

CAPITULO III

¿Control o autorregulación?

La globalización ha tenido efectos en la operación de las empresas, comenzando por la utilización de las nuevas tecnologías de comunicación y por supuesto en la administración de los RH. En este sentido es fundamental sostener el enfoque de la productividad del talento humano de acuerdo al cambio que ha planteado la globalización. Un modelo ampliamente utilizado es el de control, así como las teorías de motivación que hacen referencia a la productividad potencial del talento humano en las organizaciones.

El modelo de control explica la forma en la cual los supervisores monitorean y controlan el desempeño del talento humano. La estructura de la administración y estrategias de recursos humanos son instrumentos y técnicas utilizados para controlar todos los aspectos del trabajo para asegurar un alto nivel de rendimiento y productividad. Este modelo se enfoca en el monitoreo y control del comportamiento del empleado, para distinguir las diferentes estrategias que utiliza la organización empresarial para alcanzar sus metas (Bratton,Gold,2007). Es decir, cuando la organización recluta y contrata al personal, estos trabajadores sólo tienen cierto potencial o capacidad para trabajar. Lo que hace este modelo es asegurar que los directores o gerentes a cargo organicen las tareas, espacios, tiempos y movimientos que deberán desempeñar.

Douglas McGregor (2007) desarrolló las teorías X e Y de acuerdo a los estilos de mando de los directivos. La teoría X plantea que el ser humano ordinario siente un rechazo intrínseco hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar a la fuerza, es decir ser controlados, dirigidos y amenazados con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. De acuerdo a esta teoría el ser humano común prefiere que lo dirijan y eludir responsabilidades; tiene relativamente poca ambición y desea nada más que su seguridad (McGregor, 2007).

La teoría Y mantiene que el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar (McGregor,2007). El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en respuesta a los objetivos que se propone llevar a cabo la organización empresarial (McGregor, 2007). De esta forma, el individuo se compromete a alcanzar los objetivos de la empresa, y por lo tanto obteniendo las compensaciones asociadas con su logro.

El ser humano ordinario se acostumbra a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son generalmente consecuencias de la misma experiencia y no características sustanciales del ser humano. La población humana tiene la capacidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la creatividad para resolver los problemas de la organización. Estas capacidades no siempre son

aprovechadas en su totalidad en la vida de la organización, pero la empresa tiene la capacidad de desarrollar las potenciales intelectuales de los seres humanos que la componen.

Teoría de Maslow

La teoría desarrollada por Maslow (1943), explicada por Chiavenato (2000) es conocida como jerarquía de necesidades, y señala que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo. Su motivación para comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades, como son: las necesidades fisiológicas o básicas, alimentarse, mantener su salud, respirar, descansar y tener una vida reproductiva. Según Maslow (1943) las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes, en tanto que en la cima se hayan las más sofisticadas y abstractas (Chiavenato,2000)(ver gráfica).



(Chiavenato, 2000; p.72)

Este enfoque es importante porque nos explica la diversidad de necesidades que impulsan a todo ser humano y que deben ser consideradas aunque sea en mínima forma en el ámbito laboral, con el propósito de administrar adecuadamente los RH.

Teoría de Herzberg

Chiavenato (2000) resume las ideas de Herzberg (1959), quien basa su teoría de motivación en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Es importante tomar en cuenta esta teoría debido a la naturaleza de las motivaciones esenciales del ser humano.

Según Herzberg (1959), la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores higiénicos. Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc (Chiavenato,2000).

Estos factores corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen las variables que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para impactar en el comportamiento de los trabajadores. La expresión *higiene* refleja con exactitud su carácter preventivo (Chiavenato,2000). Esto a su vez muestra que sólo se orientan a evitar las raíces de la insatisfacción en el ambiente laboral o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el

comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera esencial y duradera (Chiavenato,2000).

Cuando estos factores son transitorios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción (Chiavenato,2000). Estos factores incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas.

Estos factores forman parte del contexto del cargo.

2. *Factores motivacionales.* La satisfacción en el puesto de trabajo es función del contenido o de las actividades que constituyen un reto y son estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores. Estos factores tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Estos factores producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir muy por encima de los niveles normales (Chiavenato,2000).

El término *motivación* incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo

(Chiavenato,2000). Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Están relacionados con el tipo de tarea y cargo e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
 - Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
 - Ascensos
 - Utilización plena de las habilidades personales
 - Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
 - Simplificación del cargo llevada a cabo por quien lo desempeña
 - Ampliación o enriquecimiento del cargo de manera horizontal o vertical
- (Chiavenato, 2000).

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg (1959) propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo (Chiavenato,2000).

En la discusión anterior se han hecho notar diferentes estímulos para el desarrollo del ser humano. Para el tema de este trabajo queremos resaltar la teoría y las tres últimas categorías desarrolladas por Maslow(1943), así como la teoría de Herzberg (1959) para estimular la autorregulación y autogestión para el nuevo perfil de trabajador, crear mas independecia en sus pensamientos. Esto permite el desarrollo de un mejor capital humano en la empresa.