

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE INGENIERIA
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
CURSOS ABIERTOS

MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

24 al 28 de febrero de 1992.

H O R A R I O

T E M A

P R O F E S O R

Lunes a viernes de 17:00 a 21:00 hrs.

- 1.- La motivación como rol gerencial
- 2.- Modelos motivacionales
- 3.- Patrones de motivación
- 4.- Satisfacción en el trabajo
- 5.- Recompensas al desempeño
- 6.- Calidad de vida en el trabajo
- 7.- Enriquecimiento del trabajo

Lic. Víctor M. Silva Martínez



EVALUACION DEL PERSONAL DOCENTE

**CURSO: MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD
EN LAS ORGANIZACIONES**

FECHA: 24 al 28 de febrero de 1992.

		DOMINIO DEL TEMA	EFICIENCIA EN EL USO DE AYUDAS AUDIOVISUALES	MANTENIMIENTO DEL INTERES. (COMUNICACION CON LOS ASISTENTES, AMENIDAD, FACILIDAD DE EXPRESION).	PUNTUALIDAD	
CONFERENCISTA						
1	Lic. Víctor M. Silva Martínez					
ESCALA DE EVALUACION: 1 a 10						

EVALUACION DE LA ENSEÑANZA

②

SU EVALUACION SINCERA NOS AYUDARA A MEJORAR LOS PROGRAMAS POSTERIORES QUE DISEÑAREMOS PARA USTED.

MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

24 al 28 de febrero de 1992.

TEMA		ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL TEMA	GRADO DE PROFUNDIDAD LOGRADO EN EL TEMA	GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL TEMA	UTILIDAD PRACTICA DEL TEMA	
1	La motivación como rol gerencial					
2	Modelos motivacionales					
3	Patrones de motivación					
4	Satisfacción en el trabajo					
5	Recompensas al desempeño					
6	Calidad de vida en el trabajo					
7	Enriquecimiento del trabajo					
ESCALA DE EVALUACION: 1 a 10						

EVALUACION DEL CURSO

C O N C E P T O		
1.	APLICACION INMEDIATA DE LOS CONCEPTOS EXPUESTOS	
2.	CLARIDAD CON QUE SE EXPUSIERON LOS TEMAS	
3.	GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL CURSO	
4.	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO	
5.	CONTINUIDAD EN LOS TEMAS DEL CURSO	
6.	CALIDAD DE LAS NOTAS DEL CURSO	
7.	GRADO DE MOTIVACION LOGRADO EN EL CURSO	
EVALUACION TOTAL		

ESCALA DE EVALUACION: 1 A 10

1.- ¿Qué le pareció el ambiente en la División de Educación Continua?

MUY AGRADABLE

AGRADABLE

DESAGRADABLE

2.- Medio de comunicación por el que se enteró del curso:

PERIODICO EXCELSIOR
ANUNCIO TITULADO DE
VISION DE EDUCACION
CONTINUA

PERIODICO NOVEDADES
ANUNCIO TITULADO DE
VISION DE EDUCACION
CONTINUA

FOLLETO DEL CURSO

CARTEL MENSUAL

RADIO UNIVERSIDAD

COMUNICACION CARTA,
TELEFONO, VERBAL,
ETC.

REVISTAS TECNICAS

FOLLETO ANUAL

CARTELERA UNAM "LOS
UNIVERSITARIOS HOY"

GACETA
UNAM

3.- Medio de transporte utilizado para venir al Palacio de Minería:

AUTOMOVIL
PARTICULAR

METRO

OTRO MEDIO

4.- ¿Qué cambios haría en el programa para tratar de perfeccionar el curso?

5.- ¿Recomendaría el curso a otras personas?

SI

NO

5.a. ¿Qué periódico lee con mayor frecuencia?

6.- ¿Qué cursos le gustaría que ofreciera la División de Educación Continua?

7.- La coordinación académica fue:

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

MAIA

8.- Si está interesado en tomar algún curso INTENSIVO ¿Cuál es el horario más conveniente para usted?

LUNES A VIERNES
DE 9 a 13 H. Y
DE 14 A 18 H.
(CON COMIDAD)

LUNES A
VIERNES DE
17 a 21 H.

LUNES A MIERCOLES
Y VIERNES DE
18 A 21 H.

MARTES Y JUEVES
DE 18 A 21 H.

VIERNES DE 17 A 21 H.
SABADOS DE 9 A 14 H.

VIERNES DE 17 A 21 H.
SABADOS DE 9 A 13 H.
DE 14 A 18 H.

OTRO

9.- ¿Qué servicios adicionales desearía que tuviese la División de Educación Continua, para los asistentes?

10.- Otras sugerencias:



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS ABIERTOS

MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

24 al 28 de febrero de 1992.

APOYOS DOCUMENTALES

LIC. VICTOR M. SILVA MARTINEZ

PALACIO DE MINERIA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

Apoyos documentales del curso:

MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD

Profesor: Lic. Victor M. Silva Martinez

Fuente del documento:

Davis, Keith y Newstrom, John W.

"El comportamiento humano en el trabajo:
comportamiento organizacional".

Mc.Graw Hill, Mexico, pp.69-162,344-367. 1988.

MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD

Contenido.	pag.
- LAS NECESIDADES HUMANAS.....	3
MODELOS MOTIVACIONALES:	
- MASLOW: JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.....	5
- HERZBERG:MODELO DE LOS DOS FACTORES.....	8
- EL CONDICIONAMIENTO OPERANTE: MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO.....	11
- PATRONES DE MOTIVACION: LOGRO, AFILIACION, COMPETENCIA Y PODER....	16
- EL MODELO DE LAS EXPECTATIVAS.....	18
- LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	27
- RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS AL DESEMPEÑO....	42
- LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....	59
- EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.....	61

NECESIDADES HUMANAS

Cuando una máquina se descompone, quienes la usan reconocen que necesita algo. Suponen que una máquina no podrá esmerilar una pieza de metal con la tolerancia precisa. Posiblemente necesite aceite, o algún tornillo esté suelto. Primero el operador tratará de encontrar la falla. Después pedirá ayuda al supervisor y, finalmente, este último llamará al especialista en mantenimiento o a un ingeniero, y así, sucesivamente, hasta que se encuentre la causa del problema y la máquina vuelva a funcionar.

Todas las personas que tratan de encontrar las causas de la descompostura de la máquina lo hicieron (o debieron haberlo hecho) en forma analítica y basadas en sus propios conocimientos sobre la operación y las necesidades de la máquina. Hubiera sido un desperdicio tratar de apretar tornillos o aceitar algún engrane al azar, con la esperanza de que el problema se resolviera en esa forma. Una acción de ese tipo sólo agravaría la falla.

Suponga usted que el operador de la máquina "se descompone": responde negativamente al supervisor de una manera que es casi una insubordinación. El supervisor podría pensar en reprimir al obrero sin analizar la situación, lo cual sería igual que tratar de componer la máquina de manera azarosa. Como esta máquina, el operador trabaja deficientemente, lo hace así debido a causas específicas que pueden estar relacionadas con sus necesidades. Para que exista un mejoramiento en su desempeño el obrero requiere un cuidado profesional y técnico, como lo requiere la máquina. Si nosotros tratamos (mantenemos) a la gente tan bien como a la maquinaria costosa, tendremos como resultado trabajadores más productivos y más satisfechos.

Los gerentes también requieren atención para mantenerse motivados. Las deficiencias y los problemas de la gerencia en ocasiones se tornan tan graves que los gerentes se vuelven ineficientes para motivar a sus empleados y son reemplazados.²

Un modelo de motivación

Aun cuando unas cuantas actividades humanas se llevan a cabo sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o producido por alguna causa. No requiere motivación el crecimiento del cabello, pero sí la requiere ir a la peluquería para hacerse un corte de pelo. Nadie se quedará dormido sin motivación (aun cuando algunos padres de niños pequeños puedan dudarlo), pero ir a la cama es un acto consciente que requiere esta última. El trabajo de los gerentes consiste en identificar y activar los motivos del empleado para que desempeñe la tarea.

Los motivos se perciben como expresiones de las necesidades de una persona; por tanto, éstos son personales e internos. Los incentivos, por su parte, son externos a la persona. Éstos forman parte del ambiente laboral que propicia la gerencia para alentar a los trabajadores a desempeñar sus tareas. Por ejemplo, la gerencia ofrece a los vendedores un bono como incentivo para que aumenten sus ventas y también para satisfacer las necesidades de reconocimiento y de status que éstos tienen.

Graficando de manera simplificada la relación entre las necesidades y el desempeño, en la figura 4-1³ se ilustra un modelo de motivación. Las necesidades crean tensiones que son modificadas por el contexto individual para provocar ciertos deseos. Los empleados examinan los incentivos positivos y negativos que están a su disposición y determinan cuáles servirán mejor para satisfacer sus deseos. Basados en la apreciación que tienen de toda la situación se sienten motivados para comprender acciones que satisfagan sus necesidades. Por ejemplo, la necesidad de alimento produce la tensión de hambre. Como el ambiente afecta el apetito para cierto tipo de alimento, un nativo de los Mares del Sur puede apetecer un pedazo de pescado, mientras que un rancharo de Colorado apetece un pedazo de carne. Ambos se sentirán motivados a tomar acción, pero buscarán diferentes alimentos de diversas maneras.

Tipos de necesidades

Existen varias formas de clasificar las necesidades. Una manera simple es: 1) las necesidades físicas básicas, también llamadas *necesidades primarias*, y 2) necesidades sociales y psicológicas, también llamadas *necesidades secundarias*. Las necesidades físicas incluyen alimentos, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura confortable. Estas necesidades surgen de los requerimientos básicos vitales y son importantes para la sobrevivencia de la raza humana. Son, por tanto, propios de toda la gente, pero varían en intensidad de una persona a otra. Por ejemplo, un niño necesita dormir mucho más tiempo que una persona adulta.

Las necesidades también están condicionadas por la práctica social.

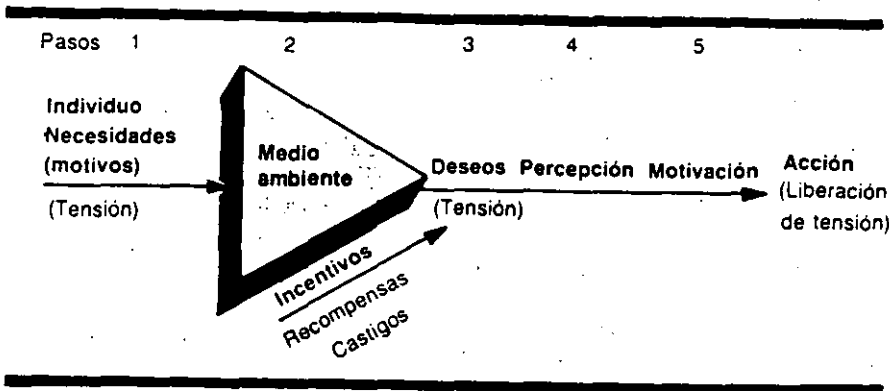


Figura 4-1
Modelo de motivación

Si se tiene la costumbre de comer tres veces al día, entonces la persona siente apetito en esas tres ocasiones, aun cuando pudieran ser adecuadas solamente dos. Si se introduce una hora en la mañana para tomar café, entonces se convierte la acción en un hábito por satisfacer ese apetito así como en una necesidad social.

Las necesidades secundarias son menos claras porque tienen relación con la mente y el espíritu, más que con el cuerpo. Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme va madurando el individuo. Como ejemplos están la rivalidad, la autoestima, el sentido de responsabilidad, la autoafirmación, el sentido del deber, el dar, la pertenencia y recibir afecto. Las necesidades secundarias complican los esfuerzos que hacen los gerentes para motivar a su personal. *Por lo que la planeación gerencial debe tomar en consideración el efecto que tendrá en las necesidades secundarias de los empleados cualquier acción que se proponga llevar a cabo.*

Variaciones en las necesidades

Las necesidades secundarias varían entre las personas mucho más que las necesidades primarias. Inclusive, se presentan como opuestas en dos personas diferentes. Una persona tiene la necesidad de autoafirmación y se muestra agresiva con los demás. La otra, por su parte, trata de ser sumisa y ceder a las agresiones de los otros. Las necesidades cambian también de acuerdo con el tiempo y las circunstancias.

El análisis de la conducta podría ser simple si las acciones de un individuo en determinado momento fueran el resultado de una única necesidad, pero esto casi nunca ocurre. Más aún, algunas necesidades están tan escondidas que quien las tiene no puede reconocerlas. Este hecho solamente hace más difícil entender la motivación. Por ejemplo, los trabajadores insatisfechos frecuentemente dicen que su insatisfacción está provocada por algo fácil de identificar, por ejemplo, los bajos salarios, pero su problema real es algo distinto. Consecuentemente, aun cuando la gerencia pague el salario que se requiere, los trabajadores continúan insatisfechos.

En resumen, las necesidades secundarias:

- Están fuertemente condicionadas por la experiencia
- Varían en tipo e intensidad entre las personas
- Están sujetas al cambio en cada individuo
- Se activan más en contextos de grupo que individuales
- Están frecuentemente escondidas del reconocimiento consciente
- Son sentimientos vagos y no necesidades físicas específicas
- Influyen en el comportamiento humano (se dice que: "somos lógicos sólo hasta donde nuestros sentimientos nos permiten serlo.")

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

Los psicólogos reconocen que las necesidades tienen una determinada prioridad. Tan pronto como las necesidades primarias son satisfechas, el individuo busca satisfacer las necesidades secundarias de mayor nivel. La jerarquía de

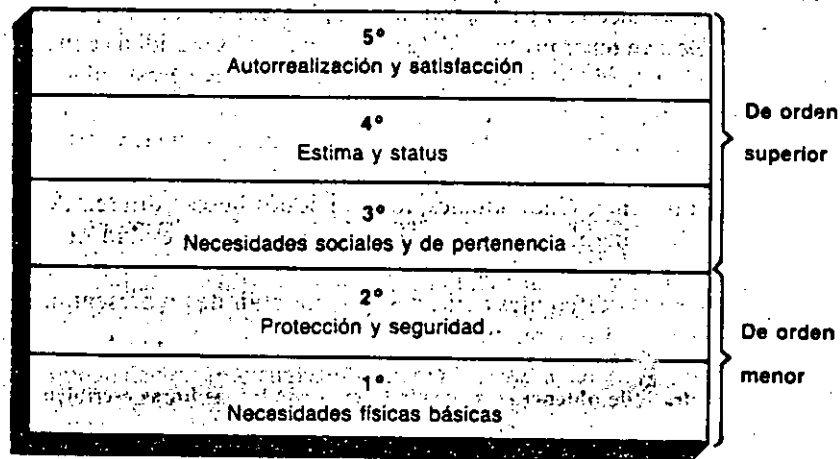


Figura 4-2
Jerarquía de las
necesidades
humanas de
acuerdo con
Maslow

necesidades de cinco niveles propuesta por A. H. Maslow que se ilustra en la figura 4-2, ha llamado poderosamente la atención.* Los cinco niveles son:

- 1 Necesidades físicas básicas
- 2 Necesidades de protección y seguridad
- 3 Necesidades de pertenencia y sociales
- 4 Necesidades de estima y status
- 5 Necesidades de actualización* de sí mismo

Los niveles de necesidades 1 y 2 se definen como *necesidades de orden inferior*, y los niveles 3, 4 y 5, son conocidos como *necesidades de orden superior*.

Necesidades de orden inferior

Las necesidades del primer nivel se refieren a la sobrevivencia. En una situación típicamente laboral, estas necesidades raramente dominan, en vista de que son aceptablemente satisfechas. Sólo en alguna experiencia ocasional, por ejemplo, pasar dos noches sin dormir o sufrir una obstrucción repentina en la garganta, nos recuerdan la naturaleza esencial de las necesidades básicas físicas.

La gente debe trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas quedan satisfechas hasta cierto punto, entonces quieren satisfacer otras. El siguiente nivel de necesidades predominantes es el de las de protección y seguridad. Este mecanismo funciona más o menos como sigue: Habiendo logrado cubrir las necesidades básicas físicas de este día, se quiere tener cierta seguridad de que esas mismas necesidades serán cubiertas también mañana y los

siguientes días. Consecuentemente, construyen muros que rodean las ciudades, graneros para el almacenamiento de alimentos, o bien, establecen programas de jubilación. Desean tener protección física tanto como seguridad económica. Esencialmente, la necesidad de protección asegura que las necesidades primarias serán cubiertas al día siguiente y durante largo tiempo como sea posible. En realidad, entonces, las necesidades del segundo nivel se relacionan con las del primer nivel.

Debido a las diferencias individuales, los individuos buscan diferentes cantidades de seguridad, pero, de hecho, todos tienen cierta necesidad de seguridad. Las personas también difieren en las formas en que tratan de obtenerla, según se ilustra en las diferentes actitudes que adoptan dos representantes de ventas de una empresa de computadoras.

Un empleado trató de obtener su seguridad ocupando largas horas escribiendo extensos informes sobre una nueva línea de control, con el fin de llegar a ser tan experto en ese campo que la empresa no pudiera prescindir de sus servicios. El otro empleado reaccionó en forma diferente, yendo a la escuela por las noches para aprender la teoría digital y sus aplicaciones, lo cual constituía un área nueva de producción en la empresa. Pensó que podría estar más seguro al tener más conocimiento sobre el nuevo equipo de control. En consecuencia, las dos personas reaccionaron de manera distinta ante las mismas circunstancias y en relación con las mismas necesidades.

Necesidades de orden superior

De acuerdo con Maslow, existen tres niveles de necesidades de orden superior. Dichas necesidades tienen que ver con la pertenencia y lo social. Algunas personas dicen que la mayoría de estas necesidades deben satisfacerse fuera del trabajo; sin embargo, las horas que se pasan en el lugar de trabajo suman de un tercio a una mitad del tiempo en estado de alerta del individuo. Las personas trabajan en un ambiente social y algunas de sus necesidades sociales deben cubrirse en ese ambiente, y otras, fuera de él.

Las necesidades del cuarto nivel incluyen las de estima y de status. Necesitamos tener, recibir y transmitir estos sentimientos. Necesitamos sentir internamente que somos valiosos, sentir también que otros creen que somos valiosos (status), y creer que los demás también lo son. Esta necesidad en particular se conoce en filosofía como el "valor de la persona", del que se habla en el Capítulo 1. Es una necesidad importante en los países desarrollados, posiblemente porque las primeras tres necesidades propuestas por Maslow están ya parcialmente satisfechas.

La necesidad básica del quinto nivel, la autorrealización de la potencialidad de cada individuo significa llegar a ser todo lo que uno es capaz. Esta necesidad es menos obvia que otras porque muchas personas no le dan suficiente importancia, ya que aún están muy ocupadas en cubrir sus necesidades de tercer o cuarto niveles. Si bien la necesidad de autorrealización predomina en pocas personas, ésta influye a casi todas. Las personas eligen ocupaciones que les gustan y obtienen cierta satisfacción del cumplimiento de sus tareas. En la medida en que esta necesidad del quinto nivel pueda atenderse, el individuo encontrará su trabajo desafiante e internamente satisfactorio, como se ilustra en el siguiente caso.

Jim Whittaker fue el primer norteamericano que escaló el Monte Everest (mayo 1, 1963). Esto fue muy peligroso (un alpinista se mató en el intento), además de agotador (en el viaje de regreso podía solamente dar un paso cada cinco minutos al agotarse la provisión de oxígeno). Cuando se le preguntó por qué había emprendido tan peligrosa aventura, su respuesta, rápida y directa, fue: ¡Porque ahí estaba! Para él eso era un reto —algo que hacer para su propia satisfacción.

Y, sin embargo, el deseo de reto continuaba latente para Whittaker, ya que algún tiempo después encabezó el equipo que incluía a los dos norteamericanos que conquistaron el pico K2, el segundo más alto del mundo.

No puede decirse que cuando la fuerza laboral alcanza el quinto nivel de necesidades no existe ya oportunidad para un mayor progreso. El nivel 5 es una clasificación generalizada de necesidades y todavía podría subdividirse en otros cinco niveles de superación. Las necesidades nunca pueden quedar totalmente satisfechas. Las personas son seres que siempre desean algo. Un astro deportivo que gana un millón de dólares logra lo que deseaba cuando sus ganancias eran solamente de unos cuantos miles, pero ahora los deseos de esta personas han aumentado a \$2 o \$5 millones. La conclusión a la que debemos llegar es que *la satisfacción de necesidades es un problema continuo en la organización*: no puede resolverse en forma permanente satisfaciendo una necesidad particular presente.

Interpretación de la jerarquía de necesidades

La jerarquía que propone Maslow tiene muchas limitaciones, además de que ha sido difícil validarla en posteriores investigaciones. Algunos críticos dicen que es más bien un marco conceptual filosófico para describir las típicas actitudes de los trabajadores en Estados Unidos. Después de realizar un estudio cuidadoso, un crítico concluyó que "la evidencia y el argumento de este análisis indican que el modelo de satisfacción de necesidades debe reexaminarse seriamente y no garantiza la gran aceptación que se le ha dado en la literatura de la psicología industrial."⁵

A pesar de sus limitaciones, el modelo de jerarquía de necesidades presenta algunos conceptos sólidos para ayudar a los gerentes a motivar a los empleados. Un estudio de Porter y asociados llega a las siguientes conclusiones generales:⁶

Existe evidencia de que a menos que las necesidades vitales (básicas físicas) sean satisfechas, ninguna otra necesidad de mayor nivel se hará presente. Existe también cierta evidencia de que a menos que las necesidades de seguridad se satisfagan, la gente no se interesará en otras necesidades de orden superior. Hay, sin embargo, poca evidencia que apoya el criterio de que existe una jerarquía después de que alguien supera el nivel de seguridad.

La gente requerirá las organizaciones para cambiar sus cursos de acción para efectuar cambios en sus necesidades humanas. La mayoría de las prácticas de organización fueron establecidas en un tiempo en que las necesidades de orden interior predominaban, por lo que algunas de estas prácticas pasan de moda conforme cambia la distribución en los niveles de necesidades. Esta propuesta apoya el enfoque de contingencia en comportamiento organizacional porque la elección de lo que es la "mejor" práctica se convierte en resultado de las necesidades de los empleados.

Lo que esencialmente propone el modelo de jerarquía de necesidades es que las necesidades satisfechas no son tan motivadoras como las necesidades insatisfechas. Esto es, *los empleados se sienten más fuertemente motivados por lo que ellos buscan que por lo que ya lograron*. Los empleados pueden reaccionar defensivamente tratando de salvaguardar lo que ya tienen, pero avanzan con entusiasmo solamente cuando están buscando algo que no tienen. En términos más realistas la gente trabaja sólo para comer cuando no tiene qué comer.

MODELO DE DOS FACTORES DE HERZBERG

Basándose en las investigaciones hechas con ingenieros y contadores, Frederick Herzberg desarrolló en la década de 1950' un modelo de motivación de dos factores. Pidió a los sujetos que pensarán en un tiempo en el que se hubieran sentido especialmente bien en su trabajo, y un tiempo en el que se hubieran sentido especialmente mal en ellos. También les pidió que describan las condiciones que los llevaron a tales sentimientos. Herzberg encontró que los empleados expresaban diferentes condiciones para los sentimientos positivos y para los negativos. Esto es, si un sentimiento de logro les producía sentimientos positivos, lo contrario, la falta de logro, raramente la expresaban como la causa de sentimientos negativos. En su lugar, algún otro factor, como la política de la empresa, la daban como la causa de un sentimiento negativo.

Herzberg concluyó que los dos factores influían separadamente en la motivación. Anteriormente se aseguraba que la motivación, o la falta de ella, eran opuestos de un mismo factor en un continuo. Herzberg refutó este criterio tradicional declarando que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran insatisfechos. Sin embargo, como se muestra en la figura 4-3, la presencia de tales factores generalmente lleva a los empleados a un estado

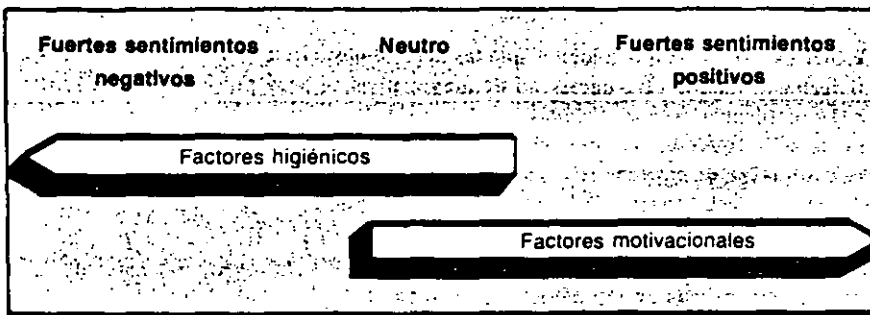


Figura 4-3
Factores higiénicos
y motivacionales

FACTORES HIGIENICOS

Insatisfactorios
Factores de mantenimiento
Contexto del empleo
Factores extrínsecos

Ejemplos

Política administrativa de la
compañía
Calidad de la supervisión
Relaciones con los supervisores
Relaciones con los compañeros
Relaciones con los subordinados
Pago
Seguridad en el empleo
Condiciones en el trabajo
Posición social

FACTORES MOTIVACIONALES

Satisfactorios
Motivadores
Contenido del empleo
Factores intrínsecos

Ejemplos

Lógro
Reconocimiento
Progreso
Trabajo mismo
Posibilidad de desarrollo
Responsabilidad

Figura 4-4
Clasificación
factores higiénicos
y motivacionales
según Herzberg

neutral de satisfacción. Los factores no son fuertemente motivadores. Estos potentes disatisfactorios son llamados *factores de higiene o de mantenimiento*, porque son necesarios para mantener cierto nivel de satisfacción en los empleados.

Otras condiciones laborales influyen considerablemente para provocar motivación, pero si no están presentes raramente provocan insatisfacción. Durante muchos años los administradores se preguntaban por qué la motivación de sus empleados no aumentaba a pesar de las atractivas políticas de personal y prestaciones que ofrecían. La idea de separar los *factores de motivación* de los de mantenimiento ha ayudado a responder a tales cuestionamientos, pues las prestaciones y las políticas de personal eran primordialmente factores de mantenimiento según la teoría de Herzberg.

El modelo de Herzberg propone solamente una tendencia general. Los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para la gente que desea esa clase de retribuciones. Por el contrario, algunos motivadores pueden ser sólo factores de mantenimiento para otras personas. Como sucede en la mayoría de las situaciones humanas, existe sólo una tendencia hacia una sola dirección o la otra. No existe una distinción absoluta: ningún factor es completamente unidimensional en su influencia.

Satisfacción y contexto en el empleo

La figura 4-4 ilustra los factores de la teoría de Herzberg. Los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad, en su mayoría se relacionan directamente con el trabajo propiamente dicho, el desempeño del empleado y el reconocimiento y crecimiento que se aseguran a través de él. Los motivadores en su mayoría están centrados en el trabajo; es decir, se relacionan con *el contenido del trabajo*.

Por otra parte, los factores de mantenimiento están relacionados principalmente con *el contexto del empleo* porque están más relacionados con el ambiente que rodea al trabajo. Esta diferencia entre el contenido y el contexto del empleo es muy importante, ya que muestra que los empleados principalmente se sienten motivados más por lo que hacen para sí mismos. Cuando aceptan la responsabilidad o logran el reconocimiento por su propia conducta, se sienten fuertemente motivados. Si estas conclusiones son ciertas, entonces el papel de la gerencia es ofrecer un ambiente de apoyo al desempeño de los empleados. La gerencia debe desarrollar funciones de apoyo o ayuda más que de jefatura.

Factores intrínsecos y extrínsecos

La diferencia entre el contenido y el contexto del empleo es similar a la que existe entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, según se entiende en psicología. Los *motivadores intrínsecos* son recompensas internas que una persona siente cuando desempeña un trabajo, por lo que existe una conexión directa entre el trabajo y la recompensa. Un empleado en esta situación se siente automotivado. Los *motivadores extrínsecos* son recompensas externas que ocurren separadamente del trabajo y no proveen satisfacción directa en el momento en que se está desempeñando el trabajo. Ejemplos de este tipo de motivación son los planes de jubilación, el seguro médico y los periodos de vacaciones.

Antes de la investigación de Herzberg, los gerentes centraban su atención en los factores extrínsecos de mantenimiento, casi siempre con malos resultados. Ahora que comprenden mejor la diferencia entre ambos factores están tomando más en cuenta los factores intrínsecos porque al atenderlos se obtiene un mejor resultado para el empleado, la organización y la sociedad.

