

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
DE CD. OBREGON



*Programas de Incentivación y Motivación
del Personal*

DISERTACION

Que Para Obtener El

TITULO DE TRABAJADOR SOCIAL

Presenta

Olivia Edith Arias Rojo

1976 - 1980



El Saber de mis hijos
Hará mi Grandeza
Area de Documentación
del Departamento de
Trabajo Social

CD. OBREGON, SON.

ENERO DE 1983

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

SI UNA NUBE NEGRA OBSCURECE
TU CIELO TEN LA CERTEZA QUE
EL SOL BRILLARA MAÑANA.

A MIS PADRES:

*Con respeto y agradecimiento por
el apoyo que me brindaron.*

A MIS HERMANOS:

*Lupita, Héctor, Ana Lylia,
Luis, Pedro, Nena y Myriam
CON CARINO.*

A MIS MAESTROS, COMPAÑEROS
Y AMIGOS:

*Por los grandes momentos
que disfrutamos juntos.*

I N D I C E

PROGRAMAS DE INCENTIVACION Y MOTIVACION DEL PERSONAL

	Págs.
INTRODUCCION	1
 <u>C A P I T U L O I</u> <u>PRINCIPIOS BASICOS EN LA MOTIVACION</u>	
A).- CONCEPTO DE MOTIVACION	9
B).- ESTUDIO DE LOS INCENTIVOS	11
C).- CONFLICTOS EN LA MOTIVACION	14
D).- LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACION	16
 <u>C A P I T U L O II</u> <u>CONCEPTOS Y CLASES DE INCENTIVOS</u>	
A).- LOS INCENTIVOS, LA COLABORACION Y LA EFICIENCIA EN LA EMPRESA	21
B).- LA SEGURIDAD DEL TRABAJADOR	23
C).- CLASES DE INCENTIVOS	24
 <u>C A P I T U L O III</u> <u>TRABAJO SOCIAL EN LA PARTICIPACION DE LOS PROGRAMAS DE INCENTIVACION Y MOTIVACION</u>	
A).- METODOS QUE SE UTILIZAN PARA UNA MOTIVACION DEL PERSONAL	41
B).- COMO LOGRAR UNA INCENTIVACION	44

	Págs.
CONCLUSIONES	47
SUGERENCIAS	48
BIBLIOGRAFIA	50

I N T R O D U C C I O N

La empresa, ve cada día más la imperiosa necesidad de coordinar los intereses de sus empleados o trabajadores con los de la Dirección; la satisfacción del personal y su positiva actitud en cuanto a rendimiento de trabajo y a la colaboración se ve frenada en muchas ocasiones por fallas medulares en su organización así como por las políticas ineficaces de personal que emanan de la Gerencia. La falta de oportunidades, de información oportuna, de prestaciones y de incentivos adecuados en cantidad y calidad, hacen sentir al personal inseguro e inmotivado, minando por ende su disposición y su deseo de realizar su trabajo más eficientemente.

La Dirección debe comprender lo necesario que es hacer que su política se acomode a las tendencias que motivan a sus empleados. Los incentivos económicos y no económicos merecen el mismo estudio y enfoque sistemático que se dá, en otros planos, a las máquinas y a los materiales. Debe cultivarse el valor de los recursos humanos para obtener resultados de una guía inteligente.

La adecuada aplicación de sistemas de incentivos-- en la empresa, ayuda a que exista una mejor armonía entre los objetivos que persigue la Dirección y los que persiguen los trabajadores o empleados; cobrando éste relieve de mayor importancia, por el hecho trascendental de que la empresa como persona moral, vive de estas dos clases de objetivos y su existencia y desarrollo está condicionada por el grado de satisfacción de los mismos.

En pocas palabras, el estudio que ahora me ha tocado desarrollar, trata de cubrir los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores; que es la incentivación y motivación, por que si nosotros no aplicamos la incentivación y no empleamos una motivación adecuada y estamos dentro de la empresa, no vamos a lograr los resultados y metas fijadas.

ridas y sociales.

Son necesidades innatas, aquellas que van adheridas a la naturaleza del organismo humano, se llaman así, porque su afloramiento es independiente a las experiencias pasadas, dentro de este tipo de necesidad se encuentra una subdivisión las cuales son: el hambre, la sed, el instinto maternal, los impulsos sexuales, etc., se consideran generalmente como necesidades innatas básicas.

Las necesidades adquiridas dependen de la experiencia. Estas necesidades se aprenden en virtud del medio ambiente que nos rodea. Un buen ejemplo de este tópico es el Coffee Break, que actualmente se viene reflejando en la Industria, estas necesidades son tan reales e intensas como las naturales; solamente difieren en la forma en que se obtuvieron.

De la verdadera naturaleza de las necesidades adquiridas se desprende que las personas no pueden retroceder a métodos de vida más primitivos que a los que están acostumbrados sin experimentar privación. Sostener que los trabajadores tienen mayor nivel de

vida hoy en día, que los de hace un siglo y que por consiguiente deben estar más satisfechos, está fuera de lugar. Puesto que los hombres hablan adquirido me nos necesidades hace cien años, las mismas condicio- nes que ahora significan privación no lo significaban antes. Es decir, por la propia naturaleza de los esfuerzos del hombre para obtener satisfacciones, la ci v il iz a c i ó n debe moverse hacia adelante y nunca hacia atrás.

