar al personal por trabajos excepcionales para mantenerlos motivados y que den lo mejor de sí. Hay que tratar que estas recompensas generen orgullo, entusiasmo y diversión.

¿Cómo funciona el ser humano en cuanto a su motivación?

Hay cientos de esquemas de necesidades, factores de satisfacción y diagramas, entrevistados en miles de cursos este año. Maslow y Herzberg inician un cúmulo de respuestas posibles. Nuttin es más realista y da cabida tanto a la realización del hombre y a su entorno.

La teoría de las expectativas ofrece una fórmula que responde, con cierta premura, a la pregunta:

- $\text{Motivación} = \text{Recompensa} \times \text{Probabilidad de Logro}$

Por ejemplo. Pongamos el caso chico busca a chica. En términos de la fórmula, en donde hay una baja recompensa pero con algunas buenas posibilidades de logro. Pautas Finales para el Supervisor

- Reconoce que cada persona es única con respecto a sus debilidades y fortalezas.
- Trata de poner en la motivación ideas que necesitas.
- Recompensa a los empleados por buenos desempeños, y no lo hagas por un pobre performance.
- Desarrolla un sistema de comunicación abierta y mantén una línea de información en ambas direcciones. Cuida a tus empleados y guíalos.
- Desarrolla un trabajo en equipo basado en la confianza y respeto.
- Un ambiente físico de trabajo es importante.
- Trata de encontrar la persona correcta para el puesto.
- Crea trabajos retadores en donde tenga oportunidades de avanzar, crecer, tener reconocimiento y recompensa.
- Trata de motivar a tus empleados en la misma manera que quieres que tus superiores te motiven a ti.
- Sé sensitivo al reaccionar ante necesidades insatisfechas.

Quiero concluir diciendo que el principal papel en todo este proceso lo tiene el empleador; Él es el líder, el que lleva la batuta de la orquesta, a medida de como dirija a su grupo, este le responderá. La tarea no es fácil, es muy retadora, pero creo que con una buena organización se puede lograr.

¿Por qué la gente se Desmotiva?

La Mística, Marca y Mente (Regla de las 3M), son de las características más comunes que encontramos, se realimentan unas a otras y son fundamentales en cualquier negocio, Para conseguirlos todos se tienen que poner la camiseta del negocio.

Por ejemplo. El actual contexto económico argentino está caracterizado por desregulación, bajísima deflación, apertura de las importaciones y cambio fijo con sobre valuación de moneda. O sea que las empresas deben ser más competitivas, más agudas, con precio dolarizados y costos laborales relativos a las ventas. El personal está entonces con los salarios estancados o que han crecido menos que la inflación. Así nos encontramos con la paradoja de que los salarios son altos en dólares con respecto a valores históricos, pero no “alcanzan” para un costo de vida alto en dólares. Esto origina por supuesto presión, conflictos y "desmotivación".

Entonces ¿Qué es la desmotivación? Desde mi punto de vista es algo parecido al estrés; Es la fuerza, el ímpetu que impulsa la acción y surge de la necesidad de satisfacer necesidades, que tiene el ser humano. Lo explico además con una anécdota bastante común que dice: “Si cada vez que pisabas la palanquita te daban un pedacito de queso y ahora nada, y de repente clak cae un trocito, sin que hagas nada, estarás como una rata de laboratorio estresada o desmotivada”. Este fenómeno no es nuevo, es propio del incremento y exigencia de la diseñada competitividad.

Qué hacer con la desmotivación

Una forma es implementar mecanismos mediante el cual la empresa y el personal logren mejores resultados y se repartan el beneficio extra obtenido de una manera clara y preestablecida.



WEINERT, Ansfried. Manual de Psicología de la Organización. Editorial Herder. Barcelona. 1985.

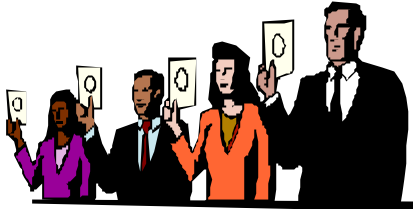
PETERS, Thomas J. & WATERMAN, Robert H. En busca de la excelencia. Editorial Atlántida SA. Colombia. 1982.

GINER, Salvador. Sociología. Península. Barcelona, 2000.  
PUJOL, Andrea. Ciencias del Comportamiento III. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. 2001.

