



Universidad Nacional de Cuyo
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración

La motivación en los niveles jerárquicos

La aplicación del Modelo de Mc Clelland en una
empresa del medio

Prof.: María Chiavacci

Oswaldo Raúl Gutiérrez Iriart

Legajo: 20240

Año 2011

Índice

Introducción	3
<i>CAPITULO I</i>	6
Empresa objeto de estudio	6
Organigrama	11
El área de Recursos Humanos.....	19
Unidad de Negocios Sede Mendoza	21
<i>CAPITULO II</i>	23
Marco Teórico.....	23
Organización.....	23
Las personas.....	25
Relación persona - organización.....	26
Motivación	27
Teorías de la Motivación	39
Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow	39
Modelo de Clay Alderfer.....	43
Teoría de los dos factores.....	44
Modelo de David Mc Clelland.....	47
<i>CAPITULO III</i>	52
Selección del método básico de investigación.....	52
Procedimiento para la recolección de datos.....	53
Resultados	55
Conclusiones.....	76
Bibliografía	78

Introducción

En las sociedades industrializadas, en los últimos años, ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza en las distintas esferas de progreso del ser humano, perturbando no solo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. Estamos en un proceso de evolución y crecimiento económico acelerado, con economías abiertas y competitivas y mejores tecnologías para la producción de bienes y servicios.

La sociedad globalizada, teniendo en cuenta el párrafo anterior, requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a los cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un existente mercado que es dinámico y altamente competitivo. Este reto no solo se presenta para las organizaciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, entendiendo que lo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actuaciones coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Esta interacción se refiere al contrato psicológico que aludirá al conjunto de expectativas y de procesos psicológicos que intervienen en el comportamiento de las personas y que influyen, en mayor o menor medida, en su desempeño laboral. Dentro de estos procesos psicológicos, uno de los más relevantes, debido a su gran influencia en el desempeño, es la MOTIVACION.

La pregunta por la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros.

En este contexto, se presenta el siguiente trabajo de investigación, tratando de determinar, mediante una encuesta, el tipo de necesidad a satisfacer, dentro de los niveles organizativos de una empresa del medio, con el objetivo de dar conclusiones al respecto y posibles caminos de acción, todo esto con la necesidad de obtener la información necesaria para poder optimizar la labor diaria de los empleados.

Descripción del problema

En noviembre del 2010, en la Unidad de Negocios que el **Grupo Sancor Seguros** tiene en la ciudad de Mendoza, se procedió a realizar un cambio en la gestión de la misma.

Con motivo de dicho cambio en la gerencia, se realiza la actual presentación, con el objetivo de determinar las necesidades existentes en los empleados afectados por dicho cambio, siguiendo la Teoría de Necesidades de David Mc Clelland, de modo de exponer la relación existente entre las necesidades de los empleados y el puesto que ocupan dentro del organigrama.

El objetivo general de esta investigación es exponer la relación existente entre las necesidades y el nivel jerárquico que ocupan los empleados dentro de la estructura de la organización, de manera tal que le permita, al responsable correspondiente, establecer medidas de acción para optimizar el desempeño de los empleados de la Unidad de Negocios Sede Mendoza del Grupo Sancor Seguros.

Para alcanzar este objetivo nos hemos propuesto hacernos las siguientes preguntas:

¿Cuál es el tipo de necesidad predominante de cada unidad organizativa de la Unidad de Negocios?

¿Cuál es el tipo de necesidad predominante de cada nivel organizativo de la Unidad de Negocios?

¿Qué relación existe entre las necesidades y el nivel jerárquico de los empleados dentro del organigrama?

Para realizar el siguiente trabajo se tuvo en cuenta la siguiente metodología de investigación.

- Realizar una encuesta a los empleados de la Unidad de Negocios
- Obtener datos que nos permitan determinar qué tipo de necesidad predomina, agrupándola por unidad organizativo.
- Hacer un breve análisis de los datos por nivel organizativo.
- Procesar los datos obtenidos de las encuestas de tal forma que nos permitan proporcionar conclusiones al respecto.

Justificación de la investigación

Con la realización del presente trabajo se tratará de realizar un aporte al actual gerente de la Unidad de Negocios para que pueda, en primer lugar, en caso de que correspondiera, tomar medidas correctivas para mejorar el desempeño de los empleados y tener información del efecto que puede producir, dicha decisión, en el ánimo y la motivación de los empleados.

El presente trabajo está dividido en tres capítulos.

En el capítulo I, se procederá a dar una presentación de la empresa, resaltando, en primer lugar, el área de Recursos Humanos. La motivación de los empleados es crítico en las empresas de la actualidad y el área de Recursos Humanos es el encargado principal de realizarlo y es por eso que le dedicamos unas líneas a esta área de la organización. También se destacará, dentro de la empresa, a la Unidad de Negocios Sede Mendoza debido a que es el área donde se realizó la investigación.

En el capítulo II, se presentarán las teorías de motivación. Antes de llegar al tema de motivación, serán expuestos algunos conceptos que dan origen a lo que hoy conocemos con esa palabra. También se aprovechó dicho espacio para hablar de otros términos que son relevantes en la investigación.

En el capítulo III, por último, se presenta en primer lugar al relevamiento, informando los métodos utilizados para realizarlo. En segundo lugar, analizamos los datos obtenidos de esta investigación, para, por último, dar las conclusiones respectivas.

CAPITULO I

Empresa objeto de estudio

La empresa es conocida como grupo Sancor Seguros. Este es un grupo asegurador cooperativo nacido en 1945 en el interior del país, con proyección regional, nacional e internacional que presta la más amplia cobertura de riesgos ofreciendo una extensa gama de seguros patrimoniales, de personas, agrícolas, y de riesgos del trabajo.

Sancor Seguros es la empresa que dio origen al Grupo Sancor Seguros. Nacida de la mano de la industrialización elemental de la producción lechera para operar sobre las contingencias del trabajo, hoy constituye una empresa totalmente independiente, de capitales 100% argentinos.

En 1950 la exigencia de su misión orienta a la prestación de servicios de excelencia llevó a Sancor Seguros a iniciar la expansión hacia el resto del país. Esta expansión comenzó con la apertura de las oficinas en Capital Federal, a la que le suceden Santa Fe y Córdoba en 1954, Mendoza, Río Negro y Rosario en 1956, y a partir de entonces en los puntos clave de todas las provincias del país.

