

## LA CONDUCTA EN EL TRABAJO

Mario Núñez Rodríguez

### INTRODUCCION

Si algo ha preocupado siempre a quienes tienen la responsabilidad de dirigir la energía humana en las organizaciones (1), ha sido la comprensión de las conductas que a nivel individual y de grupo concurren cotidianamente en el ámbito laboral. Paradójicamente, cuanto más se desarrolla el nivel tecnológico, más se arraiga el convencimiento de que el principal activo con que se cuenta, lo constituye el conjunto de trabajadores, por lo que, a medida que la entidad se vuelve más compleja, la conducción, información, motivación, etc., del personal, ocupan cada vez más un lugar preferente en las labores de dirección; especialmente el aspecto motivacional, pues de él depende en gran parte que se pueda llegar a la consecución de estándares de rendimiento y calidad óptimos, así como una mayor satisfacción de las necesidades, deseos, aspiraciones e intereses de los colaboradores. En suma, hoy se procura humanizar el trabajo.

Siendo pues la finalidad del presente tema analizar la conducta que presentan las personas en el trabajo, consideramos apropiado tratarlo desde tres puntos de vista, tomando como base los resultados de múltiples investigaciones efectuadas por distintos científicos de la conducta humana, y la experiencia adquirida por nuestra parte, a lo largo de varios años de bregar en el campo de las relaciones laborales:

- a. Las necesidades fundamentales que moldean la conducta de las personas, individualmente consideradas.
- b. La conducta de grupo dentro de un ambiente específico: la organización.
- c. La organización como medio para satisfacer necesidades.

Finalmente, se incluyen algunos procedimientos motivacionales que propician un clima de satisfacción y bienestar para las partes que conforman ese ambiente particular: patronos y trabajadores.

### I. NECESIDADES FUNDAMENTALES QUE MOLDEAN LA CONDUCTA DE LAS PERSONAS

Es un hecho evidente que los motivos activos en las personas y sus respectivas intensidades, determinan en parte la dirección de su comportamiento, así como el esfuerzo que están dispuestas a poner en éste; es decir, determinan su motivación. Así por ejemplo, al intensificarse el motivo por satisfacer el hambre, se activa el comportamiento en dirección a la búsqueda de alimento, por lo que dicha motivación desencadenante es muy fuerte. Desde luego, cabe observar que la conducta humana presenta la especial particularidad de estar condicionada, en la mayoría de las veces, por una serie de factores en la resolución de sus necesidades, como son la inteligencia, actitudes, aptitudes, hábitos, y otros, de manera que ante idénticas situaciones, dos personas tendrán distinto comportamiento al variar dichos factores.

Los motivos, como finalidad o razón de ser del comportamiento, pueden ser la resolución de un estado interno de desequilibrio, la satisfacción de una necesidad psicológica, un deseo, un objetivo, ... y según cuales sean éstos, el individuo estará más o menos dispuesto a esforzarse en su consecución. El resultado de tal esfuerzo será el alcance

(1) Son muchas y distintas las definiciones que del término "organización" se han elaborado, dependiendo del punto de vista de cada autor. En este artículo, designa a aquella estructura en que se realizan actividades integradas y ejercidas por gente que trabaja junta y en relaciones de interdependencia. Consecuentemente, puede tratarse de escuelas, universidades, fábricas, etc., utilizándose, en el mismo sentido, los vocablos "empresa" y "organización empresarial".

del fin, el cual modificará su estado interno al mitigar la carencia o aspiración experimentada, y por tanto, satisface a la persona.

En este sentido, la mayor dificultad que presenta la comprensión de la conducta humana está en la identificación de los motivos y su grado de intensidad, pues como señalan Dunnette y Kirchner (1972), necesariamente deberán ser inferidos de la manera de ser de cada quien, ya que no pueden observarse directamente. Además, en la mayoría de los casos los motivos constituyen fines —medios, en tanto que un sujeto podría aspirar a ganar más dinero en un momento dado para adquirir prestigio, posición, poder... e incluso todo ello a la vez. Por otra parte, las personas no siempre reaccionan de la misma forma ante un mismo motivo ni respecto a la facilidad con que lo satisfacen; antes bien, la satisfacción de determinado objetivo podría provocar la intensificación de otros, pues como reza el adagio, nada provoca más la motivación por el éxito que el éxito mismo. Por último, tampoco se puede hablar de una satisfacción completa de necesidades, sino de satisfacciones a medias, debido a que son muchas las que se experimentan al mismo tiempo.

