



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

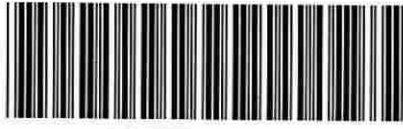
TM  
Z5853  
.M2  
FIME  
1978  
F5

UJA

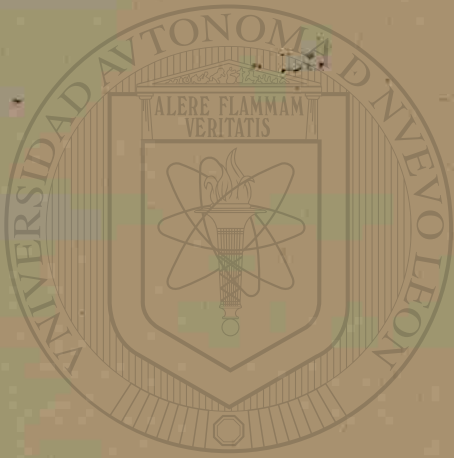
TÓNOMA I

NERAL DE E

TM  
Z5853  
.M2  
FIME  
1978  
F5



1020070552



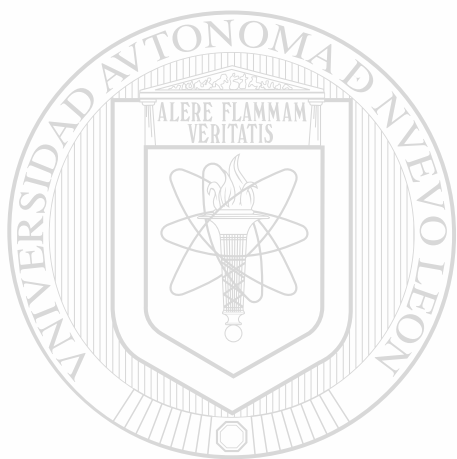
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TM  
Z5X5J  
.M2  
FIME  
978  
F5

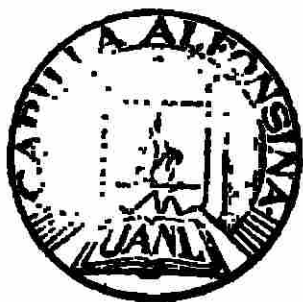


# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

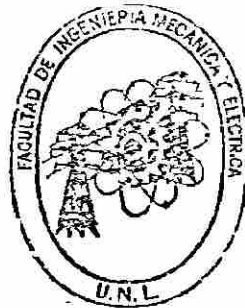


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



162070

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
ESCUELA DE GRADUADOS DE LA FACULTAD  
DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



DIRECCION GENERAL DE  
ESTUDIOS DE POSTGRADO



"LOS MOTIVADORES EN LA EMPRESA"

T E S I S

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRIA  
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



P R E S E N T A  
ERASMO FLORES REA

Monterrey, N. L.

Octubre de 1978

# INDICE

## INTRODUCCION

CAPITULO 1	(EL COMPORTAMIENTO HUMANO DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES) . . . . .	1
a)	MOTIVOS E INCENTIVOS . . . . .	1
b)	CATEGORIAS DE ACTIVIDADES . . . . .	3
c)	SITUACION MOTIVACIONAL . . . . .	4
d)	DETERMINANTES DE LA FUERZA DEL MOTIVO . . . . .	5
e)	DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD . . . . .	6
f)	JERARQUIA DE NECESIDADES . . . . .	7
CAPITULO 2	(LA INVESTIGACION MOTIVACIONAL) . . . . .	11
a)	NECESIDAD FISIOLOGICA . . . . .	11
b)	SEGURIDAD . . . . .	12
c)	AFILIACION . . . . .	15
d)	ESTIMA . . . . .	18
e)	AUTORREALIZACION . . . . .	21
f)	CONCLUSIONES SOBRE MOTIVACION . . . . .	28
CAPITULO 3	(TEORIA DE MOTIVACION E HIGIENE . . . . .	30
CAPITULO 4	(ANALISIS DE ENCUESTAS) . . . . .	34

## INTRODUCCION

En el primer punto de este trabajo se analiza el comportamiento de la gente de acuerdo con sus necesidades; después de analizar las necesidades, que son las que nos llevan a tal ó cual comportamiento, se investigan diferentes teorías que nos ayudan a completar el panorama para visualizar mejor los factores motivacionales, que son los que un buen administrador debe de tomar en cuenta para dirigir a sus subordinados. Más adelante, se muestran los resultados de una encuesta con 20 administradores del nivel "C" que abarca a los Superintendentes y Jefes de División y 42 del nivel "D" que lo forman los Jefes de Departamento y Jefes de Sección. Estos tratan directamente con supervisores y obreros, mientras que los primeros solo con empleados. Se analizan también varios puntos importantes y se pueden concluir de este análisis algunos detalles -- dignos de tomarse en cuenta por administradores de estos niveles para el óptimo aprovechamiento de sus recursos humanos mediante una buena motivación.

## CAPITULO I

### EL COMPORTAMIENTO HUMANO DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES

El estudio de la motivación y el comportamiento es una búsqueda de respuestas a inquietantes preguntas sobre la naturaleza del hombre. Ya que reconocemos la importancia del elemento humano en las organizaciones, se tratará de establecer en este capítulo un marco teórico que sirva de ayuda a los administradores en la comprensión del comportamiento humano, no solo para determinar los "por qué" de la conducta pasada, sino también, en cierta medida, para predecir, modificar e inclusive controlar el comportamiento futuro.

Para predecir el comportamiento, los administradores deben saber qué motivos o necesidades de las personas llevan a que se produzca una determinada acción en un momento particular. El comportamiento se orienta fundamentalmente hacia metas, en otras palabras, es motivado generalmente por un deseo de lograr cierta meta.

#### MOTIVOS E INCENTIVOS

La gente difiere no solo en su capacidad para actuar sino también en su "voluntad para actuar" o motivación. La motivación de una persona depende de la fuerza de sus mo



tivos. Los motivos son a veces definidos como necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo.

Los motivos se dirigen hacia metas, las cuales pueden -- ser conscientes o subconscientes. Los motivos son los -- porques del comportamiento. Ellos provocan y mantienen la actividad y determinan la dirección general del comportamiento de un individuo.

Las metas son exteriores al individuo; son blancos hacia los que dirigen los motivos. A estas metas se les llama frecuentemente incentivos. Algunas veces se habla de incentivos como las recompensas que "se desean".

Los administradores que logran motivar con éxito a los -- empleados proporcionan frecuentemente un ambiente en don --  
 de existen los incentivos apropiados para satisfacer las --  
 necesidades.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Se dijo que los motivos y las necesidades son las razones que fundamentan el comportamiento. Cada individuo -- tiene muchos cientos de necesidades. Todas estas necesidades compiten por su conducta o comportamiento. Entonces, lo que determina cual de estos motivos tratará -- de satisfacer una persona por medio de su actividad es -- la fuerza mayor en un momento particular.