Por supuesto que este crecimiento a nivel nacional, fue acompañado por la multiplicación de los servicios, tanto con la incorporación de nuevas coberturas, como con el desarrollo de diversas actividades a nivel social, y la creación de nuevas empresas, como ser Alianza Inversora y Prevención ART (Aseguradora de Riesgos del Trabajo) en el año 1996, Punto Sur Broker de Reaseguros en el 2004, en 2005 Grupo SS SA Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión y Sancor Seguros Uruguay SA.

En la actualidad el grupo Sancor Seguros se encuentra a la vanguardia del mercado asegurador argentino con una cartera de productos desarrollados según los más altos estándares internacionales para atender cada una de las necesidades de la gente.

Firme en su misión de brindar los mejores productos y servicios en el mercado, Sancor Seguros ha transitado siempre el camino del crecimiento a la par de uno de sus pilares inamovibles: la innovación, que le ha dado la capacidad de adaptarse de inmediato a los nuevos escenarios.

No solo ha crecido a lo largo y ancho del país uniendo la confianza de los argentinos, sino que también ha cruzado las fronteras nacionales dando vida a Sancor Seguros Uruguay, Sancor Seguros del Paraguay y Sancor Seguros do Brazil Servicios técnicos.

Así es que, siendo una cooperativa con origen en el interior del país, se ha convertido en empresa madre de un grupo asegurador con liderazgo a nivel nacional, con proyección internacional, y con un claro posicionamiento no solo en cuanto a facturación, sino también por el reconocido trabajo en materia de seguridad y prevención, y por su imagen y transparencia.¹

Misión

“Somos un grupo asegurador nacido en 1945 en el interior del país, con proyección regional, nacional e internacional, dedicados a brindar la más amplia cobertura en seguros de todo riesgo, ofreciendo una extensa gama de productos patrimoniales, de personas, agropecuarios y de riesgos del trabajo, impulsados por la innovación constante y la excelencia en la prestación de servicios orientados hacia nuestros clientes. Nos apoyamos en un equipo humano de trabajo altamente capacitado que cumple la tarea con profundo sentido de compromiso de trabajo, conocimiento y profesionalismo, garantizando seguridad y tranquilidad a todos nuestros asociados y a la comunidad en general.”²

Visión:

“Consolidar al grupo Sancor Seguros como uno de los primeros grupos aseguradores a nivel regional y nacional, orientado a brindar coberturas integrales en seguridad que den respuestas a las necesidades de las personas y empresas de las poblaciones del interior, economías regionales, grandes centros urbanos de Argentina y de países de Latinoamérica; destacándonos por la excelencia en la calidad de nuestros servicios y la permanente innovación a la hora de ofrecer los mejores productos basándonos en los requerimientos de nuestros asegurados, sustentados en la profesionalidad de un equipo humano de trabajo con vocación de servicios altamente capacitado.”³

¹ SANCOR SEGUROS, **Página web institucional** en <http://www.sancorseguros.com/institucional3.swf> [abril/2011].

² Ibídem

³ Ibídem

Valores:⁴

Valores fundacionales:

Confianza en la actividad aseguradora como herramienta clave para el desarrollo económico y el progreso social.

Cooperación como principio para dar solución a los problemas humanos.

Fidelidad a nuestro origen regional y nacional.

Conocimiento, responsabilidad y vocación de servicio como virtudes superiores del accionar individual y colectivo.

Convicción de que le único crecimiento sustentable es el que, orientándose al bien común y basándose en el merito de las decisiones y esfuerzos colectivos, trae prosperidad a la mayor cantidad de personas.

Valores de la gestión:

Visión estratégica como arte de proyectarse exitosamente en el tiempo y en el espacio.

Solvencia y liquidez para garantizar en tiempo y forma el total respaldo a los compromisos asumidos.

Focalización, orientación y cercanía con el cliente asociado como razón de ser.

Excelencia operativa y en los servicios.

Orientación al logro y la calidad con adecuadas mediciones de desempeño.

Innovación y creatividad como principales generadores de valor.

Incentivo a la profesionalidad, la capacitación y el trabajo en equipo.

Atención personalizada.

Equidad, lealtad y fidelidad en el trato laboral y comercial.

Responsabilidad, autonomía y compromiso de las personas miembros y colaboradores.

Sinergia entre las personas, políticas y programas, aglutinando y unificando visiones y esfuerzos como calve en la cultura organizacional.

Mejora continua y aprendizaje permanente como filosofía no solo de trabajo sino de vida.

⁴ Ibídem

Valores sociales constitutivos:

Preocupación por la gente y su desarrollo.

Respeto a las ideas y creencias de cada persona.

Apertura al dialogo y la comunicación para construir interacciones altamente productivas.

Innovación social e institucional significativa, no solo en lo administrativo y tecnológico.

Ética y responsabilidad social aplicada a todas las relaciones institucionales y, empresarias, profesionales e interpersonales.

Información, credibilidad y transparencia en el accionar.

Confianza mutua y lealtad entre todos sus integrantes.

Compromiso con la comunidad, la cultura y el medio ambiente individual y colectivo.

Empresas del Grupo



Cooperativa que dio origen al Grupo Sancor Seguros y que hoy se posiciona como líder del mercado, con una amplia gama de productos ofrecidos que contempla: Seguros de Personas, Patrimoniales y Agropecuarios, especializándose de manera constante e innovando para desarrollar coberturas a medida.



Nació en 1996 con la implementación obligatoria de la Ley de Riesgos del Trabajo, y su concepción se basa en la prevención de siniestros laborales. Prevención ART es líder dentro del Mercado de Riesgos del Trabajo, siendo la más elegida por los empresarios argentinos.



Con casa central en la ciudad de Montevideo, esta empresa opera desde el 2006 en todo el territorio uruguayo en los ramos Patrimoniales, Agropecuarios y de Personas. Este emprendimiento convirtió al Grupo Sancor Seguros en la primera aseguradora argentina en poseer una empresa propia en el extranjero y constituye una oportunidad de comenzar a forjar una experiencia que trascienda las fronteras nacionales.



Esta empresa es responsable de la administración de diferentes Fideicomisos y de Grupo SS S.A. S.G.F.C.I. Además, se encarga del desarrollo y comercialización del merchandising de las empresas del Grupo.