# **CAPITULO III**

## **MEJORIA DE LA EMPRESA POR EQUIPOS DE TRABAJO**

## CAPITULO III. MEJORIA DE LA EMPRESA POR EQUIPOS DE TRABAJO



**Motivación:** Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

**Equipo de trabajo:** Conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

Hay una estrecha relación entre estos dos conceptos, es indispensable tener motivación en los seres humanos, ya que engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, es decir, depende mucho el sistema emocional del individuo para poder trabajar en equipo por que de ello depende la productividad del trabajador.

Si existe motivación en los empleados (que conforman el equipo de trabajo) se pueden llegar a tener muchas oportunidades para satisfacer sus necesidades de relación, por lo tanto pueden construir relaciones interpersonales importantes participando en varios consejos sobre la diversidad que la empresa ha formado para lograr acomodar su diversa fuerza de trabajo global.

El equipo de trabajo puede interactuar con otros al participar en una diversidad de consejos tanto para la empresa y la familia.

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: (1) fisiológicas, (2) de seguridad, (3) amor y sentimientos de pertenencia, (4) prestigio, competencia y estima sociales, (5) autorrealización, y (6) 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 a 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.

Por lo tanto si los equipos de trabajo están motivados tienden a trabajar como verdaderos realizadores, los cuales se manejan de manera excepcional en sus puestos de trabajo, los cuales contratan personal competitivo que asume la responsabilidad individual de sus acciones, luchan por el éxito y tienen una fuerza impulsora hacia la excelencia.

Los gerentes y los líderes del equipo tienen un impacto significativo en el clima de confianza de su equipo por lo que son los más indicados para inyectarles dosis de motivación para el desempeño de sus labores.

## **Apoyar y Motivar al equipo de trabajo por medio de palabras y de acciones.**

Un ejemplo palpable de la relación existente entre motivación y equipo de trabajo sería la NASA ya que ella sabe que convertir a los individuos en participantes de equipo toma tiempo y entrenamiento, ya que los astronautas son individuos de alto desempeño que pasan un proceso extremadamente competitivo de selección para ser lo que son. Pero cuando se vuelven parte de la tripulación de un trasbordador, deben trabajar armoniosamente con los otros miembros de la tripulación para lograr el objetivo de su misión. La NASA moldea y motiva a los astronautas para convertirlos en miembros del equipo entrenándolos para que trabajen juntos, todos los días de un año o dos antes de la misión del trasbordador. Al enfatizar que el éxito de la misión depende del trabajo en equipo, la NASA enseña a los astronautas a comprometerse y tomar decisiones que benefician a todo el equipo.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconsciente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La adquisición de motivaciones es un asunto complicado y las teorías simples y soberanas se vuelven día por día más obsoletas. Sin embargo, puede ser que la satisfacción de la efectancia contribuya en forma considerable a esos sentimientos de interés que a menudo nos sostienen tan bien en los actos diarios, especialmente cuando las cosas que hacemos contienen incesantes elementos de novedad.

Para concluir podemos destacar que los motivadores son distintos para cada individuo, existen diversas teorías, pero se debe distinguir sobre todo en las organizaciones, a los individuos y sus posibles motivaciones. La motivación es la clave para una que una organización, ya sea social o privada, funcione. Por este motivo a nivel dirección se debe tener especial cuidado en este tema.

En la gráfica siguiente se encuentran los resultados de una encuesta sobre los factores que consideran los más importantes dentro de la motivación. Es decir, lo que las personas esperan de su trabajo lo descrito a continuación:

<b>Motivación – Encuesta</b>		
<b>¿Qué quieren los trabajadores?</b>		
	<b>Supervisores</b>	<b>Empleados</b>
Estabilidad	2	3
Buenos Sueldos	1	4
Reconocimiento por el trabajo	6	1
Posibilidades de promoción	3	6
Buen trato de problemas personales	7	2
Trabajo interesante	5	5
Buen ambiente de trabajo	4	7

Fig. 7 encuesta sobre motivación ¿Qué quieren los trabajadores?

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que consideran el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que incide en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que estos deben ser además analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador. Sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos por entender el porque del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo. El administrador deberá estar consiente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país, y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Estos y otros argumentos sobre la motivación tratados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz su trabajo, nos ponen de relieve que el mundo de la empresa hablar de motivación no solo significa dinero sino también otras cosas que van mas haya del dinero

### 3.1. Diagnóstico



El primer paso es realizar un análisis profundo de las motivaciones reales hacia el cambio, reconociendo los modelos de referencia externos e internos, y las visiones acerca de la gestión deseada.