Necesidades Sociales:- La necesidad de ser querido y de pertenecer a un grupo, continúa durante toda la vida. Los trabajadores sienten problemas usualmente que no se les quiere o que se les rechaza en su casa o trabajo. La buena adaptación depende de que se satisfaga esta necesidad. Las compañías alientan la formación de clubes y las actividades sociales para incrementar las oportunidades de pertenecer al mis mo grupo.

Cualquier cosa que se haga para salvar este vacío, no solo reducirá la rotación del personal, sino que influirá sobre la aptitud de un empleado hacia la nueva situación. Una primera impresión es a menudo de f i n i t i v a.

sión de lo que quiere o desea. Lo importante de todo esto, es que debe averiguarse "PORQUE" una persona -- quiere algo.

Si los dirigentes y los supervisores aprecian -- porque determinadas personas expresan ciertas preferencias, pueden tratarlas sobre una base más real y -- no engañarse por expresiones verbales que en realidad pueden encubrir el problema real. A decir verdad, deben realizarse tipos de encuestas para determinar las diferencias de necesidades entre y dentro de los grupos de trabajo, de aquí se puede sacar la conclusión -- de que, tanto los trabajadores administrativos y manuales difieren en algunas de sus aspiraciones, como difieren los hombres y las mujeres que trabajan juntos, los viejos y los jóvenes, los diestros y los torpes, los afortunados y los desafortunados. Este diseño y análisis de las encuestas deben permitir la determinación del "PORQUE", que hay detrás de los de--seos o insatisfacciones expresados.

Un conocimiento de las diferencias en las necesidades de un grupo es importante para valorar la mejora o el beneficio.

A).- CONCEPTO DE MOTIVACION:

El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas hacen lo que hacen. Implica tratar de hallar las respuestas a preguntas tales como: "¿Por qué una persona se esfuerza más que otra?", y "¿Por qué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad?". Estas y similares preguntas se hacen de continuo los responsables de la administración de los recursos humanos.

La MOTIVACION puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo o incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las NECESIDADES pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de INCENTIVOS (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

Este diagrama que sigue muestra la secuencia de eventos que forman el proceso motivacional: -

Necesidad	Conducta dirigida	Incentivo	Tensión
(tensión)	al objetivo	(objetivo)	reducida
		logrado	

La inclusión de la palabra "tensión" en el diagrama indica que con muchas situaciones motivacionales el individuo -- literalmente siente una sensación de tensión (fuerza que impide separarse unas de otras a las partes de un mismo cuerpo -- cuando se haya en dicho estado). Esta tensión es evidente en algunas de las necesidades fisiológicas o corporales, pero -- también es obvia hacia ciertas recompensas u objetivos de naturaleza psicológica. El diagrama anterior es útil para estudiar el proceso motivacional para cualquier individuo en -- cualquier momento. Por ejemplo, si un empleado tiene necesidad de seguridad económica, su conducta estará dirigida -- hacia objetivos (ahorros, inversiones, etc.), que tiendan a -- satisfacer esa necesidad. En forma similar, si un individuo siente una fuerte necesidad de un logro, su conducta estará -- dirigida hacia alcanzar tal meta. „Por ejemplo, puede luchar para alcanzar el puesto más alto en la organización.

A partir de la investigaciones sobre la naturaleza de la motivación, se ha encontrado que el diagrama anterior constituye una mejor representación de lo que sucede al intentar satisfacer las necesidades fisiológicas (hambre, sed, etc.). Las necesidades psicológicas (amor, estimación, etc.) son más difíciles de identificar y de medir en su intensidad. Además,

existe mucha evidencia que indica que puede no existir límites para la necesidad de reconocimiento o logro en un individuo. Es decir, la necesidad de reconocimiento o logro persiste, de manera que el individuo continuamente está motivado para obtener satisfacción por ello. Sin embargo, el diagrama sirve para un propósito útil - al mostrar las relaciones entre las varias partes del proceso de la motivación y para entender lo que ocurre cuando las necesidades son frustradas o bloqueadas.

5).- ESTUDIO DE LOS INCENTIVOS:

En cada caso, el sustitutivo debe tener alguna relación con el incentivo real y su afectividad depende de su necesidad para satisfacerla. Se puede decir también que cualquier cosa que sea un incentivo sustitutivo para un individuo; no será forzosamente satisfactoria para otro.

INCENTIVOS POSITIVOS Y NEGATIVOS:

Los incentivos positivos son aquéllos factores - agradables, asociados a una situación de trabajo, que impulsan al trabajador para realizar o llevar más allá los niveles u objetivos que se le han señalado.

Los incentivos negativos son aquéllos factores - desagradables en una situación de trabajo, que evitan que el trabajador se esfuerce en alcanzar las metas fijadas.

Los incentivos positivos pueden comprender el salario, la espera del ascenso, la seguridad en el empleo, la preferencia en caso de reducción de personal, la aprobación del jefe de los compañeros y de la comunidad.