Con Casa Central en Asunción y dos oficinas comerciales en Ciudad del Este y Encarnación comenzamos a operar este año en todas las ramas de seguros.



Constituida en diciembre de 2007, esta entidad sin fines de lucro está destinada a desarrollar distintas actividades de bien público, entre ellas la investigación científica y tecnológica vinculada a la promoción, difusión y desarrollo del cooperativismo, a la higiene y salud ocupacional, a la seguridad vial y ambiental, y al desarrollo agropecuario, así como también proporcionar la actividad educativa sistemática.



Campinas (a 100 Kms. de San Pablo es la ubicación física de nuestra Sede en Brasil. Esta Empresa (Proveedora de Servicios), está abocada al desarrollo y asesoramiento de coberturas para importantes Cooperativas Agropecuarias de Brasil.



Nacida de la seguridad y confianza de que el Grupo Sancor Seguros ha logrado infundir, a través del cumplimiento de sus compromisos, Grupo SS S.A. -Sociedad Gerentes de Fondos Comunes de Inversión, tiene por objeto ofrecer a los clientes una alternativa de inversión para sus ahorros, ejerciendo la administración y dirección de los fondos comunes de inversión.

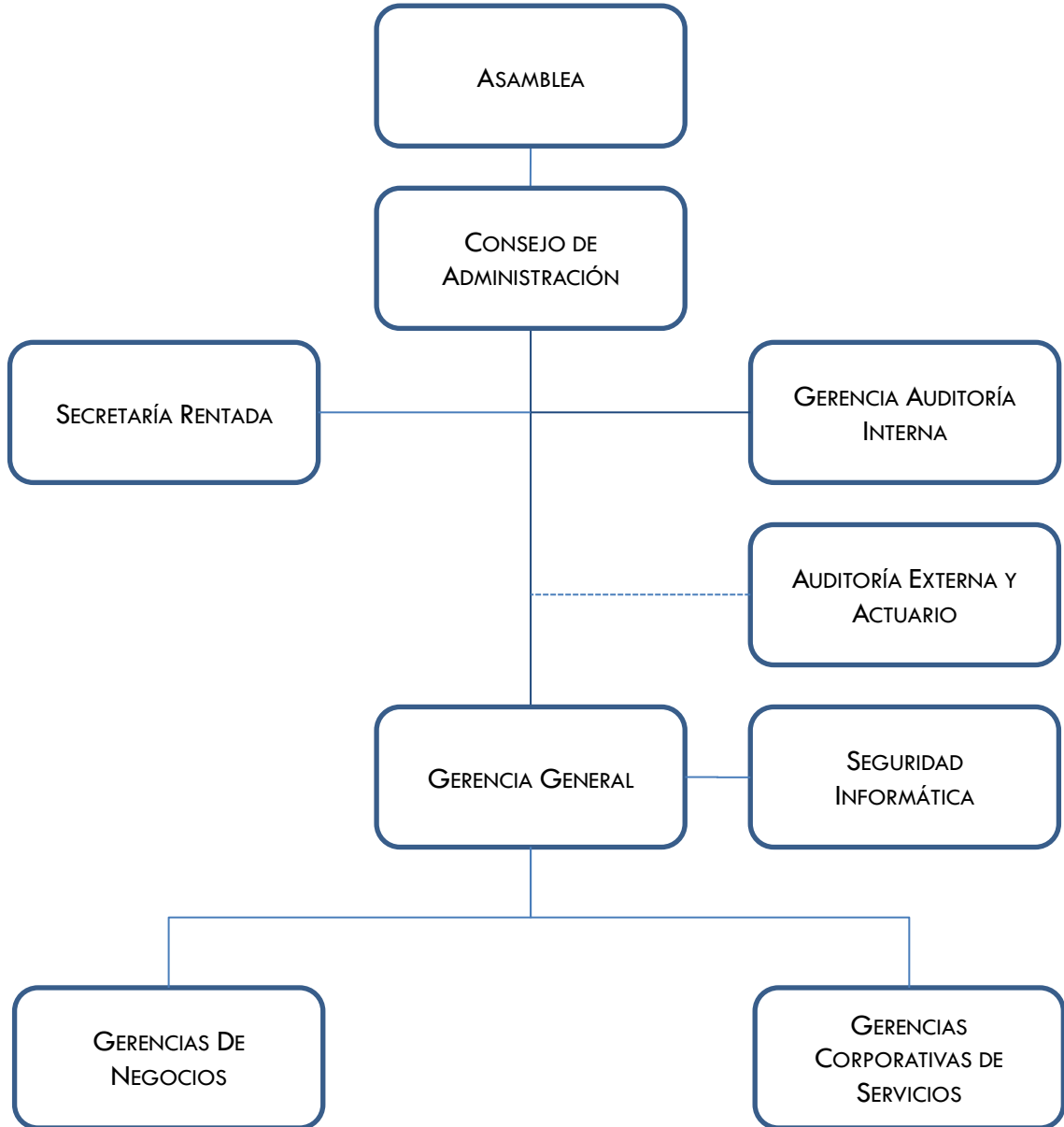


Creada con el objeto de consolidar la posición del Grupo Sancor Seguros a la vanguardia del mercado asegurador en cuanto a la sofisticación de herramientas para el manejo del reaseguro. Esta sociedad, con sede en Miami (USA), pretende dotar de una mayor eficiencia a la estructura y costos del programa de reaseguros del Grupo, afianzando la apertura hacia nuevos mercados especializados.

