

Título del documento			
Material Informativo			
Nombre del docente			
Claudia Irene Del Barrio Chávez			
Fecha de producción	Lugar		
Junio/2022	Santiago de Querétaro		
Programa educativo (Marque un solo programa con una X):			
<input type="checkbox"/>	P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros – Intensivo
<input type="checkbox"/>	P2. TSU en Administración Área Capital Humano – Flexible	<input type="checkbox"/>	P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano – Intensivo
<input type="checkbox"/>	P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia -Intensivo
<input checked="" type="checkbox"/>	P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas – Intensivo
<input type="checkbox"/>	P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	<input type="checkbox"/>	
Nombre de la asignatura		Unidad Temática	
Integradora		II.Plan de comercialización	
Propósito:			
Que el alumno pueda describir algunas estrategias para motivar tanto a los empleados en una empresa, como a la fuerza de ventas			
Referencia (en formato APA):¹ Ferrel A.C & Geoffrey H. & Adrianenséns M. & Flores M.A. Motivación de la fuerza laboral,Cuarta edición, Introducción a los negocios en un mundo cambiante.pp 299-317. Editorial McGrawHill			
Licencia Creative Commons: (Conoce más aquí: https://creativecommons.org/licenses/?lang=es)		Pegue aquí la licencia	

¹ Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>

Entre al mundo de las empresas

¿Alguien quiere caminar sobre brasas?

Un análisis de la base de datos masiva de la organización de sondeos de opinión Gallup mostró que 55% de los empleados no están entusiasmados con su trabajo, de conformidad con criterios como la lealtad y el deseo de mejorar el rendimiento laboral. A fin de motivarlos y lograr tal mejoría, las compañías gastan miles de millones de dólares en incentivos y programas de aliento. Los incentivos van desde tazas para café y camisetas hasta boletos para el Supertazón y vacaciones en lugares exóticos.

Los incentivos han sido desde la antigüedad una norma para los representantes de ventas, si bien ahora se ofrecen cada vez más a trabajadores de otras áreas. Según datos de la Incentive Federation, los incentivos para empleados no relacionados con las ventas, sin incluir el efectivo, aumentaron a 3 600 millones de dólares durante el año pasado, lo que es un incremento de 50% a lo largo de los últimos cuatro años.

Los programas de motivación son tan variados como los empleados a los que tratan de alentar las compañías. En Ford Motor Credit, el director general Don Winkler otorga casi 200 000 dólares anuales en "Dólares de Wink" (dinero de juego con su imagen). Los billetes se pueden cambiar en establecimientos minoristas, cines y restaurantes. Un empleado recibió 500 dólares en esos billetes simplemente por hacer la pregunta "correcta" respecto de una iniciativa de la compañía.

Otras organizaciones ofrecen paracaidismo de caída libre, rapel e incluso caminar sobre brasas para motivar a los empleados. EMC pagó más de 625 000 dólares durante los últimos seis años para que más de 5 000 nuevos empleados tomaran un curso de caminata sobre brasas. El argumento es que los empleados que enfrentan esa tarea pueden lograr lo imposible en su trabajo. Los representantes de ventas de EMC que caminan sobre brasas tienden en mayor grado a hacer caso omiso de los tomadores de decisiones tradicionales en sus visitas de ventas y dirigirse a los directores generales y de información.

Ante la creciente rotación de personal, tasas altas de ausentismo y baja productividad, las compañías tratan de encender el fuego en sus empleados. ¿Le motivaría caminar sobre brasas a 815°C?



Introducción

Programas exitosos como los de Ford y EMC enseñan lecciones importantes acerca de cómo interactuar con los empleados y motivarlos para que se esfuercen al máximo. Son los empleados quienes realizan el trabajo en una empresa e influyen para que logre o no sus objetivos de modo que muchos altos directivos concuerdan en que son el recurso más valioso de una organización. A fin de que se alcancen los objetivos organizacionales, los empleados deben tener la motivación, capacidad (conocimientos y habilidades apropiados) y herramientas (capacitación y equipo adecuado) para realizar su trabajo. Garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos y habilidades requeridos, así como la capacitación apropiada, es tema del capítulo 11, mientras que éste se centra en la motivación de los empleados.

En el presente capítulo, se analizan las necesidades y motivación de los empleados, los puntos de vista de los administradores acerca de los trabajadores y diversas estrategias de motivación de los empleados. Los directivos que entienden las necesidades de sus empleados pueden ayudarles a tener una mayor productividad y, de tal suerte, contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Naturaleza de las relaciones humanas

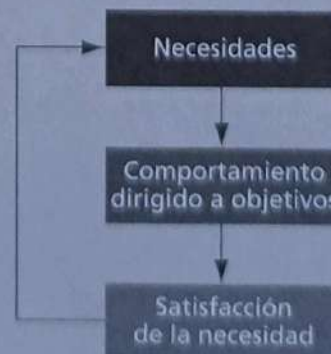
relaciones humanas
estudio del comportamiento de los individuos y grupos en el contexto organizacional

Las motivaciones de los empleados para rendir en el trabajo son el tema de las **relaciones humanas**, que es el estudio del comportamiento de los individuos y grupos en el contexto organizacional. En las empresas, las relaciones humanas consisten en motivar a los empleados para el logro eficaz y eficiente de los objetivos. Es un campo que ha ganado importancia con el paso de los años, conforme las empresas tratan de entender cómo optimizar el estado de ánimo en los centros de trabajo, así como la productividad, además de motivar empleados cada vez más diversos para que sean mejores.

motivación
impulso interno que guía el comportamiento de una persona hacia objetivos

Una **motivación** es un factor interno que dirige el comportamiento de una persona hacia ciertos objetivos. Un fin es la satisfacción de una necesidad, la cual consiste en la diferencia entre un estado deseado y el estado real. Tanto las necesidades como los fines pueden ser motivadores. Las motivaciones explican por qué las personas se comportan de cierta manera, y en ocasiones explican por qué no hacen lo que deben hacer. Una persona que reconoce o siente una necesidad está motivada para actuar, satisfacerla y cumplir un fin (figura 10.1). Considérese a un individuo que siente frío. Dada la

Figura 10.1
El proceso de motivación



diferencia entre la temperatura real y la deseada, la persona reconoce una necesidad. Con el fin de satisfacerla y lograr el objetivo de estar caliente optaría por ajustar el termostato del sistema de calefacción, ponerse un suéter, buscar una frazada, encender la chimenea o abrazar a un amigo. Las relaciones humanas tratan acerca de las necesidades de los empleados, sus fines y cómo los logran y el efecto que esas necesidades y fines tienen en el rendimiento laboral.

Un aspecto prominente de las relaciones humanas es el **estado de ánimo**, la actitud del empleado hacia su trabajo, su patrón y sus compañeros de trabajo. El buen estado de ánimo aumenta la alta productividad, el desempeño y la lealtad de los empleados. A la inversa, el mal estado de ánimo puede causar tasas altas de ausentismo y rotación de personal (empleados renuncian o son despedidos y deben ser sustituidos con nuevos empleados). En un estudio reciente, se descubrió que el comportamiento grosero o poco civilizado hacia los empleados daña la salud mental y disminuye la productividad y la satisfacción en el trabajo. El estudio, que incluyó a personal del servicio postal, secretarías, bibliotecarios, analistas de cómputo, administradores y abogados, reveló que 71% de esos empleados fue objeto de comportamiento humillante, condescendiente o grosero en el trabajo. Muchas veces, quejarse de comportamiento trajo revanchas sociales o laborales (asignación de tareas poco favorables o negación de promociones), mientras que no hacerlo fomentó la ansiedad y depresión.²