Según lo expuesto en los acápites precedentes, las personas harán algo a gusto y con interés cuando están motivadas; por ello, resulta imprescindible conocer cuáles son las necesidades que las mueven a actuar. También dijimos que la conducta humana presenta la particularidad de estar condicionada por muchos factores, lo que sugiere, como señala Maslow (1963), que resulta imposible formular una lista de necesidades, en vista de que ésta podría alcanzar el número que se desee. Ante tales circunstancias, lo mejor será enunciar algunos conceptos resumidos que comúnmente han sido estudiados por los científicos de la conducta, y que hacen que el hombre se sienta impulsado a actuar.

En primer lugar, se tienen las necesidades de orden fisiológico, que constituyen la categoría más importante de los motivos innatos, no aprendidos, cuya orientación tiene por finalidad el mantenimiento y la conservación de la especie, entre los cuales están: hambre, sexo, sed, descanso... Normalmente el organismo procura mantener su equilibrio homeostático y a falta de determinada sustancia, por ejemplo, provocará una serie de reacciones fisiológicas mediante las cuales trata de aprovechar al máximo aquellos alimentos que la contengan. Sin embargo, hay momentos en que le es imposible conseguir dicho equilibrio y como

consecuencia de ello activará la conducta adecuada en procura del restablecimiento del equilibrio perdido o amenazado. En caso de necesidad por satisfacer la sed, por ejemplo, se producirán reacciones tales como sequedad en la boca, poca sudoración y otras. Ahora bien, debemos destacar que aún cuando estas necesidades tienen una naturaleza innata, a partir de los experimentos de Pavlov (1972), corroborados por ulteriores investigaciones, se ha demostrado que el comportamiento está frecuentemente influido por el aprendizaje, por lo que concluiremos este punto diciendo que "se trata de necesidades innatas, que cuando se activan dan lugar a conductas en parte aprendidas".

Asimismo existe la necesidad de afiliación, que está referida al deseo de establecer, mantener o renovar relaciones afectivas positivas con otras personas; de sentirse miembro de un grupo, ser estimado y apreciado por los demás. De los resultados de las investigaciones efectuadas por Elton Mayo (1959), se deduce que éste es el factor más importante para comprender la problemática de la motivación de las personas en el ambiente laboral. Sostiene Mayo que la insatisfacción y como consecuencia la desmotivación de los trabajadores, proviene de la dificultad que encuentran para satisfacer su necesidad de afiliación en el contexto del trabajo industrial anónimo y rutinario, siendo ésta la causa de la aparición de los grupos informales, como reacción defensiva y hacer más tolerable la ansiedad que provoca tal insatisfacción, ya que el grupo propicia al individuo seguridad, protección e importancia. A nuestro juicio, la necesidad de afiliación va más allá de aminorar la ansiedad, pues el trabajador podría buscarla como medio para alcanzar otros objetivos tales como influencia, posición...

También surge la necesidad de poder, orientada al deseo de las personas por conseguir y mantener el control de los medios que les permitan conducir, dominar e influir en el comportamiento de los demás, según la dirección que más convenga a sus intereses y propósitos. En opinión de McClelland (1976), hay personas cuya necesidad de poder se encauza hacia el engrandecimiento propio y otras cuya orientación se dirige a enriquecer la entidad en la que prestan sus servicios. En el primer caso, la conducta se manifiesta por la impulsividad, rudeza y desconsideración, procurando siempre el beneficio personal a expensas de la explotación de aquellos con quienes se relaciona el individuo. En el segundo caso, la persona tende-



rá al altruismo y al beneficio de los demás, debido al autocontrol de su conducta. Littig (1976), citando a Adler, considera que esta necesidad se activa como reacción a un sentimiento de inseguridad; así por ejemplo, en el niño se presenta como reacción compensatoria a su debilidad y estado de indefensión frente a los adultos. Referido al ambiente laboral, muchas personas que trabajan bajo dependencia, subordinación y sometidas a las arbitrariedades de sus jefes, desarrollan este sentimiento de inferioridad que activa su necesidad de poder.