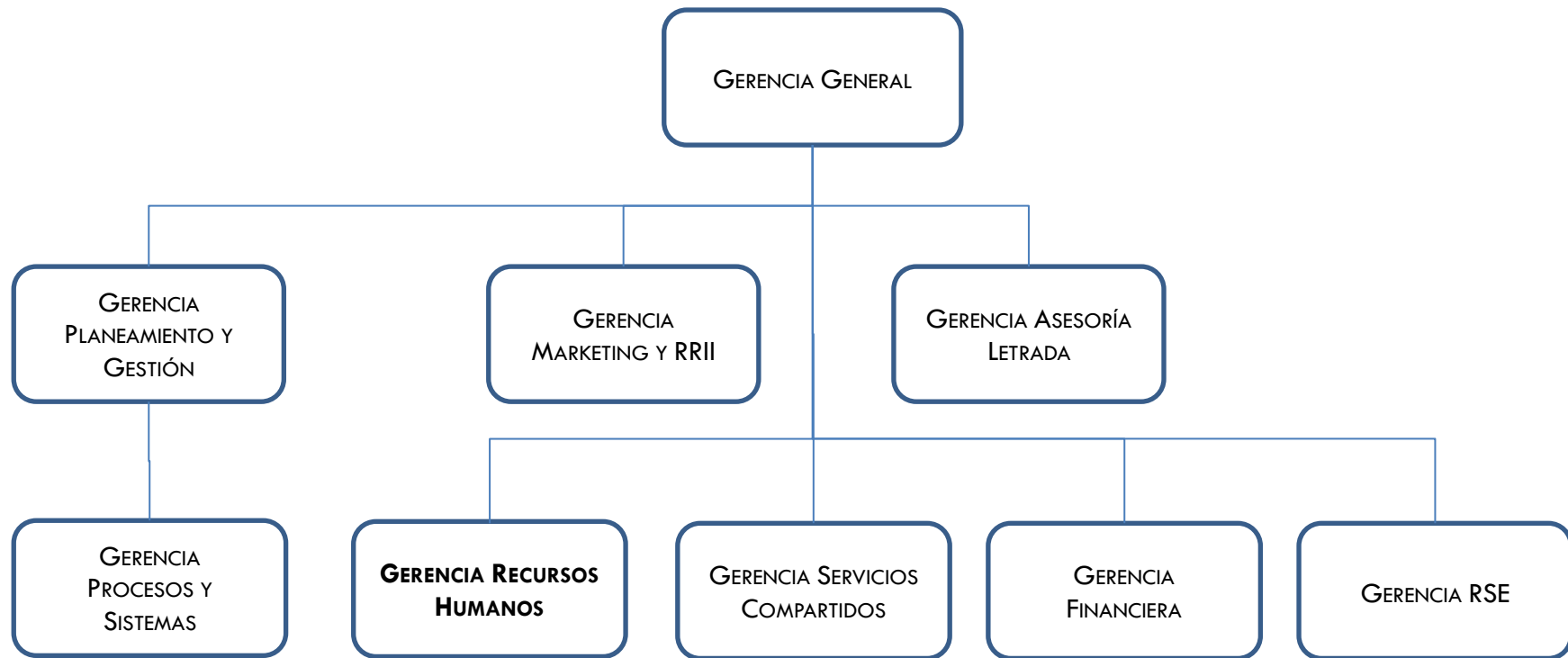
Organigrama

En el siguiente esquema se muestra el organigrama de la empresa.

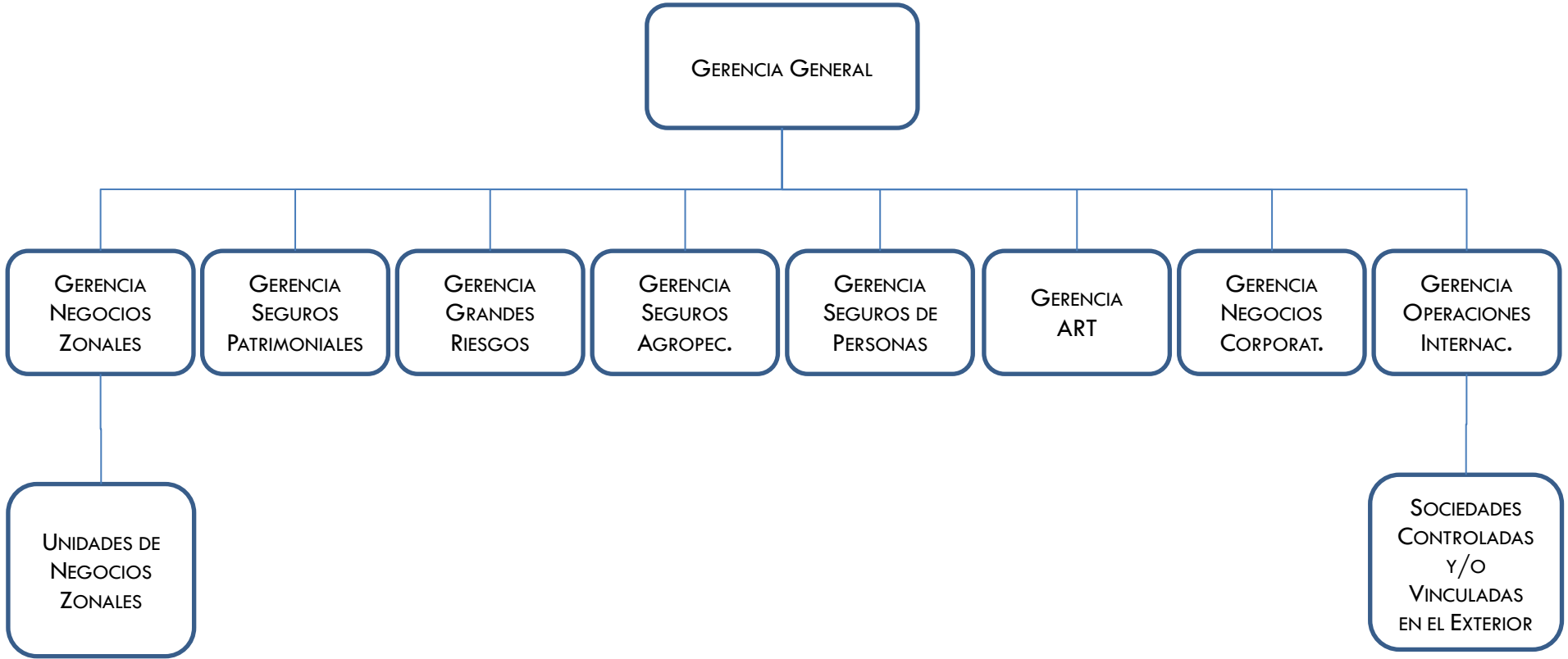
GRUPO SANCOR SEGUROS



GERENCIAS CORPORATIVAS DE SERVICIOS



GERENCIAS DE NEGOCIOS



GERENCIA DE NEGOCIOS ZONALES

MISIÓN

Dirigir el desarrollo e implementación de los Planes de Negocios Zonales y supervisar el cumplimiento de los objetivos, acciones comerciales, técnicas administrativas y los resultados de cada una de las Unidades de Negocios Zonales.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar la elaboración de los Planes Anuales de las UNZ en coordinación con las mismas y las Áreas Corporativas de Productos.
- Evaluar el desempeño y resultados de las Unidades de Negocios y proponer estrategias a seguir.
- Colaborar en la Identificación de oportunidades de negocios en coordinación con las distintas Gerencias de Productos, Gerencia de Negocios Corporativos y la Gerencia de MKT y RRII.
- Satisfacer las necesidades operativas y administrativas entre las Unidades de Negocios y las Áreas de servicios Corporativas de manera de cumplir con los objetivos fijados.
- Facilitar la implementación de Proyectos e iniciativas corporativas con impacto en las UNZ.