Respeto, participación, apreciación, retribución adecuada, promociones, ambiente laboral agradable y cultura organizacional positiva son factores que mejoran el estado de ánimo. Muchas compañías ofrecen una amplia gama de prestaciones ideadas para mejorar la calidad de vida de los empleados y su estado de ánimo y satisfacción. De las 100 compañías señaladas en la lista anual de *Fortune* como los mejores sitios para trabajar, 26 ofrecen servicios de guardería en sus propias instalaciones, 29 tienen servicios de conserjería (como la recepción-entrega de tintorería), 47 cuentan con prestaciones para el compañero en casa de parejas del mismo sexo y 31 ofrecen un año sabático totalmente pagado.³ Como dijimos, muchas organizaciones cuentan con programas de incentivos para mejorar estado de ánimo y motivar a los trabajadores. En la tabla 10.1 se muestra el importe que gastan algunas compañías en esos programas. Cendant Incentives cuenta con un enfoque basado en internet para administrar los programas de incentivos. Su programa, Employalty, permite que los empleados obtengan puntos por comportamientos específicos, como cumplir con las normas de calidad, cuotas de venta o plazos de proyectos. Esos puntos pueden cambiarse por premios que seleccionan los empleados, como mercancías, certificados de regalo, viajes y mucho más. Por añadidura, el programa incluye un módulo de administra-

Blockbuster ofrece a las compañías tarjetas de regalo para sus empleados, dirigidas a mejorar su estado de ánimo y reconocer el rendimiento excelente.

estado de ánimo
actitud de un empleado hacia su trabajo, su patrón o sus compañeros de trabajo



La guardería en las instalaciones de Procter & Gamble tiene como meta aliviar la preocupación de los empleados por la atención de sus hijos pequeños y mejorar su estado de ánimo y su productividad.

Tabla 10.1

Programas de incentivos

Fuente: Incentive Federation, según informa Quin Tian, *USA Today*, 10 de mayo de 2001, p. 2A.

Importe erogado	Compañías que lo erogan (%)
Menos de \$25 000	49
\$25 000-\$50 000	19
\$51 000-\$100 000	11.6
\$101 000-\$150 000	4.3
\$151 000-\$200 000	4.3
\$201 000-\$500 000	7.2
\$501 000-\$1 000 000	4.3

¿Sabía usted que...!

En promedio el ausentismo le cuesta a una gran compañía más de 3 000 000 de dólares anuales.⁵

ción al que se tiene acceso en línea, con el cual los administradores otorgan puntos y generan informes para vigilar la actividad de incentivos de los empleados.⁴

Perspectivas históricas de la motivación de los empleados

Durante el siglo XX los investigadores realizaron numerosos estudios para identificar las formas de motivar a los empleados y aumentar la productividad. De esos estudios surgieron teorías que se han aplicado al medio laboral con grado variable de éxito. Un análisis breve de dos de esas teorías —la teoría clásica de la motivación y los estudios de Hawthorne— brinda las bases para entender el estado actual de las relaciones humanas.

Teoría clásica de la motivación

El nacimiento del estudio de las relaciones humanas se remonta a los estudios de tiempos y movimientos que realizaron, a comienzos del siglo XX, Frederick W. Taylor y Frank y Lillian Gilbreth. Los investigadores analizaron la forma en que los trabajadores realizan tareas laborales específicas, con el fin de mejorar su productividad. Ello condujo a la aplicación de principios científicos a la administración.

Según la **teoría clásica de la motivación**, el dinero es el único factor que motiva a los trabajadores. Taylor propuso que los trabajadores a los que se pagará más producirían más, con lo cual se beneficiarían tanto la empresa como los empleados. A fin de mejorar la productividad, Taylor pensaba que los administradores debían dividir cada trabajo en las tareas que lo componen (especialización), determinar la mejor forma de realizar cada tarea y especificar el producto que debe obtenerse con un trabajador que la lleve a cabo. Además, Taylor pensaba que los incentivos motivarían a los empleados para ser más productivos. Así pues, planteó que los administradores relacionaran directamente la paga de los empleados con su productividad. Creó el sistema de tarifa por pieza, según el cual a los empleados se paga cierta cantidad por unidad que producen, además de que a quienes exceden la cuota se les paga una tarifa unitaria más alta en relación con todas las unidades producidas.

teoría clásica de la motivación

teoría que plantea que el dinero es la única motivación de los trabajadores

Hoy todavía pueden verse en la práctica las ideas de Taylor en el uso de modelos matemáticos, estadísticas e incentivos. Además, las compañías intentan cada vez más relacionar la paga con el rendimiento, tanto en empleados que trabajan por hora como en administradores. Por ejemplo, muchos de los 2 600 empleados de Memphis Light, Gas & Water Division, compañía de servicios públicos de Memphis, Tennessee, recibieron pagos de incentivos hasta de 1 000 dólares. El programa mejora el estado de ánimo y rendimiento de los empleados, además de ayudar a que la compañía logre sus objetivos, como una mayor satisfacción de los clientes y reducción de la frecuencia y duración de los apagones. En apenas un año, las mejoras hicieron que la compañía ahorrara casi 14 millones.⁶

Son cada vez más las organizaciones que relacionan la paga con el rendimiento para fines motivacionales, incluso en el nivel del director general. Coca-Cola otorgó a su director general, Douglas Daft, un paquete de 91.7 millones de dólares vinculado con el reto de transformar a la refresquera más grande del mundo.⁷ J.C. Penney Co. pagó 16.5 millones en efectivo y opciones de compra de acciones con valor potencial de 89.6 millones a su director ejecutivo si podía hacer que las acciones de la compañía crecieran con ritmo de 10% anual.⁸ Por otra parte, los paquetes de compensación de algunos directores generales se reducen si las compañías no tienen buenos resultados. Los codirectores ejecutivos Charles Schwab y David Pottruck, de Charles Schwab Corp., redujeron sus sueldos a la mitad durante el primer trimestre de 2001, mientras que la directora ejecutiva de Hewlett-Packard, Carly Fiorina, regresó 625 000 de su paquete de compensación en efectivo, de 2 770 000 dólares.⁹

Al igual que muchos administradores de comienzos del siglo XX, Taylor pensaba que la retribución satisfactoria y la seguridad en el trabajo motivarían a los empleados para trabajar intensamente. Sin embargo, estudios posteriores mostraron que otros factores también son importantes en la motivación laboral.

Los estudios de Hawthorne

Elton Mayo y un grupo de investigadores de la Harvard University querían determinar qué condiciones materiales de los centros de trabajo —como la iluminación e intensidad del ruido— estimularían a los trabajadores para tener una productividad óptima. Entre 1924 y 1932 estudiaron a un grupo de trabajadoras en la Hawthorne Works Plant, de la Western Electric Company y midieron su productividad en condiciones diversas.

Los investigadores descubrieron algo más bien inesperado y muy desconcertante: la productividad aumentó sin importar cuáles fueran las condiciones materiales. Es un fenómeno al que se ha llamado efecto Hawthorne. Cuando se les preguntó respecto de su comportamiento, las empleadas expresaron su satisfacción porque sus compañeras en los experimentos fueron amigables y, lo que es más, sus supervisores les habían pedido ayuda y cooperación. En otras palabras, habían respondido a la atención recibida, no al cambio en las condiciones de trabajo. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los factores sociales y psíquicos podrían afectar significativamente la productividad y el estado de ánimo. La compañía Medtronic, llamada la “Microsoft de la industria de los aparatos médicos”, tiene un factor psicológico inherente, que influye en el estado de ánimo de sus empleados; produce dispositivos médicos que salvan vidas, como los marcapasos, neuroestimuladores y *stents*. Los nuevos empleados de la compañía reciben medallones que contienen una parte de la misión de la compañía, “aliviar el dolor, restaurar la salud y prolongar la vida”. Cada año se celebra una fiesta en que personas cuyo organismo funciona gracias a los dispositivos de Medtronic expresan su testimonio. Es evidente que los empleados de la compañía sienten satisfac-

ción con su trabajo. En encuestas, 86% afirman que su trabajo tiene un significado especial y 94% se sienten orgullosos de lo logrado.¹⁰

Los experimentos de Hawthorne marcaron el inicio de la preocupación por las relaciones humanas en los centros de trabajo. Revelaron que los factores humanos sí influyen en el comportamiento de los trabajadores y que los administradores que entienden las necesidades, creencias y expectativas de sus subordinados tienen mayor éxito en motivarlos.