Debido a que las personas tienden a dirigirse hacia los incentivos negativos, podemos afirmar como que empujan hacia ciertas actividades y se alejan de otras. Existen, por tanto, dos formas de influir sobre la conducta: una asociada con el premio y la otra con el castigo. Las dos formas son lógicamente utilizables.

Antes de decidir emplear el premio o el castigo para motivar, es conveniente analizar la situación. ¿ En qué grado la situación pide una acción negativa y en que grado una acción positiva?. La mayoría de los problemas de formación requieren aprender "lo que hacer" y no "lo que no hacer". Ejemplo: si un hombre conoce el método correcto de como trabajar, no necesita aprender como hacer el trabajo incorrectamente.

PELIGRO EN LA UTILIZACION DEL CASTIGO:

Este objetivo puede perderse debido a que algunos factores incontrolados pueden haber introducido condiciones no deseables.

EFFECTOS NOCTIVOS DEL CASTIGO:

a).- El castigo puede frustrar a la persona castigada, especialmente si lo considera injusto, y producir por consiguiente, la conducta hostil y pueril.

b).- La amenaza del castigo pone de relieve lo que "no se debe hacer", sugiriendo de esta forma una acción no considerada previamente por el individuo amenazado.

c).- El castigo y la idea de ser castigado, -- crea un estado de mente hostil, produciéndose una actitud desfavorable.

El hecho de que implique peligros la utilización del castigo, no significa que no se deba utilizar nunca, por el contrario, significa que el castigo debe emplearse reflexiva e inteligentemente. Deben buscarse formas positivas de motivación que reemplacen las negativas; pero hasta que se encuentren formas positivas de controlar la conducta, deben conservarse las negativas.

C).- CONFLICTOS EN LA MOTIVACION:

Existen tres clases fundamentales de situaciones de conflicto:

- a).- Conflicto entre dos atracciones positivas.
- b).- Conflicto que nace cuando se asocian incentivos positivos y negativos, con la misma acción.
- c).- Conflicto que implica dos incentivos negativos que actúan en direcciones opuestas.

CONFLICTO ENTRE DOS ATRACCIONES POSITIVAS:

La persona debe escoger entre dos ó más incentivos diferentes, cada uno de los cuales satisface una necesidad. Podemos considerar que se le está empujando en dos direcciones opuestas o motivando a expresar dos conductas distintas al mismo tiempo. Un ejemplo de este tipo de situación elegida: "Unirse a un grupo que juega a los bolos o seguir un curso en la Escuela Nocturna".

CONFLICTO CUANDO ESTE NACE DE INCENTIVOS POSITIVOS Y NEGATIVOS:

La persona debe escoger entre dirigirse o retirarse de alguna cosa, o entre hacer o no hacer algo. Podemos considerar que se le está empujando o retirando de alguna cosa. Si estas fuerzas opuestas son aproximadamente iguales, existe una difícil elección; por ejemplo trabajar horas extraordinarias para conseguir más dinero o disfrutar de más holganza.

CONFLICTO QUE INVOLUCRAN DOS INCENTIVOS NEGATIVOS QUE ACTUAN EN DIRECCION OPUESTA:

En este tipo de conflictos, la persona debe escoger cuál de los dos caminos o más caminos desagrada --

bles seguir. Puede ser rechazado de una elección y forzado, por tanto, hacia otra; pero puesto que la segunda posible elección también le repele, está empujada por fuerzas opuestas. Un ejemplo de este tipo de conflicto, es el siguiente: hacer un trabajo desagradable, o ser despedido.

D).- LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACION:

Las relaciones humanas se refieren a la integración de las personas, atribuyendo especial importancia a las causas fundamentales de la reacción individual y de grupo.

Las relaciones humanas son un proceso de motivación del individuo o grupos para que acepten un objetivo determinado; producir con efectividad, obteniendo una razonable satisfacción con su esfuerzo productivo.

Pero podemos estar hablando de las relaciones humanas tomando en cuenta un principal carácter: la motivación del individuo y las satisfacciones de las necesidades.

Las relaciones humanas como básica reacción humana ante los demás o como especialidad "práctica da por alguien que actúe para motivar con éxito a los grupos, constituye un elemento de gran poder de penetración, que se encontrará siempre que los hombres se asocien con un propósito determinado".

Las relaciones humanas se refieren a la integración de las personas, poniendo especialmente las causas de las reacciones individuales y del grupo, también es estudio cuidadoso de las condiciones óptimas para que un empleado trabaje y rinda su mayor productividad.

Dentro del marco de las costumbres sociales aceptadas, hay muchos aspectos que pueden servir para motivar al hombre. Por ejemplo, el factor posición social es simbolizado por las posesiones de un hombre; por ejemplo tener un carro último modelo, el mejor puesto dentro de la organización, los beneficios especiales de que se disfruta, etc.

El administrador moderno, lo desee o no, a mi manera de ver, debe reconocer a sus empleados como in-

individuos que buscan a través de su trabajo, tener -- ciertas satisfacciones físicas y sociales y quienes -- demandan ser tratados con estas consideraciones. Aunque tal tratamiento no significa necesariamente que -- los empleados necesiten ser consentidos o halagados, -- pero sí significa que a éstos debe considerárseles, -- a través de su trabajo, el sentimiento de dignidad y -- de autorrespeto demandado por el individuo en una so- ciedad democrata.