GERENCIA RECURSOS HUMANOS



GERENCIA RECURSOS HUMANOS

MISIÓN

Asesorar, coordinar y colaborar con la implementación de estrategias, políticas y planes de trabajo en las empresas del Grupo Sancor Seguros orientadas a propiciar una adecuada selección de personal, proveer el desarrollo personal y profesional de los RRHH y mantener un sistema de remuneraciones acorde a la realidad del mercado.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Relevar las necesidades de capacitación tendientes al cumplimiento de la misión estratégica del grupo, traduciendo las mismas en planes concretos de capacitación.
- Supervisar las actividades de diseño y revisión de los procesos de selección e incorporación de personal tendientes a cubrir las distintas posiciones requeridas por la organización con los perfiles adecuados según los roles a cumplir.
- Evaluar y proponer estructuras de remuneraciones justas para cada posición organizativa con un sistema de incentivos y beneficios que esté acorde a la realidad del mercado.
- Elaborar y analizar continuamente, y en forma conjunta con las Áreas correspondientes y la Gerencia General, la política, estrategia y programa de evaluación de desempeño de los colaboradores para promover la mejora continua de su estándar de desempeño. Dirigir y coordinar la realización de la evaluación al personal.
- Supervisar las actividades de los sectores Selección, capacitación y desarrollo y Administración.
- Evaluar el clima laboral y motivación del personal y proponer medidas correctivas cuando correspondan.
- Proponer a la Gerencia General las políticas y planes de desarrollo de los recursos humanos de las empresas del Grupo Sancor Seguros y ejecutar las mismas.

GERENCIA RRHH / SELECCIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

MISIÓN

Asesorar y asistir en el diseño, ejecución y revisión de políticas, estrategias y procesos de selección, capacitación y desarrollo; orientados a promover el crecimiento de habilidades profesionales y personales de los recursos humanos del Grupo Sancor Seguros.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Diseñar, implementar y revisar continuamente la política, estrategia y procesos de selección e incorporación de personal para cubrir las distintas posiciones requeridas por la organización con los perfiles adecuados según los roles a desarrollar.
- Elaborar, analizar y revisar continuamente las políticas, procesos y planes de capacitación de los colaboradores para satisfacer necesidades actuales y futuras de la organización.
- Diseñar, ejecutar y revisar permanentemente, en forma conjunta con las áreas correspondientes y la Gerencia de RRHH, la estrategia y programas de desarrollo de carrera para los colaboradores con potencial, las posiciones claves y las principales especialidades para asegurar la disponibilidad de los recursos humanos que la organización requiere.
- Colaborar en los procesos de cambio grupales y/u organizacionales, incluyendo en los mismos las variables comunicacional y de trabajo en equipo, a fin de dar respuesta oportuna a los requerimientos de estos procesos.
- Desarrollar y consolidar los procesos y herramientas de información de gestión de RRHH para facilitar la mejora continua interna y la toma de decisiones a la Alta Gerencia, asegurando la calidad y oportunidad de esta información.

GERENCIA RRHH / ADMINISTRACIÓN

MISIÓN

Colaborar con las empresas del Grupo Sancor Seguros en lo relativo al control y administración del personal, liquidación de retiros voluntarios y brindar los servicios de liquidación salarial, altas y bajas de personal a las empresas del Grupo.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Administrar y evaluar los sistemas de acceso y control de personal y actuar como nexo con los proveedores de los mismos.
- Controlar y administrar el Sistema de retiros voluntarios. Efectuar Negociaciones.
- Participar en litigios laborales y/o inspecciones de organismos de contralor. Trabajar en forma conjunta con Asesoría Letrada y Asesores Externos.
- Revisar y actualizar el Reglamento Interno del Personal. Aplicar correctivos por faltas en el desempeño de obligaciones laborales.
- Efectuar comunicaciones internas al personal.
- Asegurar la actualización y mejoramiento continuo de los sistemas de remuneraciones, incentivos y beneficios.
- Asistir a la Gerencia de RRHH en las revisiones salariales periódicas como así también en las tareas vinculadas con la aplicación del Sistema de Administración por Objetivos.

El área de Recursos Humanos

Según Chiavenato⁵:

“Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia la gestión de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan.

El contexto en que se aplica la administración de recursos humanos está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquellas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

En la actualidad, con la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la

⁵ Chiavenato, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, , Quinta Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 1999, pág. 2 a 6

organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología.

En consecuencia, es mejor hablar de administración de personal para resaltar la administración con las personas y no sobre las personas, como meros recursos. En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

- Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales. Es decir, las personas como personas, y no como meros recursos de la organización.

- Las personas no como meros recursos organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.

- Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae algún retorno significativo. Si el retorno es bueno y sostenible, se tendera a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas, que dejan de ser pasivas e inactivas. Es decir, las personas como socios de la organización y no solo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella.

El contexto de la Administración de Recursos Humanos es complejo y cambiante al mismo tiempo. La primera característica de este contexto es la complejidad, pues la manera como se relacionan entre si las personas y las organizaciones para realizar la tarea organizacional varia de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por la visión futurista, democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras todavía se hallan estancadas en el tiempo y el espacio y adoptan políticas ya superadas, humillantes y retrogradadas. La segunda característica es el cambio. El mundo está pasando por grandes cambios y transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales y demográficas, los cuales son cada vez más rápidos e

imprevisibles. Las organizaciones no pueden seguir el ritmo de esas transformaciones, y en ocasiones tardan mucho en incorporarlas a su comportamiento y a su estructura organizacional. El problema radica en que muchas organizaciones no se dan cuenta de que el mundo cambia y, en consecuencia, se olvidan de cambiar”.

