

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1 Recursos Humanos

Según Huse y Bowditch (1976), la gente trabaja con el fin de satisfacer sus necesidades. Al llegar a la organización, esta llevará consigo un conjunto de necesidades; si la organización cumple con los medios para satisfacerlas trabajará, si no subordinará las metas de la organización para cumplir con sus propias necesidades. De ahí que puede considerarse como un subsistema dentro de la organización, el cual tiene motivos, necesidades y deseos. Por esa razón, ejerce un impacto no sólo sobre los grupos a los que pertenece, sino también en la organización en su conjunto.

Las organizaciones operan con muchos mecanismos que les sirven de apoyo para encaminar su negocio, manejan diversidad de recursos, como los recursos administrativos, materiales, financieros y mercadológicos. Pero ya hablando en palabras mayores, para moverse y crecer, necesita emplear personal que le ayude a lograr sus objetivos, por lo que el recurso más importante en una organización es el recurso humano.

Ahora bien, el emplear personal significa utilizar seres humanos para lograr el trabajo deseado, por lo que es necesario enfocar muy bien el sector laboral disponible. El mercado de recursos humanos está definido por el sector de la población que está en condiciones de trabajar o está disponible para hacerlo, o por el sector que está trabajando.

Ya dentro de este enfoque, hay que considerar que el mercado laboral está segmentado según sus capacidades y nivel profesional.

Los recursos humanos no son un tema nuevo para las organizaciones ni para los estudiosos del área. Desde años atrás, dice Chiavenato (2000), se han hecho continuamente estudios sobre estos recursos y la forma en que se llevan en las empresas. Por ejemplo, *el modelo humanista* surgió durante 1930, y acaparó atención porque se oponía al estándar administrativo de la época. Fue una reacción más que nada contra el mecanismo predominante en la administración de las empresas de esa época. Cambiaron algunos conceptos que hicieron del modelo algo aún más sonado. El ser persona pasó del hombre motivado solo por recompensas de pago económico, al hombre motivado por incentivos emocionales y sociales. Con esta teoría de las relaciones humanas se iniciaron los primeros estudios sobre elementos tan sonados ahora como el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás aspectos relacionados con las personas. El modelo humanista, por los temas que trata, desarrolla y permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones. Se creó, entonces, el medio de satisfacer las necesidades tanto del individuo como de la organización, y lograr así, aumentar la moral de las personas, llevando con esto a desplazar el énfasis que existía hacia las labores y darle lugar a las personas como tales.

A pesar de que estudios como el anterior se han llevado a cabo, y que las empresas actualmente están mucho más informadas que las de épocas pasadas, cuando se habla de recursos, se piensa solamente en dinero, en materiales, y ya más especializados, se toma al

personal también como uno de ellos. Sin embargo, los recursos son muy complejos y diversificados. Los recursos organizacionales, partiendo del concepto de diferenciación, pueden clasificarse sencillamente en cinco grupos: *recursos físicos o materiales* (para operaciones básicas), *recursos financieros* (referentes al capital, al dinero), *recursos mercadológicos* (medios para contactar e influir en los clientes), *recursos administrativos* (medios para planear y organizar las actividades empresariales) y los tan nombrados *recursos humanos* (ídem, 2000).

Las personas, que son el único recurso vivo y dinámico de la organización, son las que deciden el destino de todos los demás recursos. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación dirigida hacia el crecimiento y desarrollo, que es muy diversificado, de acuerdo con las diferencias entre los individuos.

Dentro de la organización, es necesario desarrollar normas o políticas que dirijan y mantengan encaminada a la organización. Por esto, reafirma Chiavenato (2000):

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa, son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que puedan presentarse con frecuencia. (p.161)

Ya en palabras más comunes, las políticas de recursos humanos se refieren a la forma en que las organizaciones desean trabajar y colaborar con sus empleados para lograr con ellos, y a través de ellos, los objetivos de su organización.

Claro que es de saberse que cada organización pondrá en práctica la política de recursos humanos que mejor se acomode a sus metas y necesidades, pues la filosofía empresarial cambia de organización en organización.

La administración de los recursos humanos se ve muy influenciada por los supuestos que existen en las organizaciones acerca de la naturaleza del hombre. Igualmente, las organizaciones planean y administran según las teorías que en ella predominen, y en su libro, Chiavenato (2000) hace una recopilación de teorías, por lo que veremos algunas que norman el comportamiento humano dentro de la organización.

2.1.1 Teoría X y Teoría Y

Esta teoría, relacionada directamente con el comportamiento humano, es una de las más populares entre los investigadores de la administración organizacional. Douglas McGregor distinguió dos concepciones de administración, la tradicional, a la que denominó *teoría X*, y la moderna, a la que llamó *teoría Y*.

Dentro de la concepción tradicional del hombre en la *teoría X*, la labor de la administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, únicamente en

dirección a los objetivos de la organización. Por ejemplo, señala que el hombre es flojo por naturaleza y que debe ser estimulado mediante incentivos, y que los principales incentivos son los económicos, los cuales lo motivan a actuar, pero en favor solo de la organización. Así mismo, maneja creencias adicionales como que el hombre carece de ambición y no le gustan las obligaciones, lo que lleva a McGregor a pensar que en muchas organizaciones aún se lleva a cabo este tipo de comportamiento de la *teoría X*.

La nueva concepción de la organización, plasmada en la *teoría Y*, en donde el hombre no es visto como un activo de la empresa con el cual producen, sino que es parte primordial y para él, el trabajo es algo normal y que le crea satisfacciones propias. De igual forma, la administración se preocupa por mantener condiciones favorables para que las personas, por sí mismas, alcancen sus objetivos individuales y así con ellos, logren los de la empresa, puesto que los objetivos de la organización están presentes en cada trabajador.