Teorías de la motivación de los empleados

Las investigaciones de Taylor, Mayo y muchos otros han llevado al desarrollo de numerosas teorías con que se intenta describir las motivaciones de los empleados para rendir en el trabajo. En este apartado, se analizan algunas de las más importantes. La implantación exitosa de las ideas basadas en esas teorías varía, por supuesto, con cada compañía y sus administradores y empleados. Además, debe tomarse nota de que lo que funcionó en el pasado podría no resultar útil ahora. Los buenos administradores deben tener la capacidad de adaptar sus ideas a su grupo de empleados diversos y en cambio constante.

jerarquía de necesidades de Maslow

teoría que ordena las cinco necesidades básicas de las personas (fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización) en el orden mismo en que se intenta satisfacerlas

necesidades fisiológicas

necesidades más básicas que deben satisfacer los seres humanos: de agua, comida, cobijo y vestimenta

necesidades de seguridad

necesidades de protegerse contra el daño físico y económico

necesidades sociales

necesidades de amor, compañía y amistad; el deseo de la aceptación de otros

necesidades de autoestima

necesidades de respeto por uno mismo y de contar con el respeto de los otros

Jerarquía de necesidades de Maslow

El psicólogo Abraham Maslow planteó la teoría de que las personas tienen cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. La **jerarquía de necesidades de Maslow** las ordena según la prioridad con que las personas tratan de satisfacerlas (figura 10.2).¹¹

Las **necesidades fisiológicas**, de carácter fundamental y las primeras que deben satisfacerse, son indispensables para la vida: agua, comida, cobijo y ropa. Según Maslow, los seres humanos dedican todo su esfuerzo a satisfacer esas necesidades hasta conseguirlo. Sólo cuando están satisfechas, enfocan su atención en satisfacer las del nivel siguiente: las de seguridad.

Las **necesidades de seguridad** se relacionan con protegerse contra daños físicos y económicos. Entre las acciones que se emprenden para lograr la seguridad se incluyen notificar condiciones riesgosas de trabajo a los administradores, contar con equipo de seguridad y contratar pólizas de seguro con protección del ingreso en caso de incapacidad. En una encuesta reciente se descubrió que muchos empleados optan por trabajar más y tener menos vacaciones para satisfacer sus necesidades de seguridad. Se trata de una encuesta en línea que reveló que 33% pensaba que tenía demasiado trabajo que hacer para irse de vacaciones, y otro 11%, dijo que sentía miedo de no tener trabajo al regreso de sus vacaciones. Otro 20% respondió que nunca tomaba vacaciones.¹² Una vez satisfechas las necesidades de seguridad, las personas luchan por satisfacer sus necesidades sociales.

Las **necesidades sociales** son las de amor, compañía y amistad, es decir, la aceptación de otros. A fin de satisfacerlas, el individuo trata de entablar amistad con compañeros de trabajo, unirse a ciertos grupos, trabajar como voluntario en hospitales o hacer fiestas. Una vez satisfechas estas necesidades, la atención se centra en las de autoestima.

Las **necesidades de autoestima** corresponden al respeto, el que se tiene de sí mismo y el que se recibe de otros. Uno de los aspectos de la autoestima es la competencia, la sensación que se puede hacer algo mejor que nadie. Es frecuente que ello motive



Figura 10.2
Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: Adaptado de Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychology Review* 50 (1943), pp. 370-396. American Psychology Association.

a las personas para aumentar su productividad. Estas necesidades no se satisfacen tan fácilmente como las de niveles inferiores de la jerarquía de Maslow, ya que no siempre se tienen pruebas tangibles de haberlas cubierto. Sin embargo, puede lograrse mediante premios y mayor participación en las actividades de la organización. En tanto no estén satisfechas las necesidades de autoestima, las personas enfocan su atención en lograr respeto. Una vez que sienten haberlo alcanzado en cierta medida, la realización personal se convierte en el objetivo principal de su vida.

Las **necesidades de autorrealización**, las de nivel más alto en la jerarquía de Maslow, significan ser lo mejor que se pueda ser. La autorrealización comprende optimizar el potencial propio. Una persona realizada siente que vive su vida plenamente en todos sentidos. En el caso de John Grisham, la realización personal podría consistir en ser alabado como el mejor escritor del mundo y en el del actor Leonardo DiCaprio, en ganar el *Óscar*.

La teoría de Maslow sostiene que las necesidades básicas de la parte inferior de su jerarquía deben satisfacerse para que se busquen los objetivos de niveles superiores. Así, quienes sufren hambre o carecen de un hogar no se preocupan por tener el respeto de sus iguales. Sólo cuando están más o menos satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, se busca la autoestima. Por añadidura, la teoría de Maslow propone que la reactivación brusca de una necesidad de nivel inferior hace que la per-

necesidades de autorrealización
 necesidades de ser lo mejor que se pueda ser; se ubican en el extremo superior de la jerarquía de Maslow

sona intente satisfacerla, en vez de dedicar atención a necesidades de niveles más altos. Muchos trabajadores despedidos probablemente cambien su enfoque de las necesidades de autoestima a las de seguridad. En el Informe Mundial de Relaciones Laborales se encuestó a casi 10 000 empleados de organizaciones empresariales, gubernamentales y no lucrativas de 32 países. De ellos, 50% respondieron que pensaban que su organización se preocupaba por el desarrollo a largo plazo de las personas, no sólo en relación con su puesto actual. Más de la mitad consideró que su patrón mostraba interés y preocupación genuinos.¹³ Los administradores deben aprender, de la jerarquía de Maslow, que los empleados están motivados para contribuir a los objetivos organizacionales sólo si tienen satisfechas sus necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales mediante el trabajo.

Teoría de los factores de Herzberg

En el decenio de 1950, el psicólogo Frederick Herzberg propuso una teoría de la motivación que se enfoca en el trabajo y el ambiente laboral. Herzberg estudió diversos factores y su relación con la motivación de los empleados, para llegar a la conclusión de que pueden dividirse en factores de higiene y motivacionales (tabla 10.2).

Los **factores de higiene**, que se relacionan con el entorno laboral, no con el contenido del trabajo mismo, abarcan sueldo adecuado, condiciones de trabajo seguras y cómodas, políticas organizacionales justas y seguridad en el trabajo. Estos factores no motivan necesariamente a los empleados para ser excelentes, si bien su ausencia puede ser una fuente de insatisfacción y rotación de personal. La seguridad y comodidad de los empleados son factores de higiene.

Muchas personas sienten que un buen sueldo es uno de los factores laborales más importantes, incluso más trascendente que la seguridad laboral y que la oportunidad de aplicar la mente y las facultades personales. El sueldo y la seguridad, dos de los factores de higiene que identificó Herzberg, hacen posible que los empleados satisfagan sus necesidades fisiológicas y de seguridad, según Maslow. Sin embargo, es improbable que estos factores motiven a los empleados para trabajar más intensamente.

Los **factores motivacionales**, relacionados con el contenido del trabajo mismo, comprenden logros, reconocimientos, participación, responsabilidades y progreso personal. Su ausencia no siempre origina insatisfacción, pero su presencia motiva a los empleados para ser excelentes. Por ejemplo, Southwest Airlines motiva y faculta a su personal de vuelo para que mantenga contentos a los pasajeros: que cuenten chistes, canten las instrucciones de seguridad y bromeen durante los vuelos. Los empleados están a gusto si trabajan para una compañía que les permite expresar su personalidad y

factores de higiene

aspectos de la teoría de motivación de Herzberg que se enfocan en el entorno laboral, no en el contenido del trabajo; comprenden los sueldos adecuados, condiciones de trabajo cómodas y seguras, políticas empresariales justas y seguridad en el trabajo

factores motivacionales

aspectos de la teoría de motivación de Herzberg que se enfocan en el contenido del trabajo mismo, entre ellos los logros, reconocimientos, participación, responsabilidad y promoción

Tabla 10.2
Programas de incentivos

Fuente: Incentive Federation, según informa Quin Tian, *USA Today*, 10 de mayo de 2001, p. 2A.