Unidad de Negocios Sede Mendoza

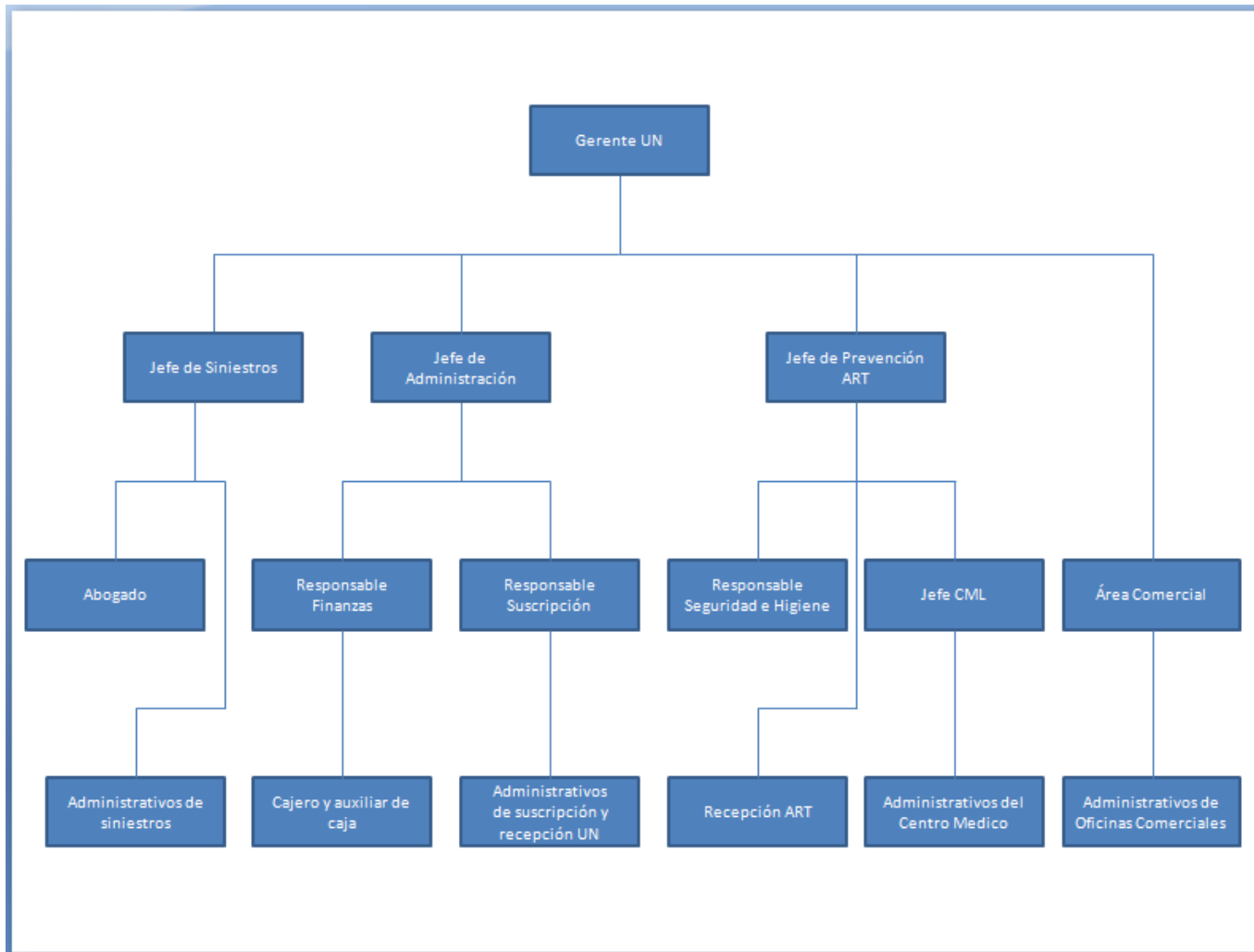
Se entiende por unidad estratégica de negocio (UEN) ("strategic business unit" [SBU]) a “un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa.

Se puede entender la empresa, por tanto, como un conjunto de varias unidades estratégicas (UEN), cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente.”⁶

Las oficinas están ubicadas en pleno centro de la Ciudad de Mendoza y allí trabajan 26 personas. Esta Unidad de Negocios tiene a su cargo un Centro Médico Laboral (Prevención ART SA), ubicado en Godoy Cruz, en el cual trabajan 10 personas en relación de dependencia (además trabajan médicos, enfermeros, kinesiólogos, etc. por contrato) y tres oficinas comerciales; una ubicada en San Rafael, otra en San Luis y la tercera en San Juan (en cada oficina trabajan 3 personas).

A continuación se muestra el organigrama de dicha Unidad de Negocio:

⁶ ADMINISTRACION DE EMPRESAS, **Página web en** <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/concepto-de-unidad-estrategica-de.html> [Abril/2011]



CAPITULO II

Marco Teórico

Antes de llegar a definir el concepto de Motivación y hacer un análisis de algunas de sus teorías, enfocándonos en la Teoría de Mc Clelland, ocuparemos un espacio para definir algunos conceptos que nos permitirán entender de qué hablamos cuando hablamos de motivación, cómo llegamos a este término y por qué es tan importante actualmente en la gestión del personal.

Empezaremos definiendo dos conceptos. En primer lugar, el concepto de persona, ya que para hablar de motivación es fundamental determinar lo que denominamos persona. En segundo lugar, se definirá el concepto organización. Este trabajo se basa en el supuesto de que optimizando la motivación lograremos mejores resultados dentro de una organización y, por lo tanto, definir el término de organización es muy importante para entender el propósito del trabajo. Por último, relacionaremos estos dos conceptos para abordar, por fin, el término motivación.

Para finalizar, presentaremos a la motivación con su respectiva definición. La exposición empezará con un análisis del comportamiento y, para poder tener de una idea del mismo, es que se dará un breve análisis de las distintas escuelas de psicología. No se profundizará en estas escuelas pero servirán de base para empezar a tratar la motivación. Después de esto, se revelarán algunas de las teorías vigentes sobre este tema desarrollando la Teoría de Mc Clelland que es la base para realizar este trabajo de investigación.