Interpretación del modelo de dos factores

El modelo de dos factores es a la vez aceptado y rechazado por algunos analistas de la motivación. Quienes lo apoyan demuestran la extensa aplicación que ha tenido en Estados Unidos y otros países. En particular, el modelo puede aplicarse más a los niveles administrativos, de profesionales y a la alta gerencia.⁹

La mayoría de los críticos del modelo rechazan la idea de los dos factores independientes que afectan la motivación. Creen que la motivación se basa en un solo factor a través de un continuo, en lugar de en dos factores. Otros críticos dicen que el modelo no proporciona suficiente fuerza a las cualidades de motivación que tienen el salario, el status y las relaciones con los demás, y que el modelo identifica como factores de mantenimiento.⁹

Quienes critican el modelo declaran que es más fácil obtener resultados positivos de él usando el método Herzberg. Otros métodos de investigación han fracasado para producir resultados similares.¹⁰ También critican que el modelo está demasiado ligado con el método, lo que limita su utilidad. Dicen que cuando se utiliza el método Herzberg y se le pide a alguien que mencione situaciones favorables de trabajo, el ego lo lleva a reportar cosas que *él* ha hecho. Cuando se le pide que informe de situaciones desfavorables, su ego lo lleva a hablar de cosas que *otros* han hecho, tales como el tratamiento inadecuado del supervisor. El resultado es que aparecen dos factores cuando en realidad existe solamente uno.

A pesar de las críticas, este modelo es útil por la distinción que hace entre los factores que motivan a los empleados y los factores que principalmente ayudan a mantenerlos "abiertos" a la motivación. Los conceptos de enriquecimiento del trabajo y de la calidad de vida en el trabajo, representan un importante avance de la idea de los dos factores. En vista de la importancia de dichos conceptos, se tratan por separado en un capítulo posterior.

Comparación de los modelos de Herzberg y Maslow

Aun cuando los modelos de Herzberg y de Maslow en cierta forma son similares, según se muestra en la figura 4-5, también tienen contrastes importantes. Maslow destaca las necesidades psicológicas, mientras que Herzberg lo hace en las condiciones laborales para satisfacer las necesidades del empleado. El modelo de Herzberg propone que en la sociedad moderna muchos trabajadores han satisfecho ya sus necesidades de orden inferior, por lo que ahora se sienten motivados principalmente por necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior ya no tiene esa fuerza impulsora para el empleado, sino que simplemente aseguran el *mantenimiento* del nivel actual de progreso.

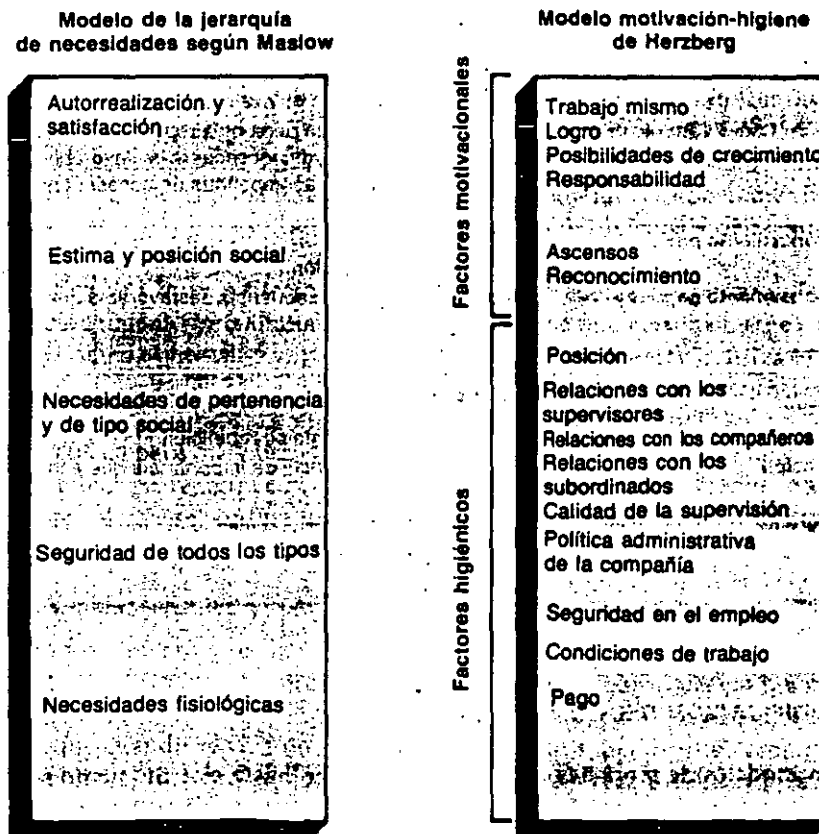


Figura 4-5
Comparación de
modelos de Maslow
y Herzberg

MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

Los modelos de motivación que hemos descrito hasta este momento se conocen como *teorías cognoscitivas o cognitivas de motivación* porque están basadas en el pensamiento y el sentimiento (es decir, en la cognición). Se refieren al ser interior del individuo y a la visión del mundo que tiene cada persona. Por ejemplo, en la jerarquía de necesidades de Maslow, el estado de necesidades internas del individuo determina su comportamiento.

La mayor dificultad con los modelos cognoscitivos o de motivación es que no están sujetos a una precisa observación y medición científicas. Es imposible, por ejemplo, medir las necesidades de estima de una persona en un momento dado. Por esta razón, se arguye que debe darse mayor atención a modelos que puedan probarse científicamente. El modelo más importante de este tipo es el de *modificación de la conducta*, derivado del trabajo de B. F. Skinner.¹¹ Su aplicación en las organizaciones se llama *modificación del comportamiento organizacional, o MOD.C.O.*¹²

La modificación de la conducta se basa en el concepto de que *el comportamiento depende de las consecuencias*; por tanto, es posible controlar el comportamiento de los empleados manipulando sus consecuencias. Este modelo se deriva de la Teoría del Aprendizaje. Mientras que las teorías cognoscitivas proponen que las necesidades internas provocan el comportamiento, la teoría conductista declara que las consecuencias externas determinan el comportamiento. Las diferencias entre estos dos enfoques son importantes.

Diversas formas del modelo conductista han sido aplicadas en varias empresas, como Frito-Lay, Weyerhaeuser y B. F. Goodrich. Los términos clave que se aplican en dicha teoría se resumen en la figura 4-6.

TÉRMINO CLAVE	DEFINICIÓN
Condicionamiento operante	Cualquier tipo de reforzamiento para modificar la conducta por medio de sus consecuencias
Ley de Causa y Efecto	La tendencia de una persona a repetir la conducta que viene acompañada de consecuencias favorables y a no repetir la conducta acompañada de consecuencias desfavorables
Reforzamiento positivo	Una consecuencia favorable que acompaña la conducta y alienta su repetición
Reforzamiento negativo	La falta de una consecuencia desfavorable que acompaña a la conducta
Forma	Reforzamiento sucesivo en la medida en que la conducta se acerca a lo deseado
Castigo	Una consecuencia desfavorable que acompaña la conducta y desalienta su repetición
Extinción	Ninguna consecuencia de importancia que acompañe la conducta
Programa de reforzamiento	Secuencia con un reforzamiento acompaña a la conducta deseada

Figura 4-6
Términos clave
utilizados en la
modificación de la
conducta

La modificación de la conducta se logra mediante un *condicionamiento operante*, que es cualquier tipo de reforzamiento que modifique la conducta por sus consecuencias. Si las consecuencias de cierto comportamiento son favorables para el empleado, se fortalece la tendencia a repetirlo. Contrariamente, si las consecuencias son desfavorables, la tendencia a repetir el comportamiento se debilita. De esta manera se expresa el condicionamiento operante. Existe un reforzamiento para estimular conductas deseables futuras y desalentar las indeseables.

La *Ley de Causa y Efecto* de la Teoría del Aprendizaje explica la idea del condicionamiento operante. Dicha ley establece que una persona tiende a repetir la conducta que se acompaña de consecuencias favorables (reforzamiento) y tiende a *no* repetir aquella conducta que es acompañada de consecuencias desfavorables. Supóngase por ejemplo, que un empleado nota que al ayudar a un nuevo colega para que aprenda sus labores, produce consecuencias favorables: esta conducta se repetirá con otros nuevos colegas. Pero si el esfuerzo de ayuda produce solamente conflicto y problemas, entonces el empleado que ofrece la ayuda se abstendrá de hacerlo en situaciones similares futuras.

*Ley de Causa
y Efecto*

Reforzamiento positivo y reforzamiento negativo

El comportamiento se estimula principalmente mediante reforzamientos positivos. Los *reforzamientos positivos* proporcionan una consecuencia favorable que alienta la repetición de la conducta. Un empleado, por ejemplo, puede descubrir que cuando realiza un trabajo de calidad su supervisor lo recompensa y lo reconoce. En vista de que el empleado gusta del reconocimiento, su conducta ha sido reforzada y, consecuentemente, el empleado deseará realizar nuevamente un trabajo de calidad. El reforzamiento siempre sigue al comportamiento correcto del empleado.

*Reforzamiento
positivo*

Un ejemplo de reforzamiento positivo es la experiencia de la firma Emery Air Freight en sus operaciones de embarque.¹³ La práctica de la empresa es concentrar pequeños paquetes en envases grandes con el fin de reducir los costos de embarque y operación. La norma establece embarcar 90% de paquetes pequeños en envases grandes, pero la auditoría realizada en varios de sus locales demostró que el uso real de envases grandes era de sólo 45%. Un estudio posterior reveló que los trabajadores habían sido adecuadamente capacitados y se habían mostrado cooperativos, pero no habían sido motivados a cumplir con la norma establecida.

Para mejorar su desempeño, la gerencia aplicó un programa de reforzamiento positivo, adiestrando a supervisores para que dieran a los empleados retroalimentación diaria sobre su desempeño, así como reconocimiento y otras recompensas. En la primera prueba efectuada en una oficina, el desempeño aumentó en 95% el primer día. Según fue aplicado el programa en otras dependencias, el desempeño también mejoró en 90% o más, y muchas de ellas mejoraron desde el primer día. Los resultados positivos continuaron durante los siguientes cuatro años del estudio. La retroalimentación constante y el reconocimiento proporcionaron a los trabajadores las consecuencias que influyeron notablemente su comportamiento. En este caso, el reforzamiento positivo registró un éxito extraordinario.

El *reforzamiento negativo* ocurre cuando la conducta se acompaña de la eliminación de una consecuencia desfavorable; por tanto, no es lo mismo que un castigo, que normalmente agrega algo desfavorable. De acuerdo con la ley del efecto, el comportamiento responsable de la eliminación de algo desfavorable se repite cuando se encuentra nuevamente una situación desfavorable. Un ejemplo de reforzamiento negativo es la experiencia de un mecánico de aviación que aprendió que si usaba silenciadores en sus oídos podría prevenir la molestia del ruido de la máquina del avión. Este reforzamiento lo estimuló a usar un equipo silenciador adecuado.

*Reforzamiento
negativo*

Moldeado

El *moldeado* existe cuando los reforzamientos se dan sucesivamente conforme se va llegando al comportamiento deseado. Aun cuando no ocurra el comportamiento correcto, si se estimula mediante reforzamientos hacia la dirección deseada, el moldeado es especialmente útil en la enseñanza de tareas complejas.

Una muestra de moldeado es el procedimiento de capacitación utilizado por un supervisor en una tienda de menudeo. La tienda era tan pequeña que no existía un programa establecido de capacitación para los empleados de ventas, por lo que dicha capacitación estaba a cargo del supervisor. Al principio un nuevo empleado no sabía cómo tratar eficientemente a los clientes, así que el supervisor le explicaba el procedimiento. Éste observaba la conducta del empleado de tiempo en tiempo, y cuando el empleado mostraba mejor comportamiento en alguna fase del procedimiento, el supervisor le expresaba su aprobación y lo alentaba. Esto fue un reconocimiento positivo para el empleado, por lo que le ayudó a moldear su comportamiento en la dirección correcta.

Castigo y extinción

El *castigo* ocurre cuando una consecuencia *desfavorable* se presenta y desalienta cierto comportamiento. El castigo tiene algunas limitaciones, pero puede hacerse necesario para desalentar las conductas indeseables. Una importante limitación es que el castigo solamente *desalienta* el comportamiento indeseable y no estimula ningún comportamiento deseable. Es más, en vista de que quien castiga es también la persona que da el reforzamiento en otros momentos, los dos roles se confunden entre sí, lo cual reduce la efectividad de la persona cuando da reforzamientos posteriores. Asimismo, las personas que son castigadas pueden sentirse confundidas respecto a la parte específica de su comportamiento que está siendo castigada, por lo que es posible que al mismo tiempo sean desalentadas algunas de sus conductas deseables.

Extinción

La *extinción* ocurre cuando no hay consecuencias significativas de la conducta. El comportamiento aprendido necesita ser reforzado para que ocurra nuevamente en el futuro. Si no hay reforzamiento, la conducta tiende a extinguirse mediante la ausencia del reforzamiento. En una ocasión un empleado ofreció tres sugerencias a su supervisor, en un lapso de algunas semanas. El supervisor no rechazó las sugerencias, pero tampoco las aceptó ni hizo nada al respecto. Las sugerencias simplemente desaparecieron entre la inmensa burocracia. Obviamente, el comportamiento del empleado de ofrecer sugerencias se extinguió en vista de las consecuencias. En este caso, el supervisor posiblemente no tenía la intención de provocar la extinción, aunque en otras ocasiones esto se utiliza como una estrategia consciente. Por lo tanto, las respuestas alternativas deseadas pueden reforzarse para cambiar el comportamiento.

Programas de reforzamiento

El reforzamiento puede ser continuo o parcial, como se muestra en la figura 4-7. El *reforzamiento continuo* ocurre cuando un reforzador acompaña cada conducta correcta del empleado. En algunas ocasiones, este nivel de reforzamiento puede ser deseable para estimular un aprendizaje rápido, pero en las situaciones típicas de trabajo generalmente no es posible recompensar al empleado por cada acción correcta que realice. Un ejemplo de reforzamiento continuo es el pago que se hace a los empleados por cada producto aceptable que fabrican.

Reforzamiento
continuo

El *reforzamiento parcial* ocurre cuando solamente se refuerzan algunas conductas correctas. El aprendizaje es más lento cuando se da un reforzamiento parcial en lugar de uno continuo. Sin embargo, una característica única del reforzamiento parcial es que el aprendizaje tiende a permanecer por más tiempo cuando se afirma a través del reforzamiento parcial.

Reforzamiento
parcial

Existen cuatro tipos de programas de reforzamiento parcial: intervalos fijos, intervalos variables, proporción fija y proporción variable. Todos ellos ofrecen una variedad de enfoques de reforzamiento.

Figura 4-7
Tipos de programas
de reforzamiento

Programa de reforzamiento	Ejemplo
1 <i>Continuo</i> . Reforzamiento que acompaña cada conducta correcta	Se paga una cuota de 10 centavos por cada pieza aceptable producida
2 <i>Parcial</i> . El reforzamiento se produce solamente después de algunas conductas correctas	Hay un pago cada quincena
a <i>Intervalos de tiempo</i>	El departamento de seguridad realiza revisiones de seguridad en cada departamento cuatro veces al año, al azar
• <i>Intervalo fijo</i> . Reforzamiento después de un cierto periodo	Los empleados de ventas reciben un bono después de cada cinco automóviles vendidos.
• <i>Intervalo variable</i> . Reforzamiento después de una variedad de periodos	Existe una lotería para los empleados que no han estado ausentes durante la semana
b <i>Relación</i>	
• <i>Relación fija</i> . Reforzamiento después de un cierto número de respuestas correctas	
• <i>Relación variable</i> . Reforzamiento después de un número variable de respuestas correctas	

Intervalos fijos Un programa de intervalos fijos proporciona un reforzamiento después de cierto periodo. Un ejemplo típico es el cheque de sueldo que se recibe cada dos semanas. A excepción de algunas circunstancias muy especiales, los empleados pueden depender de la llegada de su cheque en determinado día cada dos semanas.

Otro ejemplo es la experiencia de la Western Air Lines.¹⁶ La empresa contaba con cinco oficinas de reservaciones con aproximadamente 1 500 empleados y necesitaba ~~monedas~~ para promover entre el público las reservaciones telefónicas de vuelos. La compañía seleccionó un programa de reforzamiento a intervalos fijos junto con una mejor supervisión. Se mantenían registros del porcentaje de llamadas telefónicas de los clientes, y después retroalimentaban esa información diariamente a cada empleado. Los resultados fueron excelentes. La proporción de llamadas para reservaciones aumentó de una por cada cuatro llamadas a una de cada dos.

Intervalo variable Los programas de intervalo variable dan reforzamiento después de periodos variables. Por lo regular, tales variaciones se agrupan alrededor de un periodo meta o promedio de reforzamiento. Un ejemplo puede ser la política de una compañía de llevar a cabo inspecciones de seguridad en cada departamento durante cuatro veces por año, con el fin de alentar el cumplimiento del reglamento de seguridad. Las inspecciones se hacen aleatoriamente, por lo que los intervalos entre las mismas varían.

Proporción fija Los programas de proporción fija ocurren cuando existe un reforzamiento después de cierto número de respuestas correctas. Por ejemplo, el pago de bonos de ventas después de una determinada cantidad de ventas efectuadas (por ejemplo, automóviles). En una agencia de automóviles, el personal de ventas recibe un bono por cada quinto automóvil vendido. Este bono es un estímulo para vender más, especialmente cuando los vendedores alcanzan la tercera o cuarta venta y necesitan solamente una o dos más para obtener el bono.

Proporción variable El programa de proporción variable es un reforzamiento que se da después de un número variable de respuestas correctas, por ejemplo, después de 19, 15, 12, 24 y 17 respuestas. Este tipo de programa de reforzamiento provoca mucho interés y es el preferido por los trabajadores para algunas tareas.¹⁷ Tiende a ser el más poderoso de todos los programas de reforzamiento. Un hecho interesante lo constituyen las máquinas de monedas y algunos otros juegos de azar que funcionan sobre la base del programa de proporción variable, así que los tahúres experimentaron en este programa de reforzamiento mucho antes de que fuera estudiado por los científicos del comportamiento.

Críticas a la teoría de la modificación del comportamiento

La teoría de modificación del comportamiento ha sido criticada por su filosofía y su método.²⁰ Los críticos declaran que es un método inherentemente autoritario de administración, porque las consecuencias conductuales se controlan de tal modo que se obliga a la gente a modificar su comportamiento. Por tanto, manipula a las personas y es contrario a los modelos humanistas (por ejemplo, la jerarquía de necesidades de Maslow), que asumen que las personas son autónomas y se autorrealizan motivándose por sus propias necesidades internas. La modificación del comportamiento, por otro lado, presupone que las causas de la conducta son en gran medida externas a las personas y están en el ambiente. Esta teoría rechaza la idea de que las personas pueden actualizar sus propias potencialidades y surge la pregunta: ¿Quién controla al controlador?

¿El modelo C. O. manipula a la gente?

Otros críticos alegan que esta teoría es un insulto a la inteligencia de cada una de las personas, pues son tratadas como ratas en una caja de entrenamiento, cuando en realidad son individuos inteligentes, autocontrolados y capaces de tomar sus propias decisiones.

Aplicación de la teoría de la modificación del comportamiento

El mayor beneficio de este concepto es que permite un análisis científico más que los modelos cognoscitivos, mediante la atención que da a consecuencias específicas en lugar de a las necesidades internas e intangibles del ser humano. Es, sin embargo, difícil de aplicar en muchas ocasiones. Para iniciar el proceso es necesario identificar las conductas que necesitan modificarse y después determinar qué estímulo las provocó y cómo pueden reforzarse en el presente. Posteriormente, el ambiente del empleo debe estudiarse para poder desarrollar una estrategia realista de intervención que estimule o desaliente las conductas. La retroalimentación y el reconocimiento al desempeño frecuentemente son partes de esta estrategia porque tienden a ser poderosos reforzamientos.²¹ Las líneas generales para una estrategia de intervención se muestran en la figura 4-8. Cuando son adecuadamente aplicadas pueden llevar a un mejoramiento muy importante.

La firma Collins Food International utilizó la teoría con sus empleados del departamento de contabilidad.²² Una de las modificaciones que se eligió fue el índice de errores en la facturación. La gerencia midió el índice de errores y reunió a los empleados para plantearles la necesidad de establecer objetivos de mejoramiento. Al mismo tiempo reconoció a los empleados por la reducción de errores y los mantuvo informados sistemáticamente sobre los errores cometidos. Los empleados del departamento de cuentas por pagar respondieron a esta instancia reduciendo el índice de errores de más de 8% a menos de 0.2%.

Figura 4-8
Lineamientos
generales para la
modificación de la
conducta

-
- Identifica la conducta exacta que se quiere modificar.
 - Empleo del reforzamiento positivo siempre que sea posible.
 - Empleo del castigo solamente en circunstancias poco usuales y en conductas específicas.
 - Ignora la conducta indeseable menor para permitir su extinción.
 - Emplea los procedimientos de modelaje para desarrollar una conducta compleja correcta.
 - Minimiza el tiempo entre la respuesta correcta y el reforzamiento.
 - Ofrece el reforzamiento frecuentemente.
-

PATRONES DE MOTIVACIÓN

Cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto del ambiente cultural en el que vive. Estos patrones son las actitudes que afectan la manera en que la gente percibe su trabajo y enfrenta su vida. Cuatro patrones de motivación especialmente importantes son el logro, la afiliación, la competencia y el poder, según se muestra en la figura 5-1.

Mucho del interés que existe sobre los patrones de motivación se originó con la investigación de David C. McClelland, de la Universidad de Harvard.² Sus estudios revelaron que los patrones de motivación en las personas reflejan el ambiente cultural en el que crecen —su familia, la escuela, la iglesia y los libros—. En la mayoría de los países, uno o dos de estos patrones de motivación tienden a ser los más acentuados entre los empleados como resultado de ambientes similares en los que han crecido.

Cuatro patrones de motivación

Logro Un impulso para superar retos, de progresar y crecer
Afiliación Un impulso de relacionarse positivamente con la gente
Competencia Un impulso para hacer trabajo de alta calidad
Poder Un impulso para influir en las personas y las situaciones

Figure 5-1
Patrones motivacionales

Motivación de logro

La *motivación de logro* es el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos que se presentan al tratar de alcanzar sus metas. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito. El logro es importante por sí mismo, no por las recompensas que le acompañan.

Características de los triunfadores

Un número de características definen a los empleados orientados hacia el logro. Generalmente estas personas son trabajadoras cuando tienen la percepción de que serán reconocidas por su esfuerzo, cuando existe solamente un riesgo moderado de fracaso, y cuando son retroalimentadas de manera específica respecto a su desempeño anterior. Como gerentes, suelen confiar en sus subordinados, compartir y recibir nuevas ideas abiertamente, establecer metas superiores y esperan que sus empleados estén también orientados hacia el logro.³

Un ejemplo de motivación de logro lo tenemos en esta experiencia: Durante una fuerte tormenta de nieve, el presidente y los vicepresidentes de una compañía llegaron a sus oficinas a tiempo, mientras que algunos de los gerentes de menor jerarquía llegaron atrasados, y otros no se presentaron a trabajar. Los directivos indudablemente estaban ahí porque sintieron un impulso interior y tenían sentido de responsabilidad, factores que les habían ayudado a alcanzar el alto nivel de liderazgo que ejercían. Algunos de los gerentes, por su parte, aparentemente no tenían ese impulso ni estaban interesados en superar grandes obstáculos para llegar a tiempo a la oficina a pesar de las malas condiciones por la helada.

Motivación de afiliación

La *motivación de afiliación* es el impulso de relacionarse socialmente con la gente. Si se compara a los trabajadores motivados por el logro con los motivados por afiliación, se observará cómo ambos patrones influyen en el comportamiento. La gente orientada al logro trabaja arduamente cuando recibe una evaluación de su comportamiento clara y directa del supervisor, en el trabajo. Pero las personas motivadas por afiliación trabajan mejor cuando se les reconoce sus actitudes positivas y su colaboración. Las personas que están motivadas para el logro eligen ayudantes técnicamente capaces y dan poca importancia a los sentimientos personales que éstos tengan hacia ellos. Sin embargo, las personas motivadas por afiliación suelen seleccionar amigos para que trabajen con ellas. Estas últimas se sienten más satisfechas internamente de estar entre amigos y desean la libertad que les da el ambiente en el trabajo para desarrollar esas relaciones.

Motivación por la competencia

La *motivación por la competencia* es el impulso de realizar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan la excelencia en su trabajo, desarrollan habilidades para la solución de los problemas y luchan por ser creativos. Lo más importante es que estas personas se benefician de sus experiencias.⁵ En general, tienden a desempeñar buen trabajo por su propia satisfacción interna y el reconocimiento de los demás.

La *motivación por competencia* es la piedra angular en el sistema de valores japonés.⁶ En ese país los gerentes esperan que sus empleados se interesen por la calidad del trabajo, y los temas que se escuchan en las reuniones del personal giran alrededor de asuntos relacionados con la calidad. Esta actitud se refleja, por ejemplo, en los automóviles que producen, donde existe un índice de quejas notablemente menor al que reciben los fabricantes de vehículos norteamericanos.

Las personas motivadas por la competencia también esperan un trabajo de alta calidad de sus asociados y pueden impacientarse si quienes colaboran con ellos no cumplen con estas expectativas. De hecho, el impulso que tienen hacia un trabajo de calidad puede ser tan grande que suelen subestimar la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de productos terminados.

Motivación por el poder

La *motivación por el poder* es un impulso por influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen ese poder podrán usarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes cuando su impulso está orientado hacia un poder institucional y no al poder personal. El primero es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para el bien de toda la organización. En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, alcanzan posiciones de liderazgo mediante un desempeño exitoso y, por tanto, son aceptadas por los demás. Sin embargo, si el impulso que tiene un empleado es hacia el poder personal, éste suele ser un líder sin éxito.

Conocer los patrones de motivación ayuda a los gerentes a entender las actitudes de cada empleado en el trabajo. En esa forma, pueden entonces tratar con sus empleados de manera distinta, de acuerdo con los patrones de motivación que cada uno tenga. Por ejemplo, un empleado motivado por el logro puede ser asignado a un puesto después de que se le expliquen los retos que éste implica. Un empleado motivado por la competencia puede ser asignado a un trabajo similar, pero subrayando los requerimientos de alta calidad en el trabajo que tiene el puesto. Como un empleado comentó: "mi supervisor me habla en mi propio idioma."

EL MODELO DE EXPECTATIVAS

$$E \times M = M$$

Un enfoque ampliamente aceptado de motivación es el *modelo de expectativas*, también llamado *teoría de las expectativas*, que fue desarrollado por Victor H. Vroom y ampliado y refinado por Porter, Lawler y otros.⁷ Vroom explica que la motivación es un producto de tres factores: qué tanto se desea una recompensa (valencia); qué tan probable se estima que el esfuerzo resultará en el desempeño exitoso (expectativa), y el estimado de que tal desempeño llevará a la recompensa (medios o herramientas). Esta interacción se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{Valencia} \times \text{expectativa} \times \text{medios} = \text{motivación}$$

Valencia

Preferencias por la recompensa

La *valencia* se refiere a la fuerza de la preferencia que tiene una persona para recibir una recompensa. Es una expresión de la cantidad o el grado que una persona tiene para alcanzar una meta. Por ejemplo, si un empleado desea un ascenso, entonces ese ascenso tiene gran valencia para él. La valencia de una recompensa es única para cada persona ya que está condicionada por la experiencia y puede variar substancialmente con tiempo cuando las necesidades anteriores se satisfagan y otras nuevas emerjan.

La valencia relativa que los trabajadores dan a la recompensa está influida por condiciones distintas, tales como la edad, la educación y el tipo de trabajo. Un trabajador joven probablemente dará menor importancia a un plan de jubilación que un empleado de mayor edad. De igual manera, un universitario recién graduado puede tener mayor deseo de progresar en su carrera profesional que un antiguo obrero, en una fábrica, con menor educación. Además, cuando las condiciones económicas cambian, los trabajadores también cambian sus preferencias hacia las distintas recompensas.

Por otro lado, cuando la fuerza de trabajo se considera globalmente, como por ejemplo, en Estados Unidos, las necesidades del empleado permanecen razonablemente consistentes por varias décadas. A pesar de los cambios en los estilos de vida, el ingreso familiar y otros factores, los trabajadores tienden a valorar los mismos beneficios que sus homólogos de hace veinte o treinta años.

La experiencia de la firma Minnesota Gas Company ilustra este equilibrio. Durante treinta años los solicitantes de empleo de la firma han llenado el espacio de "Preferencias de empleo" mediante la jerarquización de diez factores laborales según la valencia de cada uno. De esta forma se conocieron los deseos de los trabajadores de una comunidad específica durante un periodo de treinta años. Los resultados revelaron que la jerarquización del orden de los factores había permanecido notablemente estable por dicho periodo, y que se subrayaban la seguridad, el tipo de trabajo deseable, la oportunidad de progreso y la organización deseada.⁸

En vista de que las personas pueden tener preferencias positivas o negativas respecto a un determinado resultado, la valencia puede ser también negativa o positiva. Cuando una persona prefiere no tener cierto resultado en lugar de tenerlo, la valencia se expresa con una cantidad negativa. Si una persona es indiferente respecto a cierto resultado, la valencia es 0. El rango total es de -1 a +1, como se ilustra en la figura 5-2.