## CATEGORÍAS DE ACTIVIDAD

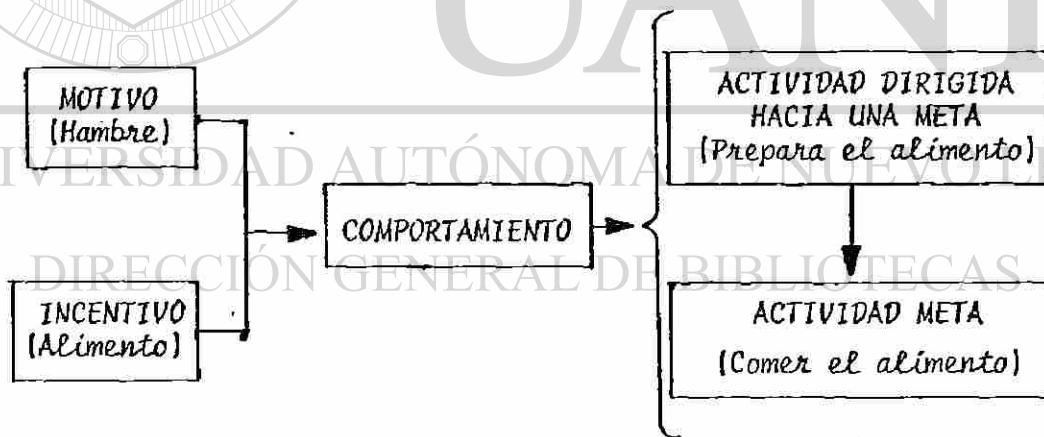
En general, la conducta o el comportamiento puede clasificarse en dos categorías que son la actividad dirigida hacia una meta y la actividad meta. La actividad dirigida hacia una meta es, en esencia, comportamiento que se dirige hacia el logro de una meta. Si la necesidad más fuerte de uno en un momento dado es el hambre, diversas actividades tales como buscar un lugar donde comer, comprar comida o prepararla, se consideran como actividades dirigidas hacia una meta. Por otro lado, la actividad meta es ocuparse de la meta misma. En el caso del hambre, el alimento es la meta y el comer es la actividad meta.

Una diferencia importante entre estas dos clases de actividades es su efecto sobre la fuerza de la necesidad. En la actividad dirigida hacia una meta, la fuerza de la necesidad tiende a aumentar a medida que uno se ocupa en la actividad; considérese, por ejemplo, la persona con hambre que busca comer, la fuerza de la necesidad tiende a tomar la forma de una actividad dirigida hacia una meta hasta que se alcanza la conducta meta o aparece la frustración. La frustración sobreviene cuando el camino hacia una meta está continuamente bloqueado. Si la frustración llega a ser suficientemente intensa, la fuerza que tiene la necesidad de lograr esa meta puede disminuir hasta ya no ser bastante potente para afectar la conducta, es cuando la persona se rinde.

La fuerza de la necesidad tiende a aumentar a medida que uno emprende actividades dirigidas hacia una meta; sin embargo, una vez comenzada la actividad meta, la fuerza de la necesidad tiende a disminuir a medida que uno se entrega a ella. Por ejemplo, al comer más y más, la fuerza de la necesidad de alimento decae en ese momento particular. En el momento en que otra necesidad se vuelve más potente que la necesidad presente, el comportamiento cambia.

### SITUACIÓN MOTIVACIONAL

La relación entre los motivos, los incentivos y la actividad puede representarse de una manera simplificada en la siguiente figura:



En el caso de un incentivo general como la comida, debe reconocerse que el tipo de alimento que satisface el motivo hambre varía de una situación a otra, si un individuo se está muriendo de hambre, comerá cualquier cosa, mientras que en otras ocasiones solo un bistec podrá satisfacer su motivo hambre.

Puede hacerse una ilustración semejante para un incentivo intangible. Si un individuo tiene necesidad de reconocimiento, o sea de ser visto como una persona que produce y contribuye, el elogio es un incentivo que lo ayudará a satisfacer esta necesidad. En una situación de trabajo, si la necesidad de reconocimiento por parte del individuo es lo bastante fuerte, el ser elogiado por su jefe puede ser un incentivo eficaz para influirlo de tal modo que continúe trabajando bien.

Al analizar estos ejemplos, debe recordarse que si un individuo desea influir en la conducta de otra persona, -- primero debe entender cuáles son los motivos o necesidades más importantes para esa persona en ese momento; para que un incentivo sea eficaz, debe corresponder a la estructura de la necesidad de la persona en cuestión.

---

#### DETERMINANTES DE LA FUERZA DEL MOTIVO

Va se ha hablado de la fuerza de las necesidades, los factores importantes que afectan la fuerza de la necesidad son la expectativa y la accesibilidad. Aunque estos dos conceptos están relacionados entre sí, la expectativa tiende a afectar los motivos o necesidades, mientras que la accesibilidad tiende a afectar la percepción de las metas o incentivos.

La expectativa es la probabilidad que ve un individuo de satisfacer una necesidad particular de acuerdo con su expectativa en el pasado.

La accesibilidad refleja las limitaciones del medio, se determina por la medida en que las metas o incentivos -- que podrían satisfacer una necesidad dada son accesibles en el medio de un individuo. Por ejemplo, si la electricidad se interrumpe durante una tormenta, uno no puede mirar televisión o leer. Estas actividades meta ya no son posibles debido a limitaciones del medio.

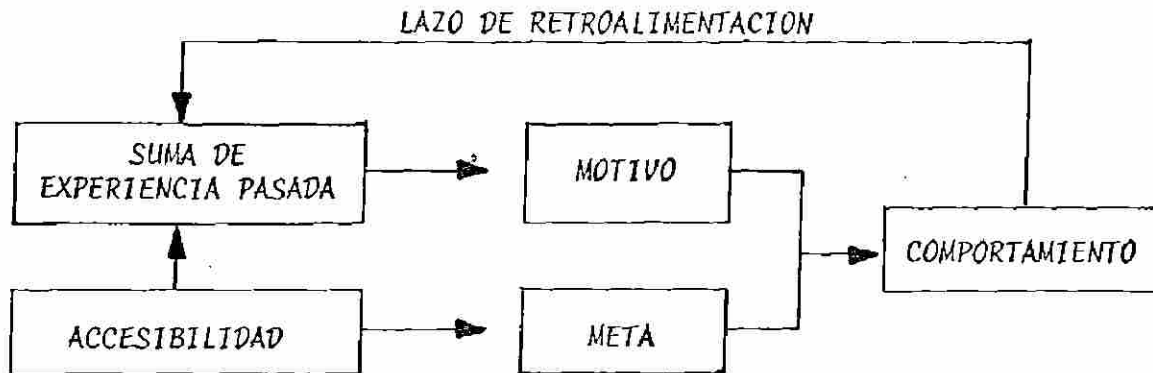
### DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD

Un individuo, al madurar, desarrolla patrones de hábito o respuestas condicionadas a diversos estímulos. La suma de estos patrones de hábito determina su personalidad.