Organización

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.”⁷

Una organización solo existe cuando:

1. *hay personas capaces de comunicarse*
2. *están dispuestas a actuar conjuntamente*

⁷ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., pág. 7

3. *desean obtener un objetivo común*

Hay una gran diversidad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios, organizaciones militares, públicas (ministerios), etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control de tránsito, etc.). También existen organizaciones manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc.

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes (Chiavenato⁸):

1. *Era de la industrialización clásica (1900-1950)*: las personas eran consideradas como recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital. Existía la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Todo estaba al servicio de la tecnología; el hombre era considerado un suplemento de la máquina. El mundo estaba cambiando aunque estos eran relativamente lentos, sin sobresaltos, progresivos, paulatinos y previsibles.

2. *Era de la industrialización neoclásica (1950-1990)*: la administración de recursos humanos viene a reemplazar a la vieja concepción de relaciones industriales: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un asombroso y acelerado desarrollo y comenzó a influir con fuerza en la vida de las organizaciones y de sus participantes. Los cambios se producían a velocidades muchos mayores.

3. *Era de la información (o del conocimiento) (1990-...)*: su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global. Lo más importante es el conocimiento, sobre todo cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo comenzó a migrar intensamente del sector industrial al sector de servicios; el trabajo manual fue sustituido por el intelectual, lo cual marcó el camino hacia la era de la industrialización fundamentada en el conocimiento y en el sector terciario (de servicios). Las personas, y sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convirtieron en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos

⁸ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., pág. 11 a 12

dio paso a un nuevo enfoque: la administración de personas, puesto que estas dejaron de ser simples recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

Las variables dependientes que están en manos de la organización, en esta era, son la estructura y el comportamiento organizacional mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente genera desafíos externos a la organización, en tanto que la tecnología le impone retos internos para enfrentar unos y otros.

Siguiendo las palabras de Chiavenato⁹, las empresas poseen tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son:

1. nivel institucional; incumbe al nivel más elevado de la organización. Se denomina nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos.

2. nivel intermedio; permite la articulación interna entre los niveles institucional y operacional. Corresponde a la línea de medio campo y está conformado por los mandos medios, es decir, las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

3. nivel operacional; se halla localizado en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones.

Las personas

Las organizaciones están compuestas de personas, de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. Estas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no hay organización.

La variabilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno complejo dependiente de las influencias de muchas variables. Las diferencias, en cuanto a aptitudes, son amplias y los modelos de comportamiento son diversos. Estas hacen que cada persona posea

⁹ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., pág. 37 a 38

características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables.

Relación persona - organización

La problemática sobre la relación entre persona y organización no es reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos antiguos. Al poco tiempo el enfoque clásico, centrado en la tarea y el método de ejecutarla, fue cediendo lugar al enfoque humanístico, centrado en el hombre y el grupo social. El enfoque pasó de la tecnología hacia las personas.

Las personas se agrupan en organizaciones con el fin de superar sus propias restricciones y lograr objetivos comunes. En la medida que se logren estos objetivos, las organizaciones permanecerán y progresarán. Cuando crecen, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes.

Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos objetivos organizacionales de producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de necesidades de la clientela, etc. Incluso después de reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales por los que luchan, y muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos.

Todo sistema social puede estudiarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan solo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio.¹⁰

¹⁰ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., pág. 114 a 115

Motivación

El comportamiento es una actividad propia de los organismos vivos para mantenerse y conservar la vida. Si no adoptáramos conductas moriríamos. El comportamiento es generado por estímulos, externos e internos.

Para poder hablar de motivación, en primer lugar tenemos que hablar de comportamiento y por esto se dará una breve explicación de las escuelas de psicología más importantes con el fin de tener una idea de las diferentes corrientes de pensamientos sobre este concepto.

Escuelas de Psicología¹¹

Psicoanálisis:



Sigmund Freud fue su mayor exponente y creador del paradigma psicoanalítico. El gran hallazgo de Freud fue el “inconsciente” y a partir de aquí es desde donde hay que hablar la conducta. El psicoanálisis posee una idea de *mente activa*, por motivo del filtro de represión sexual que separaba el lado consciente con el inconsciente, planteaba que ciertos factores cruzaban del lado inconsciente al lugar consciente, y esto afectaba en acciones, conversaciones, etc. El psicoanálisis piensa que los motivos conscientes son insuficientes para explicar los motivos de la

¹¹ WIKIPEDIA, pagina web en http://es.wikipedia.org/wiki/Escuelas_psicologicas [abril/2011]

conducta. Por lo mismo habla de *sujeto pasivo*, pues él no puede llegar hasta su lado inconsciente y saber lo que posee en ese sector.

Con estas bases, surge la idea del Yo, Súper Yo y Ello:

- Yo: somos nosotros.
- Súper Yo: son las normas, leyes y restricciones sociales (como base la familia)
- Ello: es donde se alojan los deseos inconscientes que el individuo no puede llegar.

Para entender el comportamiento humano, esta escuela se preocupa de la energía libidinal, encontrada en el inconsciente y que aflora, por el filtro de represión, al consciente y se enfoca en dos factores:

- Etapas del desarrollo psicosexual:
 - Oral
 - Anal
 - Fálica (Edipo)
 - Latencia Sexual
- Historia psíquica del hombre: que es el pasado y solo se puede acceder por medio de terapia.

La idea es que la consciencia sufre daños o enfermedades dentro de las etapas anteriormente nombradas o en la infancia y, por lo tanto, se evalúa si el síntoma que presenta tiene algún significado.

En esta escuela se da preponderancia a la mente y se le da mayor importancia al inconsciente que a la propia existencia de uno mismo.

Conductismo

Pavlov, Watson y Skinner son los mayores exponentes de esta corriente. Esta escuela posee una visión mecanicista del hombre pues se basa en el concepto de arco reflejo base de estímulo y respuesta, que es la partida para las teorías básicas de aprendizaje. Ven a la mente como pasiva (contrarios al psicoanálisis). El hombre está determinado por el factor del medio que lo rodea y esto produce estímulos que lo condicionan a determinados actos.



Para el conductismo la psicología debe ser ciencia eminentemente práctica, sin nada de introspección, y teniendo como objetivo la predicción y el control de la conducta.