Factores de higiene	Factores motivacionales
Política de la empresa	Ejecución
Supervisión	Reconocimiento
Condiciones de trabajo	El trabajo mismo
Relaciones con observadores, supervisores y subordinados	Responsabilidad
Sueldo	Avance
Seguridad	Crecimiento del personal

capacidades en la creación de un ambiente laboral divertido. Muchas compañías empiezan a utilizar métodos en que confieren a los empleados más responsabilidades y control, además de aumentar su participación en su propio trabajo, lo cual sirve para motivarlos al logro de niveles más altos de productividad y calidad. En Biovail Corp., compañía de productos de administración de fármacos con sede en Ontario, el director general Eugene Melnyk piensa que el éxito es la mejor motivación. "Pienso que lo mejor que se puede hacer para inspirar a los empleados es darles un objetivo alcanzable, lograr que lo consideren alcanzable, preguntarles qué necesitan [y] darles lo necesario para que lo logren."¹⁴ Un empleado de la compañía señala, acerca de la eficacia de ese enfoque motivacional: "Uno se convierte en el propietario de sus responsabilidades. Así, se confiere a la gente mucha responsabilidad y autoridad para ejecutar sus responsabilidades. Eso es increíblemente poderoso."¹⁵ Al parecer, la técnica motivacional de Melnyk es exitosa. Durante los últimos cuatro años, las ganancias anuales de la compañía casi se cuadruplicaron, con un aumento espectacular de los ingresos de 66 millones a 309 millones de dólares.¹⁶

Los factores motivacionales de Herzberg y las necesidades de autoestima y autorrealización de Maslow son similares. Las necesidades de bajo nivel (fisiológicas y de seguridad) de los trabajadores quedan satisfechas en gran parte con las leyes de sueldos mínimos y normas de seguridad laboral que establecen diversos organismos gubernamentales, por lo que han dejado de ser factores de motivación. Por ende, para mejorar la productividad es necesario que los administradores se enfoquen en satisfacer las necesidades de alto nivel (factores motivacionales) de los empleados, brindando oportunidades para alcanzar logros, participar y progresar, además de reconocer el buen desempeño.

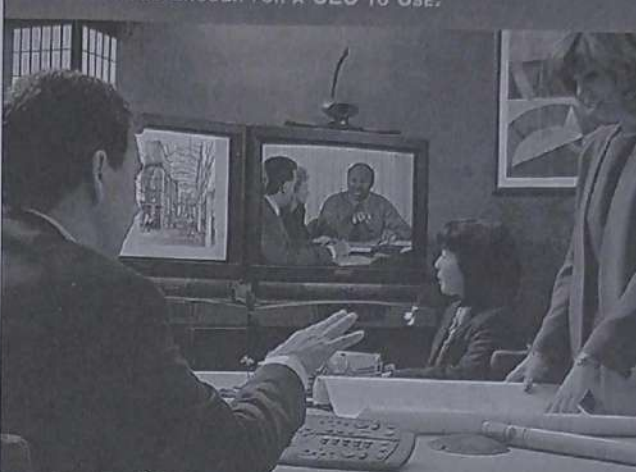
Teorías X y Y de McGregor

En su obra *El lado humano de la empresa*, Douglas McGregor relaciona las ideas de Maslow sobre las necesidades personales con la administración y contrasta dos puntos de vista de la administración: el tradicional, al que llama teoría X, y uno humanista, que denominó teoría Y.

Según McGregor, los administradores que adoptan la **teoría X** suponen que en general a los trabajadores les desagrada el trabajo y, por ende, hay que forzarlos para que lo realicen. Esos administradores piensan que son ciertas las afirmaciones siguientes sobre los trabajadores:

1. Las personas comunes y corrientes sienten un desagrado natural por el trabajo y lo evitan en la medida posible.
2. Con muchos trabajadores son necesarias la coerción, control, dirección o amenaza de castigos para que trabajen por el logro de los objetivos organizacionales.
3. El trabajador común y corriente prefiere ser dirigido y evita las responsabilidades; tiene relativamente pocas ambiciones y prefiere la seguridad.¹⁷

PICTURETEL MAKES VISUAL COLLABORATION
SIMPLE ENOUGH FOR A CEO TO USE.



You're in the business of running your business. You want tools that make your business more productive. You want reliable technology that enables you to meet anywhere in the world using ISDN or IP networks. You want PictureTel.

We deliver the industry's most complete range of video collaboration products and services to companies just like yours. In short, we make complex technology easy to use. Even for a CEO.

To find out how PictureTel can help your business, call us today at 800-710-0000, or visit us on the web at www.picturetel.com/fortune. We've removed the complexity from visual collaboration. Did you still might want to keep the boss away from the copy machine - just in case.

PictureTel

PictureTel ofrece tecnología para que los administradores se comuniquen con sus empleados y los motiven en todo el mundo.

teoría X

punto de vista tradicional de la administración, según el cual a los trabajadores les desagrada su trabajo y deben ser forzados para que lo realicen

El fomento de la productividad

La lucha por la chuleta

Premium Standard Farms (PSF) es una planta de procesamiento de carne de puerco en Milan, Missouri. Muchos de sus 900 empleados ganan 10 dólares por hora en la operación de líneas de corte de rápido movimiento. En este giro, es habitual que la tasa de rotación de personal sea de 200%. En un esfuerzo por mejorar la compañía, los administradores recurrieron a la ayuda externa para disminuir esa tasa.

Brad Hill, consejero experimentado del Hay Group de Chicago, inició el proceso con un "equipo de diseño" compuesto por un grupo de voluntarios provenientes de todos los departamentos. Luego, impartió un breve curso sobre compartir ganancias y una lección de juegos de manos. Hill afirma que enseñar malabarismos a los empleados es una buena forma de mostrarles que todavía pueden aprender algo nuevo acerca de sí mismos y su trabajo. Luego, condujo al equipo en el proceso de decidir cómo querían medir y recompensar su rendimiento a través de un plan de incentivos autofinanciado.

Los empleados plantearon ideas cuya puesta en práctica ahorró decenas de miles de dólares mensuales a la compañía. El cambio iniciado por los

empleados produjo ahorros mensuales hasta de 300 000 dólares. Se incentivan sus esfuerzos a los empleados mediante el programa que ellos ayudaron a crear.

Hill afirma que su objetivo es más que ayudar a que los trabajadores cambien la forma en que se les paga. Quiere modificar su actitud hacia su modo de vida, al darles una sensación de mayor dignidad y propósito. Además de ayudar a los empacadores de carne en PSF, el asesor lo ha hecho con empleados que vierten hierro en una compañía y otros que atienden ancianos en otra.

Los métodos de Hill funcionan. En PSF, los incentivos anuales pagados durante el último año se proyectaron a más de 1 000 por empleado, además de que las tasas de retención mejoraron en más de la mitad. La idea de Hill, de inspirar en los empleados una sensación de propósito y valía, además de que reciban el respeto que se merecen, brinda sustento a las teorías de Herzberg (factores motivacionales) y Maslow (necesidades de autoestima). Ahora, los empleados de PSF definitivamente llevan a casa algo más que la chuleta.¹⁸

Los administradores que sustentan la teoría X tratan de controlar estrictamente a los trabajadores, los supervisan de manera casi constante, intentan motivarlos por el miedo y toman decisiones autocráticas, además de obtener realimentación mínima, si acaso, de sus subordinados. El estilo administrativo de esta teoría se enfoca en las necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que virtualmente hace caso omiso de las necesidades superiores que plantea Maslow.

El punto de vista administrativo de la teoría X no toma en cuenta las necesidades de compañía, autoestima y crecimiento personal de las personas, en contraste con el otro punto de vista de la administración, la teoría Y. Los administradores que sostienen el punto de vista de la **teoría Y** suponen que a los trabajadores les agrada el trabajo y que, dadas las condiciones laborales apropiadas, buscan responsabilidades para satisfacer sus necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. McGregor describe las premisas de la teoría Y de la manera siguiente:

1. El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o reposo.
2. Las personas necesitan dirigirse y controlarse ellas mismas para lograr los objetivos con que estén comprometidas.
3. Las personas se comprometen con objetivos cuando se dan cuenta de que conseguirlos les traerá beneficios personales.

teoría Y

punto de vista humanista de la administración, el cual supone que a los trabajadores les gusta su trabajo y que en condiciones apropiadas quieren asumir esas responsabilidades para satisfacer sus necesidades sociales, de estima y de realización personal

4. La persona común y corriente acepta y busca las responsabilidades.
5. Imaginación, ingenio y creatividad ayudan a resolver los problemas organizacionales, si bien muchas organizaciones no se valen de estas características de sus empleados.
6. Las organizaciones actuales no aprovechan plenamente el potencial intelectual de sus trabajadores.¹⁹

Es evidente que los administradores que optan por la teoría Y tienen un estilo administrativo muy diferente de quienes se pronuncian por la teoría X. Los primeros ejercen menos control y supervisión, no utilizan el miedo como motivador principal y son más democráticos en la toma de decisiones, en la cual participan sus subordinados. Además, se enfocan en las necesidades de alto nivel de la jerarquía de Maslow por igual que en las fisiológicas y de seguridad. Hoy, la teoría Y es de uso generalizado y quizá ya se desplazó a la teoría X.