Cuando las necesidades del grupo son satisfe-- chas, es lógico que nosotros obtengamos el mismo rendi- miento de éste. Al procurar motivar al hombre para -- que satisfaga las exigencias de la producción, el su- pervisor olvida su responsabilidad fundamental de pro- ducir un producto o servicio, simplemente porque se -- da cuenta de la importancia de las relaciones humanas ante sus hombres, lo que hace es esforzarse para que -- sus fuerzas redunden tanto en beneficio de la empresa como de sus hombres.

Siempre que hablamos de relaciones humanas y la -- satisfacción de estas necesidades, debemos tomar en --

C A P I T U L O II

CONCEPTOS Y CLASES DE INCENTIVOS

A).- LOS INCENTIVOS, LA COLABORACION Y LA EFICIENCIA EN LA EMPRESA:

Se puede definir a los incentivos como: "Todos aquellos medios o instrumentos que sirven para motivar a una persona o a un grupo, a efectuar con más eficiencia tal o cual actividad".

Antes de tocar más a fondo los incentivos, es bueno hablar de algunos conceptos que están íntimamente relacionados con la finalidad de los mismos.

COLABORACION Y EFICIENCIA:

Entendemos por eficiencia: la proporción que existe entre los resultados obtenidos de un trabajo y el esfuerzo invertido en él. La eficiencia es una meta, una de las más importantes de la administración, ya que constituye el logro indicado de un plan con que es organizado y dirigido un organismo social.

La eficiencia y por ende la colaboración en la empresa, dependen de innumerables factores físicos, -

técnicos, psicológicos, económicos, sociales, etc., - pero en todos ellos encontramos que es importante considerar al participante individual en el proceso de producción. Es un principio generalmente aceptado -- que la atención apropiada al papel objetivo de los -- trabajadores en el proceso de producción, es tanto humanitaria como práctica. La eficiencia y la colaboración, son metas deseables para cualquier administrador de personal, metas, que pueden ser alcanzadas fácilmente con una adecuada implantación y manejo de sistemas de incentivos, coordinados a las necesidades específicas de cada empresa.

Está bien comprobado que el personal inmotivado desperdicia en gran parte su capacidad de trabajo, ya que las frustraciones que le acarrearán sus necesidades insatisfechas, hacen que canalice su energía en forma negativa, causando esto un daño considerable a la eficiencia general de la empresa.

El Trabajador Social, debe tomar muy en cuenta los incentivos como un medio de favorecer las aspiraciones justas, naturales y humanas de quienes traba--

2).- SERVICIOS:- Estos tienen la característica de ser prestaciones que la empresa dá a -- sus trabajadores o empleados, como son:

- a).- Transportes
- b).- Comedores
- c).- Eventos sociales
- d).- Estacionamiento.

3).- INFORMACION:- Es dar a conocer al trabajador en forma rápida y oportuna a través de los canales de comunicación adecuados, todos los asuntos y material necesario, para que pueda desarrollar eficazmente su trabajo. Dentro de ésta información se encuentran:

- a).- Los manuales
- b).- La orientación
- c).- Organos de información
- d).- Sugerencias
- e).- Juntas
- f).- Tableros de aviso
- g).- Reportes a la Gerencia
- h).- Correspondencia.

C).- CLASES DE INCENTIVOS:

Los incentivos en cuanto a su comprensión, se -

dividen en: económicos y no económicos, siendo obvio que de acuerdo a su naturaleza puedan enfocarse a un grupo o departamento y a veces a todo el personal.

A continuación aparece una lista de incentivos tanto económicos como no económicos, haciendo la aclaración previa de que ésta enumeración, no es de ninguna manera exhaustiva, ya que pueden existir muchas variantes más de los mismos dentro de cualquiera de las dos divisiones:

INCENTIVOS ECONÓMICOS:

Sistemas de incentivos, gratificaciones anuales, compensación por salarios insuficientes.

INCENTIVOS NO ECONÓMICOS:

Competencia dentro de la empresa, programas de sugerencias, atención individual a cada empleado, eventos deportivos y actividades sociales, distinciones y privilegios especiales a empleados.

INCENTIVOS ECONÓMICOS:

Son los que se hacen en dinero al trabajador. comprenden dos aspectos principales que son:

que se ven a un uso vano de la energía.

DIFERENCIA ENTRE INCENTIVOS Y MOTIVACION:

La diferencia entre incentivos y motivaciones,

- a).- La oportunidad de que el trabajador obtenga una remuneración adicional, mediante -- un aumento de la producción.
- b).- El incentivo por medio de una ayuda monetaria al trabajador para que pueda satisfacer con más desahogo, sus gastos familiares y personales.

INCENTIVOS NO ECONOMICOS:

Respecto a la importancia de los mismos, nos dice Weston lo siguiente: "su uso permite a la gerencia de la empresa mantener el interés de sus trabajadores aún en el caso de que decaiga el estímulo de un aumento de salario a medida que el empleado se acostumbra a él". La naturaleza reiterativa de un trabajo puede aburrir, para mover el interés, la Gerencia debe despertar el mismo en los empleados, usando procedimientos nuevos y adecuados que lleven a un uso vivo de la energía.