Algunos empleados pueden encontrar una valencia intrínseca en el trabajo mismo, particularmente si tienen una fuerte ética del trabajo o están motivados por la competencia. En tal caso, derivan su satisfacción directamente de su trabajo a través de un sentido de cumplimiento, de estar haciendo lo correcto, o de estar creando algo. En estas condiciones, los resultados están más controlados por el propio empleado y menos sujetos al sistema de recompensas de la organización.

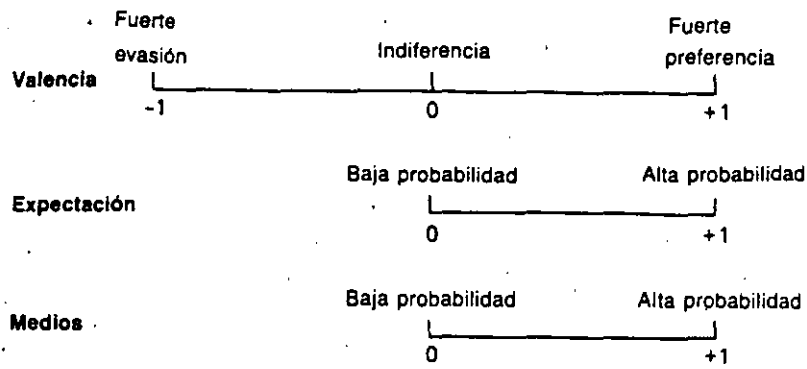


Figura 5-2
 Gama de valencia,
 expectativa y
 medios

La expectativa

La *expectativa* es la fuerza de convicción de que un esfuerzo en el trabajo resultará en la terminación de una tarea. Por ejemplo, una persona que vende de puerta en puerta suscripciones a una revista, puede saber por la experiencia que el volumen de sus ventas está directamente relacionado con el número de visitas que haga. La expectativa se expresa como probabilidad —el cálculo del grado en que el desempeño será determinado por la cantidad de esfuerzo empleado—. En vista de que la expectativa es una asociación entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede variar de 0 a 1. Si un empleado no ve que el esfuerzo le lleva a un desempeño deseado, la expectativa es 0. En el otro extremo, si el empleo está muy seguro de que la tarea será cumplida, la expectativa tiene un valor de 1. Normalmente, el cálculo de la expectativa del empleado radica entre estos dos extremos.

Esfuerzo =
probabilidad de
desempeño

Medios y herramientas

Los *medios* representan la creencia que tiene el individuo de que recibirá la recompensa una vez que termina la tarea. En este sentido, el empleado hace otro juicio subjetivo respecto a la probabilidad de que la organización valore el desempeño y ofrezca la recompensa con base en tal contingencia. El valor de este factor también va de 0 a 1. Si un empleado observa que los ascensos se basan en la información que sobre su desempeño existe en la organización, el factor se calificará alto. Sin embargo, si no es claro el criterio de la decisión, el factor se calificará bajo.

Desempeño =
probabilidad de
recompensa

Cómo trabaja el modelo

El producto de los tres factores, valencia, expectativa y medios, es la *motivación*.⁹ Se define como la fuerza del impulso hacia una acción. Un ejemplo del modelo de las expectativas es el siguiente:

Marty Fulmer, de treinta y un años, trabaja como soldador en una fábrica. Fulmer tiene grandes deseos (alta valencia) de pertenecer al personal de oficina en lugar de estar como obrero.

Fulmer reconoce que si hace un trabajo de calidad recibirá el reconocimiento de su supervisor (alta expectativa). Sin embargo, todos los trabajadores de oficina en la fábrica requieren un grado universitario y Fulmer cuenta solamente con un diploma de preparatoria. En vista de este obstáculo, es baja la estimación que Fulmer tiene de los medios para cristalizar sus deseos. El hecho de que sea un buen soldador no quiere decir que recibirá un ascenso a la posición que desea. A pesar de su vivo deseo por alcanzar algo, no ve un medio adecuado para lograrlo y, por tanto, no se siente motivado a desempeñar mejor su trabajo.

Todos los factores deben ser importantes

Los tres factores en el modelo de las expectativas pueden existir y combinarse de múltiples maneras, según se ilustra en la figura 5-3. La combinación que genera la más fuerte motivación requiere valencia alta, positiva; expectativa alta y medios altos. Si cualquiera de los elementos está bajo, la motivación declinará en el mejor de los casos. Si los tres factores están bajos, el resultado será una débil motivación.

Un caso especial ocurre cuando la valencia es negativa. Por ejemplo, algunos empleados prefieren no ser promovidos cuando el cambio representa tensiones, pérdida del pago de horas extras o responsabilidades adicionales. Cuando el ascenso tiene una valencia negativa, el empleado tratará de evitar alcanzarlo. La fuerza de un comportamiento como ese depende no solamente de la valencia negativa, sino también de los otros dos factores de expectativa y medios.

Con la experiencia la gente aprende a depositar diferentes valores en las recompensas que tiene a su disposición, y también en la variedad de niveles de recompensa ofrecidas.¹⁰ Asimismo, calcula la expectativa y los medios a través de la experiencia directa y sus propias observaciones. Como consecuencia, los empleados efectúan un tipo de análisis costo-beneficio sobre su propio comportamiento en el trabajo. Si el beneficio calculado vale la pena el costo, es probable que los empleados realicen un mayor esfuerzo.

Valencia	Expectativa	Medios	Motivación
Alta positiva	Alta	Alta	Fuerte motivación
Alta positiva	Alta	Baja	Motivación moderada
Alta positiva	Baja	Alta	Motivación moderada
Alta positiva	Baja	Baja	Motivación débil
Alta negativa	Alta	Alta	Fuerte evasión
Alta negativa	Alta	Baja	Evasión moderada
Alta negativa	Baja	Alta	Evasión moderada
Alta negativa	Baja	Baja	Evasión débil

Figura 5-3
Algunas combinaciones entre valencia, expectativa y medios

Papel de la percepción La reacción hacia las recompensas está tamizada por la *percepción*, que es la perspectiva que cada individuo tiene del mundo. Las personas perciben su ambiente a partir de un marco de referencia organizado de acuerdo con sus propios valores y experiencias. Los problemas individuales, intereses y antecedentes controlan la percepción que tienen de cada situación. En su interior, cada individuo se dice: "Yo me conduzco según los hechos, como yo los veo, no como tu los ves. Actúo de acuerdo con la percepción que tengo de mí mismo y del mundo en que vivo. No reacciono a un mundo objetivo, sino a un mundo visto en términos de mis propios valores y creencias."

En vista de que la percepción personal se influencia fuertemente por los valores personales, los gerentes no pueden motivar a los empleados simplemente haciendo declaraciones racionales acerca del pretendido valor de las recompensas o de su intención de darlas. Cada individuo quiere actuar como ser humano y no como máquina racional. Debe aceptársele como el ser emocional que es y motivársele de la manera individual que cada uno requiere. No puede fácilmente persuadirlo de que adopte los patrones de motivación que se desea que tenga. Debe motivarse a la gente en términos de sus *necesidades*, no de las ajenas.

Percepciones diferentes En vista de que la percepción es una experiencia individual, pueden existir dos o más perspectivas de una misma situación. Como se ilustra en la figura 5-4, dos personas pueden ver de dos maneras distintas la profundidad de la nieve. La profundidad de la nieve es un hecho objetivo que puede medirse, pero la mayoría de las situaciones humanas son complejas y no pueden ser medidas. Esto hace de la motivación un asunto especialmente difícil, a menos que se trate de comprender las percepciones de los demás. Lo que puede resultar de ese intento es en verdad sorprendente, como se ilustra a continuación.

Uno de los autores realizó una encuesta acerca de las reacciones de los empleados hacia un nuevo horario de trabajo que ofrecía al empleado la libertad de fijar su propio horario. La mayoría de las respuestas a la pregunta sobre esa nueva flexibilidad fue realmente positiva. Una empleada, sin embargo, informó que ella *no tenía esa flexibilidad*. Cuando se le pidió que explicara su curiosa respuesta, dijo que debía estar en casa diariamente a las 3:20 p.m. para recibir a sus hijos, que llegaban a esa hora de la escuela. Consecuentemente, ella percibió que el nuevo sistema no ofrecía ninguna flexibilidad. Y realmente así era para ella.

Una de las características de este concepto es el *conjunto* (o patrón) *perceptual*; esto es, la gente tiende a percibir lo que espera percibir. Si a un nuevo empleado se le comenta que el supervisor es amable, el empleado muy probablemente percibirá que el supervisor es amable y le responderá de igual manera. Por esta razón, el conjunto (o patrón) perceptual puede distorsionar la manera en que se enfrenta una situación; es decir, solamente "se verá" lo que se espera ver.

Esquema perceptual

La experiencia de un supervisor reveló los trucos que puede jugar la percepción. Uno de sus obreros deseaba con gran interés tener tres días de vacaciones para salir de cacería. En su departamento había tal carga de trabajo, que había habido necesidad de pagar horas extras cada sábado, por lo que el supervisor le prohibió faltar a sus labores. Por otro lado, el obrero tenía varios retardos en su registro. Una mañana, el empleado llegó treinta minutos más tarde, a lo que el supervisor reaccionó, sin mucho pensarlo, con la amenaza de suspenderlo tres días sin goce de sueldo en caso de que volviera a retrasarse en la llegada.

¿Adivina usted quién llegó tarde al día siguiente? ¡Por supuesto! El empleado que percibió "la amenaza" como su oportunidad para irse de cacería. El supervisor tuvo que hacer efectiva la medida disciplinaria de tres días sin goce de sueldo. De esta manera, la política de la gerencia se respetó, el trabajador logró su objetivo y el trabajo se quedó sin hacer por supuesto.



Copyright 1979
The Register and Tribune
Syndicate, Inc.

"Esto no es nada. Cuando yo tenía tu edad, la nieve me llegaba hasta aquí"

Figura 5-4
Dos percepciones
de la misma
situación
Tomado de *The Fam
Circus de Bil Keane*.
Reimpreso por cortes
de Register and Tribu
Syndicate, Inc.

El efecto de la incertidumbre Si se acepta el modelo de las expectativas, se observará que para motivar a una persona pueden seguirse dos caminos. Primero, puede reconocerse y tratar de influenciar la percepción que un empleado tiene de la recompensa —la valencia y la probabilidad de recibirla—. Segundo, puede trabajarse para fortalecer el valor real de la recompensa y la relación que existe tanto entre el esfuerzo y el desempeño, como entre el desempeño y la recompensa.

Resultados primarios
y secundarios

La relación entre el esfuerzo y la recompensa ulterior a veces se torna incierta. Existen tantas causas y efectos en una misma situación, que raramente puede un empleado estar seguro de que la recompensa deseada seguirá a determinada acción. Además, existen también resultados primarios y resultados secundarios. Los *resultados primarios* se obtienen directamente de la acción. Los *resultados secundarios* siguen de los primarios. Por ejemplo, se muestra en la figura 5-5, un empleado al ser capacitado podría obtener el resultado primario mediante un ascenso y el correspondiente aumento de salario. Sigue después el resultado secundario. El ascenso le dará más *status* y el reconocimiento de quienes le rodean. El aumento de sueldo permite al empleado y a su familia comprar los productos que desean. El resultado es una serie diversa y compleja de resultados a consecuencia de casi toda acción importante.

Otra causa de la incertidumbre en los resultados es que muchos de éstos están controlados por terceros, de quienes los empleados no saben cómo actuarán. En el caso del empleado que busca un ascenso, tanto éste como el aumento de sueldo respectivo los da la gerencia, y un mejor *status* lo dan quienes le rodean. Esta interrelación secundaria generalmente provoca gran incertidumbre.

En vista de que el modelo de las expectativas depende de la perspectiva que el empleado tiene entre esfuerzo, desempeño y recompensa, en ocasiones un incentivo sencillo y directo es más motivador que uno complejo, ya que éste puede traer tanta incertidumbre que el empleado no relacionará suficientemente el comportamiento laboral deseado con el valor de la recompensa. Por otro lado, el incentivo sencillo ofrece un curso práctico de acción que el empleado puede ver y comprender, lo que representa mayor valor en términos de expectativas y posibilidades.

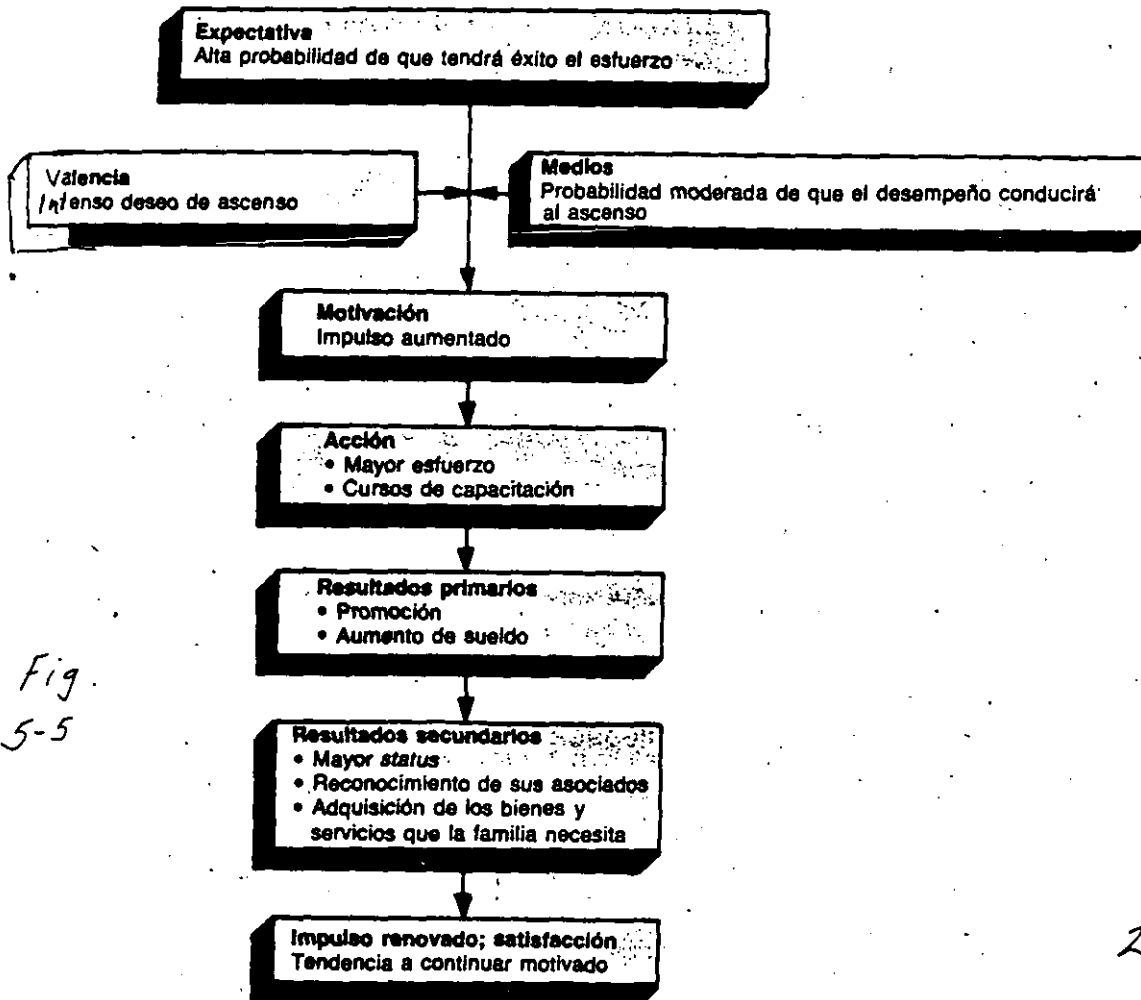


Fig.
5-5

Cómo entender el modelo de las expectativas

Probablemente el mayor valor del modelo de las expectativas que obliga a los gerentes a revisar seriamente el proceso a través del cual se da la motivación. También les impulsa a crear un ambiente de motivación que aumenta la posibilidad de propiciar un comportamiento adecuado en el empleado. Sin embargo, quedan tres preguntas por resolver.

La primera: ¿ha sido validado científicamente el modelo? Aun cuando no explica lo que sucede en cada situación, las investigaciones afectadas revelan que se puede aplicar en muchos momentos.

Por ejemplo, una prueba del modelo en dos empresas diferentes reveló que en una tuvo éxito pero en otra no, en vista de ciertas condiciones especiales. Un estudio de 138 trabajadores en una fábrica de acero tuvo resultados positivos, aun cuando fueron bajas las varianzas explicadas por algunas partes del modelo. El resultado de otro estudio hecho a 76 empleados de oficina en una compañía telefónica, validó el modelo y las interrelaciones que predice.

El modelo tiene cierta aplicación en otros países. Una encuesta hecha con vendedores de seguros en Japón descubrió que el modelo se aplicó aproximadamente de la misma manera que en Estados Unidos.

La segunda pregunta es: ¿pueden medirse la valencia, las expectativas y las posibilidades del modelo? Se ha usado una serie de enfoques para evaluarlos científicamente, pero pocos intentos se han hecho para medir los factores en los lugares de trabajo.

Una investigación examinó las recompensas que los vendedores consideran valiosas y encontró útil un procedimiento de dos etapas para evaluar la valencia. Los respondientes a la encuesta jerarquizaron las recompensas ofrecidas de 1 a 12; después las calificaciones por escala (la mejor, con 100 puntos). Comparada con los otros métodos, esta técnica requirió el mejor tiempo y fue la más aceptada por los sujetos investigados.

Una tercera pregunta es si el modelo es completo tal y como ahora se presenta. Las últimas indicaciones al respecto fueron que algunos factores adicionales deben agregarse para explicar mejor el comportamiento del empleado. El compromiso de la organización, por ejemplo, es también una función de las creencias que tiene el empleado respecto a sus futuras ganancias, cumplimiento por su parte de la deuda que siente con la organización, fuerte identificación con el empleador, y una falta de opciones laborales que da por resultado una movilidad limitada. Otros autores sugieren que los altos niveles de energía de algunos empleados los predisponen a ser extraordinariamente productivos, o que sus sólidas convicciones acerca de la moralidad de alguna actividad sobrepasan la sola consideración de expectativas.

El modelo de las expectativas ha demostrado estar muy relacionado con el de modificación de la conducta, así como también con otras numerosas prácticas gerenciales.¹⁸ El estilo de liderazgo orientado a las metas, la administración por objetivos y el establecimiento de metas están también relacionados con el modelo.

EL PROCESO DE LAS ATRIBUCIONES

Una adición reciente a los textos sobre motivación es la Teoría de las Atribuciones. La *atribución* es un proceso por el cual la gente interpreta las causas de su propio comportamiento y del de los demás. La teoría se originó con el trabajo de Fritz Heider, que ha sido ampliado y refinado por otros investigadores.¹⁹ Su valor se basa en la creencia de que si se entiende cómo atribuyen los demás causas a lo que ven, entonces también se podrá predecir el comportamiento de terceros con mayor certeza.

Dos distinciones básicas subyacen en este enfoque, según aparece en la figura 5-6. La primera es si la gente tiende a señalar al ambiente o a las características personales como factores causales de su comportamiento. La segunda requiere evaluar si estos factores se perciben como relativamente estables o dinámicos. La combinación de ambas evaluaciones resulta en cuatro diferentes explicaciones posibles sobre el desempeño del empleado en la tarea, su habilidad, su esfuerzo, la dificultad de la tarea, o la suerte.²⁰

Cuatro atribuciones generales.

Por ejemplo, después de cada partido profesional de fútbol, el director técnico del equipo se reúne con sus ayudantes y califica el desempeño de cada jugador. Después, el capitán determina también si la actuación fue el resultado de una habilidad superior/inferior, de mayor/menor esfuerzo, de un oponente experimentado/inexperto, o de buena/mala suerte. Como todas estas evaluaciones son subjetivas, lo que interesa saber es lo que afecta la elección de la explicación de conducta.

Algo importante al saber si se está evaluando el propio comportamiento o interpretando el de otra persona. En general, la gente tiende a sobreestimar la influencia de las cualidades personales cuando juzga a otros, mientras que atribuye su propio comportamiento a factores circunstanciales. Estos juicios, sin embargo, son modificados por el hecho de si el comportamiento observado fue o no productivo para lograr la meta deseada. Estos elementos se combinan en la figura 5-7, la cual indica que la tendencia a la atribución contrasta notablemente, dependiendo de la situación de que se trate.

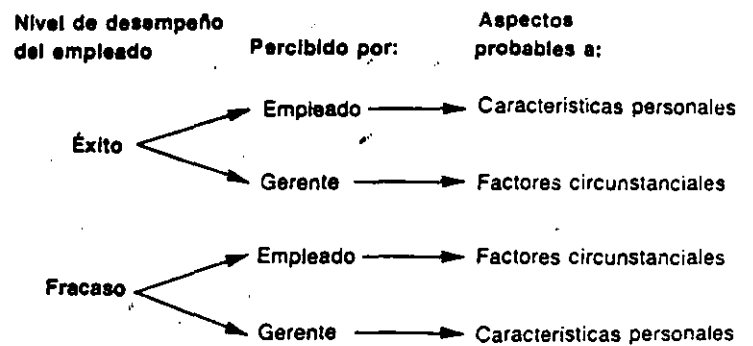
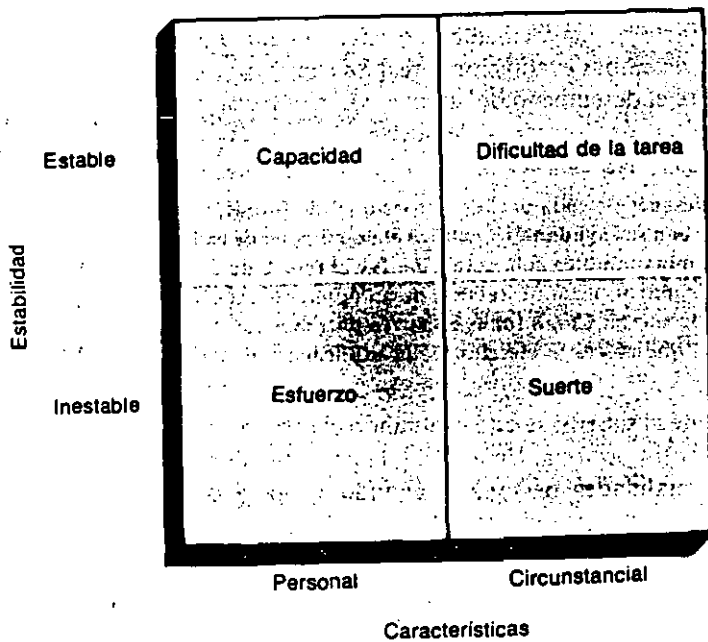


Figura 5-7
Diferentes aspectos del comportamiento de un empleado

Figura 5-6
Situaciones que generan diferentes atribuciones

El modelo de la atribución puede integrarse fácilmente con la discusión anterior sobre otros patrones de motivación. Por ejemplo, las personas orientadas al logro pueden creer que sus éxitos son el resultado directo del alto nivel de su esfuerzo. Los individuos impulsados por la competencia creerán más probablemente que tienen un alto nivel de habilidades.

De acuerdo con el modelo de las expectativas un empleado que fracasa en la tarea puede sentir que el ambiente le impide el éxito y, por tanto, en el futuro puede reducir el nivel de su esfuerzo. Quienes usan el método de modificación de la conducta son advertidos de considerar con todo cuidado sus reacciones al desempeño exitoso de un empleado. Un gerente puede creer que se debe a la suerte o a la facilidad de la tarea y abstenerse de dar el reconocimiento adecuado. El empleado que cree que el éxito se debe a su habilidad o a su esfuerzo, puede experimentar una disminución de su motivación por la falta de recompensas.

Los gerentes podrían beneficiarse si adquiriesen mayor conciencia de su propio proceso de atribución y de cómo afecta éste su comportamiento hacia sus empleados. Deberían igualmente ser muy cuidadosos de no caer en un círculo vicioso al observar el comportamiento de un empleado, atribuirlo a cualquier causa y reaccionar en consecuencia para luego provocar el consiguiente comportamiento indeseable. La conducta del empleado también está determinada parcialmente por la tarea, el contexto social y el ambiente, como se explica en el capítulo 1.²⁹

INTERPRETACIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN

Varios modelos de motivación han sido presentados en este y los capítulos anteriores. Estos incluyen la jerarquía de necesidades de Maslow, los factores de motivación y de mantenimiento de Herzberg y la de modificación de la conducta de Skinner; el de motivación por el logro, de McClelland; el modelo de las expectativas, de Vroom, y el proceso de atribución. Todos estos modelos tienen aspectos fuertes y débiles, como también tienen críticos y seguidores. Ningún modelo es perfecto, pero todos ellos aportan algo para comprender el proceso de la motivación. Asimismo, se han desarrollado otros modelos y también se ha intentado integrarlos a los existentes.

Los modelos cognoscitivos dominan el pensamiento de la motivación. Las personas tienen necesidades internas y están conscientes de ellas. Los gerentes motivan al personal ofreciéndole condiciones laborales que satisfagan las necesidades internas del empleado, al mismo tiempo que logran los objetivos de la organización. Los modelos se parecen entre sí en que todos reconocen las necesidades humanas, pero difieren en el enfoque, la interpretación y el énfasis particular.

Es probable que los modelos cognoscitivos continúen dominando en la práctica organizacional durante algún tiempo más, como lo indica la reciente atención que se ha dado al modelo de las atribuciones. Estos son más congruentes con nuestro enfoque humanista y holístico, aunque el modelo de modificación de la conducta también ofrece una opción interesante, especialmente en situaciones estables con mínima complejidad, cuando se observa una relación directa entre el comportamiento y sus consecuencias. En situaciones más complejas y dinámicas, los modelos cognoscitivos se aplicarán con mayor frecuencia. En otras palabras, el modelo de motivación que se use deberá adaptarse a cada situación.

Micromotivación

En los últimos dos capítulos se ha hecho hincapié en la motivación en el trabajo y dentro del contexto de la organización. Esta clase de motivación se llama *micromotivación* o motivación tipo A, es decir, la motivación dentro de una organización en particular. La idea es cambiar las condiciones dentro de la empresa con el fin de aumentar la productividad del empleado, o sea, motivar mejor al personal. No se puede ignorar el hecho, sin embargo, de que las empresas emplean personas totales que viven y se recrean en ambientes externos a su trabajo, pero que llevan a éste último muchas actitudes condicionadas por dichos ambientes externos y esas actitudes influyen su desempeño en la organización.

Macromotivación

El área de interés que enfoca las condiciones del ambiente fuera de la organización y que influye el desempeño en el trabajo, se llama *macromotivación* o motivación tipo B.²² El ambiente externo puede influir más notablemente el desempeño. Por ejemplo, ¿la sociedad apoya el trabajo o destaca la recreación como un valor más importante?, ¿percibe a los trabajadores como esclavos alienados o como importantes contribuyentes para la sociedad?, ¿fiscaliza el ingreso adicional obtenido al lograr un ascenso, restringiendo así el poder de compra? Todas estas condiciones del ambiente afectan las recompensas que un individuo deriva de su trabajo.

Obsérvese cómo se aplica la macromotivación al modelo de las expectativas. Los empleados usualmente buscan resultados inmediatos (primarios) con el fin de alcanzar resultados posteriores (secundarios), como son el reconocimiento social y la adquisición de bienes y servicios. Estos resultados secundarios frecuentemente son controlados por el ambiente de macromotivación y no por la organización. Si el sistema fiscal grava los ingresos del empleado cuando éstos se elevan por razón de un aumento, entonces declina la expectativa por la recompensa motivada por el aumento salarial.

Otros modelos de motivación se aplican de modo similar. Usando el ejemplo anterior del alza de impuestos que sigue a un ascenso, el modelo de modificación de la conducta predice que también se reduce el reforzamiento para un mejor desempeño. En otros casos la sociedad puede no penalizar a los trabajadores, pero tampoco los recompensa con el reconocimiento o aprecio a sus esfuerzos, con lo cual no hay reforzamiento y la conducta se extingue.

De igual manera, en la jerarquía de necesidades de Maslow las necesidades sociales y de estima son las más importantes. Si el ambiente social no ofrece esas recompensas a los trabajadores, que son los grandes actores del sistema, entonces sus necesidades no pueden cubrirse y tratarán de satisfacerlas a través de otras conductas.