Teoría Z

La **teoría Z** es una filosofía administrativa que subraya la participación de los empleados en todos aspectos de la toma de decisiones de una compañía. La postuló William Ouchi en su obra *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés*. Es una teoría en que se incorporan muchos elementos del enfoque administrativo japonés, como confianza e intimidad, si bien adaptados para su uso en Estados Unidos. En una organización que utiliza la teoría Z, los directivos y trabajadores comparten responsabilidades, el estilo administrativo es participativo; el empleo es a largo plazo y, frecuentemente, para toda la vida. La teoría Z hace que los empleados sientan que son copropietarios de la organización. Investigaciones recientes han mostrado que esto último produce efectos en sus actitudes y comportamiento.²⁰ En una organización donde se aplica la teoría Y, los administradores se enfocan en supuestos relativos a la naturaleza de los trabajadores. Podría considerarse que esta teoría es complementaria de la teoría Z. En la tabla 10.3 se comparan los estilos administrativos estadounidense tradicional, japonés y de la teoría Z (estilo administrativo japonés modificado).

teoría Z

filosofía administrativa que resalta la participación de los empleados en todos los aspectos de la toma de decisiones de una compañía

Variantes de la teoría Z

La teoría Z se ha adaptado y modificado para usarla en diversas compañías estadounidenses. Una de las adaptaciones hace que los trabajadores participen en las decisiones a través de los círculos de calidad. Éstos, también llamados equipos de control de calidad, son grupos pequeños de cinco a ocho miembros en que se analizan formas de reducir desperdicios, eliminar problemas y mejorar la calidad, las comunicaciones y la satisfacción laboral. Tales equipos son una técnica común para aprovechar los conocimientos y creatividad de los obreros en la solución de los problemas de las compañías.

Ciertos programas, que operan con nombres como los de *administración participativa*, *participación de empleados* o *equipos de trabajo autodirigidos*, incluyen más participación que los círculos de calidad. Sin importar cuál término se utilice, con ellos se intenta brindar a los empleados más control sobre su trabajo, al mismo tiempo que se les responsabiliza de los resultados de su esfuerzo. Es frecuente que en esos programas se organice a los empleados en equipos de trabajo de cinco a 15 miembros, responsables de generar todo un producto. Los integrantes del equipo reciben capacitación cruzada y, por ende, pueden pasar de un puesto otro en el equipo. En lo funda-

Tabla 10.3 Comparación de los estilos administrativos estadounidense, japonés y de la teoría Z

	Estadounidense	Japonés	Teoría Z
Duración en el empleo	Relativamente de corto plazo; los trabajadores son despedidos cuando la economía se desacelera	De toda la vida; sin despidos	De toda la vida; despidos infrecuentes
Ritmo de promoción	Acelerado	Lento	Lento
Grado de especialización	Considerable; los trabajadores adquieren experiencia en una sola área	Mínimo; los trabajadores adquieren experiencia en todos los aspectos de la organización	Moderado; el trabajador aprende sobre todos los aspectos de la organización
Toma de decisiones	Individual	Por consenso; se considera la realimentación de todos los interesados	Por consenso; se hace énfasis en la calidad
Responsabilidades	Asignadas al individuo	Las comparte el grupo	Asignadas al individuo
Control	Explícito y formal	Menos explícita y menos formal	Informal; pero con mediciones del rendimiento explícitas
Preocupación por los trabajadores	Se enfoca sólo en el trabajo	La atención se amplía a toda la vida del trabajador	La atención incluye la vida y familia del trabajador

Fuente: Adaptado de William Ouchi, *Theory Z—How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, p. 58. © 1981 Addison Wesley Publishing Company, Inc. Reproducido con autorización de Perseus Book Publishers, una compañía de Perseus Books, L.L.C.

mental, cada equipo se administra y responsabiliza de la calidad, programación, requisiciones de materiales y solución de problemas. Muchas organizaciones han recurrido con éxito a los equipos de trabajo para mejorar el estado de ánimo, productividad, calidad y competitividad.

Teoría de la equidad

teoría de la equidad supuesto de que el grado en que los empleados están dispuestos a contribuir a una organización depende de la evaluación que hacen de la justeza o equidad de sus retribuciones

Según la **teoría de la equidad**, cuánto estén dispuestos a aportar los empleados a una organización depende de cómo evalúen la justeza o equidad de sus retribuciones. En una situación justa, la persona obtiene retribuciones proporcionales a la contribución que hace a la organización. Sin embargo, en la práctica la equidad es un concepto subjetivo. Es habitual que cada trabajador elabore su propia proporción de aportes y retribuciones, al llevar la cuenta de sus aportaciones en la forma de tiempo, esfuerzo, habilidades y experiencia y, simultáneamente, las retribuciones que a modo de sueldo, prestaciones, reconocimientos y promociones le brinda la organización. El trabajador compara esta proporción con la de otra persona, que bien puede ser un compañero de trabajo, un amigo que trabaja en otra organización o un "promedio" de varios colegas. Si las dos proporciones son similares, el empleado siente que se le trata de manera equitativa.

Considérese a una mujer que terminó el bachillerato y gana 20 000 dólares anuales. Si compara su proporción de aportes y retribuciones con la de un compañero de trabajo que terminó la licenciatura y gana 30 000, probablemente sienta que su retri-

bución es justa. Empero, si percibe que su proporción es más baja que la de ese compañero, quizá piense que se le trata injustamente y se sienta motivada para buscar un cambio. Por añadidura, en caso de que se enterara de que el compañero que gana 30 000 sólo estudió el bachillerato, sentiría que la organización la está defraudando. A fin de recibir un trato equitativo, trataría de aumentar sus retribuciones buscando un ascenso. También podría intentar que aumenten las aportaciones o disminuyan las retribuciones de su punto de comparación. Si no logra la equidad, podría optar por dejar la organización.

Casi todos aspectos relacionados con la teoría de la equidad son subjetivos, lo cual los vuelve problemáticos. Los administradores deben tratar de prevenir los problemas relacionados con la equidad, haciendo que las retribuciones se distribuyan según el rendimiento y que todos los empleados entiendan claramente las bases de su sueldo y prestaciones.

Teoría de las expectativas

El psicólogo Victor Vroom postuló la **teoría de las expectativas**, con la que afirma que la motivación depende no sólo de cuánto quiera o necesite una persona, sino también de sus percepciones acerca de cuán probable es que lo reciba. Estaría muy motivada una persona que desea algo y tiene razones para mostrarse optimista en cuanto a recibirlo. Por ejemplo, suponga que realmente desea un ascenso. Considere también que, puesto que ha tomado clases nocturnas para mejorar sus capacidades y en fecha reciente logró una venta muy importante, se siente confiado de tener la capacidad y los conocimientos para el nuevo puesto. Por ende, estaría motivado para tratar de lograr la promoción. En contraste, si considera improbable obtener lo que desea, podría ser que ni siquiera se sienta motivado para intentarlo, incluso si verdaderamente lo desea.

teoría de las expectativas

supuesto de que la motivación depende no sólo del grado en que las personas deseen algo, sino también de cuán probable sea que lo obtengan

Estrategias de motivación de empleados

Las empresas han elaborado diversas estrategias de motivación de sus empleados y mejoramiento del estado de ánimo y productividad inspiradas en las teorías que intentan explicar los factores que motivan a los empleados. Entre estas técnicas se encuentran la modificación de la conducta y el diseño de puestos, así como los programas de participación de empleados y equipos de trabajo ya descritos. Visite el ciberrecorrido 1 y tome un examen de motivación.