DIFERENCIA ENTRE INCENTIVOS Y MOTIVACION:

La diferencia entre incentivos y motivaciones, se puede notar, ya que los primeros son estímulos objetivos, que están localizados en las cosas materiales

como son: salarios, el ambiente de trabajo, la temperatura, y en otras condiciones externas que hacen más llevadero el trabajo, éstos provocan estados positivos que influyen consiguientemente en la productividad de la empresa.

Las motivaciones, tienen una raíz subjetiva, -- ya que descansan en el interior de la naturaleza -- del sujeto mismo. Dependen de su satisfacción psíquica y física; de sus capacidades, de sus aspiraciones y anhelos; de sus ideales y convicciones; -- etc., así como de su actitud hacia la vida.

Toda ésta variedad de factores subjetivos, repercuten en forma directa sobre las relaciones recíprocas entre los hombres, y sea entre los mismos trabajadores y sus jefes, que condicionan la armonía y la paz, logrando de esta manera un mayor rendimiento en el trabajo.

TIPOS DE INCENTIVOS:

La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que el nivel de calidad y -- cantidad que sea elevado, requiere se use una plura

lidad de incentivos en proporciones variables, como -
mejor lo estimen los Gerentes.

Debido a la diferencia de los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo, pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado. La comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone, proporcionará al Gerente la base para determinar los enfoques más apropiados, para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo; sin embargo, debe reconocerse que en un individuo en un momento dado, compiten muchas necesidades, y que la satisfacción de éstas necesidades, dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos en un momento. No obstante, para estudiar los incentivos deben ser considerados por separado.

DINERO:

El dinero es un incentivo en extremo complejo, que literalmente significa distintas cosas para diferentes personas, para el individuo que está en desventaja económica significa proveerse de alimentos, abri

go y ropa. Para el acaudalado significa una fuente de poder y prestigio. Debido a los diferentes significados que los individuos pueden dar al dinero, no puede suponerse que un aumento en dinero, dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con la producción, son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia. El apoyo y la confianza de los empleados son factores de importancia que determinan el éxito de tales sistemas. En igual forma, la participación en las utilidades es efectiva como incentivo para una mayor producción y tiene efectos positivos sobre las actitudes del empleado.

En una sociedad donde la satisfacción de las necesidades materiales de un individuo depende del dinero proveniente ya sea de salarios o de otras fuentes, el poder del dinero no puede minimizarse. Gallerman afirma que la característica más sutil y de más importancia del dinero, es su poder como símbolo. Así, el

dinero puede significar lo que el individuo desee.

SEGURIDAD:

El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de todos tipos, física, psicológica y económica se ve en todas las organizaciones que tienen empleados. Si bien la necesidad de seguridad varía entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño. Para otra persona, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la organización. Está en posición de ser libre de dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la organización más que para alcanzar su seguridad personal.

AFILIACION:

La necesidad de pertenecer a grupos constituye una de las categorías de necesidades en la jerarquía de Maslow. En la terminología de una organización se

puede considerar como afiliación, la necesidad de --
 unirse con otros, en relaciones que sean mutuamente --
 satisfactorias y de apoyo. Las relaciones que se --
 crean sobre una base informal entre los miembros de --
 una organización, sirven para cubrir las necesidades --
 que tienen las personas de interacción con otras so--
 bre una base satisfactoria y de apoyo. Aún cuando la
 importancia de éstas relaciones no debe minimizarse, --
 los Gerentes y Supervisores deberían hacer todo lo po--
 sible para lograr que las relaciones entre quienes in--
 teractúan de mutuo acuerdo con la estructura formal --
 de la organización, sean tan atractivas como las que --
 se crean sobre una base informal. Si el clima de la --
 organización provee para el establecimiento y manteni--
 miento de relaciones mutuamente satisfactorias y de --
 apoyo entre sus miembros nuevos y antiguos, jóvenes y --
 viejos, hombres y mujeres, es más probable que haya --
 mayor productividad y mayor satisfacción entre los em--
 pleados.

ESTIMA:

La satisfacción de las necesidades de estima --
 puede cumplirse mediante una variedad de incentivos --

que principalmente implican prestigio y poder. Consiste en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos. La importancia que tienen los incentivos en esta categoría está muy influida por los varios grupos de la organización y para la sociedad. En la organización suelen ser creadas oportunidades para que algunos grupos de empleados reciban recompensas que proporcionan estima, en tanto que otros grupos de empleados son menos favorecidos. En forma similar, en el seno de la sociedad algunos puestos se consideran de más prestigio que otros, según lo revelan los estudios de opinión.