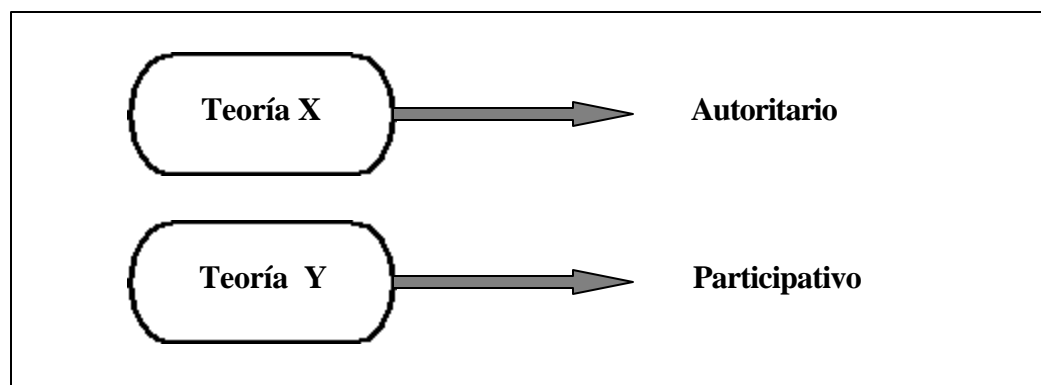


Figura 1: Teoría X y Teoría Y de McGregor.

Fuente: Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*, 2000, p.145

2.1.2 Teoría Z

Una teoría que se basa en el comportamiento de las empresas orientales, así lo manejó William Ouchi, quién fue el creador de la *teoría Z*, en donde se habla de la relación que existe entre la productividad y el manejo adecuado de los empleados. Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, sustentada más en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que en enfoques tradicionales basados en la organización. Así, que todos rindan lo mejor posible es una cuestión de organización social, pues la mayor productividad no se consigue con trabajos más pesados, sino a través de la cooperación basada en la confianza. En conclusión, la *teoría Z* resalta el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

En general, la administración de los recursos humanos y todos los factores que conciernen a ellos, tienen que vigilarse muy de cerca. Es necesario estar al pendiente de cómo se va a planear, organizar, desarrollar y controlar el desempeño de los empleados en la organización, pues es de ellos de quien depende directa o indirectamente, el logro de los objetivos tanto propios, como de la organización.

2.2 La Organización

Cada organización tiene un objetivo distinto, el cual normalmente se expresa en términos de una meta o conjunto de metas y está compuesta por gente. Todas las organizaciones

desarrollan una estructura, que define y limita el comportamiento de los miembros que forman parte de ella.

Para Litterer, citado por Reyes (1995), la organización “es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas” (p.212).

2.2.1 La Importancia de la Organización

Es importante reconocer que el concepto de organización se origina a partir del hecho en que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo, y sólo cuando un grupo de personas coordina sus esfuerzos, llegan a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que de forma individual.

La justificación de la existencia de las organizaciones es que ciertas metas sólo pueden alcanzarse mediante la coordinación de esfuerzos de grupos de personas, logrando así que las metas y objetivos se logren con mayor eficacia.

2.2.2 La Organización en la Sociedad

La principal razón de que existan las organizaciones, es que ciertas metas sólo se pueden alcanzar mediante la acción conjunta de grupos de personas. Las organizaciones se caracterizan por su conducta orientada hacia la meta. Es decir, que persiguen objetivos que

pueden lograrse con mayor eficacia y eficiencia, con la colaboración de grupos de individuos.

Las organizaciones son instrumentos vitales en nuestra sociedad. Sus contribuciones en el sector industrial, educación, la atención a la salud, han dado como resultado avances importantes en nuestro nivel de vida.

2.3 Clima Organizacional

El ambiente en el que se trabaja es fundamental en el desempeño de cualquier empleado. Por tanto, el clima organizacional, como se le llama en los negocios, es un determinante en el comportamiento laboral.

El clima organizacional está influido sin duda por la cultura del negocio. Esta se refiere a los sistemas dentro de los cuales trabajan, viven y se desarrollan las personas. Expresa un sistema de creencias, expectativas y valores que cada persona adopta en función de sus propios objetivos y de sus propias metas. Es una forma de relacionarse en la organización.

Las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea, puesto que son sistemas abiertos en donde fluyen los modelos de comportamiento individual. Vemos así, como afirma Chiavenato (2000), que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad

del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (p.86).

El clima organizacional está enfocado al ambiente de cada área laboral en una empresa, y puesto que cada una tiene sus propios empleados, puede variar el clima de acuerdo a cuán motivados se sientan los individuos. Hablamos de esto, pues la motivación está muy relacionada con el ambiente en la organización, de hecho, muchos autores los relacionan directamente por el efecto que produce en el comportamiento de los individuos.

Es favorecedor cuando les da la satisfacción de sus necesidades personales y por ende, el aumento de moral en su persona, y desfavorable cuando no logran satisfacer esas necesidades.

El trabajo de las personas, que lleva directamente a la formación del clima organizacional, está profundamente influenciado por tres grupos de condiciones:

- *Condiciones ambientales de trabajo.* Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- *Condiciones de tiempo.* Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc.
- *Condiciones sociales.* Organización informal, estatus, etc.

Además de estas condiciones que influyen en el comportamiento de las personas, existen algunos elementos más reconocidos y estudiados, que afectan el clima laboral (ver figura 2).