Ciberrecorrido 1

Modificación de la conducta

La **modificación de la conducta** consiste en fomentar acciones apropiadas al relacionar las consecuencias de los actos con la conducta misma, para modificarla. B. F. Skinner, quien concibió el concepto de modificación de la conducta, demostró que son dos los tipos de consecuencias que pueden cambiarla, recompensas y castigos. Skinner descubrió que el comportamiento recompensado tiende a repetirse, y el castigado, a eliminarse. Por ejemplo, estarían motivados para vender los empleados sabedores de que recibirán un bono, como una comida en un restaurante de lujo, si logran una venta mayor de 2 000 dólares. Si los trabajadores saben que se les castigará por llegar tarde, es probable que se esfuercen más por llegar a tiempo.

modificación de la conducta

cambio del comportamiento y aliento para emprender acciones apropiadas al relacionar las consecuencias del comportamiento con el comportamiento mismo

No obstante lo anterior, las dos estrategias no tendrían igual eficacia. Castigar el comportamiento inaceptable puede generar resultados inmediatos, pero también tendría efectos adversos de largo plazo, como la insatisfacción de los empleados y el aumento de su tasa de rotación. En general, recompensar el comportamiento apropiado es una mejor manera de modificarlo.

Diseño de puestos

Herzberg identificó el puesto mismo como un factor motivacional. Los administradores cuentan con varias estrategias de diseño de puestos para mejorar la motivación de sus trabajadores: rotación, ampliación, enriquecimiento y horarios flexibles.

rotación de puestos

transferencia de empleados de un puesto a otro para aliviar el aburrimiento que suele relacionarse con la especialización en uno solo

Rotación de puestos. Por la **rotación de puestos** los empleados pasan de un puesto a otro para evitar el aburrimiento que suele relacionarse con la especialización del trabajo. Las empresas recurren a la especialización para aumentar la productividad, si bien hay un efecto adverso en este diseño: los empleados se aburren y están insatisfechos y la productividad disminuye. La rotación de puestos aminora el aburrimiento porque los trabajadores realizan tareas más diversas y aprenden nuevas habilidades. Con tal rotación, durante cierto tiempo el empleado ocupa un puesto y luego cambia a otro. Tarde o temprano, regresa al puesto inicial y el ciclo comienza de nuevo.

Aunque la rotación de puestos es una buena idea, tiene una desventaja importante: los empleados acaban por aburrirse de todos los puestos del ciclo, de modo que la rotación no elimina por completo el problema del tedio. Sin embargo, es muy útil cuando una persona está siendo capacitada para un puesto que requiere comprender diversas unidades de la organización. Algunas compañías, como Procter & Gamble, la usan para aumentar las habilidades funcionales. Por ejemplo, los empleados de marketing suelen rotar de marcas en crecimiento a marcas en decadencia, de mercados establecidos a mercados nuevos o de marcas mundiales a pequeñas marcas regionales.²¹ En Proflowers.com, floristería en línea con sede en San Diego, se capacita a todos los empleados, inclusive los programadores de computación, en el servicio a clientes. El concepto de Penny Handscomb, su vicepresidente de recursos humanos y capacitación, es que los clientes son primero. En temporadas de mucho trabajo, como el día de San Valentín o el Día de las Madres, todos los empleados atienden las llamadas telefónicas. De tal suerte, según Handscomb: "Todo mundo entiende a los clientes y parte de esta pregunta: '¿Cómo puedo facilitar la vida de este cliente?'"²² En muchos programas de capacitación de ejecutivos, se requiere que los participantes dediquen tiempo a aprender diversos trabajos especializados. La rotación de puestos también se usa en la capacitación cruzada de los equipos de trabajo autodirigidos.

ampliación del puesto

adición de más tareas a un puesto, en vez de tratar por separado cada una

Ampliación de puestos. Con la **ampliación de puestos**, se agregan más tareas en vez de tratar cada una por separado. Al igual que la rotación de puestos, este esquema se diseñó para contrarrestar el aburrimiento que produce la especialización. El fundamento de esta estrategia es que los puestos son más satisfactorios a medida que aumenta el número de tareas que realiza el individuo. Los empleados en ocasiones amplían su puesto después de observar qué se necesita hacer y cambiar las tareas y límites de relaciones en concordancia. La orientación y motivación de los individuos abren oportunidades para ampliar los puestos y las relaciones de puestos.²³ Las estrategias de ampliación de puestos han tenido más éxito que la rotación de puestos para aumentar la satisfacción con el trabajo. IBM, AT&T y Maytag son algunas de las numerosas compañías que han usado la ampliación de puestos para motivar a los empleados.

Enriquecimiento de puestos. En el **enriquecimiento de puestos** se añaden factores motivacionales, como logros, reconocimientos, responsabilidad y progreso. No sólo asignan más tareas al empleado que cubre un puesto, sino que también le confieren más control y responsabilidad del mismo. Los programas de enriquecimiento de puestos aumentan la sensación de responsabilidad del empleo y le brindan oportunidades de crecimiento y progreso cuando puede asumir tareas más exigentes. AT&T y General Foods usan el enriquecimiento de puestos para mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados. Aunque los posibles beneficios de tal enriquecimiento son considerables, se requiere su planeación y ejecución minuciosa.

Estrategias de horarios flexibles. En Estados Unidos, muchos empleados trabajan una semana laboral tradicional de 40 horas consistente en cinco jornadas de ocho horas cada una, que empiezan y terminan a una hora precisa. Ante los problemas de estado de ánimo inadecuado y alto ausentismo, además de la diversidad de la fuerza laboral y sus necesidades cambiantes, muchos administradores han recurrido a estrategias de horarios flexibles, como la jornada flexible, semana laboral comprimida, puestos compartidos, trabajo de medio tiempo y trabajo en casa. Una encuesta de Hewitt Associates, de 1 020 importantes patrones en Estados Unidos, reveló que 73% tiene opciones de trabajo flexibles. Las más comunes son la jornada flexible (58%), medio tiempo (48%), trabajo en casa (29%), puestos compartidos (28%), semana laboral comprimida (21%) y horario veraniego (12%).²⁴ Además, en otra encuesta 61% de más de 3 500 ejecutivos interrogados respondieron que creían que la jornada laboral tradicional, de “nueve a cinco”, desaparecerá en los próximos 10 años.²⁵

La **jornada flexible** es un programa que permite a los empleados seleccionar las horas de inicio y terminación de su jornada, siempre que trabajen durante un periodo central especificado (figura 10.3). No se reduce el número total de horas que trabaja el empleado, sino que se le brinda flexibilidad para que escoja su horario. Una compañía podría especificar que sus empleados deben estar presentes entre las 10:00 y 15:00 horas. Así, un empleado optaría por llegar a las 7:00 horas e irse a las 15:00 horas, quizá para asistir a clases en una institución cercana. Otra empleada, una madre que vive en los suburbios, decidiría llegar a las 9:00 horas para dejar sus hijos en la guardería y trasladarse en transporte público a su trabajo.

La jornada flexible se relaciona con las estrategias de programación de la semana laboral comprimida y los puestos compartidos. La **semana laboral comprimida** es un periodo de cuatro días o menos en que el empleado trabaja 40 horas. En tales casos,

enriquecimiento de puestos

inclusión de factores de motivación, como las oportunidades de logros, reconocimiento, responsabilidad y promoción, en un puesto

jornada flexible

programa que permite a los empleados elegir el inicio y fin de su jornada laboral, siempre que estén en el lugar de trabajo durante un periodo central especificado

semana laboral comprimida

periodo laboral de cuatro días (o menos), en que un empleado trabaja 40 horas



Figura 10.3

Jornada flexible, en que se muestran el horario central y el horario flexible

Resuelva la disyuntiva

Motivación para ganar

Eagle Pharmaceutical ha sido reconocida desde tiempo atrás por sus técnicas innovadoras para la motivación de su fuerza de ventas. Esto incluye un reportaje, en el boletín de la compañía *Touchdown*, sobre el representante de ventas más exitoso del trimestre previo. Además, esa persona recibe una playera de fútbol americano, una placa y acciones de la compañía por 1 000 dólares. El "Club del Supertazón" de la compañía es para empleados que alcanzan su cuota de ventas o la exceden, además de que cada año se otorga el "trofeo Heisman", que incluye un viaje al Caribe, a los mejores 20 representantes de ventas en lo referente al logro de objetivos.