Otra de las necesidades es la de logro, definida como el deseo de la persona por hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos niveles de excelencia; de manera que entre más elevada sea ésta en el individuo, mayor inclinación tendrá hacia las tareas que considera retadoras, experimentando su satisfacción cuando ha alcanzado sus propósitos. Consecuentemente, la necesidad de logro se presenta como un fin en sí misma, pues la persona encuentra su recompensa en el éxito alcanzado. Después de muchas investigaciones, McClelland (1955) llega a la conclusión de que las personas con alta necesidad de logro no responden a sugerencias respecto a lo que deberían hacer, pensar o creer, y Littig (Op. cit.) expresa que tales personas evitan aquellas acciones cuyo resultado no depende de sus propias habilidades y esfuerzos, sino del azar. Concluimos diciendo que estos individuos manifiestan mucho interés por la creatividad y tienden a sentir insatisfacción por las acciones rutinarias y monótonas.

Dentro de esta categoría de necesidades, también se cuenta con la de autorrealización, cuya tendencia está dirigida a aprovechar y utilizar al máximo las capacidades físicas y/o psíquicas de la persona en aquellas actividades que se consideran de mayor relevancia. Cada sujeto siente, por así decirlo, cierto potencial aptitudinal que le permite cumplir con mayor facilidad y agrado unas actividades que otras, experimentando mayor placer al ejecutarlas. Maslow (Op. cit.) dice que esta tendencia está dirigida a ser cada vez más lo que uno es y los diversos comportamientos están guiados al máximo aprovechamiento de las capacidades. Argyris (1964), considera que el ser humano tiende a pasar de un estado de pasividad, propio del niño, a un estado de creciente actividad, propio del adulto, en que por un proceso de madurez psicológica, aprende a controlar el entorno en que vive e influir sobre él para que le sea favorable, de-

scando que sus propias decisiones sean las que determinen el éxito de sus esfuerzos, ser independiente y autodirigirse con una marcada tendencia a evolucionar desde un estado de subordinación al de emancipación.

Genesca (1977) estima que esta necesidad corresponde a una situación de madurez psicológica, de crecimiento personal, que se concretiza en una tendencia a desarrollar cada vez más las dimensiones de control del entorno, autonomía e independencia, hasta un nivel óptimo, de acuerdo con la propia personalidad del sujeto y las exigencias impuestas por la sociedad a que pertenece.

Por último, se menciona la necesidad de competencia, la cual guarda estrecho vínculo con la autorrealización y logro, en vista de que no sólo está referida al deseo de la persona por conocer el medio físico y social que lo rodea y de aprender a conseguir de él lo que requiere, sino también, se orienta al deseo de tener éxito en dichas incursiones del medio circundante. Esta necesidad se manifiesta por una especie de combate entre las capacidades y aptitudes del individuo y las exigencias del medio y puede apreciarse fácilmente en la conducta que observan los niños, en su constante inclinación por manipular y analizar los objetos que estén a su alcance, desmontándolos y recomponiéndolos, ideando la construcción de nuevas cosas y preguntando innumerables cuestiones. En los adultos se da por un interés de conocer las particularidades del propio trabajo, en su deseo por aprender nuevas técnicas y procedimientos, etc., y poner en juego sus capacidades y habilidades.

Se concluye este apartado diciendo que actualmente no existe un acuerdo pleno entre los estudiosos de la conducta humana respecto a si los motivos o necesidades son innatos o aprendidos. Aquellos que mayormente han profundizado en los motivos de carácter fisiológico (hambre, sed, descanso, sexo,...) dan mucha importancia a lo innato e instintivo, mientras que los que centran sus estudios en los motivos de carácter psicológico (afiliación, logro, autorrealización,...) los refieren al aprendizaje. En el mejor de los casos, hoy cobra gran importancia la opinión de que su naturaleza es mixta.