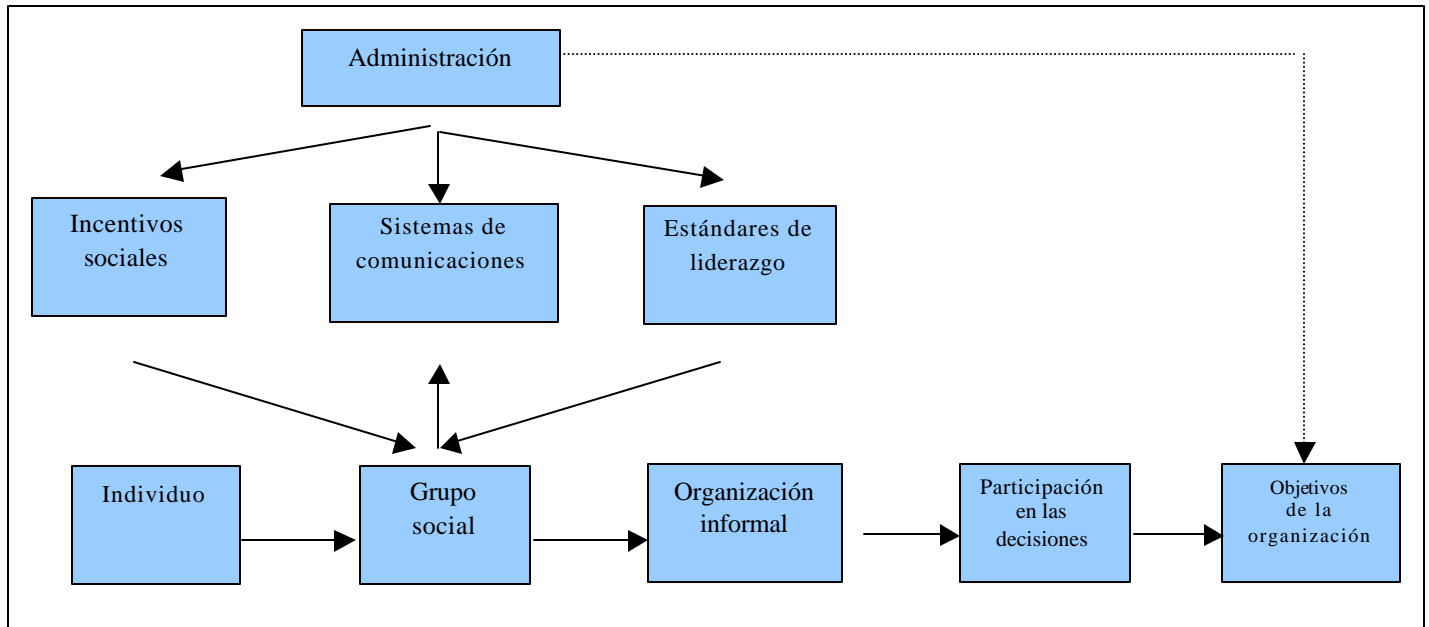


Figura 2: Elementos que influyen en el Clima Organizacional.

Fuente: Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*, 2000, p.303

Podemos ver aquí los diversos elementos que influyen en el ambiente de trabajo, pero hay que reconocer que toda organización tiene un ambiente o personalidad propia, que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

2.4 Teorías de Medición

Las teorías sobre la evaluación del clima laboral son diversas pero la mayoría de éstas involucran las mismas variables o al menos parecidas; todas estas teorías sirven para comprender y evaluar el clima organizacional prevaleciente en la organización.

Dessler (1986) hace un recopilado de todas estas teorías, que son de varios autores, para comprender lo qué es el clima laboral y el comportamiento de los individuos dentro de la organización. A continuación se hablará un poco sobre lo recopilado por él de dichas teorías.

Forehand y Gilmer eligieron 5 variables estructurales objetivas para representar el clima laboral, entre éstas se encuentran:

- Tamaño
- Estructura organizacional
- Complejidad de los sistemas
- Pauta de liderazgo
- Dirección de metas

La complejidad de los sistemas se refiere a la cantidad de componentes y a la forma de interactuar entre ellos, las demás variables se describen por sí mismas.

Halpin y Crofts son de la idea de que el empleado se forma en la organización y consideran aspectos importantes, como el esprit, el cual es un indicador de la percepción que tiene el empleado de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo, y la consideración, la cual refleja hasta donde el subordinado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante.

Waters y sus colaboradores combinaron distintos cuestionarios sobre clima organizacional y encontraron cinco factores globales que resumían todos los demás:

1. Estructura organizacional eficiente
2. Autonomía de trabajo
3. Supervisión rigurosa, impersonal
4. Ambiente abierto, estimulante
5. Orientación centrada en el empleado

Por su parte, Likert concibe cuatro sistemas de administración, cada uno de estos sistemas representa un tipo distinto de clima organizacional. Estos sistemas van desde explotador autoritario a benévolo autoritario, de consulta a de grupo participante. Están basados en las actitudes de confianza entre los subalternos.

Por ejemplo, el sistema uno tiene como característica la falta de confianza, el temor, las sanciones y las comunicaciones descendentes. En este sistema hay poca interacción entre los diferentes niveles de la organización, por ende dichas organizaciones tienden a ser

centralizadas. Por el contrario, en el sistema cuatro hay una gran participación y un alto grado de confianza. Hay mucha interacción entre los individuos y la comunicación se da en todas las direcciones dentro de la organización. Por todo esto, dicho autor presenta este último sistema como el preferible universalmente.

Tal vez el estudio más amplio sobre este tema es el realizado por Litwin y Stringer, en el cual establecen una íntima relación entre liderazgo y clima. Ellos encontraron que variando el estilo de liderazgo en tres organizaciones simuladas, crearían tres climas distintos, cada uno con consecuencias para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

Estos autores predijeron que diferentes estilos de liderazgo darían como consecuencia climas que estimularían la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de realización. Las dimensiones del clima que utilizaron para esta conclusión son los siguientes:

- Estructura
- Normas, responsabilidad
- Recompensas y sanciones
- Cordialidad y apoyo
- Cooperación y conflicto
- Riesgo y compromiso

Muchos de los factores que se ha encontrado que influyen en el clima organizacional se resumen en la figura 3 , incluyendo la tecnología, la estructura, el liderazgo y supuestos y prácticas administrativas.