La compañía recurre a una videoconferencia entre el representante de ventas homenajeado y cuatro gerentes de ventas regionales con el fin de captar al-

gunas de las tácticas y estrategias exitosas que aquél sigue para tener éxito. Los gerentes resumen esas ideas y las transmiten a sus propios representantes. Los gerentes de ventas están convencidos de que estos programas son importantes y que, al compartir estrategias y tácticas con los demás, puede formarse un equipo exitoso.

1. ¿Qué teorías motivacionales se usan en la compañía?
2. ¿En qué radica el valor de hacer que los empleados compitan un objetivo, no entre ellos?
3. Póngase en el lugar de uno de los gerentes de ventas regionales y argumente las posibles desventajas del programa motivacional.

puesto compartido

realización de las tareas de un puesto de tiempo completo por dos personas que trabajan medio tiempo

es habitual que labore 10 horas diarias durante cuatro días de la semana y tenga fines de semana de tres días. Es una opción que reduce los gastos de una compañía porque disminuyen sus horas de operación. También lo utilizan algunos padres que desean tener más tiempo para dedicarlo a la familia.

Los **puestos compartidos** son los que están a cargo de dos personas. Una trabajaría de 8:00 a 12:30 horas, y la otra, de 12:30 a 17:00 horas. Los puestos compartidos sirven para que ambas personas trabajen y realicen otras actividades, como atender a los hijos o estudiar. Los puestos compartidos se permiten en 59% de las compañías con más de 5 000 trabajadores.²⁶ Con este esquema, la compañía tiene la ventaja de contar con las habilidades de dos personas para un puesto, frecuentemente con costos totales de sueldos y prestaciones menores que los de una persona que trabaje ocho horas diarias.

Otras dos estrategias de horario flexible cada vez más seguidas son autorizar el trabajo de medio tiempo durante un periodo a empleados de tiempo completo y el trabajo en casa. En algunas compañías se autoriza que los empleados trabajen medio tiempo durante varios meses para atender a un hijo recién nacido o a sus padres ancianos, o simplemente para que descansen un poco y "recarguen las pilas". En el 2005, 37% de los empleados estadounidenses tendrá la preocupación de atender a uno de sus padres, no a un hijo, y se espera que los empleados exijan prestaciones que reflejen este cambio importante.²⁷ Cuando el empleado vuelve a trabajar tiempo completo, usualmente se le asigna un puesto comparable al que tenía. Otras organizaciones permiten que sus empleados trabajen en casa, conectados mediante computadoras, módem y teléfono. Según la Sociedad de Administración de Recursos Humanos, 26% de las compañías apoya el trabajo en casa.²⁸ Muchos empleados solicitan la opción de trabajar en casa para facilitarse sus tareas de paternidad, mientras que algunos han descubierto que son más productivos en el hogar, sin las distracciones del centro de trabajo. Los estudios de la Asociación Internacional de Trabajo a Distancia y el Consejo de Was-

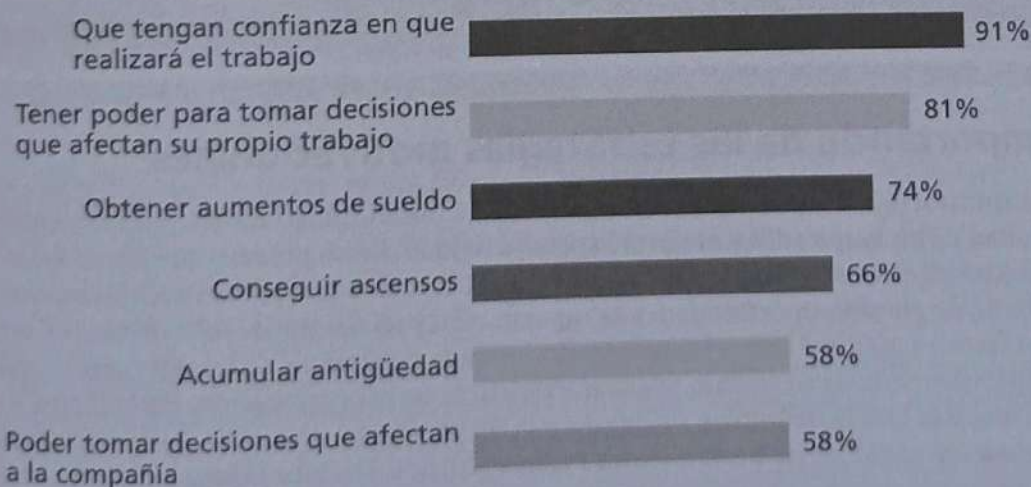
hington y otras organizaciones han mostrado que trabajar en casa aumenta la productividad de los empleados hasta en 22%.²⁹ Sin embargo, otros estudiosos han descubierto que no se adecuan al trabajo en casa. Empero, los programas de trabajo en casa ayudan a reducir los gastos fijos de las empresas. Por ejemplo, en algunas compañías el espacio de oficina era excesivo, pero lo han reducido mediante el trabajo en casa, la asignación a un escritorio mediante un sistema de reservaciones y el uso no simultáneo de un escritorio por varias personas.

Las compañías recurren a los programas de trabajo flexibles para brindar más opciones a empleados que intentan acoplar sus obligaciones laborales con otras responsabilidades y necesidades. Los resultados preliminares indican que los planes de un horario flexible aumentan la satisfacción en el trabajo, lo que a su vez genera mayor productividad. Empero, investigaciones recientes indican posibles problemas con el trabajo en casa. Ciertos administradores se muestran renuentes a adoptarlo, ya que el ritmo de cambio en el trabajo es ahora más rápido que nunca y quienes trabajan en casa pueden quedarse atrás o, de hecho, hacer que los administradores trabajen más para ayudarlos a estar al tanto de los cambios. Algunos patrones también se preocupan de que el trabajo en casa genere un riesgo de seguridad, al crear más oportunidades para los *hackers* o los ladrones de equipos. Por otra parte, algunos empleados han observado que trabajar fuera de la oficina limita sus oportunidades de progreso profesional, además de que otros señalan que, en vez de ayudarles a equilibrar las responsabilidades laborales con las familiares, se incrementa la tensión al difuminar los límites entre la oficina y el hogar. Los compañeros de trabajo llaman a todas horas y quienes trabajan en casa lo hacen incluso cuando no se supone que deban hacerlo (después de horas hábiles o en vacaciones).³⁰



Muchas compañías brindan a ciertos empleados la opción de trabajar en casa, lo que puede aumentar su productividad y reducir los costos para la organización.

Figura 10.4 Definiciones de éxito



Fuente: Encuesta de 2 000 adultos que llevó a cabo Randstad North America, de Atlanta, según se informa en Kemba J. Dunham, "The Jungle/Focus on Recruitment, Pay and Getting Ahead", *The Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2001, p. B12.

El fomento de la productividad

Receta para el éxito del trabajo en casa

Los cálculos actuales pronostican que el número de personas que trabajan en casa al menos un día por mes aumentará a 50 millones para el año 2020. El éxito del trabajo en casa requiere: 1) el trabajo adecuado; 2) las razones adecuadas, y 3) la actitud adecuada.

Es evidente que hay trabajos que sería imposible realizar en casa. Esta opción funciona con empleados que producen y trabajan con información, como los agentes de seguros, compañías de alta tecnología, despachos de abogados y arquitectos, agencias de consultoría, editoriales y compañías de software. Si el lector trabaja en uno de esos giros y quiere plantear a su superior una propuesta de trabajo en casa, es importante que lo haga con las razones adecuadas.