En virtud de que existen dos ambientes (interno y externo a la organización) que afectan la motivación, ambos deben mejorarse si se quiere lograr una mayor motivación. Si las condiciones laborales no están recompensadas, es probable que se debilite la motivación, no importa qué tan idóneo sea el ambiente externo. Sin embargo, lo contrario también se aplica. Si las condiciones del ambiente no apoyan un mejor desempeño laboral, la motivación tiende a debilitarse aunque las condiciones laborales sean favorables. Los gerentes solos no pueden solucionar los problemas de motivación; deben también contar con el apoyo de la sociedad.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Uno de los síntomas más claros del deterioro de las condiciones en una organización es la baja satisfacción en el trabajo. En sus formas más siniestras se demuestra en huelgas, "tortuguismo", ausentismo y rotación del personal. También puede ser la causa de quejas, bajo desempeño, baja calidad de la producción, robos de los empleados, problemas disciplinarios y otras dificultades más. Los costos relacionados con la insatisfacción en el trabajo pueden alcanzar cifras astronómicas, según se demuestra en el siguiente caso:

La General Motors Corporation informa que el índice de ausentismo eventual —cuando los empleados no asisten al trabajo según lo previsto— es de un 5%.³ Esto se traduce en 25.000 empleados ausentes por día y 50 millones de horas perdidas al año. El costo total que esto le representa a la empresa es la cifra impresionante de \$1 billón de dólares.

Una alta satisfacción en el trabajo, por otro lado, es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos que desean obtener los ejecutivos. La alta satisfacción en el trabajo es un logro codiciado de las organizaciones bien administradas y, fundamentalmente, es el resultado de un comportamiento eficaz de la dirección. Es la medida de un esfuerzo continuo para propiciar un ambiente humano en la organización. Este capítulo está relacionado con la naturaleza y los resultados de la satisfacción en el trabajo, las formas de obtener información sobre ese renglón y cómo usarla de manera efectiva.

LA NATURALEZA DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

¿Qué significa satisfacción en el trabajo?

La *satisfacción en el trabajo* es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo.⁴ Existe una importante diferencia entre estos sentimientos y otros dos aspectos de las actitudes del empleado. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor ("disfruto al hacer diversas tareas") que difiere de los pensamientos objetivos ("mi trabajo es complejo") y de las intenciones en el comportamiento ("tengo planes de dejar este trabajo en tres meses"). Juntos, los tres renglones de actitudes ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto en su conducta futura.

¿Cuál es la fuente de la satisfacción en el trabajo? Cuando los empleados se incorporan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí para formar las expectativas del trabajo. La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee, así que también se relaciona íntimamente con la teoría de la equidad, el contrato psicológico y la motivación, como se ha explicado en capítulos anteriores.

La satisfacción en el trabajo generalmente se refiere a las actitudes de un empleado en particular. Por ejemplo, un administrador puede concluir que "Antonio Ortega parece estar muy contento con su reciente ascenso." Y también puede referirse al nivel general de las actitudes dentro de un grupo, como en la siguiente declaración: "La satisfacción en el trabajo del departamento de herramientas siempre está en su punto más alto." Además, el término *moral*⁵ frecuentemente se relaciona con las actitudes grupales.

⁵Nota del RT: El término en inglés "morale" se refiere a la moral de grupo, es decir, a un estado anímico. Por lo que este caso "moral" se debe entender como un término asociado a la motivación del grupo y no a cuestiones éticas.

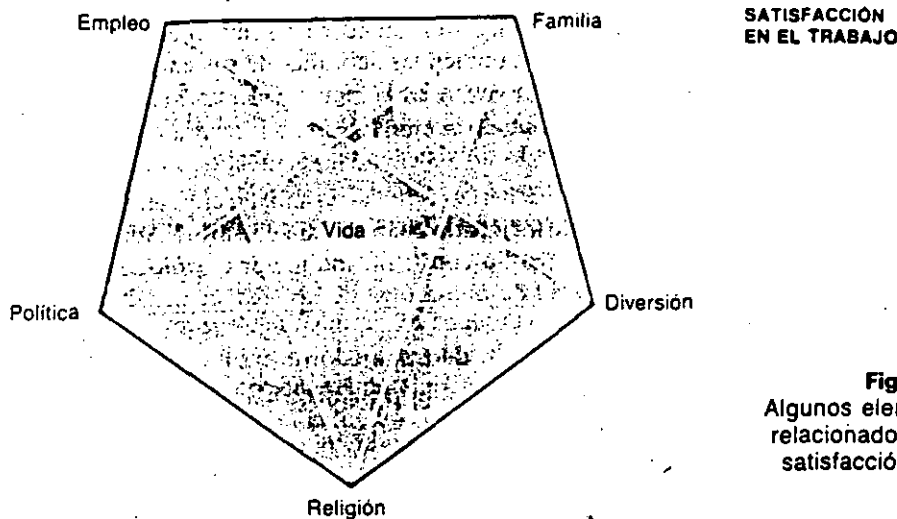
La satisfacción en el trabajo tiene muchas dimensiones. Puede representar una actitud general, o puede aplicarse a ciertas partes del trabajo de un individuo. Por ejemplo, aunque Antonio Ortega esté satisfecho con su empleo y le haya gustado su ascenso, puede estar insatisfecho en lo que se refiere a su periodo vacacional. Los estudios sobre la satisfacción en el trabajo con frecuencia se enfocan a estos aspectos y dividen los factores entre aquellos que están directamente relacionados con el gusto en el trabajo (la naturaleza de la tarea desempeñada por Antonio) y el contexto laboral (los sentimientos de Antonio respecto a su ambiente de trabajo —el supervisor, los compañeros y la organización.)

Contenido y contexto

Como un conjunto de sentimientos, la satisfacción en el trabajo es dinámica. Los gerentes no pueden establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción ahora, y después desatender ese renglón durante varios años. Puede declinar tan rápidamente como crecer —por lo regular, más rápidamente—, así que requiere la atención de la dirección semana tras semana, mes tras mes, año tras año.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción vital. La naturaleza del ambiente externo del individuo influye en los sentimientos que tenga del trabajo. De modo similar, si un empleo es una parte importante de la vida, la satisfacción en el trabajo influye en la satisfacción de la vida del individuo.⁵ El resultado es que existe un efecto de desperdicio en ambas direcciones entre la satisfacción en el trabajo y la satisfacción en la vida. Consecuentemente, los gerentes pueden necesitar atender no solamente el ambiente laboral inmediato al empleo, sino también las actitudes de sus empleados hacia otras áreas de la vida, según se muestra en la figura 6-1.

Efecto de desperdicio



SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Figura 6-1
Algunos elementos relacionados de la satisfacción en la vida

Importancia de la satisfacción en el trabajo

¿Los gerentes deberían estudiar la satisfacción en el trabajo de sus trabajadores y tratar de mejorarla cuando sea necesario? Además de un deseo de aplicar la "regla de oro" o construir una mejor organización o una mejor sociedad, la respuesta va de una a otra de las tres siguientes preguntas importantes:

- ¿Un gran número de trabajadores están insatisfechos?
- ¿La insatisfacción en el trabajo se relaciona con las conductas negativas?
- ¿Esas conductas son costosas para la organización?

Nivel de satisfacción en el trabajo Los estudios a largo plazo que se han efectuado en Estados Unidos indican que en términos generales la satisfacción en el trabajo se ha mantenido relativamente alta y estable.⁶ A principios de los años 1970, sin embargo, ocurrieron muchos cambios sociales que generaron declaraciones ampliamente publicadas en el sentido de que había disminuido la satisfacción en el trabajo en lo general. Las expectativas de los trabajadores aumentaron dramáticamente: hubo cambios en la conformación de la fuerza laboral cuando empezaron a integrarse a ella grupos de jóvenes, mujeres y otras minorías. A pesar de que aumentaban las expectativas de la fuerza de trabajo también mejoró la calidad de las prácticas administrativas y algunos estudios llevados a cabo sobre la satisfacción en el trabajo informaron que sí la había en más de un 80%.⁷

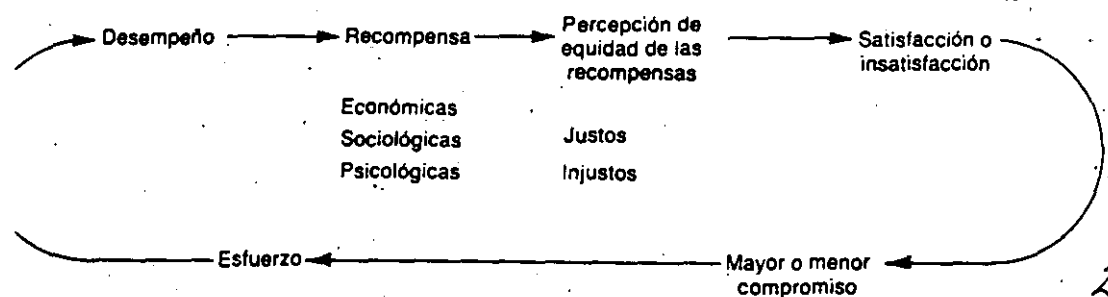
Aun cuando la proporción de los empleados insatisfechos es moderada, ésta representa a millones de trabajadores, por lo que existe todavía amplio campo de mejoramiento. Por otro lado, también existen millones de ellos insatisfechos con una parte específica de su trabajo; por ejemplo, las condiciones laborales, aunque en general sea alta su satisfacción, lo cual justifica que los gerentes estudien este renglón.

Satisfacción en el trabajo y desempeño Algunos gerentes posiblemente creen que la alta satisfacción en el trabajo significa un alto desempeño del empleado, pero es una creencia equivocada. Los empleados satisfechos pueden tener una productividad alta, media o aún baja, y tienden a continuar con el nivel que anteriormente les produjo satisfacción. Esta interrelación satisfacción-desempeño es más compleja que la simple declaración "la satisfacción conduce al desempeño."

Frank Tarkenton, el exitoso *quarterback* de fútbol, comentó que los Vikingos de Minnesota con frecuencia perdían los partidos cuando él se mostraba demasiado satisfecho. La satisfacción le hacía sentirse complaciente y jugar descuidadamente, lo que hacía que su equipo perdiera. Por otro lado, cuando se mostraba insatisfecho con su desempeño y sentía una fuerte necesidad de ganar, estaba mucho más motivado y trataba de actuar mejor. En este caso, la insatisfacción provocaba un mejor desempeño!

Un aspecto más cierto sobre esta interrelación es que el alto desempeño sí contribuye a una alta satisfacción en el empleo, como se demuestra en la figura 6-2.⁹ En forma secuencial, un mejor desempeño generalmente produce recompensas económicas, sociales y psicológicas más elevadas. Si estas recompensas se perciben equitativas y justas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción porque los empleados creen que están recibiendo la recompensa apropiada a su desempeño. Inversamente, si se percibe una recompensa inadecuada al nivel de desempeño, la insatisfacción suele aumentar. En cualquier caso, el nivel de satisfacción individual produce mayor o menor sentido de compromiso, que a su vez afecta el esfuerzo y posteriormente el desempeño, todo lo cual produce un circuito de desempeño-satisfacción-esfuerzo en constante funcionamiento. Más adelante se comentarán tres casos de conductas negativas de los empleados creadas por la insatisfacción.

Figura 6-2
El ciclo del
desempeño-
satisfacción-
esfuerzo



Rotación Como es de suponerse, la mayor satisfacción en el trabajo se asocia con una menor rotación de personal, que es la proporción de empleados que se separan de la organización.¹⁰ Los empleados más satisfechos probablemente permanezcan más tiempo con su empleador, y como consecuencia, según se muestra en la figura 6-3, los que están menos satisfechos usualmente alcanzan índices más altos de rotación, ya que tratan de encontrar mejores condiciones laborales en otros lugares, mientras que sus colegas más satisfechos permanecen.

Las investigaciones realizadas han tratado de identificar los factores que contribuyen a una elevada rotación.¹¹ Además de la insatisfacción en el empleo, los trabajadores más jóvenes tienen una permanencia limitada en el trabajo, así como una falta de compromiso con la organización, y perciben sus trabajos inseguros, por lo que tratan de encontrar otras opciones. Sorprendentemente, muchos empleados renuncian a su trabajo a pesar de saber que en otros lugares existen pocas oportunidades de empleo.

¿Quién trata de retirarse?

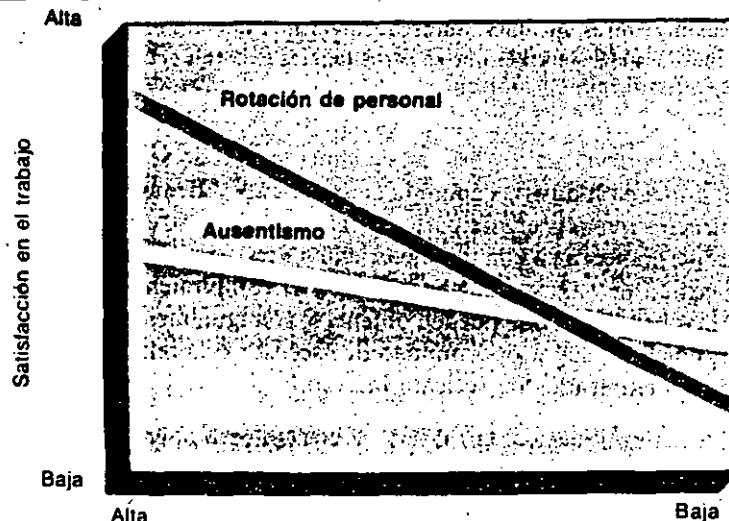
La rotación del personal es costosa, especialmente cuando se habla del índice de un 35% anual en industrias como la electrónica.¹² Además de los costos directos e indirectos que representa para la organización la sustitución de personal, quienes permanecen en ella también sienten afectada su propia satisfacción con la pérdida de valiosos colaboradores y el rompimiento de patrones establecidos. Los beneficios que pueden obtenerse son igualmente importantes de considerar, como la mayor oportunidad de ascensos o la renovación de experiencias por los empleados de reciente ingreso.¹³

Merrill Lynch utilizó una matriz similar a la que se presenta en la figura 6-4, para implantar un programa que redujo la rotación de sus agentes de bolsa de un 8% arriba del promedio de la industria a un 11% abajo de ese nivel.¹⁴ La empresa llevó a cabo un programa de compensaciones enfocado a retener a los mejores empleados en la organización, a la vez que comprendían que una moderada rotación no solamente es aceptable, sino deseable. Al hacerlo, fue posible reducir el número de sus agentes que de otra manera hubiese representado un costo elevado, expresado en la caseta C de la matriz.

Deseos de alguna rotación

Ausentismo La figura 6-3 muestra que aquellos empleados que están menos satisfechos tienden a faltar a sus labores más frecuentemente.¹⁵ Como lo muestran las abruptas líneas de la figura, la satisfacción en el trabajo suele no tener tanta influencia en el ausentismo como la tiene en la rotación, ya que se permite cierto número de faltas de asistencia. Los empleados insatisfechos no necesariamente planean faltar al trabajo, sino que reaccionan con facilidad cuando se presentan las oportunidades. Esas faltas de asistencia discrecionales pueden disminuirse mediante incentivos tales como los sorteos del C.O. Mod. comentados en el capítulo 4.

Figura 6-3
Modelo que relaciona la satisfacción en el empleo con la rotación de personal y el ausentismo



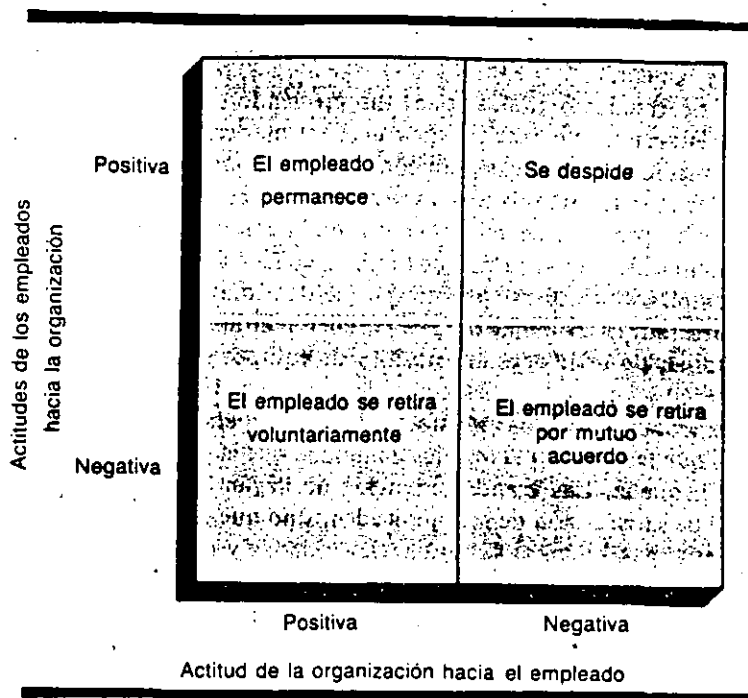


Figura 6-4
Cuatro productos de las actitudes empleados-organización

Robos Aun cuando existen muchas causas para hacerlo, algunos empleados roban porque se sienten frustrados por el tratamiento impersonal que reciben de la organización. Mentalmente pueden justificar la conducta anormal como una manera de venganza a lo que consideran un maltrato que recibieron del supervisor. Algunos de los cálculos efectuados sobre el costo directo de los robos de los empleados arrojan una suma de \$30 billones de dólares anuales solamente en Estados Unidos, y más de la mitad de los trabajadores están implicados en esa actividad.¹⁶ No siempre el control estricto y las amenazas de castigo solucionan esos problemas, pues tales soluciones están dirigidas a los síntomas y no a las causas latentes, como puede serlo la fuerte insatisfacción.

¿Por qué roban algunos empleados?

Perfil de los trabajadores satisfechos

La satisfacción en el trabajo está relacionada con diversas variables que permiten a los gerentes predecir los grupos que están más dispuestos a presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción. Algunas de esas variables describen al empleado, otras el ambiente laboral.

Correlación de la satisfacción

Edad Conforme los trabajadores van siendo mayores suelen sentirse más satisfechos con sus trabajos.¹⁷ Varias razones, como menores expectativas o un mejor ajuste a su situación laboral, dada su experiencia, son la causa. Los trabajadores más jóvenes, por otro lado, suelen estar menos satisfechos porque sus expectativas son más altas o porque se adaptan menos al trabajo, y aunque hay excepciones, la tendencia general es que aumenta la satisfacción conforme aumenta la edad. Esta interrelación general se demuestra en la figura 6-5, que se aplica tanto a los trabajadores como a los gerentes.

Por ejemplo, un estudio con aproximadamente 4 000 gerentes demostró un permanente aumento en el índice de satisfacción en el empleo conforme aumenta la edad,¹⁸ como sigue:

- Menos de 30 años 3.41
- De 30 a 40 años 3.42
- De 41 a 55 años 3.57
- Más de 55 años 3.63

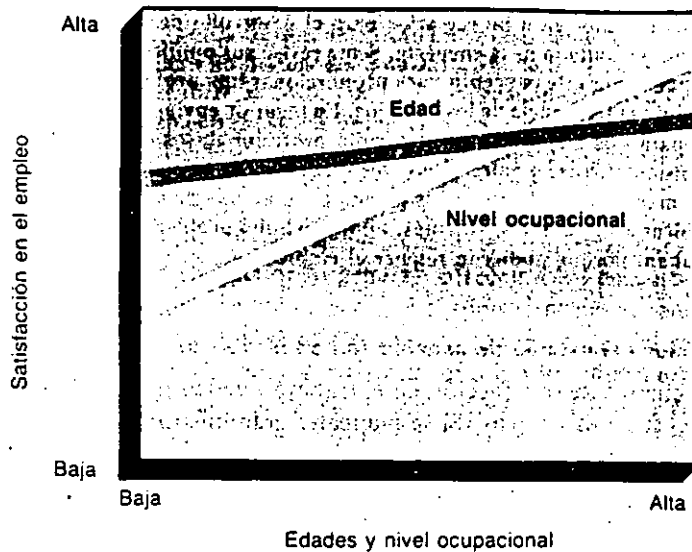


Figura 6-5
Modelo que relaciona la satisfacción en el empleo con la edad y el nivel ocupacional

Nivel de ocupación La figura 6-5 muestra también que los empleados con mayores niveles tienden a estar más satisfechos con sus trabajos.¹⁹ Usualmente están mejor pagados y tienen mejores condiciones laborales, además de que sus empleos les exigen un uso más completo de sus habilidades, por lo que tienen razones fundamentadas para estar satisfechos. El resultado es que los gerentes y los profesionales generalmente están más satisfechos que los obreros calificados, quienes a su vez suelen estar más satisfechos que los semicalificados o los no calificados. Las líneas en la figura indican que el tipo de puesto está más relacionado con la satisfacción en el empleo que con la edad. Aquellos que trabajan en niveles altos están considerablemente más satisfechos que los trabajadores no calificados.

Tamaño de la organización El tamaño de la organización frecuentemente está inversamente relacionado con la satisfacción en el trabajo. El término "tamaño de la organización" se refiere al de una unidad de trabajo, como una sucursal de la planta, más que a toda la corporación o a una dependencia gubernamental.

Conforme las organizaciones van creciendo existe alguna evidencia de que la satisfacción en el trabajo suele declinar moderadamente, a menos que se tomen medidas correctivas para controlar tal tendencia.²⁰ Sin una acción correctiva las grandes organizaciones tienden a sobrecargar a los empleados y a deteriorar los procesos de apoyo, como son la comunicación, la coordinación y la participación. En vista de que también se les ha quitado el poder de decisión, los empleados empiezan a sentir que pierden control sobre las circunstancias que los afectan. El ambiente laboral también pierde elementos de un contacto más personal, de relaciones amistosas y de equipos pequeños de trabajo que son importantes para la satisfacción de muchas personas.²¹

La tendencia tamaño-satisfacción puede superarse mediante acciones correctivas que mantengan la respuesta humana que la organización tenía cuando era más pequeña. Las grandes empresas no llegan automáticamente a un menor nivel de satisfacción de sus empleados, sino que éste se va desarrollando cuando las organizaciones se tornan descuidadas y pierden su respuesta humana.

ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La gerencia necesita estar informada sobre la satisfacción en el trabajo, con el fin de tomar decisiones fundamentadas y prevenir o resolver problemas con los empleados. Esta parte del capítulo explica los tipos de beneficios que puede lograr la gerencia y las condiciones bajo las cuales puede tener éxito el estudio de este factor en la organización. Se presentan algunos de los métodos más conocidos, así como los pasos que deben seguirse para su uso.

Un método típico usado es la encuesta de satisfacción en el trabajo, conocida también como encuesta de la moral de los empleados, o bien, de opinión, actitudes, clima o calidad de vida del trabajo. La *encuesta de satisfacción en el trabajo* es un procedimiento por medio del cual los empleados revelan sus sentimientos hacia el trabajo y hacia el ambiente laboral. Posteriormente se combinan las respuestas individuales y se analizan.

Encuestas de satisfacción del gerente

Las encuestas de satisfacción del gerente son tan importantes como las de los demás empleados. Los gerentes tienen necesidades, al igual que otras personas, y si están insatisfechos ese sentimiento pueden proyectarlo y transmitirlo a su departamento, permeando a todos los grupos sociales con los que tengan relación, tanto dentro como fuera de la empresa. Estas encuestas son necesarias para diagnosticar deficiencias en la satisfacción gerencial y tomar medidas correctivas.

La organización Sears Roebuck realizó una encuesta entre sus gerentes y encontró que estaban insatisfechos con las políticas de reubicación de la empresa, ya que eran necesarios frecuentes cambios del personal.²² Los gerentes consideraban que la reubicación tenía un efecto negativo en sus familias y a ellos les representaba pérdidas económicas. Tal vez lo más importante era que tenían la creencia de que muchos de los cambios eran innecesarios para el desarrollo de su carrera.

Como resultado de la encuesta, Sears revisó sus políticas de reubicación, aumentó los pagos por este concepto para proporcionar una protección financiera adecuada, y redujo la frecuencia de los cambios. En lugar de enviar a sus gerentes a otras ciudades para que mejoraran su desarrollo profesional, los rotaba de puesto dentro de la misma oficina, o entre diferentes sucursales de la propia área metropolitana. De esta manera no obligaba a los gerentes a mudarse de sus lugares de residencia o a reubicar a sus familias. Además, tampoco hubo problema con los cónyuges que trabajaban, porque pudieron retener el empleo.

Beneficios del estudio de satisfacción en el trabajo

Las encuestas de satisfacción en el trabajo pueden producir resultados positivos, negativos o neutros. Si se planean y administran adecuadamente, por lo general propician importantes beneficios, como los siguientes:

Satisfacción general en el trabajo Uno de los beneficios de las encuestas es que proporcionan a la dirección un índice de los niveles generales de satisfacción en la empresa. Las encuestas también indican áreas específicas de satisfacción o insatisfacción (servicios prestados por los empleados) y de grupos particulares de empleados (como en el caso del departamento de herramientas, o entre los empleados mayores de cuarenta años). En otras palabras, la encuesta expresa lo que sienten los empleados respecto a su trabajo, hacia qué partes del trabajo se dirigen tales sentimientos, qué departamentos están especialmente afectados y quiénes están implicados (por ejemplo, si son los supervisores, los empleados o los especialistas internos). Esta encuesta es un poderoso instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los recursos humanos.

En una empresa, por ejemplo, se efectuaron importantes cambios en las políticas de recursos humanos y se quiso corroborar la reacción ante tales cambios. Otra empresa duplicó en las últimas fechas su fuerza laboral y quiso determinar qué tan bien se estaban integrando los nuevos empleados a la organización.

Comunicación Otro beneficio es la importante comunicación que genera la encuesta de satisfacción en el trabajo. La comunicación fluye en todas direcciones, en vista de que el personal planea la encuesta, la realiza y discute posteriormente los resultados obtenidos. La comunicación ascendente es especialmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar sobre lo que piensan, en lugar de que se restrinjan sólo a contestar las preguntas sobre los temas que son más importantes para la gerencia.

Mejoramiento de las actitudes Un beneficio con frecuencia inesperado es el mejoramiento de las actitudes. Para algunos la encuesta representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una oportunidad de eliminar la carga de sus espaldas. Para otros, es una expresión tangible del interés que tiene la gerencia en el bienestar del empleado, lo cual ofrece una razón para sentirse mejor hacia la autoridad.

Aaron Goldberg tenía gran preocupación acerca de cómo podía la dirección de su empresa mejorar su comportamiento con el personal. Él pensaba que era necesario realizar algunos cambios, y durante más de un año estuvo esperando la oportunidad de expresar su opinión, pero no llegaba ese momento. Había tenido que guardarse sus ideas y empezaba a sentirse ansioso. Fue entonces cuando se llevó a cabo una encuesta de satisfacción en el trabajo que proporcionaba, además, grandes espacios para los comentarios del empleado. Aaron tuvo la oportunidad de aportar con toda amplitud sus comentarios y se sintió aliviado de haber dado sus opiniones.

Necesidades de capacitación Estas encuestas también son útiles para detectar necesidades de capacitación. Por lo general, ofrecen a los encuestados la oportunidad de reportar qué tan bien creen que el supervisor desempeña algunos aspectos de su función, como, por ejemplo, la delegación de las tareas o las instrucciones a los subordinados. En vista de que son los empleados quienes viven las acciones de supervisión, sus percepciones pueden ofrecer útiles datos de las necesidades de capacitación de los supervisores.

Beneficios sindicales Las encuestas producen igualmente beneficios a los sindicatos. Como lo expresaba un dirigente sindical, tanto la gerencia como el sindicato con frecuencia discuten acerca de lo que los trabajadores necesitan, pero en realidad ninguno lo sabe. La encuesta de satisfacción en el empleo es una manera de saberlo. Raramente los sindicatos se oponen a las encuestas, sino que las apoyan cuando están seguros de que compartirán la información que obtenga la empresa.

Planeación y conducción de los cambios Los gerentes inteligentes están conscientes de la necesidad de evaluar las reacciones del empleado a los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Las encuestas preliminares son útiles para identificar los problemas que puedan surgir, comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción. Las encuestas de seguimiento permiten a la gerencia evaluar la respuesta real al cambio y estudiar su éxito o fracaso.

Por ejemplo, numerosas empresas han explorado el cambio de sus oficinas centrales situadas en el norte de Estados Unidos a otros lugares más cálidos. Otras, como la Union Carbide, ha reubicado las instalaciones que anteriormente se localizaban en áreas urbanas, como la ciudad de Nueva York, a espacios suburbanos como Connecticut.²³ En estas decisiones, las respuestas de los empleados en la encuesta inclusive ayudaron a los arquitectos a diseñar un edificio funcional y también a seleccionar la decoración de las oficinas.

Condiciones ideales de una encuesta

Es muy probable que las encuestas produzcan algunos de los beneficios citados anteriormente cuando se presentan las siguientes condiciones:

- La alta dirección las apoya activamente.
- Los empleados participan en su planeación.
- Existe un objetivo claro para su realización.
- Se diseñan y aplican siguiendo los lineamientos de una investigación sondea.
- La gerencia es capaz y está dispuesta a tomar acciones de seguimiento.
- Tanto los resultados como las acciones que se emprenderán se hacen saber a los empleados.