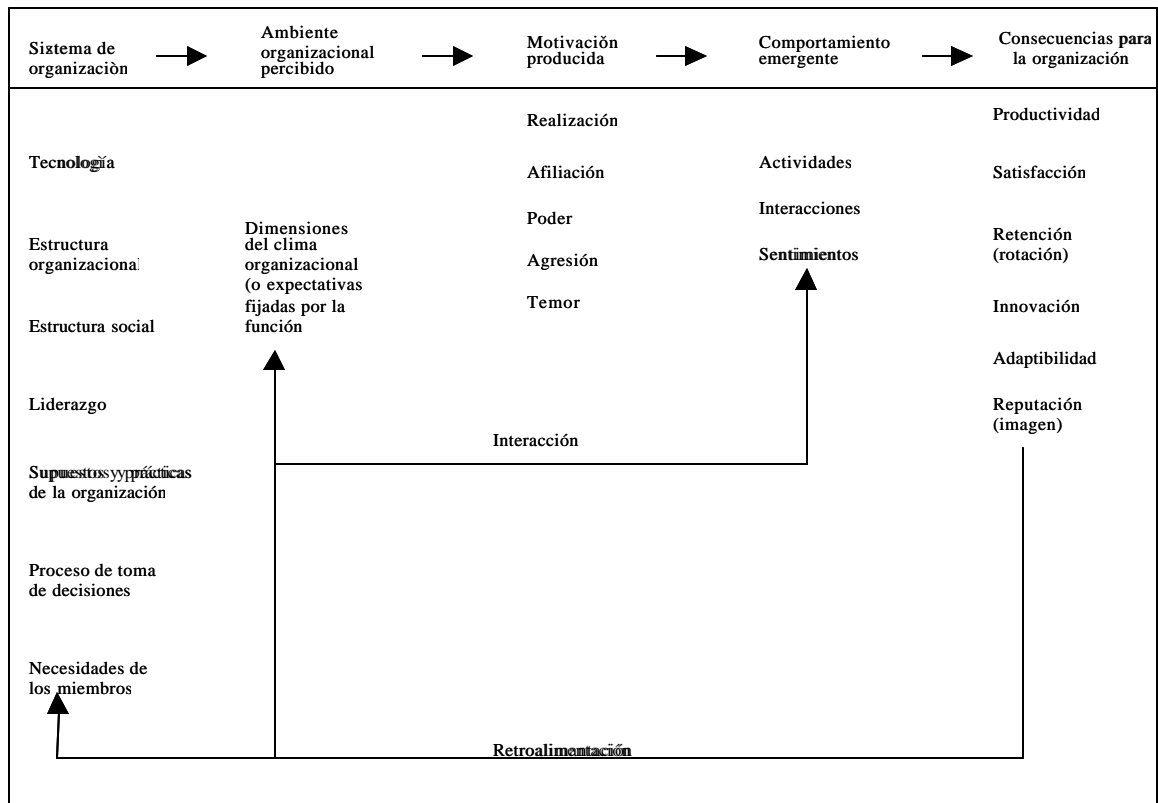


Figura 3: Modelo de Motivación y Clima en el Comportamiento Organizacional.

Fuente: Dessler, G., *Organización y Administración*, 1986, p. 190.

2.5 Objetivos de la Organización

Al hablar de la organización y sus objetivos, debemos enfocarnos en factores que las empresas, en común denominador, manejan como objetivos fijos en sus formas de administrar. Margulies y Raia (1998) señalan que existe un conjunto de valores o principios

fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales. Estos principios son:

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
2. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Procurara crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, y que son importantes para el trabajo y para su vida. (p.15)

Es fácil reconocer que los puntos anteriores tratan a las personas como parte fundamental de la organización, y les da su lugar como elementos principales en el logro de las metas de la empresa. Así entonces, podemos ver que los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos de cada persona miembro de la organización. Chiavenato (2000) señala que los más importantes son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (p.167)

Distinguimos así que tanto la eficiencia como la eficacia son puntos importantes en el comportamiento de las personas y fundamentales para llevarlos al logro de objetivos (ver figura 4).

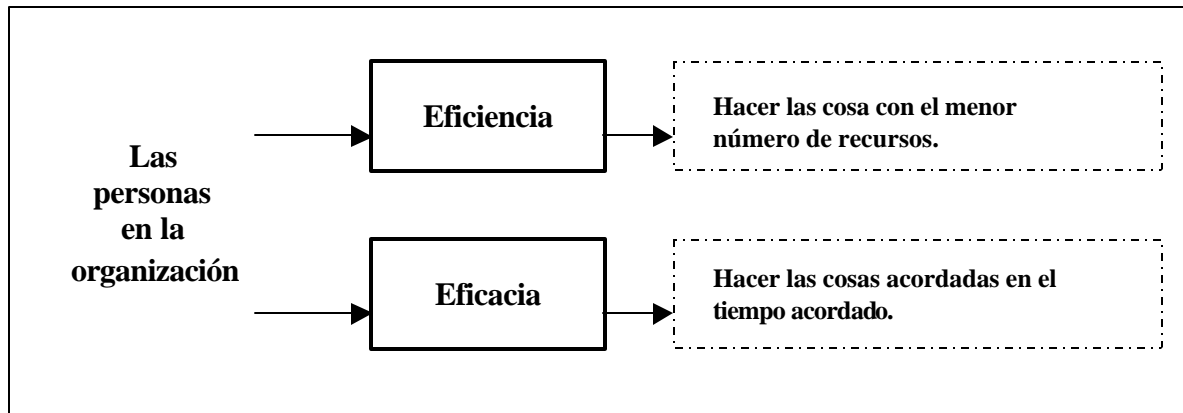


Figura 4: Las Personas en la Organización.

Fuente de elaboración propia.

Las personas pueden participar en la organización y ser parte de sus objetivos, y más cuando se sienten profundamente identificados con ellos. La eficiencia y la eficacia son medios para lograr participar activamente en la empresa.

2.6 Liderazgo

Una definición amplia de liderazgo para que se pueda relacionar con cualquier método, es verlo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. No cualquiera tiene esta capacidad de influir, y de hecho, muchas veces el liderazgo lo adquieren por puestos gerenciales, pero no siempre los gerentes son líderes, porque que la organización les proporcione algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia, así como también no siempre los líderes pueden ocupar un puesto gerencial.