Por otra parte, se adolece de datos empíricos que demuestren la existencia de una jerarquía de necesidades tal que al activarse una de ellas inhiba la activación de las demás, como no sean aquellas de carácter fisiológico. Más bien pareciera que las necesidades van surgiendo ante determinadas circunstancias que se presentan en el individuo y

en un momento dado pueden estar activadas varias de ellas.

La lista de necesidades anotadas en los párrafos anteriores no pretende ser exhaustiva, sino que hemos preferido ubicarnos en éstas por ser las que más investigaciones han generado.

## II. LA CONDUCTA DEL GRUPO DENTRO DE UN AMBIENTE ESPECÍFICO: LA ORGANIZACIÓN

Pareciera un contrasentido decir que el grupo laboral no es un grupo social, puesto que de hecho lo es. Sin embargo, por las particularidades que presenta y con el objetivo de facilitar la comprensión de su dinámica, se hará una diferenciación entre éste y cualquier otro grupo de personas al que se denominará grupo social.

Planteadas las cosas de esta manera, existe un conjunto de características muy singulares que se dan en el grupo laboral, que no son compartidas por el grupo social y a las que es necesario referir se. Así, también, dentro de ambos grupos se dan pautas muy semejantes. En virtud de tales circunstancias, trataremos por separado dichas diferencias y similitudes.

### A. Diferencias más significativas entre el grupo laboral y el social:

La particularidad más importante que presenta el grupo laboral viene dada por la manera en que surge y se mantiene, pues no aparece espontáneamente, sino que lo integra la empresa para la consecución de unos objetivos y metas previamente establecidos por ésta, así como que su dinámica ocurre dentro de una estructura formal implantada al margen de los deseos de sus miembros, quienes están obligados a obedecer normas y procedimientos que ellos no han creado. De forma que los miembros del grupo laboral no tienen más remedio que ajustarse a estas pautas sin que puedan cambiarlas, so pena de ser sancionados si lo hacen. En un segundo orden surgen los objetivos del grupo propiamente dicho, pero en la mayoría de las oportunidades están influidos, tanto por la organización empresarial como por otros organismos ajenos como suelen ser los sindicatos y otros. Esto no ocurre en el grupo social, cuya aparición corrientemente es espontánea y los objetivos nacen de sus propios miembros, orientados en su consecución por el líder.

Por otra parte, la inclusión de los sujetos al grupo es obligada, y no tienen poder de elección, ya que la empresa se reserva el derecho de analizar, clasificar o valorar los puestos de trabajo y seleccionar las personas que llegan a ocuparlos. Desde luego, como señala Ballesteros (1982), al trabajador le queda la alternativa de abandonar el grupo si no está conforme, pero el hacerlo no modificará en nada el problema, pues necesariamente deberá integrarse a otro grupo en condiciones similares. Valga decir que en el mismo sentido ocurre la ubicación de los distintos papeles que cada quien debe desempeñar. Incluso, escapa al grupo la posibilidad de decidir los lugares y momentos de reunión, pues está obligado a cumplir con determinadas normativas de asistencia y puntualidad, de acuerdo con la política empresarial.

Un último aspecto es importante destacar, y es el hecho de que al grupo laboral le es impuesto desde fuera un jefe, quien normalmente no coincide con ser también el líder y aunque no goce de poder en algunos casos, sí goza de la autoridad que le ha sido asignada por parte de la empresa. Este hecho es significativo, pues aún ante la alternativa de que el jefe llegara a presentar problemas que propicien su separación del trabajo, su sustitución vendría dada en las mismas condiciones, es decir, impuesta por la propia empresa.

### B. Similitudes del grupo laboral y el grupo social

No obstante las diferencias anotadas en los anteriores párrafos, no debe olvidarse que aún cuando el grupo laboral está formalizado, en su manera de actuar lo hace con las características de un grupo social pequeño y en ese sentido todos los postulados de las ciencias de la conducta humana le son aplicables. Así, consideramos necesario comentar algunas de las actitudes que con más frecuencia se presentan en su dinámica.