Cuando un individuo empieza a conducirse de una manera semejante en condiciones semejantes, este comportamiento es lo que los otros aprenden a reconocer como esa persona, como su personalidad. Los demás esperan de él, e incluso pueden predecir, ciertos tipos de comportamiento.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Muchos psicólogos afirman que las estructuras fundamentales de la personalidad se desarrollan en una época muy temprana de la vida. De hecho, algunos afirman que pueden hacerse pocos cambios en la personalidad después de la edad de siete u ocho años.



Cuando una persona se comporta en una situación motivacional, este comportamiento se convierte en una nueva contribución al inventario de su experiencia pasada, como lo indica el lazo de retroalimentación. Mientras más temprano en la vida se dé esta contribución, mayor será el efecto potencial sobre el comportamiento futuro. La razón es -- que, en ese momento, este comportamiento representa una -- proporción mayor de la experiencia pasada total de una -- persona joven que lo que representaría si ocurriera más -- tarde en la vida. Además, mientras más tiempo se refuerce el comportamiento, más patrones va formando y es más -- difícil que sufra cambios. Es por eso que es más fácil -- cambiar la personalidad en una época temprana de la vida. Mientras más envejece una persona, más tiempo y experiencias nuevas se requieren para efectuar un cambio en el -- comportamiento.

### JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Dependiendo de cada individuo, el comportamiento en un momento particular es determinado generalmente por su necesidad más fuerte. Por lo tanto, sería importante para --

los administradores tener algún conocimiento sobre las necesidades que comunmente son las más importantes para la gente.

Abraham Maslow ideó un sistema interesante que ayuda a explicar la fuerza de ciertas necesidades. Según Maslow parece haber una jerarquía dentro de la que se ordenan las necesidades humanas.

Las necesidades fisiológicas son las de mayor jerarquía, ya que tienden a ser las más fuertes mientras no se les satisfaga en alguna medida. Son las necesidades humanas fundamentales que sostienen la vida misma.

Pero ¿qué pasa con la motivación de un hombre cuando empiezan a satisfacerse estas necesidades fundamentales? En lugar de las necesidades fisiológicas, otros niveles

de necesidades se vuelven importantes, y estas motivan y dominan el comportamiento del individuo. Y, a su vez, cuando estas necesidades son satisfechas en cierta medida, otras emergen y así sucesivamente de acuerdo con la jerarquía.

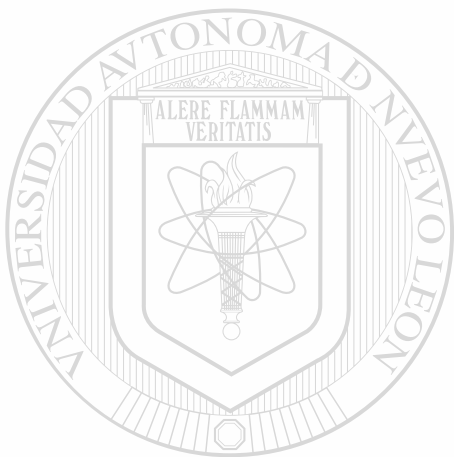
Una vez que las necesidades fisiológicas están satisfechas, las necesidades de seguridad se vuelven predominantes, éstas consisten esencialmente en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de las necesidades fisiológicas fundamentales. También hay una preocupación por el futuro.

Una vez satisfechas de un modo aceptable las necesidades fisiológicas y de seguridad, la afiliación o aceptación en la sociedad surgirá como la necesidad dominante de la estructura. Siendo el hombre un ser social, tiene necesidad de pertenecer y de ser aceptado por diversos grupos. Cuando las necesidades de afiliación se vuelven dominantes, una persona se esforzará por tener relaciones significativas con los demás.

Después de que el individuo comienza a satisfacer su necesidad de pertenecer a algo, desea por lo general ser algo más que un simple miembro de un grupo. Siente entonces la necesidad de estima, tanto de sí mismo como de reconocimiento por parte de los demás. La satisfacción de estas necesidades de estima producen sentimientos de confianza en sí mismo y de bienestar. Uno comienza a sentir que tiene alguna influencia sobre su medio. Sin embargo, hay otras ocasiones en que las personas son incapaces de satisfacer su necesidad de estima por medio de un comportamiento constructivo, cuando esta necesidad domina, un individuo puede recurrir a un comportamiento inmaduro y destructivo para satisfacer su deseo de atención. Así es como un empleado puede dedicarse a restringir su trabajo y a discutir con sus compañeros o con su jefe. El reconocimiento, como podemos ver, no se obtiene siempre por medio de un comportamiento maduro y aceptable, a veces se logra con acciones irresponsables y destructivas.



Una vez que las necesidades de estima empiezan a satisfacer convenientemente, las necesidades de autorrealización se vuelven más potentes. La autorrealización consiste en la necesidad de desarrollar al máximo el potencial de uno, cualquiera que éste sea, en otras palabras según Maslow, la autorrealización es, pues, el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 2

### LA INVESTIGACIÓN MOTIVACIONAL

Después de exponer la jerarquía de necesidades de -- Abraham Maslow, podemos analizarlas cuidadosamente desde el punto de vista de los motivos y de los incentivos que tienden a satisfacerlos.

#### A) NECESIDADES FISIOLÓGICAS

En nuestra sociedad, la satisfacción de las necesidades fisiológicas (abrigo, alimento, vestido, etc.), se asocia comunmente con el dinero. Es evidente que a la mayoría de la gente no le interesa el dinero como tal, sino solo como un instrumento que puede usarse para satisfacer otros motivos. O sea, lo que el dinero puede comprar, y no el dinero mismo, es lo que satisface nuestras necesidades fisiológicas. Pensar que el dinero sirve solo para satisfacer necesidades fisiológicas sería erróneo, porque el dinero puede desempeñar un papel en la satisfacción de necesidades a cualquier nivel. La capacidad para satisfacer que tiene una cantidad dada de dinero parece disminuir a medida que uno pasa de las necesidades fisiológicas y de seguridad a otras necesidades de la jerarquía, el dinero puede comprar desde la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad --

hasta el ingreso a un club para satisfacer necesidad de asociarse. Pero a medida que uno empieza a preocuparse por obtener estima, reconocimiento y eventualmente autorrealización, el dinero se vuelve un instrumento menos apropiado para satisfacer estas necesidades y, por lo tanto, menos eficaz. Mientras más importantes sean para un individuo las necesidades de estima y de autorrealización, más directamente tendrá que proporcionarse su satisfacción, y, así, menos importante será el papel que desempeñe el dinero en el logro de ésta.

## B) SEGURIDAD

Las necesidades conscientes de seguridad son bastante evidentes y muy comunes entre la personas. Todos sentimos un deseo de conservarnos a salvo de los azares de la vida.