2.6.1 Teorías del Liderazgo

Presentamos contribuciones que se han hecho en base a diversos hallazgos de la investigación. Son teorías acerca del liderazgo y de algo que pueda explicar con claridad su función en las relaciones laborales. Robbins (1999) divide las teorías del liderazgo en dos:

-Teorías de las características. Identifican a gente sobresaliente para luego describirlos en términos de sus características (entusiastas, valientes, carismáticos). Busca los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes.

-Teorías del comportamiento. Este tipo de teorías están sencillamente basadas en observar qué es lo que hacen los líderes. Proponen qué comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.

Según lo que dicen estas definiciones, si las teorías de las características fueran válidas, entonces el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento: se tiene o no se tiene. Por otro lado, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes eficaces a través de programas que implantaran esos patrones de comportamiento en los individuos.

A pesar de que existan teorías que plasmen tipos de liderazgo, a fin de cuentas, éste depende cien por ciento de la personalidad de cada líder y su capacidad de hacerla notar en los demás.

Varios conjuntos de investigaciones a lo largo de los estudios que se han realizado, sugieren que los mejores líderes no siempre son los más listos, audaces, fuertes o más reconocidos de un grupo, sino aquellos que son más eficientes para manejar las relaciones sociales con los demás a quienes quiere guiar.

Hay que marcar la diferencia que existe entre liderazgo y poder, pues ambos conceptos están estrechamente unidos y son en extremo parecidos y confundidos a menudo por los líderes. Según Stephen Robbins (1999):

Los líderes usan el poder como un medio de lograr las metas del grupo. Los líderes logran las metas y el poder es un medio de facilitar su alcance. El poder no necesita la compatibilidad de metas, tan solo la dependencia. El liderazgo, por el otro lado, requiere de cierta congruencia entre las metas del líder y las de aquellos que éste dirige.(p.397)

Todos los modelos de liderazgo se caracterizan por una preocupación en especial: la eficiencia del líder. Y para determinar un estilo apropiado que satisfaga los requisitos de

una situación, se deben tomar en cuenta tres variables: *el líder, los subordinados y el ambiente de trabajo* (Hodgetts, 1985).

La administración, en una simple definición, es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. El liderazgo entonces, forma parte del trabajo de un administrador y se puede dar a conocer como un proceso en el que se influye en las personas para encausar sus esfuerzos hacia el logro de objetivos específicos. Esta influencia se deriva de dos fuentes específicas. Una de ellas es la posición del poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña un puesto específico. La segunda fuente de influencia del liderazgo es la disposición que tiene el subordinado a obedecer (ídem, 1985).

En conclusión, el líder de éxito se entiende a sí mismo con gran precisión así como a los individuos y al grupo con los que trata, además de la compañía y ambiente social en los que opera, puesto que es la guía para realizar, por el mejor camino, posible las metas de la organización.

2.7 Comunicación

Cualquier función o actividad de la administración involucra alguna forma de comunicación, ya sea formal o informal. Los directivos, cuando planifican y organizan, están en comunicación con otros o a través de otros. Los expertos en gestión afirman que la comunicación eficaz constituye una de las bases de la conducta ética en la organización.

Por todo esto, podemos decir que la comunicación es lo que hace posible cualquier forma de organización, ya que sin ella no sería tan fácil el control y dirección de la misma ni habría comprensión y coordinación de esfuerzos entre las personas. Para Gardner y Moore (1961):

La comunicación representa un sistema a través del cual se transmite toda clase de información, hacia arriba y hacia abajo, de la organización. Este sistema está constituido en parte por órdenes formales, escritas o verbales; por los registros e informes procedentes de distintas fuentes; por conversaciones y murmuraciones; por reclamaciones y respuestas de un sector u otro de la organización. (p. 145)

La comunicación es importante para impartir las guías respecto a normas y a actividades de integración de las distintas áreas funcionales de la empresa. Un buen manejo de la comunicación desde altos mandos mantiene la dirección ética de la compañía.

Los administradores deben determinar qué medios les conviene utilizar tanto para obtener como para difundir la información. Si se elige un medio poco apropiado, las decisiones pueden estar basadas en información inexacta y es posible que algunos mensajes importantes no lleguen nunca a la audiencia a la que iban dirigidos. La elección del medio es, por consiguiente, un componente clave para la eficacia de la comunicación.

Los medios o canales por los cuales la comunicación se puede llevar a cabo son muy diversos, entre los que destacan la comunicación escrita, que puede ser a través de memorándums de manera informal y por medio de informes o cartas de una manera formal; la comunicación oral, que es la que se realiza de persona a persona o entre grupos. En este tipo de comunicación, podemos encontrar los rumores y las simples charlas entre empleados o de patrón-subordinado.

La mayoría de las organizaciones transmiten su información de manera ascendente y descendente a través de la línea de mando (ver figura 5). Sin embargo, existen también medios externos que permiten la comunicación dentro de la organización, como por ejemplo los sindicatos, encargados de resolver problemas laborales entre la empresa y los empleados.

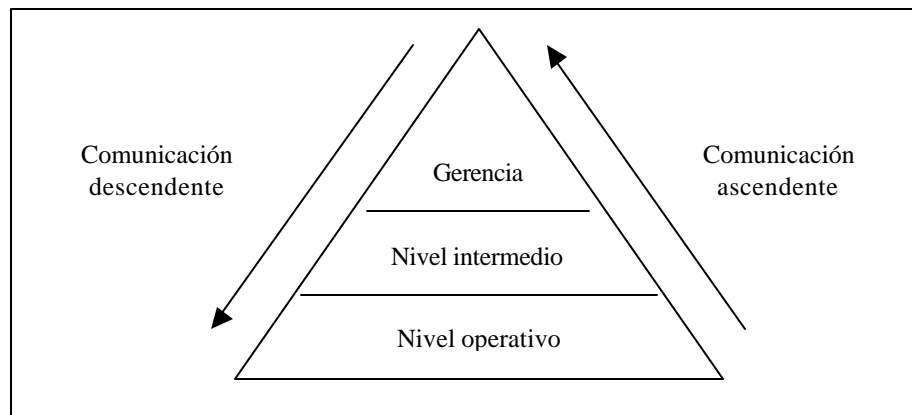


Figura 5: Comunicación en la Cadena de Mando

Fuente: Basado en la teoría de Sistemas de Comunicación de Garder y Moore. Gardner, B., & Moore, D., *Relaciones Humanas en la Empresa*, 1961, p.145-151.