Utilización de la información existente sobre satisfacción en el trabajo

Antes de conducir encuestas de este tipo, sería conveniente que los directivos examinaran otros dos métodos para conocer los sentimientos de los empleados: el contacto diario y la información existente. De acuerdo con los enfoques mencionados las encuestas que miden la satisfacción del personal son similares a una auditoría interna, porque tanto unas como la otra son actividades periódicas sencillas. A pesar de ello existe una necesidad, día a día, de promover y propiciar la satisfacción en el trabajo, tanto como existe la necesidad de mantener actualizadas las cuentas bancarias.

La gerencia se mantiene actualizada con el nivel de satisfacción en la empresa, en primer lugar, mediante el contacto cara-a-cara y por medio de la comunicación interna, lo cual constituye un método práctico y oportuno. Pero también existen otros indicadores de la satisfacción en el trabajo que están disponibles para la organización. Como se muestran en la figura 6-6, esos indicadores son, entre otros, las faltas de asistencia, las quejas y los despidos. Los datos que estas instancias generan y que sirven para otros propósitos, pero igualmente pueden integrarse a un informe mensual que ofrece a la dirección información sobre el nivel de satisfacción entre los empleados.

Algunos de los aspectos presentados en la figura 6-6 indican la satisfacción en el trabajo, tales como rotación, ausentismo y retardos, mientras que otros, como los registros médicos o los de capacitación, proveen datos indirectos de que algo anda mal. Interpretados cuidadosamente, todos ellos forman un cuerpo importante de conocimientos sobre la satisfacción del trabajador en una organización, y tienen como grandes ventajas que en la mayoría de los casos están a disposición para su uso; muchos son cuantificables, y representan una medida confiable de las tendencias durante un determinado periodo.

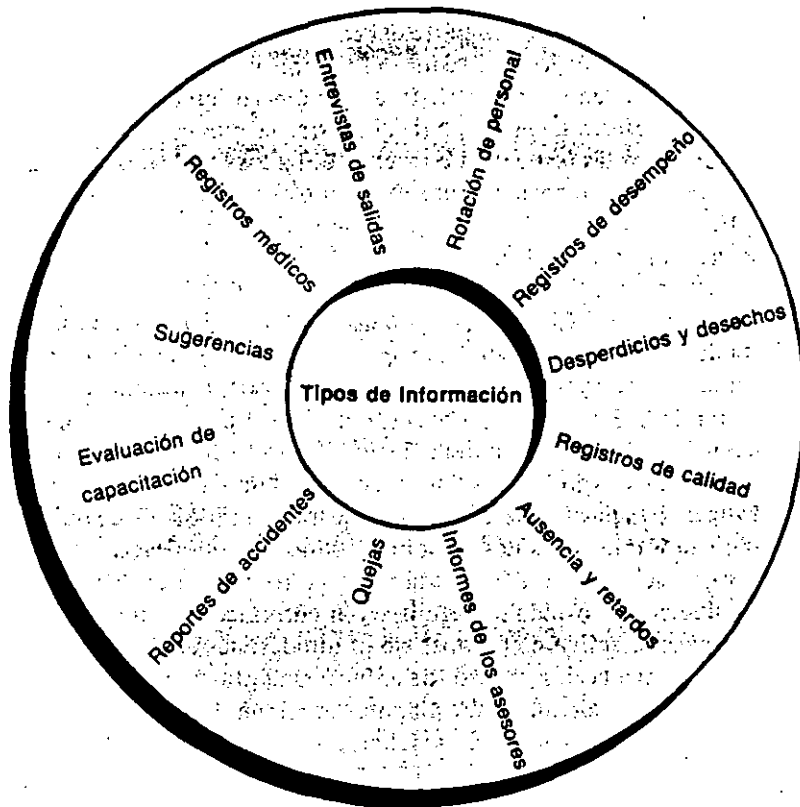


Figura 6-8
 Información existente sobre la satisfacción en el empleo que a menudo ya se tiene disponible en la organización

Tipos de preguntas en la encuesta

Los estudios sobre la satisfacción en el empleo recolectan los datos mediante cuestionarios por escrito o entrevistas. Cualquiera que sea el método utilizado, debe darse especial atención a la forma en que se plantea la pregunta y a la naturaleza de la respuesta que se pide. Las *encuestas objetivas* presentan las preguntas y las opciones de respuesta, de tal manera que el encuestado simplemente selecciona y marca las respuestas que más representa su propio sentir. Las *encuestas descriptivas* presentan preguntas sobre diversos temas, pero permiten que el encuestado conteste con sus propias palabras. Una encuesta ordinaria utiliza tanto el estilo objetivo como el descriptivo.

Encuestas objetivas Existen varias clases de encuestas objetivas, pero la ventaja de cada una consiste en el alto grado de estructura en las categorías de las respuestas.²⁴ Una muy popular, el índice de reacciones de organización, utiliza preguntas de elección múltiple. En ella, los encuestados leen todas las respuestas a cada pregunta y después marcan la que se aproxima más a su criterio. Otras encuestas utilizan preguntas con respuestas de "falso o verdadero" o de "acuerdo o desacuerdo". El también muy conocido índice descriptivo de trabajo ofrece a los encuestados un conjunto de frases (por ejemplo, "mi trabajo es rutinario"), y pide que se describa la situación laboral marcando las respuestas "Sí", "No" o "?" ("No puedo decidir"). Un poco más flexibles son las encuestas que presentan una frase y piden que los empleados contesten marcando una escala numérica para indicar su grado de aceptación, como sigue:

Mi sentimiento de seguridad en mi empleo (circule un número):

¿Qué tanto es ahora? (mín.) 1 2 3 4 5 (máx.)

Debido a que el encuestado puede dar cierto significado particular a los números de la escala, instrumentos como el cuestionario Minnesota proveen breves frases descriptivas para cada uno de ellos. Por ejemplo, 1 = insatisfecho; 2 = ligeramente satisfecho; 3 = satisfecho; 4 = muy satisfecho y 5 = extremadamente satisfecho. Este planteamiento de las preguntas ayuda a los empleados a seleccionar sus respuestas, y a la gerencia a interpretar los datos.

La principal ventaja de las encuestas objetivas es que son fáciles de aplicar y analizar estadísticamente. Gran parte del cómputo y el análisis puede ser hecho por la computadora, lo cual reduce el tiempo y el costo administrativo, así como los errores cuando se encuesta a un número importante de empleados. El principal defecto de este tipo de encuestas es que la gerencia o el consultor redactan todas las respuestas estructuradas a los empleados, ninguno de los cuales puede considerarse como una expresión exacta de sus verdaderos sentimientos. En otras palabras, el enfoque objetivo en realidad no ofrece a los empleados gran oportunidad de expresarse.

Encuestas descriptivas En contraste con las encuestas objetivas, éstas buscan la respuesta de los empleados con sus propias palabras, ya que el acercamiento no estructurado les permite manifestar sus sentimientos, pensamientos e intenciones por completo. Estos comentarios más personales por lo general impresionan a la gerencia, sobre todo cuando coincide el mismo criterio en un gran número de empleados y expresan sus sentimientos con un lenguaje vigoroso. Por ejemplo, los gerentes pueden no impresionarse mucho si descubren que treinta y nueve empleados critican la norma sobre permisos por enfermedad, pero seguramente su reacción sería diferente si tuvieran treinta y nueve comentarios parecidos al siguiente: "el plan de permisos por enfermedad es un asco"; Ustedes prohíben hacer efectivo un permiso no usado después de dos años, así que no tengo ninguna protección en caso de enfermedad grave que me haga faltar al trabajo durante más de un mes." Con declaraciones como ésta la gerencia posiblemente esté más dispuesta a escuchar y responder.

La figura 6-7 muestra dos tipos de encuestas descriptivas. La pregunta directa enfoca la atención del empleado a una parte específica del trabajo y hace preguntas respecto al mismo. Este enfoque permite analizar profundamente la satisfacción en una condición específica del trabajo. Por otra parte, la pregunta indirecta solicita comentarios generales acerca del trabajo. De esta manera, la gerencia aprende sobre los temas que en la actualidad preocupan e interesan a sus empleados.

Una encuesta que usa entrevistas personales para integrar información es, por naturaleza, más descriptiva que objetiva. Una entrevista adecuada usualmente requiere la atención de cada entrevistado durante un lapso de una a dos horas, lo cual significa que es tardada y costosa. Con el fin de asegurarse que se cubre en forma consistente el mismo material con cada empleado, el entrevistador estará debidamente capacitado y seguirá una guía estandarizada de entrevista que indicará el material que se cubrirá y la forma de plantear las preguntas.

Pregunta directa

¿Qué piensa del programa de pensiones de la compañía? _____

Pregunta indirecta

¿Cuáles son las tres cosas que le gustan más acerca de su trabajo?

1 _____

2 _____

3 _____

Figura 6-7
Tipos de preguntas de un estudio descriptivo sobre la satisfacción en el empleo

Diseño y administración de la encuesta

Los procedimientos de la encuesta de satisfacción en el trabajo son más complicados de lo que parecen ser a primera vista.²⁵ Parece sencillo presentarse con los empleados, obtener sus respuestas y posteriormente interpretarlas, pero la experiencia demuestra que un descuido en el diseño puede limitar seriamente su utilidad. La validez y la confiabilidad son dos factores que sirven de apoyo a cualquier estudio serio. La *confiabilidad* es la capacidad que tiene el instrumento para producir resultados consistentes, independientemente de quién lo aplique. Si un instrumento es confiable se puede estar seguro de que cualquier diferencia que se encuentre entre dos grupos es real y no el producto de preguntas ambiguas o procedimientos de aplicación demasiado diferentes entre sí.

Además de confiables, los estudios de satisfacción en el trabajo necesitan ser *válidos* o medir lo dicen medir. La diferencia entre confiabilidad y validez puede entenderse si, por ejemplo, se desea medir una distancia métrica con una vara de una yarda de largo. En este caso, la vara es consistente y exacta para lo que hace (es confiable), pero no es válida porque mide algo equivocado. Obviamente, se necesita buscar *ambas* cualidades, confiabilidad y validez, y mejorarlas al medir la satisfacción en el trabajo. La tarea será más fácil si se trata de encuestas objetivas, pero mucho más difícil en las encuestas descriptivas por su naturaleza cualitativa.

Diversos factores críticos surgen en el proceso del planteamiento de preguntas y la aplicación de cuestionarios. Como se muestra en la figura 6-8, es importante que se de especial atención a la selección de la muestra, a mantener reserva absoluta sobre el anonimato de los empleados, a la normatividad para interpretar los datos y a la participación voluntaria de los empleados.²⁶ Por otro lado, es posible aumentar el índice de respuestas solicitando que se devuelvan los cuestionarios en el menor tiempo posible. La tendencia de los empleados a responder diplomáticamente las preguntas (por ejemplo, sobreestimando la importancia de un trabajo desafiante) puede ser controlada. La normatividad utilizada en organizaciones similares puede ser útil para interpretar los patrones de respuesta. Aunque no ha sido la intención cubrir todos los detalles y posibles trampas en el procedimiento de una encuesta, a continuación se proporciona una descripción generalizada de la etapa de una encuesta.

La gerencia de una organización decidió que necesitaba tener mayor información sobre las actitudes del personal, por lo que solicitó los servicios de un consultor, quien, con la ayuda de la dirección, planeó y diseñó los objetivos y políticas que cubriría la encuesta. Esto fue sometido a la aprobación de un comité ejecutivo, en el cual participaba el presidente de la empresa. Se eligió el método de cuestionario y se decidió encuestar a todos los gerentes y empleados. Posteriormente, el consultor, el director de personal y un especialista en recursos humanos se encargaron de los detalles, mientras que el presidente asignó a un comité de siete gerentes intermedios a que ayudaran a proponer las preguntas del cuestionario. El consultor asesoraba al comité y dirigía las sesiones de trabajo. El comité ejecutivo también se encargó de anunciar oficialmente la encuesta (con una anticipación de seis semanas) y colaboró con la publicidad informal del suceso.

El consultor aplicó los cuestionarios durante tres días consecutivos, los que de alguna manera difirieron en su contenido, ya que se utilizaron para los empleados de la oficina, la gerencia y la fábrica. Cada cuestionario requirió cerca de cuarenta y cinco minutos para ser respondido, por lo que cada hora se iba atendiendo a un grupo diferente de empleados en un amplio salón de conferencias. El director de personal presentaba al consultor y salía del salón, después de lo cual el primero explicaba el contenido del cuestionario y procedía a aplicarlo. Los empleados, a su vez, depositaban en una urna sellada los cuestionarios ya contestados. Tan pronto como terminó la encuesta el consultor preparó un informe completo para la gerencia y un resumen al personal. También asesoró al comité ejecutivo para planear el programa de acción sobre los resultados obtenidos.

Figura 6-8
Algunos factores en el diseño de estudios y la administración

-
- ¿La participación debe ser voluntaria u obligatoria?
 - ¿Debe utilizarse una muestra o todo el universo?
 - ¿Las respuestas deben ser firmadas o anónimas?
 - ¿Deben utilizarse normas de comparación o no?
 - ¿Los cuestionarios deben regresarse al supervisor o a una empresa independiente de una asesoría?
 - ¿El estudio debe ser diseñado y realizado por personal interno o por asesores externos?
-
- ¿Debe ponerse una fecha límite para el regreso de los cuestionarios, o no?
 - ¿Debe utilizarse un instrumento estándar, o debe crearse uno para esta situación?
 - ¿De qué manera debe retroalimentarse a los empleados?
-

USO DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA ENCUESTA

Una vez que se obtiene la información de la encuesta, la gran pregunta es: ¿Qué quiere decir todo esto en términos de la empresa y sus empleados? Aun cuando integrar los datos es básicamente un asunto técnico el uso de la información requiere un juicio competente de la gerencia, ya que es el paso final importante de la encuesta. Cuando se adopta la acción adecuada los resultados pueden ser excelentes.

En una encuesta efectuada en una sucursal de la compañía General Electric, más de la mitad de los empleados afirmaron que se sentían disgustados en dos áreas: 1) la información que recibían, y 2) las oportunidades de ascenso.²⁷

Como resultado de la encuesta, la gerencia empezó a realizar juntas mensuales con los empleados, reclutó a personal calificado para responder a preguntas técnicas difíciles y organizó una revista interna. Asimismo, dio especial atención a la información relacionada con las oportunidades de ascenso.

Cuando se aplicó otra encuesta un año después, el número de empleados que creía que no había tenido información suficiente bajó a cero! Aun cuando las oportunidades de promoción seguían limitadas, los empleados que se habían manifestado molestos disminuyeron a 20%. La gerencia explicó que, cuando menos, los empleados entendieron la situación, "y eso ya marcaba una diferencia."

Retroalimentación de la encuesta

El primer paso para la utilización de la información es comunicarla a todos los gerentes con el fin de que puedan entenderla y prepararse a utilizarla. Esto se conoce con el nombre de *retroalimentación de la encuesta*.²⁸ Los gerentes serán los que lleven a cabo cualquier cambio sugerido en los datos recopilados, por lo que desearán corroborar la evidencia para formarse sus propios juicios. Las recomendaciones de los especialistas respecto a la satisfacción en el trabajo son útiles, pero son los gerentes quienes habrán de tomar las decisiones finales.

Datos comparativos En las grandes organizaciones la comparación entre los distintos departamentos resulta ser un modo efectivo de impulsar a los ejecutivos a sentarse y tomar nota de la información obtenida. Así como un equipo rezagado de beisbol hace todo lo posible para ganar a los demás equipos de su liga, los gerentes cuyos departamentos no muestran una alta satisfacción se sienten provocados a tratar de mejorar las actitudes de su personal para cuando se efectúe la siguiente encuesta. Este tipo de comparaciones debe hacerse de manera inteligente, para que los empleados menos calificados no se sientan intimidados.

Si existe la posibilidad de lastimar los sentimientos de alguna persona o de que se presenten choques de personalidad, es conveniente designar a cada departamento en forma impersonal, como por ejemplo, con las letras *A* o *B*. Los gerentes estarán informados de qué letra pertenece a su propio departamento. Posteriormente podrán comparar sus calificaciones con las otras, pero no podrán identificar qué calificación pertenece a qué departamento. Tampoco deben comentarse demasiado las buenas calificaciones al punto de que se sientan exageradamente orgullosos los gerentes de los departamentos que las obtengan. El verdadero objetivo es propiciar los cambios deseables en el comportamiento de los gerentes, y una simple calificación no puede representar por sí sola toda la complejidad de la situación. La calificación no es una meta, sino una herramienta para comparar datos.

Existe una serie de comparaciones útiles además de las interdepartamentales mencionadas, según se muestra en la figura 6-9.

Por ejemplo, las comparaciones por grupos de edad pueden descubrir una tendencia de mayor satisfacción en los empleados de más edad, como se explicó ya en este capítulo. Sin embargo, si la encuesta revela que los trabajadores más jóvenes son los más satisfechos, esto sugiere que las condiciones de trabajo para los mayores son atípicas y posiblemente insatisfactorias. En estos casos, la gerencia necesitará investigar y tomar medidas correctivas.

-
- | | |
|---|--|
| • Departamentos, divisiones, sucursales | • Turno de trabajo |
| • Edad | • Edificio en donde se realiza el trabajo |
| • Antigüedad | • Tipo general de trabajo efectuado, por ejemplo, profesional, de oficina y producción |
| • Estado civil | • Tendencias manifestadas a través del tiempo |
| • Educación formal | |
| • Capacitación recibida en la compañía | |
| • Sexo | |
-

Figura 6-9
Tipos de comparaciones que se hacen con frecuencia con la información sobre la satisfacción en el empleo

Si anteriormente se han realizado encuestas, es posible llevar datos estadísticos de los resultados que lleven a comparaciones y correlaciones más sofisticadas, en caso de que la evidencia se observe atractiva. Por ejemplo, aquellos que dicen que su supervisor es un buen gerente, ¿se muestran también orgullosos de su organización como un lugar adecuado de trabajo? Al fin y al cabo, todas las preguntas y las categorías de satisfacción en el trabajo pueden compararse entre sí para encontrar importantes interrelaciones.

Otra comparación posible que también ayuda a que aumente el interés de los ejecutivos por las estadísticas de satisfacción en el trabajo, es proponerles que predigan las actitudes de sus subordinados hacia varios renglones y después comparar esas predicciones con los resultados de la encuesta. Cada vez que su predicción resulte equivocada tendrán que preguntarse a sí mismos la razón por la cual su juicio fue erróneo. Aun cuando la predicción es acertada, se provoca la autorreflexión. Tómese por ejemplo el caso de un jefe de departamento que predijo que sus empleados iban a declarar insatisfacción con la manera en que se manejan las quejas. La respuesta de los empleados fue, efectivamente, de insatisfacción en ese renglón, lo que hizo que él se preguntara: ¿"Si ya sabía de esta situación antes de la encuesta —y aparentemente así era— por qué no hice nada al respecto?"

Comentarios de los empleados Como se mencionó anteriormente, los comentarios del personal son muy útiles, ya que con frecuencia tienen más efecto en la gerencia que el que provocan las calificaciones, las estadísticas y las gráficas. En términos de comunicación, esto "les llega" más porque es más personal.

Algunos comentarios se refieren a situaciones triviales, pero si molestan a alguien merecen la atención de la gerencia. Es un error corregir solamente los grandes problemas que se descubren en la encuesta e ignorar muchas condiciones menores que al sumarse pueden crear grandes dificultades.

En una encuesta realizada en el departamento de mercadeo los comentarios de varios de los representantes de ventas regionales reflejaron actitudes negativas hacia el papeleo que se les exigía al presentar sus informes. Aunque el asunto parecía ser irrelevante, la gerencia rediseñó la papelería y la redujo en aproximadamente 30%. El resultado ulterior fue un mayor número de visitas de venta por semana y un aumento de 8% en ventas individuales en la misma fuerza de ventas. Este cambio ayudó a los vendedores a ganar más comisiones y a la gerencia a reducir sus costos, así que ambas partes se beneficiaron.

Seguimiento administrativo

Comités de trabajo Una forma de que los gerentes introduzcan el cambio en sus departamentos después de realizada la encuesta, es establecer comités de trabajo cuya responsabilidad será revisar los datos obtenidos y desarrollar planes para llevar a cabo acciones correctivas.

Es importante este enfoque a largo plazo para utilizar la información sobre insatisfacción en el trabajo. Muchos ejecutivos comentan el error de dar a la encuesta una enorme publicidad y atención durante algunas semanas y después olvidarse de ella hasta que se realice la siguiente. Lo que sucede es que desperdician la oportunidad de mejoramiento y regresan al modo habitual de vida después de una breve etapa de bellas promesas.

Retroalimentación a los empleados Cuando se han tomado medidas correctivas como resultado de una encuesta, es necesario compartir con los empleados a la brevedad posible los detalles de lo que se hizo. Solamente en esta forma quienes participaron apreciarán que la dirección escuchó y tomó acciones con base en las ideas expuestas. Esto asegura también al empleado que sus ideas realmente se necesitaban —y todavía son necesarias. De hecho, es esencial mantener adecuadamente informados a los gerentes y los empleados desde el principio hasta el fin de la encuesta, para explicarles lo que se pretende lograr con el estudio, darles a conocer la información obtenida y comunicarles las medidas correctivas que se han tomado.

Una cosa es cierta: si la encuesta se hace, la gerencia debe estar preparada para emprender acciones sobre los resultados. Los empleados piensan que si cooperan declarando sus sentimientos, la gerencia tratará de hacer los cambios que ellos han sugerido. Una manera segura de cerrar el camino a futuras opiniones de los empleados es abstenerse de emprender acciones después de haber recibido la opinión. Debe recordarse que la gerencia está pidiendo a los empleados sus ideas, así que es justificable que ellos tengan la confianza de que se tomará alguna acción cuando menos sobre algunas de sus opiniones.

RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA DEL DESEMPEÑO

Los gerentes y los economistas sobrestiman la importancia de los sueldos, mientras que los psicólogos la subestiman.

Bernard M. Bass¹

La gerencia tiene la obligación primerísima ante los empleados de ofrecerles la oportunidad de ganar de acuerdo con su productividad.

Declaración de la política de la empresa
Nucor Corporation²

Durante veinticuatro años Mark McCann había estado trabajando como cajero de un banco en una ciudad pequeña. Era la persona de más antigüedad entre los tres cajeros y, ocasionalmente, cuando los dos principales funcionarios del banco salían, él se quedaba a cargo de la oficina. En la comunidad se le consideraba como un ciudadano respetable. Pertenecía al club de empresarios del lugar y también era uno de los miembros más antiguos en su iglesia. Hacia algunos días que había confiado a un amigo: "Estoy buscando un nuevo empleo; cualquier cosa, para salirme de ese banco." Después de algunos comentarios reveló que se sentía bastante satisfecho con su empleo, excepto por una sola circunstancia. Debido a una escasez local de empleados, un puesto de cajero había permanecido vacante durante tres meses. Finalmente, el banco reclutó a un joven recién graduado procedente de otra ciudad, y para retenerlo el banco le ofreció un sueldo mensual que sobrepasaba el de Mark por \$25 dólares. De pronto, Mark se sintió marginado y olvidado. Todo su mundo se vino abajo el día que se enteró del sueldo del nuevo cajero. Sintió que su status en la comunidad se había derrumbado y que su autoimagen se había destruido. ¡El empleado al que estaba *capacitando* ganaba \$25 dólares más que él!

Este caso demuestra cómo son importantes para los empleados las recompensas económicas y cómo las interrelaciones con los sueldos están cargados de un inmenso valor social. Los directivos no siempre han reconocido la importancia social que tienen los trabajadores. Durante el siglo XIX y a principios del siglo XX se suponía que los empleados se interesaban principalmente por el dinero; por tanto, se creía que el dinero producía motivación directa, que mientras más dinero se ofrecía había mayor motivación. Roethlisberger y sus seguidores acabaron felizmente con esta idea demostrando que las recompensas económicas funcionan a través de las actitudes de los trabajadores del sistema social y producen un *incentivo indirecto*.

En este capítulo se explicarán las complejas interrelaciones de los sistemas de recompensas económicas y el funcionamiento de la organización. En los libros escritos sobre administración de recursos humanos y recompensas pueden encontrarse mayores detalles de estos sistemas; aquí se tratarán solamente los aspectos relacionados con el comportamiento. El capítulo habla del dinero como de un medio para recompensar a los empleados; también se refiere a las teorías de las expectativas y la equidad aplicadas a los sueldos; habla del análisis del equilibrio costo-recompensa, y expone consideraciones desde el punto de vista conductual sobre el reconocimiento del desempeño. Posteriormente se habla de los sueldos como incentivos y de cómo el sueldo varía en relación con el desempeño del empleado y de la organización. Finalmente, se demuestra cómo se combinan los incentivos con otras partes de la administración de salarios, para elaborar un programa completo de sueldos y salarios que propicie la motivación.

1 Bernard M. Bass, *Organizational Psychology*, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1965, p. 76.

2 John Savage, "Incentive Programs at Nucor Corporation Boost Productivity," *Personnel Administrator*, August 1981, p. 33.

EL DINERO COMO MEDIO DE RECOMPENSAR A LOS EMPLEADOS

Por muchas razones es evidente que el dinero es importante para los empleados. Ciertamente, el dinero es importante por su poder de compra de bienes y servicios. Este es su valor económico como un medio de intercambio para la asignación de recursos económicos; sin embargo, también es un *medio de intercambio social*. Todos hemos visto su importancia como un símbolo de status para quienes lo tienen y pueden ahorrarlo o protegerlo, gastarlo con moderación o darlo generosamente. El dinero tiene un valor de status, tanto cuando se recibe como cuando se gasta. Para los empleados representa lo que el empleador piensa de ellos. Es también un indicador del status relativo de un empleado comparado con el de otro y tiene tantos valores como número de poseedores.¹ En seguida se presenta un ejemplo de las diferentes reacciones de la gente hacia el dinero:

Un gerente concedió el mismo aumento de sueldo a dos representantes de ventas porque cada uno había hecho un buen trabajo. Uno de ellos se sintió muy halagado por este reconocimiento. Pensó que se le respetaba y recompensaba porque el aumento lo colocó en un nivel más alto de ingresos. El otro se enojó porque consideró que el aumento había sido dentro del nivel más bajo disponible, así que lo consideró como un insulto más que como una recompensa al excelente trabajo que creía estar haciendo. Pensó que no estaba siendo debidamente reconocido y el pequeño aumento lo sintió deteriorante a su propia estima y su autorrespeto. El primer empleado se había sentido más seguro de sí mismo; el segundo creyó que su seguridad estaba en peligro.

Aplicación del modelo de las expectativas

Una manera útil de pensar en el dinero como recompensa es aplicar el método del modelo de las expectativas explicado en el capítulo 5. La teoría de las expectativas estipula que la valencia \times (multiplicada por) la expectativa \times (multiplicada por) los medios = motivación. Esto quiere decir que si el dinero debe ser un fuerte motivador, el empleado lo desea más (valencia), cree que su esfuerzo tendrá éxito (expectativa), y confía en que la recompensa económica llegará después de un mejor desempeño (medios).

La gerencia no tiene gran influencia en la valencia del dinero, ya que ésta es contingente a los valores personales del empleado y al ambiente macromotivacional. Por ejemplo, si un empleado tiene un ingreso independiente, un pequeño aumento de sueldo puede tener poca valencia. La misma conclusión se aplica al empleado que disfruta de otros valores y solamente desea un ingreso para subsistir. De igual manera, el valor que se le da al dinero en una sociedad acomodada tiende a declinar, ya que éste satisface más directamente necesidades básicas que necesidades superiores. Sin embargo, dado que el dinero tiene muchos significados sociales, los empleados pueden buscarlo por el valor social que representa, a pesar de que su valor económico tenga poca valencia. Esto significa que la mayoría de los empleados consideran al dinero como una recompensa.

Con respecto a los medios, muchos empleados no están convencidos de que el mayor desempeño los llevará a gozar de un sueldo más alto, puesto que ven a algunos que tienen un mínimo desempeño y, sin embargo, reciben casi los mismos aumentos que quienes tienen un alto desempeño. Con frecuencia también observan que los ascensos se basan más en la antigüedad que en el desempeño. Los medios constituyen un área donde la gerencia tiene oportunidad de ejercer una acción positiva, ya que puede cambiar sustancialmente la interrelación entre el aumento del desempeño y la recompensa.

Aplicación de la teoría de la equidad

La teoría de la equidad explicada en el capítulo 3 también se aplica a las recompensas monetarias.⁴ La equidad se relaciona con la justicia del sistema de recompensas de la dirección de la empresa. Se refiere al grado de coincidencia o aproximación entre lo que los empleados creen que deben recibir por su rendimiento y las recompensas que se les otorgan. El rendimiento es para el empleado el conjunto de aportaciones que él ofrece a la organización, según se muestra en la figura 7-1. Después compara sus resultados con los que obtienen los demás y se hace a sí mismo preguntas como las siguientes:

- ¿Son justas las recompensas que recibo en comparación con otros que hacen el mismo trabajo?
- ¿Las recompensas que recibo son justas en relación con las de los empleados que realizan trabajo diferente en la organización?
- ¿Son justas las recompensas que recibo en relación con las que reciben otros en mi comunidad y mi sociedad?