La autoridad sobre las personas y los recursos es un fuerte incentivo para el individuo que siente una intensa necesidad de poder. Tales individuos se esfuerzan por alcanzar puestos de supervisión y gerencia con el fin de satisfacer estas necesidades. Si bien una estructura organizacional tendrá un número limitado de puestos directivos, se pueden proporcionar otras oportunidades para tomar parte en funciones

directrices o de poder mediante la participación. Es tá reconocido que la participación es uno de los mejo res incentivos para estimular la producción del emplea do y para proporcionar satisfacción en el trabajo. - Además de dar oportunidad al empleado para que participe en juntas y conferencias, en comités o mediante el buzón de sugerencias, puede presentarse mayor atención a la participación en la toma de decisiones acerca del trabajo en sí y a las condiciones bajo las -- cuales se desempeña dentro del grupo de trabajo.

AUTORREALIZACION:

Los incentivos para satisfacer las necesidades en ésta categoría general incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer. El motivo de la competencia ocupacional se revela en los adultos como un deseo de dominio del puesto y adelanto profesional. Su efectividad como incentivo requiere que se dé al individuo libertad para desempeñar -- sus obligaciones según lo desee sin una supervisión. -

estrecha o restrictiva y que se le dé la oportunidad de competir. Un empleado puede competir contra sí mismo, con otros empleados o como miembro de un grupo en competencia con otros grupos. Al competir contra sí mismo, como cuando un empleado trata de mejorar su propio récord, el individuo puede obtener satisfacción y nadie pierde por no ser el ganador. La competición entre los empleados individuales o grupos de empleados pueden ser ventajosa porque estimula una seguridad incrementada, mejores condiciones de limpieza y asistencia mejorada, lo mismo que producción.

La competición entre empleados para aumentar la producción puede ser estimulada mediante gráficas de progreso; sin embargo, debe hacerse notar que las gráficas no deben emplearse como base para castigos o reproches; más bien, deben emplearse en forma positiva como base de aliento y de asistencia. Una autoridad informa que cuando los individuos se encontraron compitiendo contra sus propios récords, cualquier cosa que tendiera a disminuir la producción llegaba a ser tan importante para los trabajadores como lo era para el supervisor.

C A P I T U L O III

TRABAJO SOCIAL EN LA PARTICIPACION DE LOS PROGRAMAS DE INCENTIVACION Y MOTIVACION

Es muy importante que el Trabajador Social lleve a cabo programas de incentivación y motivación, ya que es el elemento que mantiene el contacto directo con el personal.

Cuando hablamos de incentivos, nos referimos a una gama extensa de factores, que podemos percibir -- claramente y podemos saber cuáles son las condiciones que estimularán mejor la satisfacción y la eficiencia en el trabajo. A continuación se mencionan resultados que se provocan al aplicar los incentivos:

Incentivos materiales (dinero u otros bienes); - las oportunidades de distinción, prestigio y poder, - buenas condiciones físicas, el orgullo de trabajar -- bien, la disposición de servir a la familia y a los demás, la comodidad personal y la satisfacción en las relaciones sociales, el sentimiento de tener participación en acontecimientos grandes e importantes.

Ahora bien, como consecuencia de excederse en -

el estímulo de las ambiciones individualistas, que -- por lo regular es con incentivos económicos, se puede fomentar el egoísmo que puede ser un medio para disolver la simpatía interpersonal y la integración colectiva, y como obstáculo para desviar la dedicación de las finalidades del servicio público.

La utilización de los incentivos económicos debe ser mesurada y equitativa. Además de no adquirir un peso excesivo en relación con los demás factores de satisfacción personal. Es necesario que sus diferenciaciones se determinen con justicia. Mientras -- más se relacionen éstas con la eficacia en la consecución de los propósitos públicos, mayor será su racionalidad. Pero es preciso reconocer que todas las condiciones de trabajo tienen además de su valor económico, otros significados impuestos por el sistema so--cial, en términos de status, prestigio, simbolismo social y convencionalismos. Las repercusiones en éste terreno deben estudiarse cuidadosamente, sobre todo -- cuando se trata de cambios en las posiciones relativas de los distintos miembros. Es preciso encontrar métodos y aplicarlos para remunerar y estimular la --

iniciativa sin provocar una desintegración, y que se mantenga la estabilidad con dinamismo suficiente, para ir adaptándose a las transformaciones económicas. Un ejemplo es : un aumento en la productividad se puede demostrar, al observarse en un grupo laborando con salario por tarea colectiva; los resultados son, que éstos mantienen buenas relaciones personales. Sin embargo, en otro grupo al duplicarse las mismas condiciones favorables, excepto que se pagaba por tarea individual la integración social fué débil y la eficiencia no mejoró notablemente.

PROBLEMAS QUE SE ENCUENTRAN EN UN PROGRAMA MOTIVACIONAL.-

Productividad: - Las organizaciones varían ampliamente en su habilidad para motivar a sus miembros mediante el cultivo del deseo de ayudar a lograr las metas de la organización. Esto también varía según el nivel de organización. Cuanto más bajo es el nivel, más bajo es el grado de motivación para lograr las metas de la compañía. Por eso los obreros presentan un serio problema en la motivación. El no obtener una motivación adecuada conduce a expresiones de indiferencia y de

hostilidad que toman las bien conocidas formas de "hacer que hacen", restricciones en la producción y lealtad a los grupos externos, como los sindicatos laborales. La oposición al esfuerzo productivo toma muchas formas y va desde resistencia pasiva hasta un ausentismo patente, retardos y paros.