Mediante un diagnóstico global se evalúa la existencia de condiciones favorables para implementar el modelo: el contexto en general, la población, los modelos de gestión, los sistemas de recompensa, las comunicaciones internas, los modelos de liderazgo, las aptitudes hacia el trabajo en equipo, las resistencias, las dificultades actuales del personal y los resultados de la organización hasta el presente.

Se llevan a cabo encuestas y estudios que demuestren la brecha existente entre la realidad de los grupos y las expectativas de performance deseadas. Vale destacar que todo el modelo de equipos autodirigidos se basa en un enfoque hacia el desempeño o performance, y no a la mera adquisición de técnicas a aplicar. Se busca una transformación personal hacia nuevas formas de trabajo que tenga impacto real en los resultados del negocio. Otros protagonistas de negociaciones son los gremios, a quienes se explican las oportunidades de crecimiento profesional hacia los empleados.

Luego del análisis de situación se constituye el "team" de diseño integrado por los más altos niveles de conducción de la planta y la presencia activa de RR.HH. Este tiene a su cargo la construcción del modelo de trabajo, así como la identificación del modo de aplicación para cada variable de gestión. Este "team" planificará la implementación gradual del modelo y construirá indicadores de avance y herramientas de medición de progreso. Parte clave de la etapa inicial es la construcción de consenso con los niveles gerenciales en cuanto a la delegación de poder y el grado de autonomía a desarrollar en los equipos, y sus consecuencias prácticas.

¿Cambios instantáneos o pequeñas modificaciones progresivas?

La transformación de un modelo de gestión a otro no ocurre de un día para el siguiente. Cada organización tiene sus propios ritmos de aprendizaje y adaptación, y es necesario respetar los tiempos sin perder coherencia sistémica en la implementación.

## Implementación

Llegado el momento de la implementación se llevan a cabo acciones de **capacitación** tendientes a lograr los aprendizajes requeridos. Los cursos se dirigen a todos los involucrados para garantizar una verdadera sensibilización hacia las nuevas pautas del modelo. Es necesario asegurarse de que todos sean parte del proceso de cambio.

El carácter de los cursos de capacitación deberá ser diseñado con criterios pedagógicos que permitan el fortalecimiento de habilidades técnicas, el desarrollo de la capacidad de resolver problemas y conflictos, y la promoción de sistemas de auto-aprendizaje continuo.

Se prefieren las actividades vivenciales bajo el modelo de laboratorio de experiencias de aprendizaje. Resultan herramientas eficaces para la identificación de las nuevas creencias y prácticas a desarrollar y para el crecimiento de la capacidad de "darse cuenta" de este aprendizaje por parte de los miembros del equipo.

Estas metodologías muestran conductas actuales y deseadas, en lugar de llenar de conocimientos teóricos que alejan del espíritu del modelo: "hacer vs. decir" y "aprender mientras hacemos".

También forman parte de la implementación, entre otros:

- la habilitación de nuevos canales y medios de comunicación y difusión de la información.
- nuevos procesos de selección que involucren a los miembros del equipo en la evaluación de los ingresantes.
- nuevos sistemas de recompensa y remuneración.



### 3.2. Monitoreo y ajuste continuo



Una vez comenzada la instalación del modelo se realiza un **monitoreo** constante del avance para comprobar el grado de madurez que van logrando los equipos, y cuidar las condiciones de operación que permitan afianzar el nivel de autonomía conquistado.

Los resultados, en términos de productividad y calidad, son compartidos y constituyen, para los equipos, el termómetro más inmediato de su funcionamiento y motiva los esfuerzos de mejora.

El clima interno de los equipos y sus percepciones frente al cambio se mide en forma periódica, de manera que los logros y la satisfacción percibida sea un estímulo constante para continuar el cambio.

El trabajo con los gerentes y el comité de diseño se torna un hábito para garantizar coherencia en la aplicación del modelo. El trabajo de consultoría desde los principios del "coaching" permite el aprendizaje de nuevas asignaciones de desempeño y metas de producción.

### 3.3. Aplicación de la motivación y los equipos de trabajo.



En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevar tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que domina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a un estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes.

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos, etc.
- d) Alineación, apatía y desinterés.