2.8 Motivación

En la vida diaria, los seres humanos actuamos en base a fines que nos hemos propuesto, y siempre movidos por algo especial que nos empuje a hacerlo. En general, actuamos motivados siempre por determinados incentivos. Esto nos lleva entonces hablar de la motivación.

A la motivación la podemos definir como “el trasfondo psíquico, impulsor, que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección”- dice F. Dorsh, el autor del *Diccionario de Psicología*, citado por Rodríguez (1988, p.14). Otra definición que nos dice Huse (1976) es que la motivación se refiere a “las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento”. (p.59)

Ahora podemos adentrarnos un poco más en el estudio de la motivación, que como tal es un instrumento que nos puede ayudar y apoyar en el entendimiento de la conducta en sí y a saber dirigir la conducta de los demás.

Es bueno saber, antes de continuar, lo que nos señalan los expertos (Rodríguez, 1988) acerca de que la palabra motivación viene de “motivo”, y motivo viene del verbo latino *movere, motum*, de donde también proceden móvil, motor, emoción, terremoto, etc. Definida también como “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo” (p.16), el conjunto de pensamientos, aspiraciones, deseos que mueven a las personas a

actuar en determinadas formas, se vuelve un factor principal en el estudio de todo lo referente a las organizaciones y su medio de desarrollo.

En el plano en el que la motivación nos puede ayudar a controlar el comportamiento de nuestros colaboradores laborales, el mismo autor (ídem,1988), nos ayuda a deducir que según la capacidad de los individuos y el cómo manejemos su camino a lograr los objetivos, el rendimiento de éstos está dado por la capacidad que posean por la motivación que se aplique en ellos.

2.8.1 Estudios Científicos de la Motivación

Para desarrollar en sí la motivación, es necesaria la creación de intereses que lleven a los individuos a realizar las actividades objetivo. La muestra más palpable de esto son los incentivos, los estímulos, en sus distintas modalidades. Por esta razón, cada organización cuenta con un sistema de recompensas y castigos para mantener controladas las actividades de los trabajadores.

Puesto que no todas las personas somos iguales, y mucho menos en cuanto al comportamiento, se ha plasmado la existencia de varios tipos de motivación para cada conjunto de características que distinguen a las personas. Evaluando los tipos que existen, hablamos de que hay motivaciones primarias y secundarias. Las primarias responden a impulsos biológicos: hambre, sed, respiración, descanso, etc. y las secundarias se aprenden por experiencia individual.

Aunque existan distintos tipos de motivaciones, lo que si es imposible dudar es que las necesidades que tenemos los seres humanos nos empujan a actuar en determinada búsqueda de objetivos, y lo que nos jala del otro lado son las recompensas que naturalmente siempre van a existir para motivarnos a seguir adelante.

2.8.2 Modelos de Motivación

Tenemos forzosamente que tocar el tema que aborda también Huse (1976) de los modelos que hay de motivación, pues son básicos para su estudio. Primeramente, definimos generalmente modelo como una representación de una parte de la realidad, que a su vez es distinta para cada persona, por lo que se necesita más de un modelo para referirnos a la motivación.

Empezaremos a hablar del modelo más abordado por los autores afines a estos temas. En su modelo, *Abraham Maslow* dejó en claro la relación que existe entre las motivaciones y los niveles y tipos de necesidades humanas.

Según él, existen bases para una aceptación de la teoría del hombre que se autorrealiza:

1. Los motivos del adulto son muy complejos y ningún motivo único afecta al comportamiento, más bien son muchos los motivos que pueden actuar al mismo tiempo.

2. Existe una jerarquía de necesidades, por lo que en general, las necesidades de bajo nivel han de ser satisfechas, parcialmente al menos, antes de satisfacer una necesidad de alto nivel.
3. Una necesidad satisfecha no es un motivador. Dicho de otro modo, cuando se satisface una necesidad, surge otra que la reemplaza.
4. Las necesidades de alto nivel se pueden satisfacer de muchos más modos distintos que las de más bajo nivel (p.66)

Por lo anterior, Maslow identificó cinco niveles de necesidades de las cuales depende el hombre en su existencia tanto de su vida personal, como profesional, datos que abordan Hellriegel, Slocum y Woddman (1998):

5. Realización personal
4. Estima
3. Afiliación
2. Seguridad
1. Fisiológicas

Figura 6: Jerarquía de las Necesidades Humanas.

Fuente: Modelo de Maslow, citado por Hellriegel, D., Slocum J., & Woddman, R., *Comportamiento Organizacional*, 1998, p.141

Cada una de estas necesidades se refieren a aspectos de la vida que toda persona necesita satisfacer en algún momento, por lo que veremos lo que traen implícito en su definición; y lo que dicen varios autores:

- *Necesidades fisiológicas*: Son las necesidades de alimento, sed, respiración, vivienda.
- *Necesidades de seguridad*: Estabilidad, ausencia de dolor, amenaza o enfermedad.
- *Necesidades de afiliación*: Las necesidades de amistad, amor y sensación de pertenencia.
- *Necesidades de estima*: Los sentimientos de logro personal y de valor propio, y de reconocimiento o respeto de los demás.
- *Necesidades de realización personal*: El cumplimiento de los deseos propios incrementando sus capacidades.

Por otra parte, *Clay Alderfer*, en su modelo *ERG*, está de acuerdo con Maslow en que las personas tienen jerarquías de necesidades, pero él las clasificó de diferente forma y sólo en tres:

- *Necesidades básicas*: Las que se satisfacen con el alimento, el aire, el agua, la remuneración, las prestaciones y las condiciones de trabajo.
- *Necesidades de relación*: Se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, superiores, subordinados, amigos y familia.