Cambios:- El cambio sucede en varias esferas como en áreas técnicas, organización interna, ambiente exterior, relaciones humanas y crecimiento económico. Casi toda clase de cambios influye sobre los miembros de una organización y las consecuencias del cambio son por tanto de gran interés para los ejecutivos. El cambio produce una importante fuerza de motivación con tal que se administre apropiadamente. Sin embargo, el administrar el cambio es difícil y la mayoría de los ejecutivos carecen de técnicas adecuadas en esta área. La habilidad de aceptación, es una técnica ejecutiva importante.

El cambio que parece inevitable, importante, intencionado e inteligente a menudo será aceptado y afectará la conducta de los empleados positivamente.

El cambio que se presenta caprichoso, indeciso, sin relación a una verdadera percepción de los problemas o que sea introducido arbitrariamente o de repente, genera resistencia. La resistencia toma varias formas, hostilidad, restricción a la producción, agresión contra el sistema o los individuos, apatía o abandono, ausentismo u otros problemas.

Diseño del Trabajo: - En los últimos años se ha dado mucha atención al diseño del trabajo como elemento de motivación, de moral de los empleados y de productividad.

Es evidente, que si los empleados de una organización tienen mayores oportunidades de obtener satisfacción, autoestimación y un sentido de realización en sus trabajos, pueden lograrse mejoras importantes en las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la compañía en la cual labora. La motivación e incentivación son uno de los factores más importantes para lograrlo, junto con técnicas específicas que pueden producir estos resultados y éstas serían: incrementar la responsabilidad del individuo, reducir la rutina -

del trabajo, proporcionar mejor entrenamiento en las funciones esperadas del trabajo. Un ejemplo sería -- que los empleados de una organización pueden inspeccionar su propio trabajo, asumir la responsabilidad por sus errores y ser responsables de contribuir con nuevas ideas al trabajo o contribuir con cambios en los métodos.

En sí, el diseño del trabajo, viene siendo la división de un trabajo en pequeños segmentos y que -- son asignados a empleados, ya sea para algunos un esfuerzo, intenso, y para otros un esfuerzo mínimo.

Entonces el problema dentro de un diseño del -- trabajo es que muchos puestos quedaron desprovistos de flexibilidad y de las oportunidades de tomar decisiones, otros perdieron de vista los objetivos totales por concentrarse en un segmento reducido de la actividad total.

Empleados Problema: - Dentro de un programa motivacional encontramos a los empleados problema. El trata-- con empleados que en cierta manera no satisfacen o -- son insuficientes en función del Departamento de Tra-

bajo social, puesto que es el asignado y capaz de detectar u observar los motivos de tal problema. El método más adecuado para este departamento con los trabajadores, es trabajar por medio de canales de supervisión, es decir mediante una relación *nomore-jeje*.

Con los cambios rápidos que ahora suceden en el mundo de las organizaciones, la obsolescencia de los trabajadores y de Gerentes es un problema cada vez mayor. Los programas de motivación y de entrenamiento pueden ayudar sólo en parte. El problema es entender las causas de la obsolescencia y ser capaces de reconocerlas e identificarlas.

Existen dos fines para los individuos obsoletos:

- 1).- Inducirlos a hacer el mejor trabajo en el puesto más elevado que hayan conseguido e
- 2).- Inducirlos a que aspiren a otra posición -- que puede ser o no ser más elevada, pero -- donde pueden hacer mejor uso de sus capacidades.

A).- MÉTODOS QUE SE UTILIZAN PARA UNA MOTIVACION DEL PERSONAL:

El Trabajador Social debe de tomar en cuenta y --

reconocer que el esquema de necesidades de cada individuo es distinto y no suponer que pueda usarse un sólo método para motivar a todos los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización. Las diferencias que pueden esperarse en los esquemas de las necesidades de un grupo de empleados serán tan grandes como las diferencias en intereses, aptitudes y actitudes entre ellos. Las experiencias de la infancia y de la juventud, previas a las experiencias del trabajo, y los contactos diarios con los supervisores, compañeros y la familia, han contribuido con su parte en el desarrollo de patrones de motivación exclusivos para el empleado individual.

MÉTODOS MOTIVACIONALES:

Dentro de los métodos motivacionales, el principal y más importante es la incentivación; la cual podemos definirla como: estímulos, objetivos que están localizados en las cosas materiales como, salarios, ambiente de trabajo adecuado, reconocimiento en su trabajo entre otros.

La falta de información e incentivos adecuados-

hacen sentir al personal inseguro e inmotivado.

La valorización y el reconocimiento del trabajo dentro de la organización es un método mucho muy importante para motivar al personal y lograr con esto el rendimiento y máxima productividad en la empresa.

Otro de los métodos para lograr una buena motivación es la comunicación. El Trabajador Social en una organización dentro de sus actividades es ser intermediario entre trabajadores y patronos valiéndose de la comunicación, con ésta se conecta con todos los elementos de la empresa desde el más alto ejecutivo hasta el más humilde obrero, haciendo llegar todas las necesidades y problemas particulares y generales existentes para alcanzar un mejoramiento para ambos.