La justicia de las recompensas puede juzgarse también en comparación con criterios relativamente arbitrarios, como la edad, según se muestra en el siguiente ejemplo.

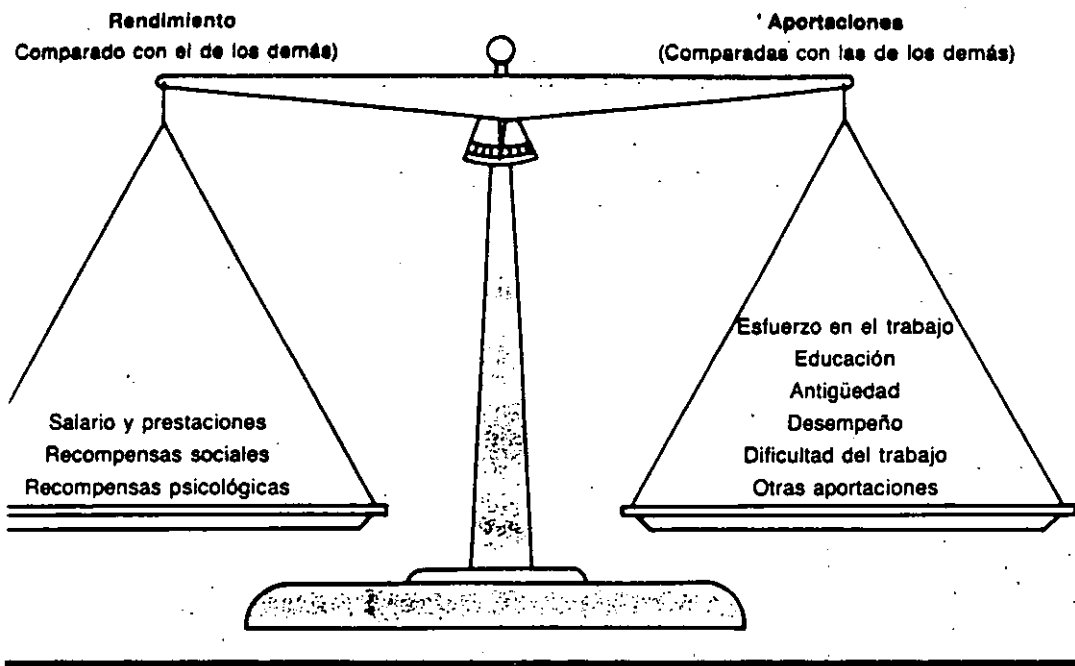


Figura 7-1
Factores clave para
evaluar la equidad

Irene Nickerson es supervisora en una empresa pública de servicio. Durante muchos años sus amistades le decían que podía sentirse afortunada mientras su salario (en miles de dólares) superara su edad. A la edad de 34 años, un día recibió un importante aumento de sueldo con un ingreso de \$33 865 dólares. ¡Durante algunas semanas se sintió feliz! Por \$136 dólares más la empresa pudo haber alcanzado las expectativas de equidad de la empleada y tenerla motivada.

Para Nickerson el sueldo era una marca de comparación entre sus resultados y sus aportaciones. Otro aspecto en la percepción de la equidad es la tendencia de los empleados a cambiar la base de comparación a lo que les resulte más favorable. Los recién graduados de la universidad con frecuencia inflan el valor de su educación, mientras que los empleados que han permanecido mucho tiempo en la organización valoran más la antigüedad. Un estudio realizado en Estado Unidos de Norteamérica reveló que los trabajadores escogen a los gerentes intermedios como su grupo de comparación, lo que les provoca un sentimiento de falta de equidad.⁵ En vista de que la mayoría de las personas suelen tener una alta opinión de sí mismas, con frecuencia les es fácil llegar a la conclusión de que sus sueldos no son justos. Para que consideren justo el sistema de recompensas de la organización, los empleados tienen que ver que existe un equilibrio entre su *percepción* de lo que significa para la organización y su *lugar real* dentro de esa estructura de recompensas.

Recompensas extrínsecas e intrínsecas

El dinero es esencialmente una recompensa extrínseca, más que una intrínseca, por lo que tiene todas las limitaciones de un beneficio externo. No importa cuánto asocia la gerencia el sueldo con el desempeño, el sueldo es algo que se genera fuera del trabajo. Como lo demostraron Herzberg y otros autores, las recompensas intrínsecas del trabajo suelen ser más motivadoras. Por ejemplo, la satisfacción personal por un trabajo bien hecho suele ser un poderoso motivador. Por tanto, las recompensas económicas tienen sus limitaciones. No pueden proveer todas las necesidades de recompensa de una persona psicológicamente sana.

Una importante labor de la gerencia es saber integrar positivamente las recompensas extrínsecas e intrínsecas, ya que los empleados difieren en la cantidad de recompensas intrínsecas y extrínsecas que desean, y los empleos y las condiciones de la organización también difieren entre sí. Esta situación sugiere que se necesita un enfoque de contingencia en las recompensas que tome en consideración las necesidades de los trabajadores, el tipo de trabajo, el ambiente organizacional y el hecho de que algunas de las más importantes recompensas se ofrecen como beneficios y concesiones. Estas recompensas son frecuentemente más valiosas para los empleados porque tienen un mayor significado psicológico y social. Los beneficios especiales pueden ser la evidencia del reconocimiento, status u otros importantes valores sociales.

Un hospital comunitario tenía una directora de enfermeras a cargo de 200 empleadas. Su trabajo había sido excelente, pero ella no estaba interesada en otro ascenso que le llevara a un trabajo administrativo no relacionado con la enfermería. Estaba ganando el sueldo tope provisto en el programa de salarios para el tipo de trabajo que desempeñaba, por lo que sería difícil que obtuviera un aumento de sueldo. Sin embargo, la gerencia deseaba recompensarla de alguna manera y promover su continuo crecimiento. Por conocer su interés en viajar y asistir a convenciones profesionales, la gerencia la designó como representante del hospital en dos conferencias internacionales de enfermería y medicina en el extranjero durante un periodo de tres años. La directora de enfermeras agradeció este reconocimiento, como también otros empleados del hospital. Hubo una mejoría en la motivación y las actitudes hacia el trabajo.

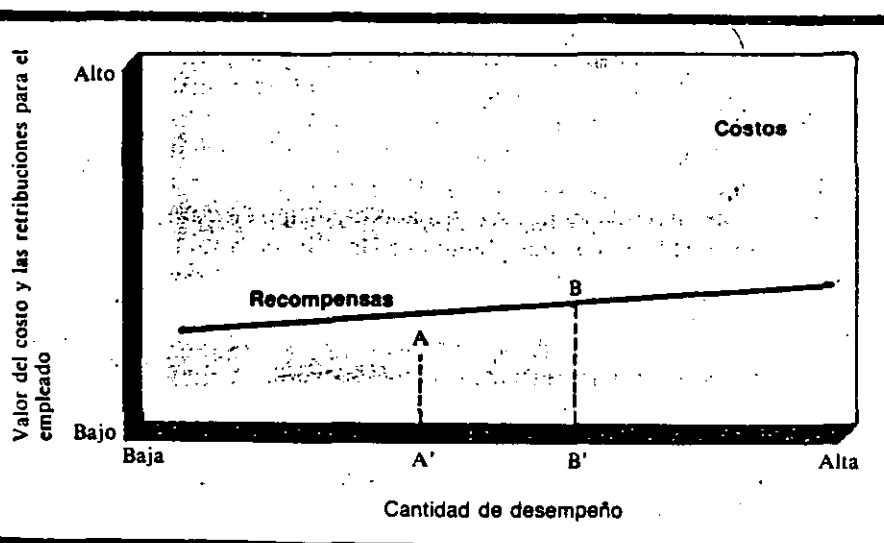
Análisis del equilibrio costo-recompensa

Evidentemente son muy complejos los elementos que determinan la forma en que los empleados reaccionarán ante las recompensas económicas. No existe una respuesta homogénea para el empleador o el empleado. La solución del empleado a este problema complejo es una especie de *análisis del equilibrio costo-recompensa*, por medio del cual el empleado identifica y compara los costos personales y las recompensas obtenidas para determinar el punto en donde son aproximadamente iguales, como se muestra en la figura 7-2.⁶ Los empleados consideran todos los costos de más alto desempeño como mayor esfuerzo. Después comparan estos costos con las posibles recompensas, tanto intrínsecas como extrínsecas. Los costos y las recompensas siempre se valoran *desde el punto de vista individual del empleado*. La gerencia puede proveer la recompensa, pero el empleado determinará su valor.

El punto de equilibrio entre costos y recompensas es aquel en el que son iguales ambos para un determinado nivel de desempeño, como lo expresa el punto *B* en la gráfica. El desempeño del empleado tiende a estar cerca del punto de equilibrio, pero abajo de él, en vista de que por lo general el empleado no trata de ser tan preciso como para optimizar la relación costo-recompensa. Por el contrario, trata de lograr una relación satisfactoria en la que las recompensas sean relativamente favorables con respecto a los costos. El desempeño tiende a estar en algún lugar a lo largo de la línea *A'B'*.

En la figura 7-2 aparecen los costos del empleado subiendo más directamente cerca del más alto nivel de desempeño para representar la dificultad adicional propia del esfuerzo y la concentración máximos. Cada línea del empleado tendrá una forma diferente que represente los valores individuales. La línea de recompensa aparece como una línea recta, aunque en la mayoría de los casos sube después de que ocurre cierto aumento en el desempeño. Si puede lograrse que la línea de recompensa suba más drásticamente mediante mayores recompensas, entonces el punto de equilibrio estará en un nivel mayor de desempeño.

Figura 7-2
Costo del desempeño en relación con la recompensa al empleado. El desempeño del empleado tenderá a estar en el área de *A'B'*



COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO

El *reconocimiento del desempeño* cubre una función clave en los sistemas de recompensa. Es el proceso de evaluación del desempeño de los empleados. Como se muestra en la figura 7-3, el reconocimiento es necesario para 1) asignar recursos en un ambiente dinámico; 2) recompensar a los empleados; 3) retroalimentar a los empleados acerca de su trabajo; 4) mantener relaciones intergrupales justas; 5) dirigir y desarrollar a los empleados, y 6) cumplir con las leyes y los reglamentos. Los sistemas de reconocimiento, por tanto, son necesarios para lograr una apropiada administración y desarrollo de los recursos humanos.

El primer sistema de recompensas registrado en la industria fue el de Robert Owen, consistente en libros de caracteres y bloques en sus fábricas textiles de New Lanark, Escocia, aproximadamente en 1800. Los libros de caracteres registraban los informes diarios de cada trabajador. Los bloques de caracteres tenían pintado de diferente color cada lado para representar la evaluación del trabajador que iba de malo a bueno y se colocaban en el lugar de trabajo de cada empleado. Owen se sorprendió de la forma en que los bloques mejoraron el comportamiento del trabajador.⁸

El ambiente social que rodea las organizaciones ha cambiado considerablemente desde que Owen desarrolló su propio sistema de evaluación.

Las leyes federales y estatales han complicado y dificultado todavía más la realización de los programas de reconocimiento. Por ejemplo, como se muestra en la figura 7-4, los criterios para dar cumplimiento a las leyes de equidad en el empleo son rigurosos.⁹ La gerencia requiere diseñar y administrar con todo cuidado sus sistemas de reconocimiento para cumplir con estas leyes.

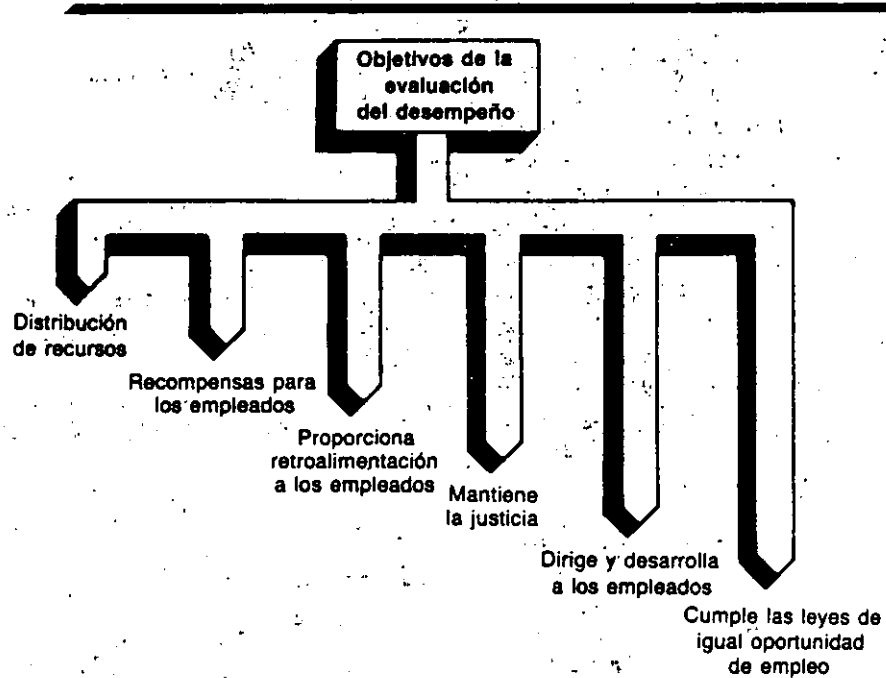


Figura 7-3
Objetivos del Reconocimiento a los empleados

Figura 7-4
Criterios necesarios para asegurar la igualdad de empleo en el reconocimiento del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño.

- Es una necesidad organizacional.
- Se basa en criterios objetivos bien definidos.
- Se basa en un análisis cuidadoso de los puestos.
- Usa sólo criterios relacionados con los puestos.
- Se ve respaldado por estudios adecuados de su confiabilidad y su validez.
- Lo aplican calificadores competentes y capaces.
- Se aplica objetivamente en toda la organización.
- Se puede demostrar que no introduce discriminaciones, tal y como se definen estas últimas en las leyes.

Filosofía del reconocimiento

En la generación anterior a la presente, los programas de reconocimiento subrayaban las cualidades de los empleados; sus deficiencias y habilidades, mientras que la filosofía moderna del reconocimiento hace hincapié en el desempeño actual y las metas futuras. La filosofía moderna también pone el acento en la participación del empleado en el establecimiento de metas con el supervisor. Por tanto, los fines de la orientación moderna del reconocimiento son: 1) orientación al desempeño; 2) enfoque hacia el cumplimiento de las metas y los objetivos, y 3) establecimiento de metas comunes entre el supervisor y el empleado.

La filosofía subyacente en el establecimiento recíproco de metas es que el empleado trabajará mejor si participa en el establecimiento de las metas y los objetivos por alcanzar. Se supone que si el trabajador desea satisfacer algunas de sus necesidades mediante un empleo, lo harán si la gerencia les proporciona un ambiente de apoyo. Entre sus deseos está desempeñar una tarea importante, compartir el esfuerzo del grupo, compartir las metas y objetivos, participar en las recompensas a sus esfuerzos y continuar su crecimiento personal. Participar en el establecimiento de metas comunes ayuda a cubrir estas necesidades. Por ejemplo, los empleados que participan en el establecimiento de metas para el reconocimiento del desempeño también tienen un desempeño mucho mejor.¹⁰ Como dice el refrán, "Si sabes a dónde quieres ir, será más fácil que llegues."

La entrevista de reconocimiento

La entrevista de reconocimiento es una relación humana bastante difícil y sensible, y aunque generalmente se dice que afecta sólo a quien recibe el reconocimiento, ciertamente influye también a quien lo da.¹¹ Uno de sus beneficios consiste en impulsar a los gerentes a reflexionar más analítica y constructivamente respecto a sus empleados. Los requerimientos de la entrevista hacen que los gerentes individualicen más la capacidad de cada uno de sus empleados y perciban y traten en forma diferente a cada uno.

En algunas ocasiones los gerentes no saben conducir la entrevista de reconocimiento, pues acostumbran guardar las faltas del empleado y reprochárselas durante la entrevista. Ser confrontados con una lista de sus limitaciones es demasiado para los empleados, los sobrecarga y les provoca reacciones defensivas. Los empleados necesitan tener retroalimentación sobre sus debilidades, pero éstas pueden comentarse más como necesidades de desarrollo para alcanzar ciertos objetivos.¹²

Las investigaciones han demostrado que es más probable que se obtengan resultados favorables del reconocimiento del desempeño cuando quien otorga tal reconocimiento 1) conoce el trabajo del empleado y su desempeño; 2) da apoyo, aceptación y reconocimiento, y 3) propicia la autocrítica y la participación. Sin embargo, estas investigaciones también recomiendan que se aplique un enfoque contingente con varios factores relacionados con el empleado y el trabajo. Por ejemplo, un empleado problema podría necesitar frecuentes revisiones de su comportamiento para que su desempeño llegue a niveles aceptables. Una mayor participación es factible cuando el empleado tiene conocimientos adecuados sobre la organización, tiene una gran necesidad de independencia y ha demostrado en el pasado un desempeño aceptable.¹³

Los sistemas de reconocimiento proporcionan una evaluación o índice de las aportaciones de los empleados a los objetivos relacionados con el trabajo. Sin embargo, como dicha información sirve solamente como fuente de retroalimentación y recompensa psicológica, son necesarios los incentivos económicos para lograr la motivación del empleado.

SISTEMAS DE INCENTIVOS ECONÓMICOS

Un *sistema de incentivos económicos* de cierto tipo puede aplicarse casi a cualquier empleo. La idea básica de todos ellos es diferenciar el salario del empleado en proporción a determinados criterios establecidos sobre el desempeño individual, de grupo u organizacional. Estos criterios pueden incluir la productividad del empleado, las utilidades de la empresa, la cantidad de unidades embarcadas, o la proporción entre costo de fabricación y precio de venta. El pago puede ser inmediato o diferido, como en el caso del reparto de utilidades.

La explicación de este libro sobre los incentivos económicos se enfoca a las implicaciones del compartamiento. No se pretende discutir aquí todos los tipos de incentivos que existen ni todos los detalles acerca de ellos. Los que se presentan en este libro son los incentivos salariales, que son ampliamente considerados como incentivos individuales, y el reparto de utilidades y la producción compartida, que se consideran incentivos de grupo. Finalmente, se demostrará la forma en que los incentivos pueden combinarse con otros aspectos de la administración de sueldos y salarios para elaborar un programa completo de retribución.

Aun cuando la mayor parte de esta explicación se refiere a los programas de incentivos a largo plazo, es oportuno mencionar que los incentivos temporales también tienen un papel en las compensaciones. Algunas veces proporcionan exactamente la cantidad necesaria de motivación para lograr el aumento deseado de desempeño. Por ejemplo:

Un fabricante de equipo especializado de oficina había experimentado una disminución sensible en las ventas de uno de sus modelos. La disminución era tan grave que se había programado el cierre durante un mes de la línea de producción de ese modelo, en la temporada de Navidad. Por recomendación del gerente de ventas, la compañía ofreció dar a sus vendedores un billete nuevo de \$10 dólares por cada unidad de ese modelo vendida durante el mes de diciembre.

El ofrecimiento se hizo como un bono adicional de Navidad. La respuesta fue tan grande, que la línea de producción se mantuvo en operación y algunos vendedores ganaron más de \$4 000 dólares en billetes de \$10 dólares. El bono de \$4 000 dólares representaba 10 o 20% del ingreso anual de un vendedor.

Incentivos que asocian el salario con el desempeño

Existen varias clasificaciones generales de incentivos que asocian el salario con el desempeño. Los más importantes son los que aparecen en la figura 7-5. Posiblemente la medida más generalizada es que el rendimiento del empleado determine la paga, como en el caso de la comisión sobre las ventas o del *precio por pieza*, que presenta una interrelación directa y simple entre el desempeño y la recompensa. Los trabajadores que producen más, reciben más. En algunas ocasiones el salario se determina mediante una combinación de cantidad-calidad que asegura un control de alta calidad en el producto o el servicio. Por ejemplo, se paga el precio por pieza solamente por aquellas piezas que reúnen las normas de calidad.

Figura 7-5
Principales medidas
de incentivos que
asocian el salario
con el desempeño

TIPOS DE INCENTIVOS	EJEMPLO
Rendimiento cuantitativo	Precio por pieza: comisión sobre ventas
Rendimiento cualitativo	Precio por pieza sólo por aquellas piezas que reúnen las normas de calidad; comisión sólo sobre ventas que no tienen problemas de cobranza
Obtención de metas	Bono al vender quince automóviles (pero no catorce)
Utilidades	Reparto de utilidades
Eficiencia del costo	Producción compartida

En otras ocasiones se da un incentivo como bono a aquellos empleados que alcanzan las metas establecidas. Por ejemplo, un bono puede otorgarse por vender quince automóviles en el mes, pero no se dará el bono si se vendieron solamente catorce unidades. Las recompensas también pueden concederse con base en las utilidades, como el caso del reparto de utilidades. Otra medida es asociar la paga con la eficiencia del costo; por ejemplo, la producción compartida que se comentará posteriormente en este capítulo. Independientemente del tipo de incentivo que se utilice, el objetivo es asociar una porción del salario del trabajador con cierta medida del desempeño del empleado o de la organización.

Ventajas potenciales

Los incentivos proporcionan diversas ventajas potenciales para el empleado. Una de sus mayores ventajas es que los empleados aumentan su convicción (medios) de que la recompensa llegará después de un mejor desempeño. Si se considera que el dinero tiene valencia para el empleado, la motivación deberá aumentar.

Los incentivos también son positivos desde el punto de vista de la teoría de la equidad. Aquellos que se desempeñan mejor son mejor recompensados. Esta clase de equilibrio aportación-rendimiento se percibe equitativa. Además, si un salario más alto se considera como una recompensa valiosa, los sistemas de incentivos son positivos desde el punto de vista de la modificación del comportamiento, ya que proveen una consecuencia deseable (el salario) que debe reforzar tal comportamiento. Las recompensas tales como las comisiones de ventas frecuentemente son bastante inmediatas y repetidas, lo cual es consistente con la filosofía de la modificación del comportamiento.

Otra de las ventajas desde el punto de vista del empleado es que los incentivos son comparativamente objetivos, ya que pueden calcularse sobre el número de piezas, la cantidad de dólares o cualquier otro criterio objetivo similar. Comparado con la evaluación subjetiva de un supervisor, el enfoque objetivo suele tener una mayor aceptación entre los empleados.

Dificultades potenciales

Con tantas condiciones favorables que apoyan a los incentivos, tal parece que los trabajadores aceptarían casi cualquier incentivo debido a las recompensas que éste pudiera acarrear. Sin embargo, existen dificultades que pueden sobrepasar algunas de las posibles ventajas. La equidad potencial decrece con otras situaciones que se perciben como no equitativas. En términos de la modificación del comportamiento, hay consecuencias negativas que exigen junto con las positivas de una paga más alta, lo que suele reducir las posibles ventajas del incentivo del salario. Cuando los trabajadores efectúan el análisis de equilibrio costo-recompensa descubren que los costos aumentan con las recompensas. El resultado puede ser que cambie, si acaso muy poco, el punto de equilibrio. Los problemas no previstos causados por un incentivo pueden sobrepasar la ganancia económica esperada. Por ejemplo, los nuevos empleados podrían tener dificultad para aprender el sistema; otros con menor energía tal vez experimentarían una disminución en el importe de su sueldo y además, algunos sindicatos podrían rechazar la idea de los incentivos. La idea central es que los sistemas de incentivos producen tanto consecuencias positivas como negativas para el empleado. Ambas deben evaluarse para determinar la conveniencia de establecer un sistema de incentivos. Las consecuencias económicas probablemente sean positivas, pero son más dudosas de predecir las consecuencias psicológicas y sociales.

USO DE LOS INCENTIVOS EN EL SALARIO

Mayor paga por mayor producción

Básicamente, *los incentivos al salario* ofrecen más paga por más producción.¹⁴ La principal razón para utilizar los incentivos en el salario es clara: casi siempre aumentan la productividad al mismo tiempo que disminuyen los costos de fabricación por unidad. Los trabajadores en condiciones normales sin incentivos al salario tienen la capacidad de producir más, y los incentivos al salario son una manera de liberar su potencial. El aumento de la productividad es importante en muchos casos.

La Lincoln Electric Company fue la primera en desarrollar el plan de incentivos al salario individual, hace más de cincuenta años. La empresa establece que la eficiencia del trabajador hace posible el empleo estable, por lo que durante treinta años no ha tenido necesidad de despedir a nadie. Los empleados de la fábrica generalmente duplican su salario anual con el bono de fin de año que se basa en su productividad. A pesar de la presión que existe para ser productivos, la rotación de personal es solamente de 6% anual, lo que equivale a un sexto del promedio en organizaciones similares.¹⁵

Con el objeto de tener éxito en el plan de incentivos al salario, se necesita que éste sea lo suficientemente sencillo para que los empleados tengan la firme convicción de que la recompensa seguirá al desempeño. Si el plan es tan complejo que a los trabajadores se les dificulte asociar el desempeño con la recompensa, será menos probable que pueda lograrse aumentar la motivación.

Cualquier incentivo que funcione positivamente acarreará recompensas psicológicas y también económicas. Hay satisfacción al hacer un buen trabajo. Se mejora la autoimagen por un sentimiento de competencia. También está presente el sentimiento de que se está ayudando a cubrir alguna necesidad social logrando un mayor rendimiento en relación con el esfuerzo invertido. Algunos incentivos suelen impulsar la cohesión del grupo y el trabajo en equipo por la necesidad que plantean a los empleados de trabajar juntos para ganar las recompensas. El trabajo en equipo de este estilo se describe en seguida, tal como fue presentado por el investigador:¹⁶

Quisiera referirme al equipo de trabajo más altamente motivado, más productivo y posiblemente más orgulloso de sí mismo que haya yo observado. Durante muchos años me he dedicado al trabajo de campo en organizaciones y hace algún tiempo estudié varios cientos de grupos de trabajo dentro de diferentes ramos de la industria. Uno en particular ha quedado en mi memoria, porque tanto los trabajadores como los directivos confirmaron su extraordinaria moral y productividad. Se trataba de cinco hombres dedicados a moldear el metal para el marco de las sillas plegadizas. Cada uno tenía a su cargo un corto ciclo de trabajo manual repetitivo consistente en cimbrar o soldar la unidad que después pasaba al compañero que hacía otra parte del trabajo, pero ligeramente diferente, de cimbra o soldadura. Cada marco quedaba terminado en lo que debe haber sido no más de uno o dos minutos, y para el ojo frío y neófito del observador parecía como si aquella pieza de metal solamente volara entre esas diez manos. El grupo recibía más incentivos sobre el salario y mejor sueldo que cualquier otro equipo en la fábrica, además de que era el más rápido. Cada miembro de ese grupo estaba consciente de su reputación, trabajaba intensamente durante una hora y después tomaba un descanso si así lo deseaba, porque siempre estaban más adelantados de lo normal. Era un grupo tan independiente y perfecto físicamente, que se oponía a cualquier cambio de alguno de sus integrantes en caso de que existiera en la fábrica alguna ausencia por enfermedad o rotación.

En este caso no se trataba de interés especial por el trabajo o complejidad o desafío al ego; era solamente una muestra de un grupo de trabajo unido a la manera tradicional, que se ganó por sus propios méritos un merecido lugar.

Problemas con los incentivos al salario

Los incentivos al salario son un ejemplo de la clase de dificultades que puede ocurrir con muchos planes de incentivos, a pesar de los beneficios potenciales que también acarrea. La tarea de la dirección es tratar de prevenir o reducir los problemas al mismo tiempo que aumentar los beneficios y lograr que el plan trabaje más eficazmente.

La dificultad básica humana con incentivos de este tipo es que las interferencias en el sistema social pueden provocar sentimientos de injusticia e insatisfacción. En ciertas ocasiones estas interferencias son lo suficientemente serias para hacer que los trabajadores que reciban los incentivos se sientan menos satisfechos con su sueldo que los que reciben su salario normal, aun cuando los primeros ganen realmente más.

Para que un plan de incentivos sea exitoso, debe coordinarse cuidadosamente con todo el sistema en operación. Si existen largos espacios de tiempo en que los empleados deben esperar para que el trabajo les llegue a sus puestos, el incentivo pierde efecto. Si la gerencia pretende sustituir trabajadores con el plan de incentivos, más vale que lo haga en otra parte, donde no represente una amenaza para la seguridad del empleado. Si los métodos de trabajo son erráticos, deberán normalizarse para que pueda establecerse una escala equitativa de recompensas. En resumen, puede decirse que se trata de un proceso complejo que conduce a muchas dificultades.