- *Necesidades de crecimiento:* Se expresan por medio de las tentativas de la persona a fin de encontrar oportunidades para un desarrollo personal único cuando realiza contribuciones creativas o productivas al trabajo.

La clasificación de esta teoría parece muy similar a la de Maslow, pero los dos modelos difieren en sus puntos de vista acerca de la satisfacción de los grupos diferentes de necesidades. Maslow afirma que las necesidades no satisfechas son motivadores y que la siguiente necesidad de nivel más alto no se activa sino hasta satisfacerse el nivel anterior.

Por otra parte, el modelo ERG señala que en un proceso de frustración-regresión, si una persona se frustra de manera constante en sus intentos por satisfacer las necesidades de crecimiento, la persona regresará a satisfacer esta necesidad de nivel inferior en lugar de intentar satisfacer necesidades de crecimiento y la frustración conducirá a la regresión. Cualquiera de los dos puede ser cierto, pero lo que sí se puede afirmar es que los modelos están totalmente apegados a la realidad humana.

En la figura 7, que se encuentra en la parte inferior, se puede apreciar en esquema el modelo de Alderfer, en donde se entiende más claramente la relación entre cada tipo de necesidad, y cómo se ve representado el hecho de que si no avanzas en un logro, poco a poco vas regresando hasta terminar en frustración y bajando de nivel.

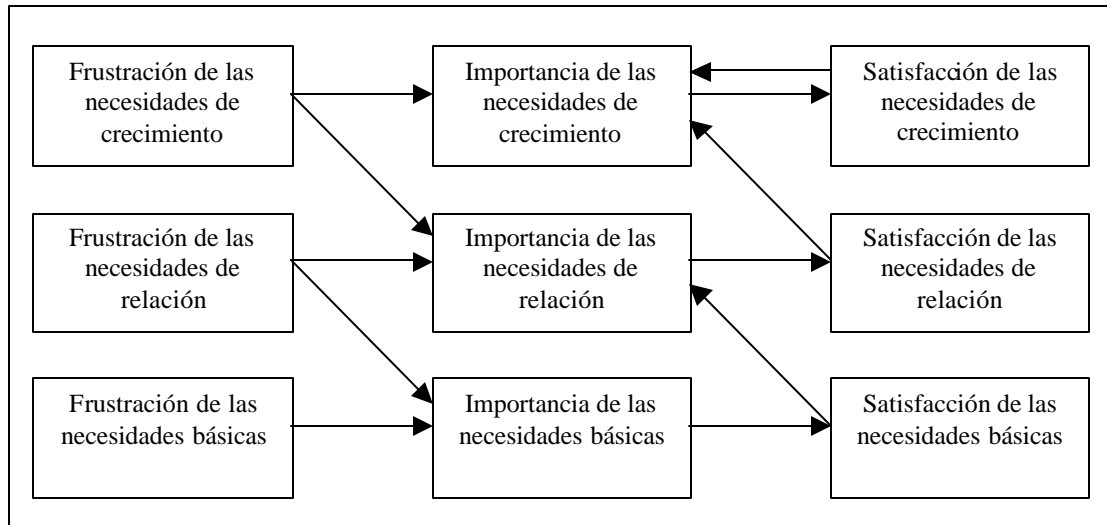


Figura 7: Modelo de Necesidades ERG.

Fuente: Hellriegel, D., Slocum J., & Woddman, R., *Comportamiento Organizacional*, 1998, p.144

David McClelland, con su *modelo de motivación de logros*, afirmó también que todos tienen tres necesidades en particular importantes:

- *Necesidades de logro:* En las que compiten contra alguna norma de excelencia o contribución única frente a la cual es posible juzgar sus conductas y logros.
- *Necesidades de afiliación:* Tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros.
- *Necesidades de poder:* Realiza acciones que afectan los comportamientos de otros.

En este modelo, McClelland afirma que las personas están motivadas por la intensidad que tienen para realizar algo y tener éxito, y con esto le sean proporcionados ciertos desafíos competitivos.

Otro modelo de la motivación que es importante comentar es el *Modelo motivación-higiene*, de *Frederick Herzberg*, en donde nos dice que algunos factores del trabajo conducen a la satisfacción, en tanto que otros son capaces de evitar el descontento pero no representan fuentes de satisfacción.

De manera más general, Herzberg nos dice que hay dos dimensiones. Las *de contenido*: éxito, reconocimiento, responsabilidad, que él llamó *factores de satisfacción*.

La otra dimensión es la *de contexto*: supervisión, sueldo, política de la compañía, a los que nombró *factores de insatisfacción* (ver figura 8).

Como ya se había mencionado antes, las emociones y la motivación tienen su origen en el mismo vocablo, por lo que no se puede dudar su estrecha relación y que las emociones son parte significativa de la motivación.

Rodríguez (1988) nos habla de otro estudioso de la motivación, *Freud*, que modificó el concepto tradicional que hacía depender siempre las motivaciones de las ideas, y las conductas de las emociones.