En primer lugar, el grupo asume ciertas actitudes respecto a la normalización del rendimiento, manifestando cierto rechazo hacia aquellos miembros cuya productividad se ubica en los extremos de la dispersión de frecuencia y a quienes se les tiene como poco integrados, sea porque su nivel es muy inferior o muy superior a la media. En ambos casos el grupo se siente perjudicado y ejerce una fuerte presión para que cambien de proceder, estableciendo medidas disciplinarias que pueden alcanzar desde reprimendas verbales hasta acciones que propicien su expulsión. En este sentido las aportaciones efectuadas por Elton Mayo (Op. cit.)



en una de las factorías de la Western Electric Co., han tenido un valor importantísimo, al demostrar que la actitud del grupo condiciona la productividad.

También es importante destacar las actitudes relacionadas con la normalización de la cultura organizacional, cuya tendencia será rehuir de aquello que puede representar inseguridad, tratando de que todo lo referente a pautas de conducta de la empresa, tales como los sistemas de incentivos, vacaciones, promociones, normativas disciplinarias y otros, obedezcan a políticas claramente establecidas y determinadas. Es por ello, por ejemplo, que las organizaciones sindicales de trabajadores discutirán con sus patronos la forma en que la normativa disciplinaria va a aplicarse y no la normativa misma, puesto que dan por un hecho su existencia.

Otro aspecto por destacar es la actitud relacionada con la estabilidad del grupo. Resulta significativo observar que, aún cuando los cambios introducidos en los procedimientos de trabajo, tecnología u otros, no tengan por finalidad sino mejorar las labores, el grupo normalmente tratará de oponer cierto grado de resistencia. Ello obedece, casi siempre, a la inseguridad que provocaría un posible rompimiento de la fuerza integradora y el consecuente peligro que afronta la propia existencia del grupo, la pérdida de la costumbre del modo de hacer las cosas y las tensiones emocionales que producen nuevos aprendizajes. Esto lleva al grupo laboral a reaccionar con comentarios desfavorables al cambio, frecuentemente infundados, sobre posibles reducciones de la plantilla, traslados de algunos de sus miembros a otras secciones, o la posible integración de nuevos miembros. De lo anterior se deriva el fracaso que en muchas ocasiones tiene la introducción de planes y programas bien concebidos por la jefaturas, pero carentes de los mecanismos de comunicación previos para romper tal resistencia.

Por último, cabe mencionar las reacciones ante la tensión psicológica. La vida laboral es altamente tensional y en condiciones normales el grupo la soporta; sin embargo, hay momentos en que éstas rebasan el umbral de tolerancia y se vuelven insostenibles, surgiendo el conflicto, cuyas causas son diversas (nos referimos al conflicto colectivo; no individual) y pueden obedecer a la propia estructura de la empresa, o a situaciones psico-sociológicas del grupo; pero cualquiera que fuere la causa, éste es percibido por los trabajadores como un estado afectivo y se manifiesta en forma súbita por cierto malestar que poco a poco va creciendo y

madurando, surgiendo actitudes de bajo rendimiento, negativa a laborar más allá del tiempo ordinario, ausentismo, piquetes y otros, que incluso pueden desembocar en hechos violentos como las huelgas. Estas causas pueden ser aparentes o reales y el mayor problema que presentan es llegar a conocer su fondo, en vista de que las reacciones del grupo son emotivas y no intelectivas. Estas y otras conductas hacen del grupo laboral un grupo social pequeño y deben tenerse presentes en la dirección de la energía humana en el trabajo.

### III. LA ORGANIZACION COMO MEDIO PARA SATISFACER NECESIDADES

#### ¿Por qué trabajan las personas?

Reza el adagio popular que "el trabajo es tan desagradable que pagan por hacerlo". En otras palabras, pareciera a primera vista, que los trabajadores persiguen como única finalidad la percepción de una cuantía económica; pero nada más lejos de la realidad puede considerarse tal afirmación. Si nos formuláramos nosotros mismos la pregunta y si fuésemos varias las personas que contestásemos, podría afirmarse que cada quien aportaría un sinnúmero de motivos por los que trabaja. Incluso, sería notoria la diversidad motivacional de una a otra persona, lo que concuerda con lo que resulta lógico esperar: las personas difieren en cuanto a necesidades, gustos, aspiraciones, etc., tanto en cantidad como en intensidad.