1 Los incentivos al salario generalmente requieren establecer normas de desempeño. El proceso para determinar la producción de cada puesto, o sea, el trabajo de un individuo por día, se llama *establecimiento del índice de trabajo*. Los encargados de establecer tales índices tienen una imagen negativa, no solamente porque se considera que sus evaluaciones son subjetivas, sino también porque se les considera causantes de los cambios o de dificultar las normas.

2 Los incentivos pueden complicar el trabajo del supervisor, puesto que deben familiarizarse con el sistema para poderlo explicar a sus empleados. El papeleo aumenta, lo cual ocurre también con la posibilidad de error y la insatisfacción del empleado. Las interacciones se complican, ya que se pide a los supervisores que cumplan las expectativas de la alta dirección, de los encargados de establecer los índices de trabajo, de los trabajadores y de los sindicatos.

3 Los *índices no fijos* representan un problema que se presenta en los incentivos por producción. Un índice no está "fijo" cuando los empleados pueden llegar a la cuota establecida con menos esfuerzo del normal. Cuando la gerencia ajusta el índice a una norma más elevada, puede predecirse que los empleados experimentarán un sentimiento de injusticia.

4 Los incentivos pueden, asimismo, provocar una falta de armonía entre los trabajadores que los reciben y quienes no los reciben. Cuando los dos grupos desempeñan un trabajo en una secuencia, los trabajadores que obtienen salario por hora se sienten discriminados porque ganan menos. Si los trabajadores que reciben el incentivo aumentan la producción, los trabajadores asalariados deben continuar con un ritmo acelerado para evitar algún cuello de botella. De esta manera, los trabajadores que reciben incentivos ganan más al haberse esforzado más y los segundos ganan igual a pesar de haberse esforzado más.

Por otro lado, los trabajadores asalariados que preceden a los que reciben incentivos suelen "tomar con calma" el proceso de producción y producir menos sin ninguna rebaja en su sueldo, mientras que los que reciben incentivos ven mermado su ingreso cuando merma la producción. El mismo problema se presenta cuando un trabajador asalariado falta, ya que se reduce el flujo de material para los otros trabajadores. Conflictos de este tipo son tan difíciles de resolver que es recomendable no mezclar a los dos grupos citados dentro de una secuencia estrecha de producción.

5 Otra dificultad de los incentivos es que pueden convertirse en una *restricción de la producción*, cuando los trabajadores limitan su producción y consecuentemente desvirtúan el propósito del incentivo. Este fenómeno lo causan varios factores (inseguridad del grupo sobre si aumentará la cuota; resistencia al cambio; descontento por tener que trabajar siempre a la máxima capacidad).

Aunque la restricción al trabajo tiende a ser más evidente en los planes de incentivos en las fábricas, también se presenta en el trabajo de ventas. Esto queda ilustrado en la siguiente situación que se refiere a vendedores a comisión.

Los vendedores de equipo industrial de una empresa recibían un sueldo importante más una comisión del 1% sobre ventas hasta un tope de \$20 000 dólares. Cualquier comisión después de este límite era de 0.25%. Cada vendedor tenía una cuota anual, pero las ventas anuales variaban hasta un 100% debido a la naturaleza del producto. Algunos vendedores trabajaban hasta llegar a su cuota y después bajaban su rendimiento porque 1) temían que se aumentara la cuota límite al siguiente año y no estaban dispuestos a esforzarse demasiado tratando de alcanzar una cuota excesiva, u 2) objetaban la disminución de comisiones de 1 al 0.25%, lo que ocurría casi al mismo tiempo que cuando se alcanzaba la cuota. Otros vendían un poco más que la cuota, porque "querían tener buenos antecedentes", independientemente de su porcentaje de comisión, pero después bajaban el rendimiento porque temían que la empresa dividiera su territorio si las ventas eran demasiado altas. Otros trataban de vender todo lo que pudieran durante todo el tiempo, sin importarles los incentivos.

USO DE LA PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES Y DE LA PRODUCCIÓN

Participación de utilidades

La *participación de utilidades* es el sistema que distribuye a los empleados una porción de las utilidades de la empresa, ya sea inmediatamente después de terminado el año fiscal, o diferido a una fecha posterior. Este sistema fue primeramente introducido al iniciarse la Revolución Industrial, pero no fue sino hasta después de la II Guerra Mundial cuando se hizo popular. El crecimiento de este movimiento ha sido impulsado por las leyes fiscales en Estados Unidos de Norteamérica, que permiten a los empleados diferir el pago de impuestos sobre ingresos en fondos que provengan de los planes de jubilación y participación de utilidades.

La función de la participación de utilidades es desarrollar un interés recíproco y de colaboración entre los empleados, la gerencia y los accionistas. Desde 1832 Charles Babbage ya había escrito:

Sería de gran importancia que en todas las grandes organizaciones se pudiera arreglar el método de pagos a las diferentes personas empleadas, de tal manera que cada una pudiera obtener ventajas del éxito del todo (la organización), y que las ganancias de los individuos aumentarían conforme la fábrica fuera produciendo ganancias, sin la necesidad de modificar los salarios acordados. Evidentemente no es fácil llevar a cabo esto, particularmente entre aquellos cuyo trabajo diario les procura su alimento.¹⁷

Los índices de sueldos base, los aumentos de sueldos según el desempeño y la mayoría de los sistemas de incentivos, reconocen las diferencias de cada uno, mientras que la participación de utilidades reconoce los intereses mutuos. Los empleados se vuelven más conscientes del éxito económico de su empleador cuando ven que las recompensas que reciben también aumentan. Asimismo, tienden a desarrollarse equipos institucionales de trabajo más grandes.

Las organizaciones jóvenes que trabajan con la metodología científica han descubierto que la participación de utilidades es especialmente útil para adquirir el vigor que las hace avanzar más que a sus competidores. Si tienen éxito, las recompensas son buenas, y tal posibilidad crea una fuerte motivación y un interés recíproco entre los empleados.

Por ejemplo, el presidente de una nueva empresa de computadoras en Massachusetts estaba preocupado por la falta de cooperación que aumentaba conforme la empresa crecía. Comentaba: "Los departamentos se han convertido en pequeños reinos. La gente se interesa más por su departamento, su crecimiento y problemas, que por la compañía."¹⁸

Con el fin de alentar una mayor colaboración, el presidente hizo una oferta a los empleados, poco usual y muy atractiva. Les dijo que si eran capaces de aumentar las ventas y las ganancias al doble durante el año siguiente, les daría a todos una semana gratis de viaje a Londres o a Disney World. Los empleados cumplieron la meta, por lo que se cerró la fábrica y se obsequió a todos los empleados un viaje de una semana. Todos viajaron en grupo y cada uno recibió sueldo completo, la mayoría de los gastos de viaje, \$100 dólares para gastos en efectivo y los familiares o invitados podían acompañar a un empleado pagando el costo. A los empleados les gustó el premio, así que al siguiente año el presidente ofreció un viaje a Roma si nuevamente se doblaban las ventas y las ganancias. Los empleados cumplieron otra vez la meta.

En general, la participación de utilidades suele funcionar mejor en las organizaciones de rápido crecimiento y rentables, en donde existen oportunidades para recompensar ampliamente a los empleados. Es menos probable que resulte útil en organizaciones estables que van declinando, con poco margen de ganancias y fuerte competencia. La participación de utilidades también es más aplicable para los gerentes y profesionales de alto nivel, porque es más probable que sus decisiones tengan un efecto importante en las utilidades de la empresa. Los obreros, por otra parte, tienen mayor dificultad en asociar sus actividades con la rentabilidad de la empresa, por lo que es menos atractiva para ellos la participación de utilidades.

Algunas dificultades de la participación de utilidades

Aun en aquellas situaciones en que la participación de utilidades parece adecuada, existen algunas desventajas importantes:

1 Las utilidades no se relacionan directamente con el esfuerzo del empleado en su trabajo. Las condiciones precarias del mercado pueden nulificar un arduo trabajo.

2 El amplio intervalo de tiempo que deben esperar los empleados para la recompensa disminuye su efecto.

3 Como las utilidades son un poco impredecibles, el ingreso total del trabajador puede variar de un año a otro. Algunos prefieren la seguridad de un sueldo o salario más estable.

Los aspectos sociales de la participación de utilidades son tan importantes como los aspectos económicos y fiscales, si no es que más. Para que pueda lograrse una auténtica comunión de intereses, los trabajadores necesitan comprender cómo funciona el plan de participación de utilidades y tener un sentimiento de que existe justicia en su aplicación. De lo contrario, su reacción puede ser negativa, como en la siguiente situación:

Marvin Schmidt, el propietario idealista de un pequeño comercio, había empleado a veinticinco personas. Había trabajado arduamente para aumentar su inversión y convertirla en un negocio próspero en el corto lapso de siete años. La mayor parte de su éxito la debía a los empleados leales y colaboradores que habían trabajado con él durante varios años. Él reconocía esa colaboración y quería recompensarlos, pero siempre tenía poco capital para hacerlo.

Finalmente tuvo un año próspero, por lo que decidió iniciar un plan de participación de utilidades en efectivo que se entregaría como bono de Navidad. La generosa recompensa sumaba 30% del sueldo anual por persona, y se anunció y entregó por sorpresa junto con el cheque semanal de sueldo, una semana antes de Navidad. Ninguno de los empleados le agradeció esta acción y la mayoría se mostró desde entonces frío y poco dispuesto a cooperar. Él entendió que los empleados creyeron que si les pudo dar un bono tan generoso, seguramente los había estado explotando durante años, a pesar de que los empleados admitieron que también habían sido más altos sus salarios que los sueldos promedio.

Así como en ocasiones los trabajadores desconfían de la participación de utilidades, muchos sindicatos y sus líderes también tienen sus reservas. La oposición sindical surge básicamente porque los sindicatos tienen escaso control de los factores que influyen en las utilidades, con excepción de los costos laborales. También temen que minará la lealtad sindical, la negociación colectiva y las campañas sindicales. La participación de utilidades hace variar los salarios de una compañía a otra, hecho que puede volver conflictivas las metas de establecer sueldos uniformes en todo el país para los trabajadores sindicalizados. Sin embargo, no existe nada en la participación de utilidades que sea contrario al objetivo de los sindicatos de procurar el bienestar del empleado. Muchas compañías que la practican aceptan representantes sindicales y se ha observado que éstos no se oponen mientras el plan funcione.

Punto de vista
del sindicato

Planes de producción compartida

Otro incentivo grupal útil es la producción compartida. Un ejemplo conocido de este procedimiento es el plan Scanlon, desarrollado por Joseph N. Scanlon en 1938 en una pequeña empresa acerera, y que ha sido aplicado por otras organizaciones.¹⁹ El plan de producción compartida, generalmente llamado plan Scanlon, es un programa de incentivos que paga a los empleados por mejorar los costos de producción. Se asigna a la tarea un costo determinado basado en la experiencia y el análisis; por ejemplo, 42% del costo total del producto, o el valor total de ventas de la producción. Como se trabaja más eficientemente para reducir ese porcentaje del costo, el valor de lo que se ahorra se comparte con los trabajadores. Generalmente la participación se hace mensual o quincenal, independientemente de las ganancias o las pérdidas de la empresa. La figura 7-6 resume la forma en que se calcula un bono de producción compartida.

Plan Scanlon

El plan Scanlon está tan relacionado con las actividades de comportamiento, organizacional como con los sueldos,²⁰ ya que establece la participación activa y cooperativa entre los trabajadores y los gerentes con el fin de reducir los costos de producción. Alienta las sugerencias de los empleados, actúa con un incentivo para los equipos de trabajo y desarrolla una mejor comunicación. También impulsa el desarrollo de los empleados porque participan y se interesan más en los asuntos de su empresa. Especialmente aumenta la comprensión de los empleados cuando tienen un panorama más amplio del sistema, en lugar de restringir su perspectiva a la estrechez de la especialidad de su trabajo.

Una compañía que aplicó el plan Scanlon registró estos resultados.²¹ Durante cinco años el costo del producto se redujo 50%; el número de unidades rechazadas disminuyó de más de 9 a menos de 1%, y el índice de ausentismo bajó de 3.4 a menos de 1%. Además, desaparecieron las barreras de comunicación entre gerentes y empleados, y se mejoró la moral.

Figura 7-6
Resumen de cálculos para determinar el bono mensual por producción compartida (plan Scanlon)

Cálculo de la bonificación mensual	
Ventas netas del mes	\$11,500,000
Aumento de inventarios	300,000
Valor de ventas de la producción	<u>\$11,800,000</u>
Costos estándar de nóminas (42% del valor de ventas)	\$ 4,956,000
Menos la nómina real	<u>4,031,000</u>
Bonificación de producción compartida	<u>\$ 925,000</u>
Bonificación como porcentaje de la nómina (que se distribuye a cada participante en proporción a las ganancias)	18.66%

Los factores clave para tener éxito en los planes de producción compartida incluyen actitudes favorables de la gerencia hacia la participación de los empleados en las decisiones respecto a la producción, un deseo institucional de compartir con los empleados los beneficios del aumento de la producción y condiciones en el área de producción, en la que los costos puedan computarse rápidamente.²² La fórmula de la participación es compleja y difícil de administrar. El estilo de supervisión y la organización social del grupo de trabajo necesitan tener cambios importantes, como también es necesaria una mayor comunicación bidimensional y que los ejecutivos sean más tolerantes a la crítica de los empleados. La cantidad de interacción requerida es tal que puede dificultarse la aplicación del plan en grandes organizaciones.

UN PROGRAMA COMPLETO DE PAGOS

Cuantificación de los puestos, los empleados y la organización

Para un sistema completo de recompensas económicas se requieren diferentes tipos de pagos.²³ Los análisis de puestos y las encuestas de sueldos y salarios cuantifican y *tabulan los puestos*, comparando un puesto con otro según sus niveles de responsabilidad. El reconocimiento al desempeño y los incentivos *cuantifican a los empleados* en su desempeño y les otorgan recompensas. La participación de utilidades *cuantifica a la organización* en términos de su desempeño económico general y recompensa a los trabajadores como sus participantes. Juntos estos tres sistemas forman la base de incentivos de un programa completo de pagos, como se presenta a grandes rasgos en la pirámide de pagos de la figura 7-7. Cada uno de ellos puede contribuir en alguna medida a la recompensa económica del empleado.

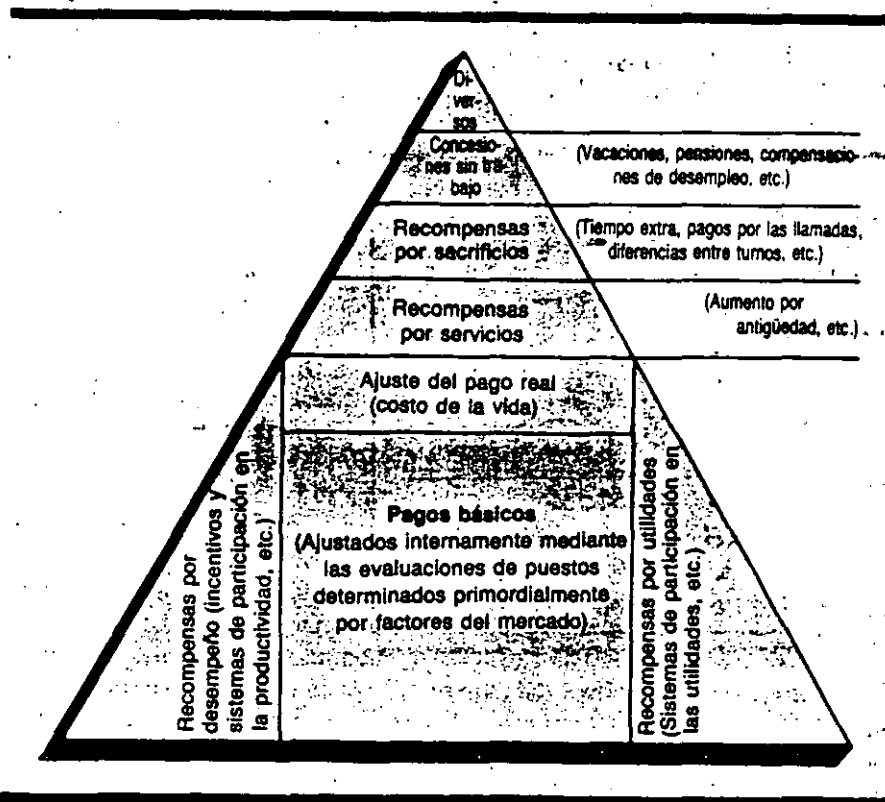


Figura 7-7
La pirámide de pagos: estructura de un programa completo de pagos (léase desde la base)

Los tres sistemas son complementarios porque cada uno refleja un conjunto diferente de factores de una situación total. El sueldo base motiva a los empleados a escalar a puestos que requieren mayor capacidad y responsabilidad. El pago por desempeño es un incentivo que promueve el mejoramiento del desempeño en el puesto. La participación de utilidades motiva a los grupos de trabajo a mejorar el desempeño de la organización.

Otros pagos, cuya naturaleza no es principalmente el incentivo, pueden agregarse a la base de incentivos, como los ajustes por antigüedad que se hacen para recompensar a los trabajadores por sus años de servicio e impulsarlos a permanecer en la empresa, según se muestra como caricatura en la figura 7-8. Si el empleador pide a sus trabajadores que se sacrifiquen trabajando horas extras, en horarios que no desean, o en su día libre, los trabajadores pueden pedir pago extra por la inconveniencia que les produce. Igualmente, hay otros pagos que se otorgan a los empleados en periodos que no trabajan como vacaciones, días feriados, servicios civiles obligatorios*, o despidos, que están sujetos a una garantía de pago.²⁴



Figura 7-8
En ocasiones la antigüedad aprisiona al empleado en una situación molesta de trabajo.
Fuente: The Register and Tribune Syndicate. Used with permission.

Las adiciones a la base de incentivos de la pirámide tienen poco valor directo para el incentivo, ya que no aumentan conforme mejora el desempeño del puesto. Algunas de esas adiciones pueden ser incentivos indirectos si logran mejores actitudes. Otros pagos extras como la prima de antigüedad, de hecho pueden reducir el incentivo al trabajador. Es claro que no solamente uno, sino muchos factores intervienen para calcular la cantidad del cheque de sueldo del empleado. Algunos de estos factores se relacionan menos con el incentivo que con otros objetivos más generales, como la seguridad, la equidad y la justicia social. El balance de la mayoría de estos factores resulta en un programa eficiente de recompensas económicas. De esta manera se cubre una variedad de necesidades de los empleados.

Prestaciones flexibles

La combinación particular de recompensas económicas que utiliza una empresa es congruente con las necesidades de los empleados, el tipo de trabajo y el ambiente de la organización. Con el fin de cubrir de mejor manera las necesidades de los empleados, algunas organizaciones otorgan los *programas de prestaciones flexibles*, también llamados *programas de prestaciones tipo cafetería de autoservicio*, porque permiten a los empleados seleccionar su combinación individual de prestaciones en la misma forma que seleccionarían sus alimentos en la cafetería de autoservicio. Cada empleado recibe cierta suma por su trabajo, y posteriormente —entre diversas opciones— selecciona la combinación preferida de recompensas económicas cuantificadas individualmente hasta sumar el total autorizado.²⁵

Por ejemplo, un joven empleado con varios dependientes puede elegir disponer de algún dinero del plan de retiro para aumentar la prestación de seguro de vida y gastos médicos y dentales. Una persona soltera que se aproxima a su fecha de jubilación puede elegir reducir su seguro de vida y aumentar su contribución al plan de retiro o a algunos renglones especiales, como atención oftalmológica o asesoría financiera. La capacidad que tienen estos programas de cafetería de autoservicio para cubrir las necesidades individuales quedó demostrada en la American Can Company, donde una encuesta reveló que 92% de los empleados dentro del programa flexible consideró que había mejorado sustancialmente sus prestaciones al haber tenido la libertad de combinarlas de distintas maneras.²⁶

RESUMEN

Las recompensas económicas tienen un valor social y económico. De acuerdo con el modelo de las expectativas, el dinero será un motivador cuando los empleados lo deseen y estén convencidos de que un mayor esfuerzo y un mejor desempeño les dará más. Los empleados también evalúan la equidad con que perciben las recompensas, comparando sus aportaciones y sus logros con los de los demás. Considerando todos los factores, los empleados efectúan un análisis general del equilibrio entre el costo y la recompensa y trabajan cerca, pero más abajo, del punto de equilibrio.

El reconocimiento al desempeño ofrece una base sistemática de distribución de las recompensas económicas. La orientación moderna del reconocimiento se enfoca al mejoramiento del desempeño, el cumplimiento de los objetivos y el establecimiento de metas comunes.

Los incentivos son pagos de diferentes cantidades en proporción a cierta medida del desempeño, y tienden a aumentar las expectativas del empleado de que la recompensa seguirá al desempeño. El resultado es que casi siempre acarrearán más productividad, pero también producen consecuencias negativas. Los incentivos al salario compensan el mayor rendimiento del individuo o el grupo, mientras que la participación de utilidades subraya el interés común con el empleador para crear una organización exitosa. La producción compartida se enfoca a reducir los costos laborales.

Dado que los empleados tienen diferentes necesidades por cubrir se requieren diferentes tipos de pago en un sistema completo de recompensas económicas. En algunas organizaciones los programas de beneficios flexibles permiten a los empleados seleccionar combinaciones individuales de recompensas económicas. Los cuatro capítulos que forman la Parte Dos de este libro se proponen demostrar que las recompensas económicas deben combinarse con las recompensas psicológicas y sociales para elaborar un sistema completo de recompensas para la organización.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Cuando las organizaciones se han interesado por la calidad de vida en el trabajo, siempre han tenido grandes resultados de productividad.

Jerome M. Rosow¹

COMPRESIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

El término *calidad de vida en el trabajo* (CVT) se refiere a los aspectos favorables y desfavorables de un ambiente laboral humano.⁴ El propósito fundamental es desarrollar ambientes laborales excelentes tanto para las personas como para la producción. CVT es un gran paso hacia adelante del diseño de trabajo tradicional de la administración científica, el cual se enfoca más a la especialización y eficiencia del desempeño de pequeñas tareas. Conforme fue evolucionando, utilizó una división total de la tarea, jerarquías rígidas y estandarización de trabajo para alcanzar su objetivo de eficiencia. La idea consistía en disminuir los costos utilizando mano de obra impreparada y repetitiva que pudiera ser capacitada fácilmente para desempeñar una pequeña porción del trabajo. El desempeño estaba controlado por una gran jerarquía que estrictamente definía una sola manera de desempeñar el trabajo de acuerdo con lo señalado por los técnicos.

Muchos problemas surgieron debido a la poca atención del diseño clásico a la calidad de vida en el trabajo. Existía una excesiva división de la tarea y una sobredependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. Los trabajadores especializados estaban aislados socialmente de sus compañeros, debido a que su alta especialización disminuía el interés de la comunidad por el producto. Muchos trabajadores eran tan impreparados, que no tenían ninguna satisfacción en su empleo. El resultado era una alta rotación de personal y ausentismo. Disminuía la calidad y los trabajadores se alienaban. El conflicto surgía cuando los trabajadores trataban de mejorar sus condiciones.

La respuesta de la dirección a tales situaciones fue aumentar los controles, incrementar la supervisión y organizarse más rígidamente. Aun cuando estas acciones se intentaron para mejorar la situación, solamente lograron empeorarla, pues lo que se consiguió fue deshumanizar el trabajo. La dirección cometió un error común al tratar de remediar los síntomas y no las causas de los problemas. La verdadera causa fue que en muchas ocasiones el trabajo mismo simplemente no era satisfactorio. Para algunos empleados su condición era tan incongruente, que mientras más trabajaban, menos satisfechos se sentían. De ahí el deseo de disminuir el trabajo.

Un factor que contribuyó a aumentar el problema fue el cambio que se daba en los mismos trabajadores. Se volvían más educados, tenían mayores ingresos (en parte por la efectividad del diseño clásico de trabajo) y más independientes. Empezaban a cubrir necesidades de más alto nivel, en lugar de sólo trabajar para ganar lo necesario. Posiblemente el diseño clásico fue mejor para una fuerza de trabajo pobre, sin educación, con frecuencia analfabeta, que no tenía ninguna habilidad desarrollada, pero definitivamente no fue el adecuado para la nueva fuerza de trabajo. El diseño del trabajo y organizaciones no ha considerado los grandes cambios en las aspiraciones y actitudes del trabajador. Los empleadores tienen ahora dos razones para rediseñar los trabajos y las organizaciones y lograr una mejor CVT:

- 1 El diseño clásico originalmente ofreció una inapropiada atención a las necesidades humanas.
- 2 Las necesidades y aspiraciones de los trabajadores estaban cambiando.

¹ Jerome M. Rosow, in Karen E. Debats (ed.), "The Continuing Personnel Challenge," *Personnel Journal*, May 1982, p. 344.

Alternativas para la dirección

Para resolver estos problemas la dirección disponía de varias alternativas:

- 1 Dejar el trabajo como está y reclutar solamente trabajadores que gusten de los ambientes rígidos y la especialización rutinaria. No todos los trabajadores objetaban esta forma de trabajo. Inclusive algunos disfrutaban de ella en vista de la seguridad y el apoyo a la tarea que ofrece.
- 2 Dejar el trabajo como está, pero pagar más a los trabajadores para que acepten mejor la situación. Dado que el diseño clásico generalmente produce ganancias económicas, la dirección puede compartir esta ganancia con los trabajadores.
- 3 Mecanizar y automatizar los trabajos rutinarios para que los trabajadores que no estén satisfechos con el empleo se retiren. Dejar que los robots industriales hagan el trabajo rutinario.
- 4 Rediseñar el trabajo de las organizaciones para que tengan, el primero, los atributos, las segundas, el ambiente deseado por las personas. Este enfoque busca el mejoramiento de la CVT.

Aun cuando estas cuatro opciones tienen utilidad en determinadas situaciones, la única que ha captado interés es la número 4. Existe una necesidad de otorgar al trabajador más oportunidad de reto, de una tarea completa, mayor oportunidad de utilizar técnicas avanzadas, de crecimiento, y más ocasión de aportar sus ideas. El diseño clásico de los trabajos consistía en fabricarlos de acuerdo con un imperativo tecnológico, esto es, diseñarlos de acuerdo con las necesidades de la tecnología y dar poca atención a otros criterios. El nuevo enfoque es ofrecer un equilibrio cuidadoso entre el imperativo humano y el imperativo tecnológico. Los ambientes laborales, y los empleos que existen en ellos, requieren adaptarse tanto a las personas como a la tecnología. Este es un nuevo esquema de valores y una nueva forma de pensamiento que destaca la CVT.

Trabajo humanizado

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas. No debe presionar excesivamente a los empleados. No debe perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. No debe ser amenazante ni demasiado peligroso. Finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre. Esto es, el trabajo debe contribuir al progreso de toda la sociedad.

El trabajo humanizado fundamentalmente presupone que es preferible ofrecer "lo mejor" para los trabajadores, los empleos, la tecnología y el ambiente. Por tanto, el mejor diseño será diferente para adaptarse a diversas situaciones de estas variables. Debido a que se requiere un diseño de trabajo que se adapte a la situación actual. No es una acción única que se establece y se mantiene indefinidamente. Por el contrario, se necesita un reajuste continuo de los factores que acabamos de mencionar, con el fin de mantener ese equilibrio.

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

El interés que existe en la actualidad sobre la calidad de vida en el trabajo se desarrolló por la importancia dada al enriquecimiento del trabajo. El término fue acuñado por Frederick Herzberg y se basó en su investigación de los factores de motivación e higiénicos. Estrictamente hablando, enriquecimiento del trabajo significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante, aunque realmente el término ha venido siendo aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo. Dicho término es una ampliación del concepto anterior de *expansión del trabajo*, que buscaba dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía. La diferencia entre estas dos ideas se ilustra en la figura 15-1. En ella vemos que el enriquecimiento del trabajo se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden, mientras que la expansión del trabajo se concentra en agregar tareas al trabajo del empleado, con el fin de que tenga una mayor variedad. Los dos enfoques también pueden mezclarse entre sí, tanto expandiendo el número de tareas, como agregando más motivadores en un intento doble de mejorar la CVT.

El enriquecimiento del trabajo acarrea muchos beneficios.⁶ Su resultado general es un enriquecimiento del rol que estimula el crecimiento y la autorrealización. El trabajo se crea de tal manera que se impulsa la motivación interna. Debido a esto, el desempeño debe mejorar, proporcionando así un trabajo más humano y más productivo. Los efectos negativos tienden también a reducirse, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso. De esta manera, tanto el trabajador como la sociedad se benefician. El trabajador desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y está más autorrealizado, por lo que está capacitado para participar en todos los roles vitales más efectivamente. La sociedad se beneficia de una persona que funciona más efectivamente, así como de un mejor desempeño del trabajo. A continuación se da un ejemplo de la mejora que se logra en cantidad y calidad con el enriquecimiento del trabajo.