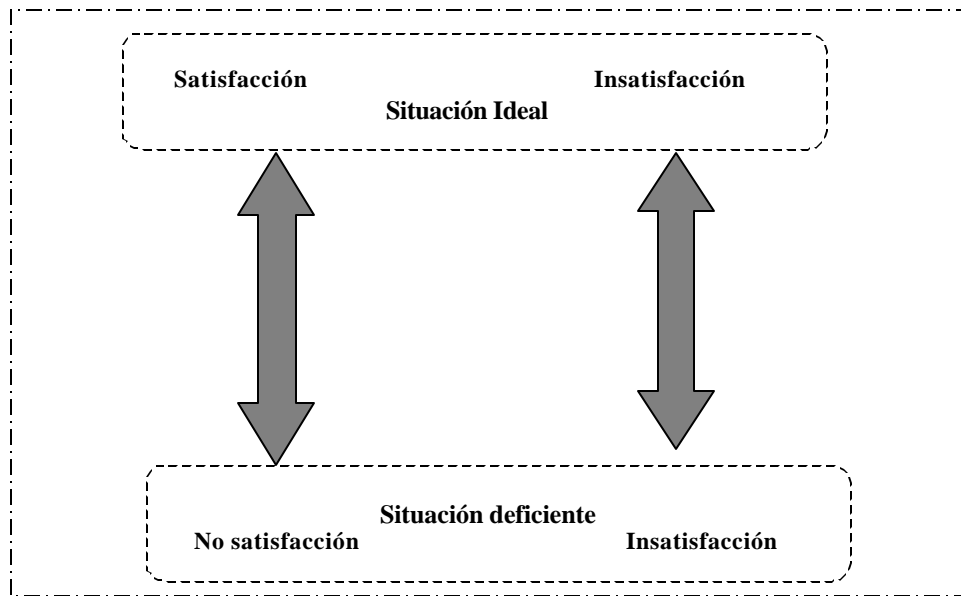
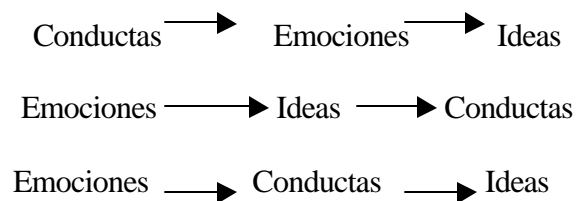


Figura 8: Situaciones Motivación-Higiene.

Fuente: Hellriegel, D., Slocum J., & Woddman, R., *Comportamiento Organizacional*, 1998, p.152.

Con sus estudios, Freud dio validez a nuevos modelos mucho más complejos, es decir, que no solo actuamos de acuerdo a lo que pensamos, sino que también pensamos de acuerdo a como actuamos.



Con esto, y basados en lo presentado en los otros modelos también, podemos darnos cuenta de que la motivación funciona en base al esquema *Estímulo @ Respuesta*, que se explica tan claramente como nosotros lo llevamos a la práctica (ver figura 9).



Figura 9: Conductismo Mecanicista.

Fuente: Rodríguez, M., *Motivación al Trabajo*, 1988, p.29

2.9 Satisfacción Laboral

La idea que los empleados satisfechos son más productivos, ha sido el patrón a seguir de autores y administradores. Vroom dice que las relaciones humanas podrían describirse como un esfuerzo por aumentar la productividad satisfaciendo las necesidades de los empleados. La teoría de Herzberg, en relación a esto, es una teoría que sirve como parámetro de que la satisfacción incrementa el rendimiento (Dessler, 1986).

Para Davis y Newstrom (1999), “la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (p. 276), sin embargo esto es en el término individual, ya que solo toma en cuenta las actitudes individuales de las personas; cuando hablamos de la satisfacción del grupo en sí, se podrían adaptar los términos de satisfacción grupal o moral.

Sin embargo Crow y Hartman (1995), ven a la satisfacción no como el sentirse bien, sino como la ausencia de sentirse mal.

Conforme la edad de los individuos aumenta, las aspiraciones de su trabajo disminuyen y por lo tanto la satisfacción laboral se estabiliza, ya que se sienten bien con el nivel que ocupan y con lo que han conseguido, además de que las fuentes que le producen satisfacción disminuyen tales, como los ascensos y el posible retiro.

Hellriegel et al. (1999) mencionan:

Las fuentes de satisfacción y descontento del trabajo varían de una persona a otra. Las fuentes que se consideran importantes para muchos empleados incluye el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física necesaria, las características de las condiciones de trabajo, los tipos de estímulos que la organización brinda, la naturaleza de los compañeros de trabajo, etc. (p.54)

Por otro lado, la satisfacción laboral es un factor que tiene relación directa con la rotación y el ausentismo. De ahí que a altos niveles de satisfacción laboral corresponden índices muy bajos de ausentismo y rotación, pues la gente siente alto compromiso con la empresa además de una estabilidad emocional. Por el contrario, se producen niveles bajos de rotación y ausentismo cuando la satisfacción laboral es muy baja; esto puede ser provocado por actitudes desfavorables de las personas hacia su puesto, relación con el jefe, remuneración, reconocimiento, etc. (ver figura 10).

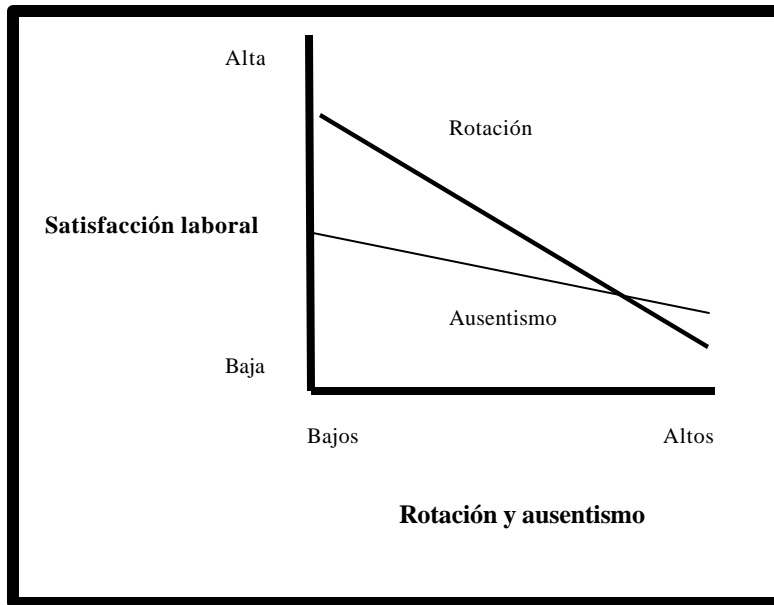


Figura 10: Relación de la Satisfacción Laboral con la Rotación y el Ausentismo.

Fuente: Davis, K., & Newstrom, J., *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 1999, p.283