No se pretende negar que el factor económico constituye un motivo para trabajar, pero sí se enfatiza en que no es el único ni en la mayoría de los casos el más importante. Existe en la persona todo un espectro de necesidades que la inducen a adoptar conductas concretas y elegir los medios apropiados para satisfacerlas, siendo uno de éstos el lugar de trabajo, ya que en la empresa se propician motivaciones en cierto sentido similares a las que se dan fuera de ella. La poca atención brindada a estas necesidades obedece, más que a otra cosa, a que muchas empresas, tanto del sector público como privado, ofrecen a sus trabajadores un pobre estímulo si comparamos la lista de esperanzas que éstos desean alcanzar y las respuestas que reciben en la práctica, donde por lo común se les ofrece un estímulo económico a cambio de sus servicios, siendo ínfimas, casi nulas, las recompensas inmateriales que se otorgan.

Por lo general el trabajo gusta a las personas; cuando sucede lo contrario, las causas deben bus-

carse en aquellos aspectos de orden psicológico y no en el trabajo mismo. La pertenencia a grupos es inherente a la naturaleza humana, pues como se dijo en un anterior apartado, éste otorga al individuo seguridad, posición, estima, y establece pautas de solidaridad, entre otras cosas. La propia experiencia derivada de la vida laboral nos lo demuestra, cuando se nota a tantas personas que tienen resuelta su situación económica, que continúan trabajando por el simple hecho de mantenerse unidas al grupo. También es digna de mencionar la problemática que enfrentan los trabajadores que se jubilan y conservan una marcada tendencia a visitar la empresa, con la única intención, por lo común inconsciente, de aminorar la ruptura violenta con el grupo al que pertenecían. Incluso, son significativos los casos de individuos que se trasladan a otras empresas devengando salarios superiores y atraviesan un período más o menos prolongado en que desean fuertemente regresar a su anterior empleo, y muchos de ellos lo hacen aún en detrimento de su remuneración. De aquí nace, en gran parte, la tendencia de los sindicatos a incluir en los convenios colectivos de trabajo, cláusulas para la concesión de permisos que garanticen al trabajador la posibilidad de regresar dentro de un tiempo prudencial si lo desea; así como cláusulas que impidan traslados arbitrarios de servidores a otras dependencias. Todas estas conductas tienen por finalidad garantizar la permanencia dentro del grupo al que se pertenece y resolver las necesidades de afiliación.

Debe destacarse también, que buena parte del status y prestigio que otorga la sociedad a las personas, vienen determinados por su posición ocupacional, sin importar muchas veces el monto económico que reciben. Observemos lo que comúnmente ocurre con los trabajadores burocráticos, quienes se esfuerzan por competir arduamente por promocionar de un puesto a otro, asumiendo mayores responsabilidades que con frecuencia no son compensadas por el incremento salarial recibido, pero a cuyo cambio, sentirán la satisfacción de ir escalando posiciones en la línea jerárquica de la empresa, y nada los motiva más que sentirse cerca de la cúspide, al mando de un grupo, pues la sociedad les otorgará un lugar de relativa preferencia, facilitándoles una serie de actuaciones, según sean las circunstancias. Lo mismo puede decirse de la pertenencia a determinadas empresas. El ser gerente de una institución bancaria, por ejemplo, facilitará la actuación del individuo en la sociedad, aún

cuando el dueño de un pequeño negocio esté percibiendo cuantías económicas que superan en demasía lo que devenga esa persona.