Lo que se encuentra con mas frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rigen”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

Por lo anterior expuesto, podemos decir que la motivación en los diferentes niveles jerárquicos son los siguientes:

## **En el Nivel Gerencial**

Deberá asumir, en primer lugar, y a modo ejemplificador, la decisión de potenciar la autonomía y capacidad de los equipos como estrategia de mejora de la performance.

Tendrá a su cargo el seguimiento de los equipos, para que acuerden y establezcan objetivos y metas claras. Deberá promover y facilitar el compromiso, así como proveerles recursos para alcanzar los propósitos fijados.

Una de las exigencias capitales que recae sobre el nivel gerencial es atravesar las pruebas de coherencia y fidelidad al modelo: son los máximos responsables de actuar las palabras y acortar la distancia entre lo teórico enunciado y la práctica diaria.

Finalmente, deberán aceptar los costos reales como precio de toda transformación organizacional, teniendo siempre presente los resultados y la inversión a largo plazo.

## **En el Área de Recursos Humanos**

Será necesario conocer y desarrollar el rol de "coaches" para convertirse en facilitadores del cambio. Este área será el referente dentro de la organización, por lo cual es imprescindible que hayan sido capacitados en profundidad y que estén preparados para todos los desafíos de la. Será necesario conocer y desarrollar el rol de "coaches" para convertirse en facilitadores del cambio. Los mandos Intermedios serán responsables de revisar y modificar su visión acerca del poder y del lugar de los "otros", para lograr la verdadera complementación. implementación. Ellos formarán un "team" en sí mismo, de manera que puedan potenciar sus competencias y ser los promotores del proceso de transformación.

Si bien la gerencia respalda los principios, RR.HH. conoce el cómo de la puesta en marcha. Asesorados siempre por un experto que pueda mantener la mirada objetiva y crítica sobre la organización.

Otra tarea a cargo de RR.HH. será el diseño de los nuevos sistemas de administración sobre la base de herramientas acordes al modelo, (desarrollo, remuneraciones, comunicaciones, selección, entre otros).

## **En los miembros del equipo**

Coherentes con el modelo de liderazgo participativo, los miembros del equipo deberán vivenciar la ruptura del vínculo sobre la base de la obediencia para asegurarse la permanencia en el puesto. Y trabajar en pos de una relación de compromiso y responsabilidad individual hacia su función como miembro de un equipo.

Se deberán practicar acciones concretas de interacción, cooperación, colaboración y de trabajo en equipo, pulidas por una comunicación fluida y productiva, para que el grupo vaya madurando y alcanzando niveles mejores de desempeño.

Será esencial que los miembros del equipo incrementen la disciplina para poder cumplir con los requerimientos del sistema de trabajo que se acuerde dentro del equipo.

Los equipos necesitarán adquirir un alto dominio técnico del proceso, y también de las herramientas aplicadas al control de producción. De esta manera pueden gestionarse con mayores niveles de autonomía y agilizar los procesos de toma de decisiones.

SALVADOR Mercado. Administración Aplicada, Teoría y Práctica. Primera parte. Limusa. México.

WEINERT, Ansfried. Manual de Psicología de la Organización. Editorial Herder. Barcelona. 1985.

GINER, Salvador. Sociología. Península. Barcelona, 2000.  
PUJOL, Andrea. Ciencias del Comportamiento III. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. 2001.

BLANCHARD, K.; CAREW, D. y PARISI – CAREW, E. O gerente minuto – Organiza equipos de alto desempeño. Record. Río de Janeiro. 1990.

## CONCLUSION

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconsciente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La adquisición de motivaciones es un asunto complicado y las teorías simples y soberanas se vuelven día por día más obsoletas. Sin embargo, puede ser que la satisfacción de la eficacia contribuya en forma considerable a esos sentimientos de interés que a menudo nos sostienen tan bien en los actos diarios, especialmente cuando las cosas que hacemos contienen incesantes elementos de novedad.

Es importante destacar que los motivadores son distintos para cada individuo, existen diversas teorías, pero se debe distinguir sobre todo en las organizaciones, a los individuos y sus posibles motivaciones.