Por ello, a los individuos y a las organizaciones les interesa asegurarse de alguna medida de que estas catástrofes se evitaran en lo posible, Saúl W. Gellerman opina que muchas organizaciones tienden a enfatizar demasiado el motivo seguridad al ofrecer programas muy elaborados de prestaciones tales como seguros de vida, de salud y de accidente, y planes de jubilación. Si tal insistencia en seguridad puede hacer a la gente más dócil y predecible, esto no significa que será más productiva. De hecho, si sus puestos requieren actividad e iniciativa, un énfasis exagerado en la seguridad puede frustrar el comportamiento deseado.

Aunque la preocupación por la seguridad puede influir en decisiones capitales, como si se abandona o se permanece en una organización, Gellerman estima improbable que sea el motivo dominante en un individuo. Las necesidades conscientes de seguridad no desempeñan -- por lo común un papel de primer plano, y a menudo -- inhiben o reprimen los impulsos en lugar de dar inicio a un comportamiento exterior. Por ejemplo, si expresan una opinión impopular puede poner en peligro -- el empleo de una persona, entonces las consideraciones de seguridad motivan que ésta no actúe en esa dirección.

Las organizaciones pueden influir en las necesidades de seguridad, ya sea positivamente, por medio de planes de pensiones o seguros, o negativamente, despertando en una persona el temor de que lo suspendan, lo despidan, lo degraden, o no lo tomen en cuenta. En ambos casos, el efecto puede ser que el comportamiento se vuelva demasiado precavido y conservador.

Una fuerte orientación subconsciente hacia la seguridad, se desarrolla con frecuencia en la infancia. Una manera muy común es por identificación con unos padres amantes de la seguridad que estén dispuestos a aceptar lo que el destino disponga. Esto ocurre a menudo en las zonas de depresión económica en donde hay pocas perspectivas de mejoramiento.

El mundo les parece inseguro e incontrolable a las --  
 personas criadas en un hogar amante de la seguridad.  
 Como resultado, tal vez estas personas sientan que no  
 son suficientemente competentes como para poder in--  
 fluir en su medio.

La persona amante de la seguridad que hemos estado --  
 describiendo es con frecuencia muy agradable. No es\_  
 competitiva y, por lo tanto no pone a la gente a la -  
 defensiva.

Los demás generalmente esperan poco de ella, y por lo  
 tanto su trabajo rara vez es criticado. Esto, combi-  
 nado con el hecho de que es agradable tenerla cerca,-  
 a menudo le permite tener una posición segura e ino-  
 fensiva en una organización.

También pueden desarrollarse en un niño motivos incon-  
 scientes de seguridad debido a su relación con unos -  
 padres demasiado protectores. Estos padres están tra-  
 tando constantemente de proteger a sus hijos contra -  
 la angustia, o el fracazo. Como resultado, se le dá\_  
 al niño una imagen deformada de la realidad, y éste -  
 se entera poco de lo que puede esperar de las demás -  
 personas y de lo que ellas esperan de él. En algunos  
 casos su optimismo ante la vida pierde el contacto con  
 la realidad.

Cuando este tipo de persona deja el hogar, frecuentemente se encuentra incapacitado para luchar contra -- las penalidades de la vida, porque no se le ha dado -- la oportunidad de desarrollar la capacidad de sopor-- tar la frustración, la tensión y la angustia, como re-- sultado aún un pequeño problema, lo deja sin saber -- qué hacer.

### c) AFILIACIÓN

Puesto que el hombre es un animal social, a la mayo-- ría de la gente le gusta tener relaciones y estar -- con los demás en situaciones en que se sienten que -- pertenecen y son aceptados. Aunque ésta es una nece-- sidad común, es en general más fuerte para algunas -- personas que para otras, y mas fuerte en ciertas si-- tuaciones.

En otras palabras, aun una necesidad social tan comun como es la pertenencia, si se le examina resulta muy -- compleja.

Al trabajar por una mejor comprensión de nuestra nece-- sidad de pertenencia, Stanley Schachter, de la Univer-- sidad de Minnesota, ha hecho una contribución notable. Sus esfuerzos se han dirigido en particular hacia el -- estudio del deseo de socializar como un fin en sí mis-- mo, esto es, cuando la gente se relaciona entre sí -- porque encuentra placer en ello. En algunas de estas

situaciones la afiliación no ofreció ninguna recompensa evidente como dinero o protección.

Schachter descubrió que no siempre era simplemente un buen compañerismo lo que motivaba la afiliación, en muchas ocasiones la gente busca la afiliación porque desea confirmar sus creencias. Las personas con creencias semejantes se buscan unas a otras, especialmente si una de sus creencias más firmes ha sido destruida. En este caso, tienden a reunirse y tratan de lograr un entendimiento común sobre lo que ha sucedido y sobre lo que deben creer.

Al ahondar en este asunto, se descubrió que cuando -- las personas están excitadas o confusas, o se sienten infelices, no buscan a cualquier persona, sino que -- por lo general quieren estar con otros "que estén en el mismo banco".

Al observar a los solitarios o a los rompedores de records en situaciones semejantes. En las fábricas se puso de manifiesto que no existe una necesidad universal de afiliación como un fin en sí mismo. Se descubrió sin embargo, que estas excepciones a la tendencia a afiliarse eran tipos especiales de personas. Eran personas que por lo general no se unían a los -- grupos informales de trabajo porque sentían desconfianza o desprecio por ellos, o bien se sentían suficientemente seguros y competentes para valerse por sí mismos.

En este tipo de ambiente, los trabajadores que no pueden tolerar la falta de control sobre su medio, disponen solo de los grupos informales para apoyar sus necesidades insatisfechas, como la afiliación y la realización. La restricción del trabajo nace, no de una antipatía inherente hacia la administración, sino como un medio de preservar la identificación de los individuos dentro del grupo y la del grupo mismo. Los rompedores de records, no son tolerados porque debilitan al grupo y su poder con la administración, y el debilitamiento del grupo destruye la única dignidad, seguridad e importancia que el trabajador siente tener.

La disminución de la productividad no siempre es el resultado de los grupos informales de trabajo. De hecho, los grupos informales pueden constituir un magnífico haber para la gerencia, si su administración interna es comprendida y utilizada al máximo. La productividad de un grupo de trabajo parece depender de cómo ven los miembros del grupo sus propias metas en relación con las de la organización. Por ejemplo, si advierten que sus propias metas están en conflicto -- con las de la organización, la productividad tenderá a ser baja, sin embargo si estos trabajadores ven que sus metas son las mismas que las de la organización o que se satisfacen como un resultado directo del cumplimiento de las metas de la organización, la produc-



tividad tenderá a ser alta. La restricción del trabajo no es, por lo tanto, un aspecto necesario de los grupos informales de trabajo.

## ESTIMA

La necesidad de estima o de reconocimiento se presenta en muchas formas. Aquí trataremos dos motivos relacionados con la estima que son el prestigio y el poder.

### I. PRESTIGIO

El prestigio como motivo se está volviendo más evidente en nuestra sociedad, sobre todo a medida que nos acercamos más a una sociedad de clase media.

El prestigio es algo intangible que la sociedad otorga a un individuo, de hecho, un niño al nacer hereda la posición de sus padres, en algunos casos, como un Rockefeller heredan instantáneamente prestigio junto con sus antecedentes familiares.