Es por esto, que el Trabajador Social, debe estar en continua comunicación con el trabajador y en general con el grupo de trabajo, para obtener de ellos un mayor rendimiento y a la vez conocer las diferentes situaciones que se presentan como obstáculos para el buen desenvolvimiento del empleado.

Razón por la cual es imprescindible que el Trabajador Social mantenga la verdadera y eficiente comunicación para la obtención de logros y así, hacer más fácil el desempeño de los que día con día ofrecen algo de su ser para obtener lo necesario y poder ofrecer a su familia.

B).- COMO LOGRAR UNA INCENTIVACION:

Dentro de los programas de incentivos el Trabajador Social debe tomar en cuenta que cuando la organización decide incentivar al trabajador por medio de cierta cantidad de dinero, la compañía debe de hacer el pago de inmediato, puesto que la espera de éste, provoca en el trabajador una incentivación no motivada y más cuando éste pertenece a un nivel económicamente bajo. Algunos empleados y sus familias tienen una mayor necesidad de ganar más dinero que otros y, como resultado de esto, harán el esfuerzo y los sacrificios que se requieran de ellos para ganarlo. Otros empleados pueden poner ciertos límites en la cantidad de tiempo o energía con que están dispuestos a contribuir para obtener dinero adicional. Por lo tanto, --

existen probabilidades que un programa de incentivos ofrezca mayor atractivo para una gran mayoría de los empleados, si se capacitan para que puedan duplicar sus ingresos más que aumentarlos, por decir en un 25%.

El éxito de un programa de incentivos, debe ser juzgado en términos de su impacto total sobre la organización, por lo tanto, los aumentos en la producción generados por los incentivos pueden ser a costa de -- gastos de operación más elevados, calidad más baja, -- disminución en la cooperación del empleado, o de una combinación de éstos factores. En consecuencia, es esencial que sean reconocidos los efectos totales de un programa de incentivos, de manera que pueda ajustarse para lograr los objetivos específicos que la -- organización está tratando de alcanzar.

Por lo regular la incentivación es de tipo económico y no económico, puesto que las necesidades del personal que laboran en una empresa son porque carecen de éstos factores, y no podemos pasar por alto ésta situación para poder llegar al logro de nuestros -- objetivos que se han planeado.

Podemos decir que una incentivación se logra al ser cubierta una necesidad de aspecto económico o no-económico, y que el personal se encuentre satisfecho al recibir el incentivo deseado. El aumento salarial, el pago de horas extras, gratificaciones, el pago de alguna afiliación, etc., éstos son algunos incentivos que se pueden otorgar al personal. Siempre y cuando, y tomando en cuenta algunos de los casos que se presentan, porque no se puede cubrir dos necesidades a un mismo tiempo.

C O N C L U S I O N E S

Se ha observado y se ha comprobado que el bajo rendimiento de un empleado en su trabajo, no se debe en muchos de los casos a su carencia de aptitudes, -- cualidades o preparación profesional; sino la falta -- incentivación y motivación en el desempeño de una tarea.

Uno de los problemas más importantes con el que se enfrenta el Trabajador Social dentro de una empresa, es el de motivar a los empleados a trabajar eficientemente; o sea, encontrar todos aquellos factores o recursos, por medio de los cuales es factible influir sobre el ánimo de los trabajadores, para inducirlos a efectuar aquello que se desea, hagan sin provocar oposición.

Es necesario que el Trabajador Social enseñe o eduque al personal el como responder constructivamente en las situaciones de incentivos diseñados para -- provocar el motivo de competencia.

SUGERENCIAS

El Trabajador Social deberá estar informado de -- los varios recursos motivacionales que impulsarán al trabajador a desarrollar su trabajo con más eficiencia y satisfacción.

Dentro de los Programas de Incentivación y Motivación, el Trabajador Social tendrá la responsabilidad de estudiar y analizar con dedicación cada uno de los problemas motivacionales que se presenten dentro -- de la empresa ; y deberá de aplicar las técnicas adecuadas a cada caso, puesto que sabemos que el hombre por naturaleza no reacciona a los mismos estímulos.

Es de suma importancia que el Trabajador Social -- comprenda que las aspiraciones del personal son variables, y es posible que no pertenezcan constantes por mucho tiempo, por lo tanto, hay que tener en cuenta y conocer a fondo las necesidades de las personas que -- laboran en una organización.

A través de los programas de Incentivación y motivación, el Trabajador Social deberá de orientar al --

personal de recién ingreso, para que se incorpore -
al desarrollo de la empresa y fomente un bienestar-
individual y familiar.

B I B L I O G R A F I A

- 1).- ADMINISTRACION DE PERSONAL
Chruden & Sherman
Compañía Editorial Continental, S.A.
- 2).- ADMINISTRACION DE PERSONAL
Agustín Reyes Poncé
Editorial Limusa.
- 3).- ADMINISTRACION DE PERSONAL
Daltón E. MacFarland
Ediciones Olímpica, S.A.
- 4).- ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
Ray A. Killian
Editorial Técnica, S.A.
- 5).- LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION
Robert Dubin
Compañía Editorial Continental, S.A.
- 6).- CURSO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
L.E.A.Erasmo Fierro P.
Apuntes.