Por lo que podemos agregar que tanto la motivación como, la conjunción de un buen equipo de trabajo son necesarios para que exista una mayor posibilidad de que una empresa tenga una productividad elevada y logre ser exitosa en el ramo que se desempeñen y ante el desafío de los países que han adoptado en las últimos decenios mejoras en los procesos administrativos en los cuales incluyen la potencialización de las cualidades del elemento mas importante con que cuentan las empresas, que es el elemento humano, se propone el trabajo continuo de selección de personal que pueda generar proyectos en los cuales el equipo tome u papel preponderante en la actividad cotidiana de la empresa, seguido de esta selección es necesario otorgar la capacitación y el desarrollo pertinente que otorgue las habilidades y el crecimiento a los integrantes de los citados equipos para optimizar y eficientar sus trabajos que permitan un desempeño alto y de calidad con un beneficio común tanto para la empresa como para los trabajadores que le conforman mismo que puede ubicarse en el tercer paso que implica las recompensas a las que los trabajadores se ven beneficiados ante el incremento de la citada productividad.

Por lo antes visto el trabajo de equipo no es una moda de este nuevo siglo sino que es una estrategia que dignifica y genera una mayor productividad tanto para la empresa como para el mismo trabajador.

## G L O S A R I O

**AMBIENTE LABORAL:** Pago al propietario de un factor de producción (trabajo, energía) de una cantidad inferior al valor del producto.

**AREAS DE INFLUENCIA:** Extensa área geográfica que en un Estado poderoso considera de especial interés por su relevancia para su seguridad y bienestar.

**CONDUCTISMO:** Doctrina psicológica que se basa en el estudio de las manifestaciones externas de la conducta.

**EQUIPO AUTODIRIGIDO:** Conjunto de personas que se hallan mutuamente disponibles y que cuentan con habilidades complementarias.

**EQUIPO DE TRABAJO:** Conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

**EQUIPO INTERFUNCIONAL:** Empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo que se reúnen para llevar a cabo una tarea determinada.

**EQUIPO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Grupo de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen unas horas a la semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.

**ESTRATEGIA:** Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de un acto o guerra en la defensa de un país.

**HEDONISMO:** Doctrina ética que identifica el bien con el placer y que propugna evitar el dolor.

**HEGEMONIA:** Supremacía política, cultural, económica o militar de un Estado sobre otro u otros.

**INDICADORES:** Nombre genérico de los aparatos destinados a medir o indicar, una presión o velocidad, una fuerza.

**MONOGRAFÍA:** Tratado o estudio sobre un tema específico o particular.

**MOTIVACIÓN:** Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

**PERFORMANCE:** Marca, Record.

**PRODUCTIVIDAD:** Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo.

**RECOMPENSAS:** Retribuir o remunerar un servicio. Premiar un beneficio o favor, virtud o mérito.

**SINERGIA:** Interacción entre dos o más tipos de organismos, de modo que por lo menos uno de ellos se nutre o crece transformando productos del metabolismo de los demás, utilizando como vitamina alguna sustancia de desecho.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ PIMENTEL JULIO.

Diccionario Latín-Español Español-Latín, Segunda ed. Ed. Porrúa, México, 1997, p. 620.

BLANCHARD, K.; CAREW, D. y PARISI – CAREW, E. O

Gerente minuto – Organiza equipos de alto desempeño. Record. Río de Janeiro. 1990.

BUWAY, JORGE.

Recuentos para Demián. Nuevo Extremo. Buenos Aires. 1996.

CHIAVENATO IDALBERTO.

Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. McGraw Hill. México.

DEMING, W. EDWARDS.

"Calidad, Productividad y Competitividad". Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989.

DRUCKER, PETER.

La sociedad post-capitalista. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1998.

GINER, SALVADOR.

Sociología. Península. Barcelona, 2000. PUJOL, Andrea. Ciencias del Comportamiento III. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. 2001.

HAMPTON DAVID R CHARLES E. SUMER y ROSS A. WEBBER.

Manual de desarrollo de Recursos Humanos. Trillas. México.

KOONTZ HAROLD y HEINZ WEHRICH.

Administración, una perspectiva global. 11ª edición. McGraw Hill. México.

MERCADO SALVADOR. Administración Aplicada, Teoría y Práctica. Primera parte. Limusa. México.

MONDEN, YASUHIRO.

El sistema de producción de Toyota. Editorial Macchi. Buenos Aires. 1990.

PETERS, THOMAS J. & WATERMAN, ROBERT H.

En busca de la excelencia. Editorial Atlántida SA. Colombia. 1982.

REYES PONCE AGUSTIN.

Administración de personal. Primera parte. Limusa. México.

WEINERT, ANSFRIED.

Manual de Psicología de la Organización. Editorial Herder. Barcelona. 1985.