Las personas buscan prestigio a lo largo de sus vidas de diversas maneras, muchos tienden a buscar solamente los símbolos materiales de la posición, mientras que otros se esfuerzan por mantener un logro personal, o una realización personal que impongan prestigio por sí solos. Independientemente de la manera que se exprese, parece estar muy extendida la necesidad que siente la gente de que se aclare su importancia o se sitúe al nivel que cada quién cree merecer.

La necesidad de prestigio está limitada por la propia persona en mayor o menor grado, la gente tiende a buscar prestigio pero solo a un nivel preconcebido, cuando se sienten que han alcanzado ese nivel, la fuerza de la necesidad tiende a declinar y el prestigio se convierte mas bien en una cuestión de mantenimiento que de avance.

Por lo tanto, la motivación de prestigio se presenta con frecuencia en los jóvenes, que generalmente no están satisfechos con su posición en la vida, las personas de edad han alcanzado de ordinario un nivel de prestigio que les satisface, o se han resignado ante el hecho de que pueden hacer poco para mejorar su posición.

## 2. PODER

En general, tiende a haber dos clases de poder; el de posición y el personal. Un individuo que es capaz de influir en la conducta de otro debido a su posición en la organización tiene un poder de posición, mientras que un individuo cuya influencia se deriva de su personalidad y su conducta tiene poder personal. Algunas personas están dotadas de ambos tipos de poder, y otras parecen no poseer ninguno.

Alfredo Adler, colega de Freud, se interesó mucho en el poder como motivo. Con poder, Adler quería decir

la capacidad para manejar o controlar las actividades de los demás para que concuerden con lo que nosotros queremos, descubrió que esta capacidad comienza a una edad temprana, cuando un niño se da cuenta que si llora influye en la conducta de sus padres, descubre que puede influir sobre ellos.

Después de la niñez, el poder vuelve a ser un motivo potente para los individuos que sienten cierta insuficiencia para ganarse el respeto y el reconocimiento de los demás, estas personas se desvían de un camino en busca de atención para superar su debilidad, que con frecuencia es sentida pero no reconocida, en relación a esto Adler introdujo en su exposición dos conceptos interesantes y muy conocidos actualmente como son el complejo de inferioridad y la compensación.

Una persona con complejo de inferioridad tiene temores subyacentes de insuficiencia que pueden o no estar basados en la realidad, en algunos casos, los individuos compensan este complejo de inferioridad realizando esfuerzos extremos para alcanzar fines u objetivos que esa insuficiencia les impedía alcanzar. En muchos casos, el esfuerzo extremo parece ser una sobrecompensación por algo no plenamente percibido pero sentido. Una vez que se ha percibido correctamente, el marco de referencia puede ajustarse a la realidad y dar como resultado un comportamiento más realista.

Adler descubrió otra cosa interesante, si un niño no tiene muchos problemas al madurar, su necesidad de poder se transforma gradualmente en un deseo de perfeccionar sus relaciones sociales, el niño desea ser capaz de tener relaciones sin temor ni sospechas en una atmósfera abierta y franca, es decir, con frecuencia las personas dejan de considerar al poder como tarea, con el deseo de estructurar y manejar su medio y la gente que lo forma, y se preocupan por sus relaciones, desarrollando confianza y respeto por los demás. Frecuentemente esta transformación se retrasa en los individuos que tuvieron una infancia llena de tensiones y no han aprendido a confiar en los demás, en estos casos, el poder no solo persistirá como motivo sino que tal vez se fortalezca, así pues, Adler como Freud consideró que la personalidad de un individuo se desarrolla en una época temprana de la vida, y frecuentemente es el resultado del tipo de experiencias que tuvo el niño con los adultos de su mundo.

### AUTORREALIZACIÓN

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

Aunque se ha investigado poco sobre el concepto de autorrealización, se ha efectuado una investigación intensiva sobre dos motivos principales como son la competencia y el logro.

Según Robert W. White uno de los móviles de acción de un ser humano es el deseo de ser competente, la competencia implica un control sobre los factores ambientales, tanto físicos como sociales. Las personas con este motivo no desean esperar pasivamente que las cosas sucedan; sino quieren ser capaces de manejar su medio y hacer que las cosas sucedan.

El motivo de competencia puede identificarse en los niños pequeños al pasar de la etapa primitiva de querer tocar y manipular todo a la etapa posterior a querer, no sólo tocar sino desarmar las cosas y volverlas a armar. El niño empieza a poderse desenvolver en el mundo. Toma conciencia de lo que puede y lo que no puede hacer, esto no es referente a lo que se le está permitido hacer sino a lo que es capaz de hacer, durante estos primeros años el niño desarrolla un sentimiento de competencia.

Este sentimiento de competencia está relacionado íntimamente al concepto de expectativa del que hablamos antes. Que el sentido de competencia del niño sea fuerte o débil depende de sus éxitos y fracasos en el pasado, si sus éxitos son mayores que sus fracasos, su sentimiento de competencia será fuerte, tendrá una perspectiva positiva

de la vida y verá toda situación nueva como un desafío - interesante en el que él puede vencer, sin embargo si -- predominan los fracasos, su visión será mas negativa y - sus esperanzas de satisfacer diversas necesidades dismi- nuirán. Como la expectativa tiende a influir en los mo- tivos, las personas con sentimientos débiles de competen- cia raramente serán motivadas para buscar nuevos desafíos o para correr riesgos. Estas personas preferirán dejar\_ que su medio las controle en lugar de tratar de cambiar- lo.

El sentido de competencia, si bien se establece temprano en la vida, no es necesariamente permanente, White descu- brió que una buena o mala fortuna inesperada, influye en los sentimientos de competencia de las personas de una - manera positiva o negativa, es decir que la competencia\_ como motivo es por lo general acumulativa, por ejemplo, - una persona puede tener un comienzo desafortunado y lue- go desarrollar un fuerte sentido de competencia debido a éxitos nuevos, sin embargo, hay un momento en el tiempo\_ en que un sentido de competencia parece estabilizarse, - cuando esto ocurre, el sentido de competencia se convier- te casi en profético para la persona, determinando el -- éxito o fracaso futuros a una experiencia dada, después\_ de llegar a cierta edad, una persona rara vez logra más\_ de lo que piensa poder, porque no trata de hacer cosas - que cree no poder alcanzar.

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

#### LOGRO

Durante años los estudiosos del comportamiento han observado que algunas personas tienen una intensa necesidad de obtener logros, otras, tal vez la mayoría, no parecen tan interesadas en eso. David C. McClelland encabezando un equipo de la Universidad de Harvard han estudiado esto durante veinte años, la investigación de McClelland lo llevó a concluir que la necesidad de logro es un motivo humano separado, que puede ser distinguido de otras necesidades, y lo que es más importante, el motivo de logro puede ser aislado y determinado dentro de cualquier grupo. McClelland ilustró algunas características de personas con una fuerte necesidad de

logro mediante un experimento; se pidió a los participantes que arrojaran aros sobre una estaca desde una distancia que ellos escogieran. La mayoría de los hombres tendieron a tirar desordenadamente, unas veces desde cerca, otras desde lejos; pero los individuos con una fuerte necesidad de logro parecieron medir cuidadosamente desde donde era más probable que adquirieran cierto dominio, no demasiado cerca como para que la tarea se volviera -- ridículamente fácil ni demasiado lejos como para hacerla imposible, ellos escogieron metas moderadamente difíciles pero potencialmente alcanzables.