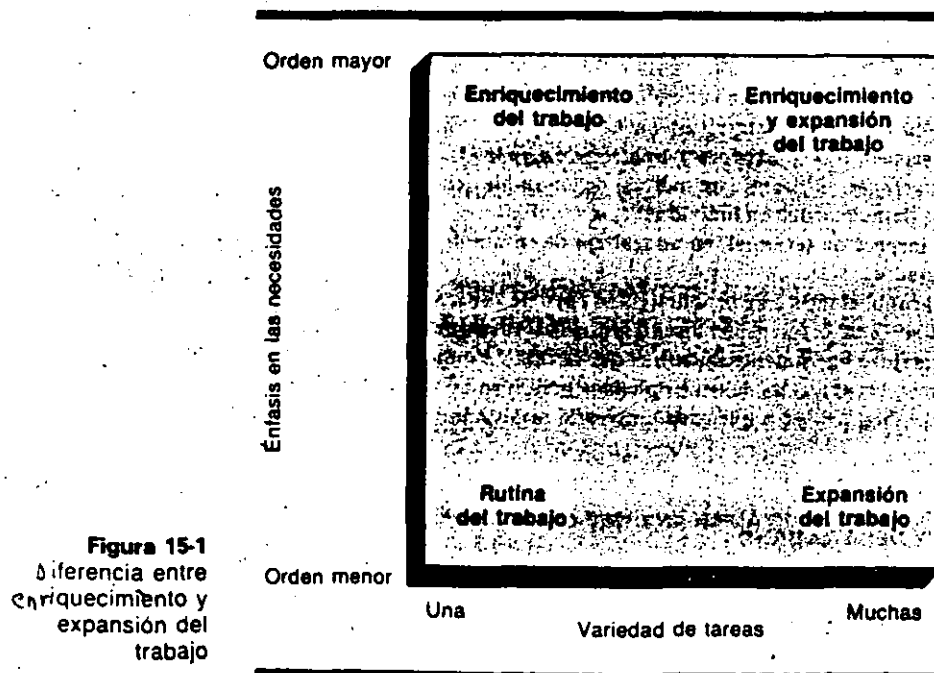


Figura 15-1
Diferencia entre
enriquecimiento y
expansión del
trabajo

En una compañía manufacturera de placas eléctricas se lograron extraordinarios resultados con la técnica del enriquecimiento del trabajo. Originalmente los empleados trabajaban en una línea de ensamble, operando cada uno en una pequeña parte del armado total. Se alcanzaban las expectativas de productividad establecidas. La gerencia tomó la decisión de enriquecer el trabajo no porque existiera algún problema específico, sino porque la tarea parecía ser apropiada para el enriquecimiento. En el procedimiento enriquecido, cada trabajador completaba toda la placa y era personalmente responsable de ello. Rápidamente los empleados desarrollaron un mayor interés en su trabajo. Las quejas controlables bajaron de 23 a 1%, y el ausentismo cayó de 8 a 1%. Como se muestra en la figura 15-2 la productividad mejoró hasta 84% en seis meses. Dado que no se efectuaron otros cambios en el departamento, la mayoría de estos resultados aparentemente resultó del enriquecimiento del trabajo.

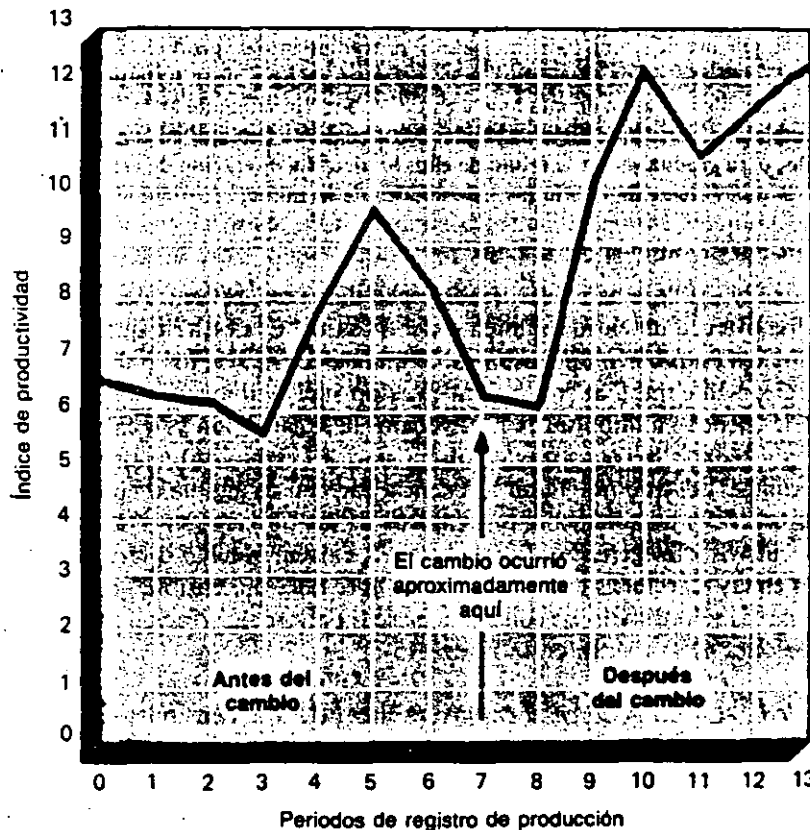


Figura 15-2
La productividad aumenta por el enriquecimiento del trabajo en una línea de montaje de placas eléctricas
Fuente: Edgar F. Huse and Michael Beer, "Eclectic Approach to Organizational Development", Harvard Business Review, September-October 1971, p. 106. Copyright © 1971. Reimpreso con autorización

Aplicación del enriquecimiento del trabajo

Visto en términos de los factores de motivación de Herzberg, el enriquecimiento del trabajo ocurre cuando dicho trabajo en sí mismo es más interesante, cuando se alienta el logro, cuando existe oportunidad de crecimiento y cuando la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento están presentes. Sin embargo, los empleados son los últimos jueces de lo que enriquece sus trabajos. Lo único que puede hacer la gerencia es evaluar sobre lo que tiende a enriquecer el trabajo y posteriormente experimentar tales cambios en el sistema laboral para determinar si los empleados sienten que ha habido tal enriquecimiento.

Al tratar de crear factores de motivación, la gerencia también atiende los factores higiénicos. Trata de mantener una constante en los factores higiénicos o ir más lejos conforme aumentan también los factores de motivación. Si se permite que disminuyan los valores de los factores higiénicos durante un programa de enriquecimiento, los empleados pueden reaccionar más débilmente ante un programa similar debido a factores higiénicos inadecuado. La necesidad que existe de dar un enfoque sistémico al enriquecimiento del trabajo se satisface por el reparto de utilidades, es decir, cuando los empleados recibieron una parte importante del ahorro en los costos obtenido cuando mejoran sus empleos.⁷

En vista de que el enriquecimiento del trabajo debe ocurrir desde el punto de vista de cada empleado, no todos elegirán empleos enriquecidos si tienen la posibilidad de escoger. Una relación de contingencia existe en términos de las distintas necesidades del empleo, y algunos empleados pueden preferir la sencillez y la seguridad de los trabajos más rutinarios.

En alguna ocasión, una fábrica diseñó el procedimiento de producción de dos maneras diferentes.⁸ A los empleados se les permitió escoger entre trabajar en una línea de ensamble normal o en una banca en donde individualmente armaban el producto completo. Al principio algunos empleados escogieron trabajar en el empleo enriquecido, pero gradualmente la mitad de ellos lo hizo. La operación de armado más rutinaria aparentemente cubría las necesidades de la mitad.

Dimensiones centrales del trabajo

Hackman y Oldham han identificado cinco dimensiones centrales que específicamente ofrecen un enriquecimiento del trabajo.⁹ Es deseable que cada trabajo contenga estas cinco dimensiones. Si una de ellas falta, los trabajadores son psicológicamente marginados y la motivación suele reducirse. Las dimensiones centrales tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad del trabajo, y a reducir la rotación y el ausentismo. El efecto es menos dependiente de la calidad del trabajo.¹⁰ Con frecuencia carecen de alguna o algunas dimensiones centrales no solamente los empleos de los obreros, sino también los de los ejecutivos y los gerentes. Efectivamente, existen muchas diferencias individuales en las reacciones de los empleados ante tales dimensiones centrales, pero el empleado ordinario las considera básicas para su motivación interna. Estas dimensiones se muestran en la figura 15-3.

Dimensiones centrales son aquellas que enriquecen específicamente el empleo

- Si una falta, los trabajadores se sienten marginados psicológicamente.

Las dimensiones centrales son:

- *Variación en la tarea*. Desempeño de diferentes ocupaciones
- *Identificación con la tarea*. Desempeño de una unidad completa de trabajo
- *Significado de la tarea*. El trabajo que parece ser importante
- *Autonomía*. Cierta control del empleado sobre sus propios asuntos
- *Retroalimentación*. Información sobre el desempeño

Figura 15-3
Dimensiones
centrales del
trabajo

Variación La *variación en el empleo* es una de las dimensiones centrales. La variedad permite al empleado desempeñar distintas operaciones que con frecuencia requieren distintas habilidades. Esto se ilustra en la siguiente anécdota:

En la ciudad de México una turista se detuvo en una carpintería para preguntar el precio de una silla tallada a mano. El ebanista contestó: "Cincuenta pesos".

La turista dijo que le gustaba la silla y que quería otras tres exactamente iguales. Esperando que tendría un descuento especial por esa cantidad, preguntó: "¿Cuánto sería por cuatro sillas?"

El ebanista contestó: "Doscientos cincuenta pesos por cuatro sillas".

Sorprendida por el hecho de que el precio por unidad de cuatro sillas era mayor que por unidad, la turista preguntó "por qué", y el ebanista contestó: "Señorita, es muy aburrido tallar cuatro sillas exactamente iguales".

Los empleos que tienen gran variedad son considerados más desafiantes debido a la cantidad de habilidades que se requieren para cubrirlos. Estos empleos también liberan de la monotonía que resulta de una actividad repetitiva. Si el trabajo es físico, distintos músculos se usan, así que al final del día ninguna región muscular se siente sobretabajada. La variedad ofrece a los empleados un mejor sentido de competencia porque pueden desempeñar distintas clases de trabajo de distintas maneras.

Identificación con la tarea La segunda dimensión central del empleo es la *identificación de la tarea*, que permite a los empleados desempeñar una unidad completa del trabajo. Muchos esfuerzos encaminados al enriquecimiento del trabajo se han enfocado a esta dimensión, debido a que el movimiento anterior de administración científica tendió a los trabajos rutinarios y sobrespecializados. Cada empleado, en forma individual, trabajaba sólo en una pequeña parte de todo el producto, de tal manera que le resultaba imposible identificar ese producto con sus propios esfuerzos. No podía asumir ningún sentido de responsabilidad sobre el producto total. Cuando se extienden las tareas para producir un producto completo o una parte identificable de él, entonces se establece la identificación con la tarea. En estas circunstancias se trabaja en la fábrica de placas eléctricas mencionada en un ejemplo del capítulo anterior. Otros ejemplos son la fábrica de radiorreceptores, en la que cada trabajador arma un aparato, o bien, una oficina en la que un solo empleado prepara un informe importante, en lugar de sólo una parte de él.

Significado de la tarea Una tercera dimensión central es el *significado de la tarea*. Se refiere a los efectos, según la percepción del trabajador, que el trabajo tiene en las demás personas. La influencia o el efecto pueden referirse a otros trabajadores de la organización, como cuando alguien desarrolla una operación clave en el proceso laboral, o pueden manifestarse en aquellos que están fuera de la empresa, como cuando un trabajador ayuda a fabricar un instrumento médico vital. El punto clave se da cuando los trabajadores creen que están haciendo algo importante en su organización y/o la sociedad. Existe una historia acerca de unos trabajadores que recibieron instrucciones de cavar agujeros en diferentes partes de un patio de almacenamiento. Poco después, el supervisor revisó los agujeros y dijo a los trabajadores que los volvieran a tapar y que cavaran nuevos agujeros en otros lugares. Finalmente, los trabajadores se opusieron abiertamente porque no encontraron la utilidad de su trabajo. Su reacción fue diferente cuando el supervisor les informó que estaban cavando los agujeros con el fin de localizar una tubería.

Aun el trabajo rutinario de una fábrica puede tener significado en la tarea. La St. Regis Paper Company recibió quejas de sus clientes de que cerca de 6% de las bolsas de papel fabricadas en tres de sus plantas se descosían de sus bordes y se abrían por la base.¹¹ La gerencia trató de resolver este problema aumentando la cantidad de inspectores y haciendo algunos cambios en la producción, pero estos esfuerzos no tuvieron éxito.

Finalmente, se decidió trabajar con los operadores de las máquinas para demostrarles el significado de su trabajo. Una acción fue circular entre ellos las quejas de los clientes para que comprendieran la gravedad del problema. Asimismo, se ordenó que cada operador imprimiera en la base de las bolsas lo siguiente: "Otro producto de calidad hecho por St. Regis, personalmente inspeccionado por..."

La respuesta de los empleados fue reducir de 6 a 0.5% las bolsas defectuosas. Estaban orgullosos de su trabajo y del directo significado de éste ante los clientes. Inclusive, cada uno cargaba consigo el gafete con su nombre mientras que se encontraban en algún receso, debido que todos se sentían responsable de las bolsas que portaban su firma.

Autonomía Una cuarta dimensión central es la *autonomía*. Es la característica del empleo que ofrece a los empleados cierto criterio y control sobre las decisiones relacionadas con él, y parece ser fundamental para crear un sentido de responsabilidad en los trabajadores.¹² En el capítulo 4, al explicar la jerarquía de necesidades de Maslow, la autonomía se mencionó como un posible paso adicional en la escala de necesidades, debido a lo importante que es para muchas personas. La muy conocida técnica de administración por objetivos (APO) es una de las maneras de ofrecer más autonomía porque proporciona un rol más importante a los trabajadores al permitirles establecer sus propios objetivos y desarrollar planes encaminados a lograrlos.

Retroalimentación La quinta dimensión central es la *retroalimentación*. La *retroalimentación* es la información que dice a los empleados qué tan bien se están desempeñando. Esta proviene del trabajo mismo, la gerencia y otros empleados. Es sencilla su idea, pero es de mucho significado para quienes participan en el trabajo. Debido que los empleados están invirtiendo una parte importante de sus vidas en sus empleos, quieren saber qué tan bien están haciendo las cosas. Es más, necesitan saberlo con bastante frecuencia, porque reconocen que el desempeño varía y que la única forma en que pueden hacer ajustes es conociendo cómo se están desempeñando en cada momento.

Frecuentemente son inadecuados los informes mensuales de actividades porque el espacio entre uno y otro es demasiado. Los informes diarios y semanales son mejores, y aun los continuos o los de cada hora podrían ser preferibles si el proceso laboral permitiera este tipo de retroalimentación. Por ejemplo, los operadores que manejan máquinas fabricadoras de cerillos tienen una inspección automática que les proporciona retroalimentación continua en los paneles de las máquinas, por lo que los operadores saben en todo momento si el trabajo está progresando satisfactoriamente. Lo mismo sucede con los operadores de las máquinas embotelladoras. Nótese en estas ilustraciones que los trabajadores reciben retroalimentación respecto a su trabajo, tanto positiva como negativa.¹³ Si recibieran sólo retroalimentación negativa, ésta no sería motivadora.

Potencial motivador de los empleados

La encuesta de *diagnóstico del empleo* es un instrumento que se utiliza para determinar la presencia relativa de las cinco dimensiones centrales en el empleo.¹⁴ Antes de iniciar el programa de enriquecimiento del trabajo, el empleador estudia los puestos para evaluar el grado que tienen de variedad, identificación con la tarea, significado de ésta, autonomía y retroalimentación. Se crean escalas para cada dimensión y posteriormente se calcula el grado que corresponde a cada empleo en dicha escala. Por ejemplo, en una escala de 1 a 10, puede darse un rango de 6 a la variedad, mientras que a la autonomía se le da un menor de 4. Generalmente los empleados se ocupan de este proceso de evaluación debido a que es de gran importancia su propia percepción. Después de que se obtienen los datos puede computarse el índice general que mide la *calificación del potencial de motivación* (CPM). El CPM indica el grado en que se percibe el empleo como significativo (S, o promedio de variedad, identificación y significado), estimula la responsabilidad (R, o autonomía) y proporciona conocimiento de los resultados (CR, o retroalimentación). La fórmula es:

$$\text{CPM} = S \times R \times \text{CR}$$

General Foods

Se creó un ambicioso e innovador sistema sociotécnico en una planta de alimentos para mascotas de General Foods que se abrió en 1971.²⁶ La planta fue creada para utilizar grupos de trabajo de siete a catorce miembros. Se puso cuidadosa atención inclusive en elementos como el diseño de la planta para reducir los tradicionales símbolos de status que se encuentran en la mayoría de las plantas. Había un estacionamiento abierto y una entrada común para el personal que trabajaba en la planta y en las oficinas, y la decoración en las oficinas y en los vestidores era similar. Se redujeron las distinciones entre especialistas técnicos y obreros debido a que la mayoría de las actividades de apoyo especializado fueron asignadas a cada equipo de operación. Ejemplos de actividades de apoyo realizadas por cada grupo son mantenimiento, control de calidad, trabajo de custodia y actividades tales como ayudar a seleccionar nuevos empleados para un equipo. Los equipos recibieron una gran autonomía sobre casi todas las actividades para las que tenían capacidades. El papel del supervisor cambió a ofrecer una supervisión menos directa y deberes administrativos más generales. Otras innovaciones incluían:

- Una sola clasificación de puesto para todos los operadores, con aumentos de sueldo dependientes del dominio de los empleos adicionales en el equipo y en la planta
- Información sobre toma de decisiones para los operadores del tipo que anteriormente recibían solamente los administradores
- Mayores responsabilidades con la mayor parte del trabajo rutinario mecanizado
- Control del equipo para la redistribución del trabajo cuando los miembros están ausentes
- Asesoría del equipo para los miembros que no logran responder a los estándares del grupo

Los resultados preliminares fueron favorablemente comparados con otras plantas que utilizaban sistemas tradicionales. Los problemas de calidad fueron reducidos en un 90%, y el ausentismo y las renunciaciones descendieron. La productividad aumentó, pero eso resultó parcialmente a partir de la tecnología de la nueva planta. También se desarrollaron varios problemas. Los empleados objetaron que algunos miembros del equipo ganaran más cuando aprendían trabajos adicionales. Algunos empleados preferían las tareas tradicionales sin el requerido trabajo en grupo y mayor responsabilidad. Algunos líderes de grupo mostraron tendencias autocráticas tradicionales. Los equipos de trabajo en ocasiones se tornaron autocráticos, ejerciendo una excesiva presión entre los miembros para obtener la conformidad con las normas del grupo. Además, se desarrolló en ocasiones confusión de rol debido a que los empleados no estaban acostumbrados a operar en esta nueva clase de roles.

Resultados de los experimentos sociotécnicos

No todos los intentos por crear una mejor CVL han tenido éxito. Uno de los primeros, en Non-Linear Systems, fue descartado cuando el liderazgo de producto de la empresa y la productividad no mantuvieron el ritmo de los competidores.²⁷ A pesar de numerosas innovaciones en la conducta, el sistema participativo resultó ser demasiado embarazoso como para responder a cambios rápidamente requeridos, y la empresa se vio forzada a regresar a un sistema de trabajo más tradicional para sobrevivir.

El diseño de sistemas organizacionales complejos para una mejor CVL es mucho más difícil que lo que muchos observadores casuales piensan. Existen costos sustanciales, así como beneficios, y los resultados podrían no producirse inmediatamente. En ocasiones los programas son sobrevendidos al público, por lo que resulta importante analizar qué funciona y qué no.²⁸ Se requerirán muchos años y muchos experimentos antes de que las prácticas efectivas puedan ser identificadas y aplicadas con una alta probabilidad de éxito.

DIRECTORIO DE ALUMNOS
CURSO: MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES
DEL 24 AL 28 DE FEBRERO DE 1992

1. BRAVO JIMENEZ ROBERTO
I.P.N. E.S.I.
COORDINADOR ACADEMICO
AV. MIGUEL BERNARD # 39
ZACATENCO, FRACC. LA ESCALERA
FD. 12-302 UNIDAD GALAXIAS
C.P. 54740
C. IZCALLI, EDO. MEX.
TEL. 754 65 65 OFNA.
2. CRUZ MORALES MIGUEL ANGEL
FACULTAD DE ING. DEPTO. ING. MECANICA
COORDINADOR DEL LAB. DE ING. MECANICA
ASISTIDA POR COMPUTADORA
CU, TALLERES DE INGENIERIA MECANICA
COYOACAN, C.P. 04310
5 DE MAYO 155-7
STA. CRUZ ATOYAC, B. JUAREZ
C.P. 03310
TEL. 550 00 41
601 08 23
3. FERRER SOLIS AGUSTIN
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
COORDINADOR TECNICO
AV. CUAUHEMOC 614
NARVARTE
AGUILAS,
C.P. 57900
TEL. 530 57 68 OFNA.
4. GARCIA RODRIGUEZ JOAQUIN
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y
TRANSPORTES
JEFE DE OFICINA
VERTIZ 800, NARVARTE
B. JUAREZ
MÉRIDA 114, PEÑON DE LOS BAÑOS
V. CARRANZA, C.P. 15520
TEL. 579 91 18 OFNA.
762 36 89 DOM.
5. GARCIA ZIRATE JOSE RAFAEL
SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO (METRO)
JEFE DE DEPARTAMENTO
DELICIAS NO. 67
CENTRO, CUAUHEMOC, C.P. 06070
CALLE 1557 NO. 26
SAN JUAN DE ARAGON SECC. VI
G. A. MADERO, C.P. 07920
TEL. 709 11 33 OFNA.
766 51 47 DOM.
6. GONZALEZ LUNA MANUEL
CONSTRUCTORA SHOCUN, S.A.
SUDPERINTENDENTE
LAGO MALAR NO. 53
PENSIL, C.P. 11470
TEL. 545 44 86 OFNA.
255 15 73 DOM.
7. GONZALEZ SERRANO ALEJANDRO
ICA INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
ASESORIA TECNICA
VIADUCTO MIGUEL ALEMAN NO. 81
TACUBAYA, M. HIDALGO
C.P. 11870
CARLOS B. ZETINA 136,
TACUBAYA, M. HIDALGO,
C.P. 11870
TEL. 516 97 49 DOM.
8. GUZMAN LOPEZ OCTAVIO
CALLE NORTE 88 NO. 6552
SAN PEDRO EL CHICO,
C.A. MADERO,
C.P. 07480
TEL. 551 55 46
9. HERNANDEZ ARTEAGA JORGE
CIA DE LUZ Y FUERZA
INGENIERO DE MANTENIMIENTO
MELCHOR OCAMPO 171
ANAHUAC
IGNACIO LOPEZ RAYON NO. 6
2a. SECC. UNIDAD MORELOS,
TULTITLAN, EDO. DE MEX.
10. IGNOROSA LUNA MA. DEL ROSARIO
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA IND.
DE LA CONSTRUCCION.
SUPERVISORA DE CURSOS
AV. ROMULO O FARRIL 546 "B"
OLIVAR DE LOS PADRES, A. OBREGON
COPILCO 162 EDIF. 29-104
COPILCO UNIVERSIDAD, COYOACAN,
C.P. 04360.
TEL. 681 92 22 y 683 61 37 OFNA.
550 30 85 DOM.
11. LOPEZ LEDESMA JUAN ARTURO
INDUSTRIAL PAPELERA NACIONAL S.A. DE C.V.
GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES
CALZ. JAVIER ROJO GOMEZ 1201
SAN MIGUEL IZTAPALAPA, IZTAPALAPA
C.P. 11400
PRADO DE ABEDUL NO. 62 BIS
FRACC. PRADOS DE ARAGON NEZAHUALCOYOTL,
EDO. DE MEX. C.P. 57179
TEL. 686 00 22 OFNA.
796 44 37 DOM.
12. MARTINEZ JURADO OSCAR ENRIQUE
FACULTAD DE INGENIERIA, UNAM
AV. UNIVERSIDAD #3000
CU, COYOACAN, C.P. 04510
PROLONGACION IXCATEOPAN NO 311-3
STA. CRUZ ATOYAC, B. JUAREZ
C.P. 03310
TEL. 548 96 69 OFNA.

13. MARTINEZ ORTIGOZA DORA MA.
CIA. GENERAL DE ELECTRONICA, S.A. DE C.V.
JEFE DE PERSONAL
TEZOZOMOC 239
IND. SAN ANTONIO, AZCAPOTZALCO
C.P. 02760
CAPORALES 10 DEPTO. 2
VILLAS DE LA HDA., ATIZAPAN, EDO. MEX.
TEL. 352 52 44 OFNA.
14. OLIVERA HERNANDEZ MIGUEL
ICA INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
SUB-JEFE DEL DEPTO.
VIADUCTO M. ALEMAN No. 81
ACUBAYA, M. HIDALGO,
C.P. 11870
JUAN DE DIOS PEZA NO. 146,
COL. OBRERA
TEL. 272 99 91 OFNA.
740 69 54 DOM.
15. POBLETE DOLORES ALFREDO
PETROLEOS MEXICANOS
COORDINADOR DE CAPACITACION
MARINA NACIONAL NO. 329
COL. HUASTECA, C.P. 11311
U. M. ANTONIO OSORNIO DE LEON S/N,
COL. BOJAY, EDO. DE HIDALGO
C.P. 42970
TEL. 250 45 27 OFNA.
16. PALACIOS DIAS BEATRIZ
CIA DE LUZ Y FZA. DEL CENTRO, S.A.
TECNICO EN SISTEMAS
MELCHOR OCAMPO 171, 6o. PISO, OFNA. 500
TLAXPANA, M. HIDALGO, C.P. 01370,
EDIF. HA-2-12, EDIF. DE PLATEROS,
MIXCOAC, COL. MERCED GOMEZ, A. OBREGON
C.P. 01480
TEL. 535 68 36 OFNA.
651 73 68 DOM.
17. PEREZ SORIA JOSE MANUEL
ICA INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
JEFE DE CONTROL DE PRODUCCION,
VIADUCTO ALEMAN NO. 81,
TACUBAYA, M. HIDALGO,
C.P. 11870
HUITZILIHUITL M-13 L-5
STA. ISABEL TOLA, G.A. MADERO
C.P. 07010
TEL. 272 99 15 OFNA.
18. RANGEL GOMEZ GREGORIO
SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO (METRO)
COORDINADOR DE PROYECTOS "B"
DELICIAS NO. 67,
COL. CENTRO, CUAUHEMOC, 06070
AV. PLAZAS DE ARAGON M-12 L 76-1
FRACC. PLAZAS DE ARAGON,
CD. NEZAHUALCOYOTL, EDO. MEX.
TEL. 709 11 33 EXT. 6016 OFNA.
783 93 52 DOM.
19. ROMERO VARGAS RICARDO
SHOGUN, S.A.
SUPERINTENDENTE
LAGO MALAR # 53, PENSIL,
M. HIDALGO
20. SORIA HERRERA LETICIA
S.C.T.
COORDINADOR DE ACTIVIDADES DE
CAPACITACION
COL. NAVARTE, ENTRE XOLA Y
CUAUHEMOC, COYOACAN
RETORNO 28 NO. 7
COL. AVANTE, COYOACAN,
C.P. 04460
TEL. 519 41 43 EXT. 17 OFNA.
544 56 18 DOM.
21. TOVAR MEDINA NEMESIO
CU, SUBDIRECC. DE EST. ADMINISTRATIVOS (D.G.P.)
TECNICO
CIRCUITO CULTURAL, C.V.
DOM. CONOCIDO, SAN JACINTO HUIXQUILUCAN, MEX.
C.P. 52766
TEL. 622 61 20 OFNA.
665 08 18 DOM.
22. VALDERAS JIMENEZ J. FEDERICO
SRIA. DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
TECNICO ESPECIALIZADO
VERTIZ #800 5to. PISO,
COL. VERTIZ, NAVARTE, B. JUAREZ
C.P. 03020
IZCOATE M-9 L-10A, STA. ISABEL TOLA,
G. A. MADERO, C.P. 07010
TEL. 529 91 18 OFNA.
781 94 06 DOM.
23. ZUÑIGA BERNAL ARTURO
SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO (METRO)
JEFE DE PROYECTOS "A"
DELICIAS NO. 67,
CENTRO, CUAUHEMOC, C.P. 06070
PRIVADA STA. LUCIA 73 EDIF. ARENA,
DEPTO. NO. 202, COL. OLIVAR DEL CONDE,
DELEGACION A. OBREGON, C.P. 01400
TEL. 709 11 33 EXT. 6016 OFNA.
569 64 92 (CASA DE SU MAMA)