Desde el punto de vista de la creatividad e iniciativa, no cabe la menor duda de que el trabajo propicia su desarrollo. Aún cuando las estipulaciones de las tareas sean rígidas y tengan un carácter simple, cuando el trabajador enfrenta un problema en su desempeño, resulta frecuente que trate de ingenárselas por sus propios medios para encontrar la solución adecuada, y en su defecto, preferirá acudir primero a sus compañeros que a su jefe inmediato para su resolución. Incluso, una vez resuelto el problema, su conducta tenderá a divulgarlo como la consecución de una hazaña. Si preguntásemos a los jefes de distintos grupos laborales sobre las sugerencias que cotidianamente reciben de sus subordinados para cambiar procedimientos e implantar nuevos métodos que faciliten las labores, quedaríamos sorprendidos del bombardeo a que son sometidos. Esta creatividad e iniciativa no está subordinada a cierto sector de trabajadores como suele creerse, sino que se da en todos los niveles de la organización empresarial, como lo han demostrado muchas empresas cuyas políticas sobre círculos de control de calidad y otras, involucran a todos los trabajadores en la generación de ideas y toma de decisiones, sin que para ello tenga que ver en absoluto la posición que se ocupe en la estructura formal.

En cuanto a las necesidades de tipo económico, resulta imposible negar que los trabajadores conceden, ciertamente, un elevado valor al dinero. Este factor habla por sí solo, facilita la satisfacción real de necesidades y es un auténtico incentivo, especialmente en tiempos de crisis económica, pues de su cuantía depende que el individuo pueda obtener aquellos bienes y servicios básicos que le permitan vivir en condiciones decorosas junto con su familia. Tanto es así, que hoy día se cuenta con muchas organizaciones que se ocupan de procurarle al trabajador un salario mínimo vital, en grado ni siquiera soñado por generaciones anteriores.

Un aspecto más debe mencionarse: hay una relación directa entre la asunción de deberes y responsabilidades y la seguridad emocional que experimenta la persona. El trabajo produce un sentimiento de competencia; el individuo siente que es útil a la sociedad y eso lo satisface. Por otra parte, el trabajo cubre los posibles riesgos de enfermedad y accidentes que pueda enfrentar tanto el trabajador como su familia, así como también le procura



una senectud digna, pues le permite llegar a obtener su jubilación.

A grandes rasgos se ha tratado de incluir algunas de las necesidades básicas que las personas pueden satisfacer mediante el trabajo, no sin antes hacer la observación de que la lista de éstas podría alcanzar números insospechados. A continuación se hará referencia a algunos aspectos que la dirección empresarial deberá tener siempre en cuenta, para propiciar la motivación positiva de sus colaboradores.

#### IV. CUESTIONES A TENER EN CUENTA EN LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES

Si el trabajo facilita la satisfacción de muchas necesidades en las personas, ¿por qué razón tantos patronos se quejan del bajo rendimiento de sus colaboradores? A nuestro modo de ver las cosas, ello obedece a dos circunstancias fundamentales: primero, muchas direcciones empresariales se conforman con un nivel de productividad aceptable en el rendimiento diario. Segundo, los esfuerzos por motivar a los trabajadores están guiados, primordialmente, a la concesión de incentivos económicos, descuidándose otros igual o más importantes, con los que los individuos podrían experimentar mayor satisfacción.

Varias son las cuestiones que la empresa deberá considerar para mantener una motivación positiva; entre otras, las siguientes:

##### 1. Un adecuado proceso de selección de personal:

La selección del personal deberá darse dentro de un marco de profundo conocimiento de las variables que modulan la conducta humana y del dominio de las técnicas y procedimientos más avanzados en la materia. Cada puesto de trabajo requiere cualidades muy determinadas de quien debe ocuparlo y con la selección de personal se pretende minimizar el riesgo de una asignación equívoca, pues un individuo que ejecute unas labores por las que no siente ninguna inclinación, o cuyas capacidades físicas, psíquicas o profesionales no sean concordantes con los requisitos del puesto, será un trabajador descontento y frustrado, repercutiendo ello en su rendimiento y calidad, y en la mayoría de las veces, en la conflictividad interna de la empresa.

De manera que será necesario partir del hecho de que el cotejo de las diferencias existentes entre

los distintos puestos y las personas, constituyen el fundamento de la selección, lo que conlleva una triple exigencia:

- Cada puesto de trabajo o profesión deberá ser analizado con mucho detalle, para establecer qué aptitudes, actitudes y conocimientos se requieren para su correcto ejercicio.
- Cada candidato a un puesto de trabajo o profesión, deberá ser evaluado minuciosamente, con el fin de comprobar si tiene los requisitos exigidos y el nivel en que reúne éstos.
- Realizada la evaluación, elegir al candidato que más se acerque a los requisitos del puesto.