Otra característica de la persona motivada por la necesidad de logro es que parece interesarse más en el logro personal que en las recompensas del éxito. Aunque no rechaza las recompensas, no son tan esenciales para él como el logro en sí, obtiene un placer mayor superando o resolviendo un problema difícil que el que obtiene cuandoquiera dinero o elogio que reciba; para la persona motivada por el logro, el dinero es valioso primordialmente como una medida de rendimiento. Le proporciona una herramienta para determinar sus progresos y para comparar sus logros con los que otras personas, por lo común no busca dinero en función de posición o seguridad económica.

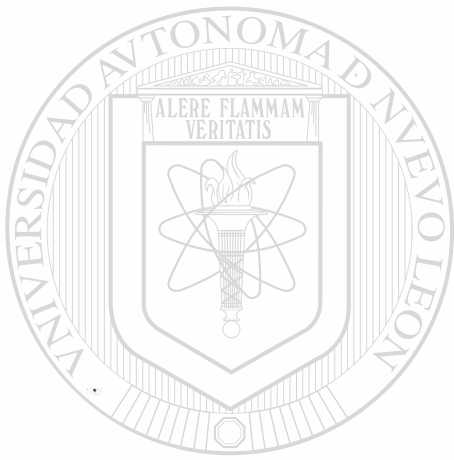
En las personas con una gran necesidad de logro, el deseo de buscar situaciones en las que puedan obtener información retroalimentada sobre qué tan bien están reali-



zando su trabajo está íntimamente relacionado con esta preocupación de logro personal, en consecuencia, es frecuente encontrar a personas motivadas por el logro empleadas como vendedores o como dueños y administradores de sus propios negocios, además de la información concreta, la naturaleza de la información es importante para las personas motivadas por el logro, ellas responden favorablemente a las preguntas acerca de su trabajo, no les interesan los comentarios acerca de sus características personales, como qué tan cooperativos o útiles son. Las personas motivadas por la afiliación probablemente desearán que se les retroalimente información del mundo social, pero las personas motivadas por logro desean información al respecto de su esfuerzo realizado.

Aunque las personas motivadas por el logro pueden ser la columna vertebral de la mayoría de las organizaciones, pero ¿qué se puede decir de su potencial como administradores? como ya sabemos, una persona con una fuerte necesidad de logro toma una delantera porque es un individuo productivo, logra que las cosas se hagan, sin embargo, cuando es ascendido a una posición en donde su éxito no solo depende de su propio trabajo sino también de las actividades de los demás, tal vez sea menos eficaz. Como esta persona trabaja a toda capacidad, espera que los demás hagan lo mismo; como resultado, a veces carece de las cualidades humanas y de la paciencia necesarias para ser un buen administrador de personas que son

competentes pero que tienen una necesidad de afiliación mayor que la de él. En esta situación, su comportamiento de mucho trabajo y pocas relaciones frustra a estas personas y les hace imposible que lleven al máximo sus propios potenciales, así pues, aunque las gentes motivadas por el éxito son necesarias en las organizaciones, no siempre son los mejores administradores.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

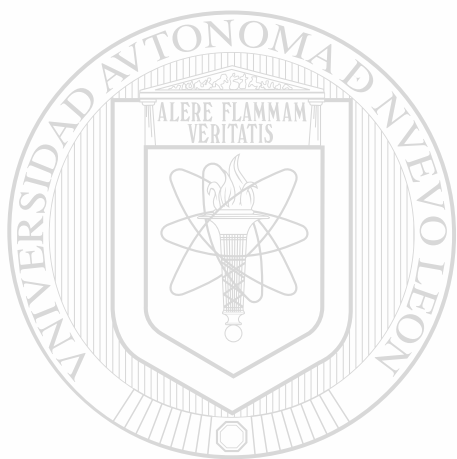
## CONCLUSIONES SOBRE MOTIVACIÓN

Un administrador tiene que conocer a sus gentes y comprender que actúan motivados siempre por alguna necesidad, aún si un administrador pregunta a un empleado cómo se siente acerca de algo, esto no da necesariamente como resultado una retroalimentación adecuada.

Se puede ver claramente que muchos administradores no entienden ni se dan cuenta que lo que las gentes desean ahora de sus empleos es diferente de lo que deseaban hace algunas décadas. Por lo que respecta a los trabajadores de empresas estables aquí en México, poco se preocupan acerca de que si hay o no comida para mañana, o de que si están protegidos de los elementos o peligros físicos. La satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad ha sido el resultado de la elevación del nivel de vida de los trabajadores, de aumentos de salario y prestaciones a todos los niveles de trabajo y del Seguro Social. Además, el movimiento sindical y las leyes del trabajo han logrado resultados significativos al garantizar buenas condiciones de trabajo y seguridad de empleo.

Nuestra sociedad casi garantiza, como parte de su misma estructura, la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad a estos segmentos de la población. Ya que muchas de las necesidades fisiológicas y de segu

ridad han sido satisfechas, es comprensible que actualmente la gente se interese más por motivos sociales, de reconocimiento y de autorrealización. Los administradores deben tomar conciencia de este hecho, tomando en cuenta las cambiantes prioridades de las necesidades de los empleados, las organizaciones actuales deben proporcionar la clase de medio ambiente que motive y satisfaga no sólo las necesidades fisiológicas y de seguridad.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 3

### TEORÍA DE MOTIVACIÓN - HIGIENE

Como humanos que somos, hemos notado que las necesidades como la estima y autorrealización son las mas difíciles de cubrir. Uno de los mas interesantes de una serie de estudios que se concentra principalmente en estas áreas fue dirigido por Frederick Herzberg de Case Western Reserve University. De estos estudios ha desarrollado una teoría de motivación en el trabajo que implica esfuerzos hacia una efectiva utilización de los recursos humanos.

El grupo de Herzberg analizó acerca de las diferentes aptitudes al trabajo que pueden ser tomadas de acuerdo con situaciones, el estudio de Herzberg incluyó a cerca de 200 Ingenieros y Contadores de 11 industrias del área de Pittsburgh.

Herzberg llegó a la conclusión de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes una de otra, y que influyen en la conducta de manera diferente.

Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos estaba preocupada por el medio ambiente en que trabajaba (factores extrínsecos o de contexto). Por otro lado, cuando la gente se sentía bien en su empleo -

esto tenía que ver con el trabajo mismo (factores intrínsecos o de contenido). Herzberg llamó a la primera categoría de necesidades " factores higiénicos ", porque describen el ambiente del hombre y cumplen la función primordial de evitar la insatisfacción en el empleo, y llamó a la segunda categoría de necesidades " motivadores " porque parecen ser eficaces para motivar a las personas a lograr un rendimiento superior. Cada tipo de factor comprende lo siguiente:

FACTORES HIGIENICOS	MOTIVADORES
Medio ambiente -	- El trabajo mismo -
Buen salario	Reconocimiento
Seguridad en el trabajo	Responsabilidad
Relaciones interpersonales	Participar en decisiones
Políticas de la compañía	Aumento de conocimientos
Buenas condiciones de trabajo	Oportunidad de promociones
Libertad de acción	Trabajo desafiante
Estilo de supervisión del jefe	Contribución del trabajo

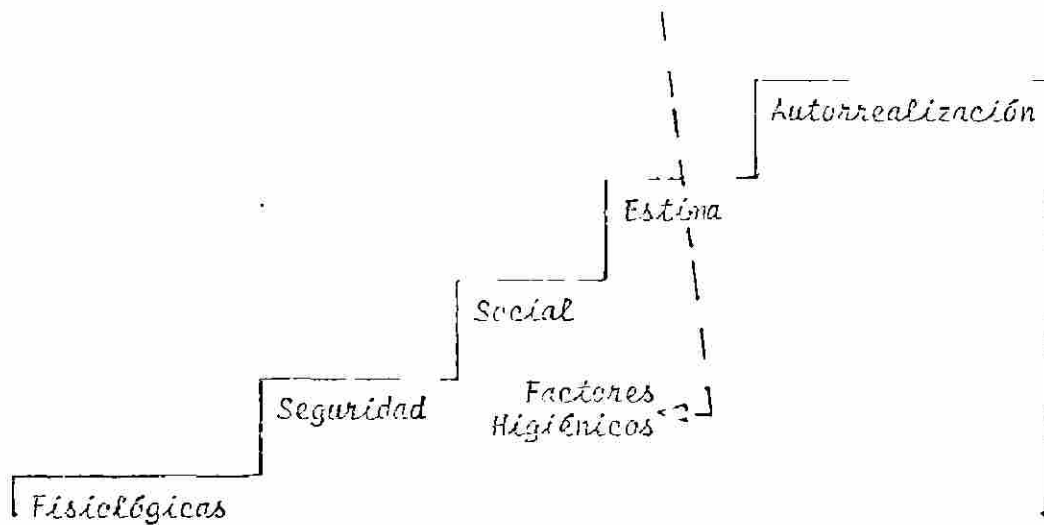
Herzberg relaciona el uso que hace de la palabra higiénico con su significado médico (preventivo y ambiental).

Los factores higiénicos no provocan ningún aumento de la capacidad productiva, únicamente evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador debidas a restricciones del trabajo. Las necesidades higiénicas, cuando están satisfechas tienden a eliminar la insatisfacción y la restricción del trabajo, pero hacen poco en cuanto a motivar a un sujeto para que su rendimiento sea superior o para que su capacidad aumente. Sin embargo, la insatisfacción de los factores motivadores permitirá que un sujeto

progrese y se desarrolla de una manera madura, obteniéndose con frecuencia un aumento de capacidad.

Herzberg propone un nuevo concepto para aumentar la motivación de los sujetos con trabajos rutinarios y sugiere "enriquecer" el empleo (no ampliarlo solamente como se venía haciendo). Con el enriquecimiento del puesto queremos decir acrecentar deliberadamente la responsabilidad, el alcance y el desafío en el trabajo. Aún en los niveles bajos de una organización, las personas responden de un modo responsable y productivo a un ambiente de trabajo en el que se les da una oportunidad de desarrollarse y madurar; la gente empieza a satisfacer sus necesidades de estima y de autorrealización al participar en la administración de sus propias labores.

El trabajo de Herzberg es compatible con la jerarquía de las necesidades de Maslow. El se refería a necesidades o motivos, Herzberg parece estar de acuerdo con los incentivos tendientes a satisfacer estas necesidades. Por ejemplo, el dinero y prestaciones tienden a satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad, también son ejemplos de estos factores; las relaciones interpersonales, mientras que la responsabilidad y reconocimiento son motivadores que tienden a llenar necesidades de estima y autorrealización, esto se puede ver en la siguiente gráfica.



#### RELACION ENTRE LAS TEORIAS DE MASLOW Y DE HERZBERG

Se puede apreciar que las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y parte de las necesidades de estima son factores de higiene. Las necesidades de estima están divididas porque el poder y el prestigio forman parte de la estima; el poder es función de la posición que uno ocupa y el prestigio se gana en alguna competencia de un campo. Consecuentemente, poder se clasifica entre fisiológicas, seguridad o social; mientras que el reconocimiento está clasificado como motivador junto con las de autorrealización.



## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS DE ENCUESTAS

De las teorías ilustradas en los capítulos anteriores la que mejor encaja en este análisis es la de Frederick Herzberg, ya que ésta complementa a la de Maslow desde un enfoque de motivación más adecuado para estudiar los diferentes satisfactores en el trabajo.

En la tabla I están vaciados los datos de una encuesta realizada en administradores de niveles "C" y "D" de una empresa local, el nivel "C" está formado por Superintendentes y Jefes de División y el "D" por Jefes de Departamento y de Sección, en el nivel "C" participaron 20 personas y en el "D" fueron 42. La encuesta consistió en numerar en orden de importancia los satisfactores involucrados en el trabajo propio y también en el de los subordinados.

Los números que aparecen en la tabla son los promedios de los dos grupos, se analizaron 17 satisfactores y en la tabla se ponen los 14 más importantes en cuanto a su análisis, por eso es que se podrán apreciar factores en 17º lugar de importancia siendo solo 14 factores. A continuación se estudiarán algunas tendencias que se pueden apreciar al analizar los resultados que arrojó esta encuesta.

FACTORES	SUPERINTENDENTES Y JEFES DE DIVISION		JEFES DE DEPTO. Y DE SECCION		
	NIVEL "C"		NIVEL "D"		
	SATISFACCIONES INDIVIDUALES	SATISFACCIONES A SERVIDORES	SATISFACCIONES INDIVIDUALES	SATISFACCIONES A SERVIDORES	
Salario	H	2	1	7	2
Seguridad en Salario	H	3	2	5	1
Seguridad de Empleo	M	1	3	1	7
Oportunidad de Promociones	M	6	4	9	4
Trabajo Interesante	H	4	5	2	5
Participar en Decisiones	M	5	6	4	9
Seguridad en el Trabajo	H	16	9	8	3
Uso de Conocimientos	M	13	15	3	8
Relaciones Interpersonales	H	12	16	6	10
Políticas de la Empresa	H	14	14	10	16 <sup>®</sup>
Buenas condiciones de trabajo	M	15	17	14	6
Constancia del Trabajo	M	8	7	11	17
Libertad de Acción	H	7	8	12	15
Estilo de Supervisión del Jefe	H	17	10	13	11

OBSERVACIÓN I

NIVEL C

<u>PROPIOS</u>		<u>PARA SUBORDINADOS</u>	
1.- Responsabilidad	(H)	1.- Reconocimiento	( )
2.- Reconocimiento	(H)	2.- Buen salario	( )
3.- Buen salario	(H)	3.- Responsabilidad	(H)
4.- Trabajo interesante	(H)	4.- Oportunidad de promociones	(H)
5.- Participar en decisiones	(H)	5.- Trabajo interesante	(H)
6.- Oportunidad de promociones	(H)	6.- Participar en decisiones	(H)

Analizando los 6 factores mas importantes del nivel "C", encontramos que lo que consideran de interés para ellos también piensan que les interesa a los subordinados, y

las conclusiones que pueden sacarse son dos:

PRIMERO.- Entre los 6 factores hay 5 motivacionales, por lo que se aprecia que buscan los factores motivacionales tanto para sí como para sus subordinados.