Sus razones deben incluir algo más convincente que el hecho de que le gusta dormir hasta el mediodía o que prefiere trabajar en pijama o ropa deportiva. Su propuesta escrita de trabajo en casa ha de enfocarse en el mejoramiento de la productividad, ahorros en costos, disminución del ausentismo u otro aspecto mensurable de su rendimiento. Incluya un método de evaluación de su trabajo en casa, como el tiempo ahorrado en un gran proyecto o en sus tareas normales. Si trabajar en casa significa que estará más cerca de sus clientes o de un sitio al que deba acudir regularmente por razones de trabajo, como un tribunal, calcule el tiempo ahorrado. Sea específico en

los beneficios que trabajar en casa generará para su patrón. Recuerde considerar los costos del equipo que necesite, como una computadora, acceso a internet o servicio telefónico de larga distancia.

El éxito del trabajo en casa requiere también la actitud correcta. Las compañías usualmente consideran tal propuesta en el caso de un empleado con experiencia y reputación de terminar los proyectos a tiempo. Se necesita motivación, disciplina, seguridad personal relativa a su función en el trabajo y pocas necesidades de afiliación con otros. Si únicamente le motivan el reloj o un supervisor que vigila constantemente, no sería un candidato idóneo para trabajar en casa. Recuerde que en el hogar hay distracciones —el televisor, tareas domésticas y, quizás, hijos— que le impedirían trabajar si no se disciplina para tener éxito. Asimismo, trabajar en casa puede generar sensaciones de aislamiento y de disminución de su importancia para la organización. El trabajo en casa no es para usted si necesita estar constantemente con otras personas.

Cuando trabajar en casa funciona, trae beneficios para patrones y empleados. En general, el trabajador tiene más control de su vida y el patrón, una fuerza laboral más productiva. Hay muchos sitios web útiles con información relativa al trabajo en casa y a establecer una oficina en el hogar.³¹ Visite uno de ellos en el ciberrecorrido 2.

Importancia de las estrategias motivacionales

La motivación es más que una herramienta de los administradores para fomentar la lealtad de los empleados y mejorar la productividad. Es un proceso que afecta todas las relaciones en una organización e influye en muchas áreas, como los sueldos, ascensos, diseño de puestos, oportunidades de capacitación y relaciones de subordinación. Entre los factores que motivan a los empleados están la naturaleza de las relaciones con sus supervisores, la de su trabajo y las características de la organización. En la figura 10.4, se muestra que la definición de éxito varía de un empleado a otro. Así pues, también deben ser variables las herramientas motivacionales. Los administradores pueden intensificar la motivación siendo sinceros, sustentadores, empáticos, accesibles, justos y abiertos. Motivar a los empleados para aumentar su satisfacción y productividad es una cuestión importante para organizaciones que buscan seguir siendo competitivas en el mercado globalizado.

Ciberrecorrido 2

Explore sus opciones de carrera

Clasificación de las áreas metropolitanas

Donde viva puede ser tan importante como donde trabaje, en lo concerniente a su satisfacción y motivación. Obtener información acerca de diversas ciudades le serviría de guía en su búsqueda de empleo e incluso le ayudaría a decidir si acepta o rechaza una oferta de trabajo. En Estados Unidos, un ejemplo de fuente de clasificación de ciudades es el *Places Rated Almanac*, disponible en muchas bibliotecas. En ella, se clasifican a todas las zonas metropolitanas de Estados Unidos y Canadá según la calidad de vida, considerando nueve factores: costo de la vida, perspectivas de trabajo, transporte, educación, cuidados de salud, índices delictivos, actividades artísticas y recreativas y clima. Se clasifica a la ciudad respecto de esos factores y se combinan las calificaciones en una evaluación general. Las zonas metropolitanas que ocupan los primeros 10 lugares son:

1. Salt Lake City-Ogden, Utah
2. Washington, DC
3. Seattle-Bellevue-Everett, Washington
4. Tampa-St. Petersburg-Clearwater, Florida
5. Denver, Colorado
6. Raleigh-Durham-Chapel Hill, Carolina del Norte
7. Toronto, Ontario, Canadá
8. Houston, Texas
9. Minneapolis-St. Paul, Minnesota
10. Phoenix-Mesa, Arizona³²

Sin duda alguna, el sueldo es un aspecto importante en la búsqueda de empleo. En diversos sitios web se calcula el sueldo necesario para la vida equivalente en dos ciudades. Visite uno de esos sitios en el ciberrecorrido 3. Según los cálculos de dicho sitio, si trabaja en Atlanta, Georgia, y gana 35 000 dólares, en Boston necesitaría ganar 47 546 para mantener su nivel de vida actual (calculado al 6 de junio de 2001).



Ciberrecorrido 3

Verifique su comprensión

Defina las relaciones humanas y determine por qué reviste importancia su estudio.

Las relaciones humanas comprenden el estudio del comportamiento de individuos y grupos en el contexto organizacional. Se enfocan en los factores que motivan a los empleados para rendir en el trabajo. Son importantes porque las empresas necesitan entender la forma de motivar a sus empleados, cada vez más diversos, para ser más eficientes, además de fomentar el buen estado

de ánimo en el trabajo y optimizar su productividad y creatividad.

Resuma los primeros estudios que sentaron las bases para comprender la motivación de los empleados.

Los estudios de tiempo y movimiento de Frederick Taylor y otros ayudaron a analizar la manera en que los empleados realizan labores específicas con el fin de mejorar su productividad. Taylor y los primeros defensores

de la teoría clásica de la motivación pensaban que el dinero y la seguridad en el trabajo eran los principales factores motivacionales para los empleados. Sin embargo, los estudios de Hawthorne revelaron que ciertos factores humanos también influyen en su comportamiento.

Compare y contraste las teorías de las relaciones humanas de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

Abraham Maslow definió cinco necesidades básicas de todas las personas y las jerarquizó en el orden en que deben satisfacerse: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. Frederick Herzberg dividió las características del trabajo en factores de higiene y motivacionales. Los primeros se relacionan con el ambiente laboral y deben estar presentes para que los empleados continúen en su trabajo. Los factores motivacionales —reconocimientos, responsabilidades y progreso— se relacionan con el trabajo mismo. Estos últimos son factores que estimulan a los empleados para ser productivos. Los factores de higiene de Herzberg pueden compararse con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow; los factores motivacionales abarcarían las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización.

Investigue diversas teorías de la motivación: las teorías X, Y, Z, de equidad y de las expectativas.

Douglas McGregor contrastó dos puntos de vista de la administración: la teoría X (tradicional) supone que a los empleados les desagrada el trabajo, mientras que la teoría Y (humanista) propone que no sólo les gusta, sino que también quieren asumir responsabilidades para satisfacer sus necesidades de órdenes superiores. La teoría Z resalta la participación de los empleados en todos los aspectos de la toma de decisiones organizacional, frecuentemente a través de programas de administración

participativa y equipos de trabajo dirigidos por los propios empleados. Según la teoría de la equidad, el grado en que las personas están dispuestas a contribuir a una organización depende de la evaluación que hagan de la justeza o equidad de las retribuciones que obtienen a cambio. La teoría de las expectativas afirma que la motivación depende no sólo de cuánto desee algo una persona, sino también de la percepción que tenga de cuán probable es que lo obtenga.

Describe algunas estrategias que aplican los administradores para motivar a los empleados.

Entre las estrategias de motivación de los empleados se incluyen la modificación de la conducta (en que se cambia la conducta y se alientan las acciones apropiadas al relacionar las consecuencias del comportamiento con este último) y el diseño de puestos. Algunas estrategias de tal diseño son la rotación de puestos (según la cual los empleados pasan de un puesto a otro para aminorar el aburrimiento relacionado con la especialización del trabajo), ampliación de puestos (adición de tareas, en vez de tratar cada tarea por separado), enriquecimiento de puestos (inclusión de factores motivacionales en un puesto) y estrategias de programación flexible (jornada flexible, semana laboral comprimida, puestos compartidos, trabajo de medio tiempo y trabajo en el hogar).

Examine el programa de motivación de la fuerza de ventas de una empresa.

Con la información que se presenta en el capítulo, debe serle posible analizar y defender el programa motivacional de Eagle Pharmaceutical en el recuadro “Resuelva la disyuntiva”, lo que incluye las teorías motivacionales que aplica la organización para fomentar el estado de ánimo y la productividad.