Como señala Ballesteros (Op. cit.), para que una persona pueda desempeñarse con eficiencia, deberá reunir las siguientes condiciones: a) debe tener resuelta la posibilidad misma del trabajo; es decir, materiales, estructura, utilaje y normas de trabajo; b) ha de tener capacidad personal para desempeñar el cargo; c) debe saber trabajar, y d) estar motivada para hacerlo.

##### 2. Recepción y adaptación del trabajador a la empresa:

Cuando el trabajador se incorpora a la empresa, siempre lo hace con una actitud de recelo e inseguridad. Se preguntará si podrá acoplarse al puesto, superar el período de prueba y mil cuestiones más, provocadas por el desconocimiento del nuevo ambiente. Lo mismo puede decirse del trabajador que asciende a otro cargo dentro de la misma.

En cuanto al servidor de nuevo ingreso, será imperativo planificar todo de antemano para brindarle un recibimiento que le facilite un ambiente de seguridad, orden y confianza, pues lo contrario le producirá una negativa imagen de la empresa, que dificulta su pronta adaptación a las labores y al grupo en general. Debe tenerse presente que las primeras impresiones que el nuevo empleado recibe no sólo garantizan su permanencia, sino que perduran en él por mucho tiempo. A tales efectos, el primer día de labores será necesario llevarlo a conocer las instalaciones físicas, presentarlo a su jefe inmediato, a sus compañeros de sección y asignarle una persona experimentada en los detalles de las tareas y en el conocimiento del grupo, para que lo guíe y lo oriente durante un tiempo prudencial. Asimismo, es necesario

reconocimiento, responsabilidad y desarrollo personal.

#### A MANERA DE CONCLUSION

El trabajo es condición indispensable para que las personas puedan satisfacer sus principales necesidades, tanto de orden fisiológico como psicológico. Por otra parte, se considera que el trabajador satisfecho realizará una labor más eficiente y productiva, según lo demuestran innumerables investigaciones realizadas por los científicos de la conducta humana. Es por ello que, cuando se considera seriamente la posibilidad de implantar sistemas y procedimientos que propicien una motivación positiva en los servidores, es de esperar resultados altamente provechosos para las partes: patronos y trabajadores.

#### BIBLIOGRAFIA

- Ansbacher, H. L. y Ansbacher, R. R. *The individual psychology of Alfred Adler*. Basic Books, Nueva York, 1956.
- Argyris, C. *Personalidad y organización*. Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, Madrid, 1964.
- Coffer, C. N. y Apley, M. H. *Psicología de la motivación*. Editorial Trillás, México, 1971.
- Ballesteros, R. *La psicología aplicada a la empresa*. Ediciones CEAC, S. A. Barcelona, 1982.
- Dunnette, M. D. y Kirchner, W. *Psicología industrial*. Editorial Trillás, México, 1972.
- Genescá, E. *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1977.
- Herzberg, F. Mausner, B. y Snyderman, B. *The motivation to work*. Wiley, Nueva York, 1959.
- Littig, L. W. *The effect of motivation on probability preferences and subjective probability*. Universidad de Michigan, 1959.
- McClelland, D. C. *La sociedad ambiciosa*. Editorial Guadarrama, Madrid, 1968.
- McClelland, D. C. "Power is the great motivator". *Harvard Business Review*, marzo - abril, 1976.
- McClelland, D. C. *Studies in motivation*. Apleton, Nueva York, 1955.
- Maslow, H. A. *Motivación y personalidad*. Editorial Sagitario, Barcelona, 1963.
- Olmsted, M. *El pequeño grupo*. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1963.
- Pavlov, I. P. *Conditioned reflex*. Clarenton Press, Oxford, 1927.
- Walker, C. R. "The problem of the repetitive job". *Harvard Business Review*, mayo - junio, 1950.