SEGUNDO.- Se rigen bajo la regla de que lo que a mí me gusta le gusta igual a mis subordinados.

## CLASIFICACIÓN 2

NIVEL C		NIVEL D	
PARA SU ORDINADOS		PROPTOS	
1.- Reconocimiento	(H)	1.- Responsabilidad	(H)
2.- Buen salario	(H)	2.- Trabajo interesante	(H)
3.- Responsabilidad	(M)	3.- Aumento de conocimientos	(M)
4.- Oportunidad de promociones	(H)	4.- Participar en decisiones	(M)
5.- Trabajo interesante	(M)	5.- Buen salario	(H)
6.- Participar en decisiones	(M)	6.- Relaciones interpersonales	(H)

En esta tabla se pueden observar varias cosas, algunas - medias raras como es el que los trabajadores del nivel - "D" no consideran al reconocimiento entre los seis principales, se puede observar también los primeros cuatro - factores que prefieren son motivacionales y los siguientes dos entre ellos el buen salario son higiénicos, en - el nivel "D" los administradores prefieren para si auretar sus conocimientos y relaciones interpersonales mas - que reconocimiento y oportunidad de promociones lo cual puede resultar ilógico a simple vista pero esto aparente - mente ilógico es lo que deben de tomar en cuenta los - - administradores del nivel "C" para sus subordinados.

### OBSERVACIÓN 3

<u>NIVEL D</u> <u>PROPIOS</u>		<u>NIVEL D</u> <u>SUBORDINADOS</u>	
1.- Responsabilidad	(M)	1.- Buen salario	(H)
2.- Trabajo interesante	(M)	2.- Reconocimiento	(H)
3.- Aumento de conocimientos	(M)	3.- Seguridad en el trabajo	(H)
4.- Participar en decisiones	(M)	4.- Oportunidad de promociones	(M)
5.- Buen salario	(H)	5.- Trabajo interesante	(M)
6.- Relaciones interpersonales	(H)	6.- Buenas condiciones de trabajo	(H)

Al analizar esta tabla se puede apreciar que hay mucha discordancia entre lo que quieren para sí en este nivel y lo que quieren para sus subordinados, quizá porque

aquí muchos de los subordinados son obreros. Una cosa muy común es la creencia de que para el obrero lo principal es el dinero, siendo esto un error, adelante se mostrarán otras tendencias.

PRIMERA.- El administrador de este nivel tiende a querer para sí los satisfactores motivacionales y a suponer que sus subordinados desean los fisiológicos.

SEGUNDA.- Al suponer que su subordinado desea los factores fisiológicos, inconscientemente ve la posibilidad de que la gente se sienta insatisfecha con su trabajo según la teoría de Frederick Herzberg, y aunque sería casi imposible que un administrador manifieste esto de viva voz,

#### OPSE SUCIÓN 4

Analizaremos ahora el factor de "Seguridad en el Trabajo"

Los administradores del nivel "C" lo consideran el último factor de importancia, ya que los niveles superiores, sin embargo lo consideran el primero, ya que los niveles inferiores, estos mismos lo consideran en octavo lugar, pero consideran que sus subordinados le dan el tercer lugar de importancia, de aquí se pueden sacar las siguientes conclusiones:

PRIMERO.- Los administradores sí se preocupan por sentirse más seguros que sus subordinados.

SEGUNDO.- Los niveles superiores ni se preocupan por la seguridad, posiblemente por su misma posición, pero conforme se baja de nivel ya se empieza a tomar más en cuenta por el personal.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CONCLUSIÓN 5

Al analizar los 4 siguientes factores que son:

- 1. Grado de Complicación.
- 2. Relaciones Interpersonales
- 3. Relaciones de la Empresa.
- 4. Diferentes Condiciones de Trabajo.

Estos factores no los considera importantes los del nivel "C", quizá por su posición en la empresa, en estos aspectos es lo que se desliza lo que ocurre a los administradores de este nivel con respecto a lo que piensa en sus subordinados, en lo que respecta a políticas de la empresa, los del nivel "D" sí lo consideran importantes para sí pero no lo consideran así para sus subordinados.

---

En lo que respecta a buenas condiciones, los del nivel "D" sí lo consideran importante para sus subordinados, ya que estos son las personas que están más preocupadas para accidentarse y se considera que se los debe de dar buenas condiciones para su seguridad.

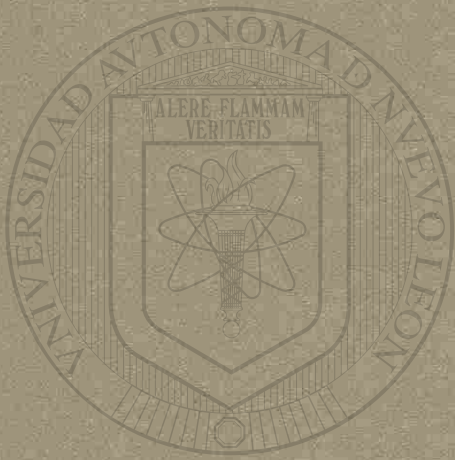
## OBSERVACIÓN 6

En lo que respecta a los dos factores que son contribución del trabajo y libertad de acción, son factores muy tomados en cuenta en el nivel "C" para ellos y para sus subordinados, sin embargo éstos que son los del nivel "D" les dan menos importancia y más aún, consideran que para sus subordinados todavía significa menos, por lo que se puede sacar la conclusión de que estos dos factores se les da mucha importancia a niveles altos pero se les va dando menos importancia según se baja de nivel en la empresa. Esto se considera que es síntoma de un sistema de administración en que se trabaja con poca motivación, lo anterior vale la pena analizarlo detenidamente a continuación.

---

Cuando a una persona no importa su nivel se le da libertad de acción y se le reconoce su contribución dentro de un equipo que está dando buenos resultados, no puede causar otra cosa en la persona mas que motivarlo a proyectar mas calidad en el trabajo y al mismo tiempo sienta su desarrollo personal, este punto es difícil para la generalidad de los administradores, pero este reconocimiento se puede lograr por muchos medios desde algunas palabras por parte del jefe hasta con un reconocimiento monetario, los jefes que creen que solo se logra la motivación por esto último, son los que les parece más problemático motivar a su gente.





# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®