Esta escuela solo reconoce aquellos procedimientos que atiendan exclusivamente las actividades del organismo en cuanto a respuestas externas observables a estímulos también observables. El hombre no es otra cosa que la suma de condicionamientos habidos. Watson concibe la personalidad como el productor final de nuestros sistemas de hábitos. Negó la existencia de cualesquiera caracteres o facultades innatos.

Se intenta explicar que por medio de estímulos las personas aprenden, comprenden, etc.

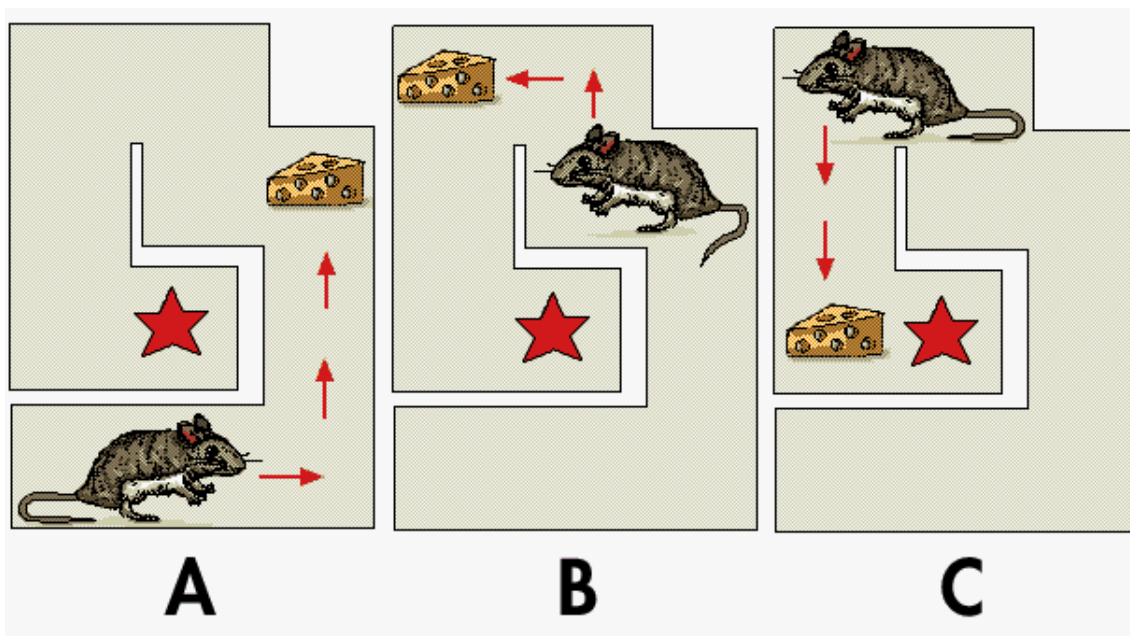
El objeto de esta escuela es netamente científico. Se basa en la conducta de los hombres en un ámbito de “Estimulo-Respuesta” (E-R) y solo ven este aspecto ya que es *medible*. Todo proceso mental, emociones, afecto o derivados no los estudia pues no se pueden medir.

El condicionamiento operante fue introducido por el psicólogo estadounidense Burrhus Frederic Skinner como una alternativa al condicionamiento clásico aplicado por el psicólogo ruso Iván Petróvich Pávlov.

A través de la experimentación, Skinner concluyó que el comportamiento se podía condicionar con el empleo de refuerzos positivos y negativos. Como se ve en la imagen, los refuerzos positivos condicionan al ratón para que encuentre el final del laberinto. El ratón es recompensado con un alimento cuando llega a la primera etapa (A). Una vez que este tipo de

conducta se ha arraigado, el ratón no recibe más recompensas, hasta que alcanza la segunda etapa (B). Después de varios intentos, el ratón debe encontrar el final del laberinto para recibir su recompensa (C). La investigación de Skinner sobre condicionamiento operante le llevó a la conclusión de que las recompensas más simples pueden condicionar formas complejas de comportamiento.

Teoría del condicionamiento operante de Burrhus F. Skinner



Humanismo

Para los psicólogos de la escuela humanista el hombre es psicológicamente distinto de los animales. El hombre es por naturaleza bueno, además, cada hombre, posee una naturaleza específica que le permite elegir mientras adquiere conciencia la bifurcación entre lo bueno y lo malo, además de la naturaleza individual que es única e irrepetible.

Por ser cada hombre distinto a los demás, como tal, debe ser tratado y estudiado de forma particular. Se debe evitar el uso de esquemas o conceptos preestablecidos, a través de los cuales se puede explicar o interpretar la conducta coincidente de un colectivo, pero en modo alguno, la del individuo como ser diferente que recibe y asimila cada experiencia de una manera típica y

personal porque aunque exista una naturaleza racial como seres humanos, uno es autónomo y aprende según sus patrones.



Uno de los exponentes de esta escuela es Carl Rogers y parte de la idea de que el individuo tiene dentro de sí mismo recursos suficientes que pueden ser movilizados, con tal que el psicólogo consiga crear un clima adecuado.

Otro de los exponentes es Abraham Maslow que dice que la persona progresa al ir superando una serie de necesidades ordenadas jerárquicamente de mayor a menor importancia biológica y de menor a mayor importancia psicológica.

Introducción a la motivación

"La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."¹²

¹² Solana, Ricardo F., **Administración de Organizaciones**, Argentina, Ediciones Interoceánicas S.A., 1993. Pág. 208

El factor común resultante entre las escuelas de psicología es un término que llaman “Homeostasis”. Este término es utilizado en muchos campos (biología, fisiología, cibernética, etc.) y en todos los casos tiene el mismo significado, “equilibrio”. Cuando usamos este término en recursos humanos nos referimos a un equilibrio entre nuestras necesidades y su satisfacción. Cuando las necesidades no son satisfechas, se produce un desequilibrio interno que nosotros tratamos de eliminar, buscando el equilibrio, a través del “comportamiento” que nos permita satisfacer nuestras necesidades.

En una organización, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal existente, etc.).

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención.

Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.¹³

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las

¹³ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., pág. 68

personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia, el proceso que los origina es el mismo para todas las personas.

“El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.”¹⁴

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., pág. 70

Aspectos relevantes de la motivación

La motivación tiene que ver con las razones que subyacen a una conducta. El por qué de una conducta hace referencia al concepto de motivación. No solo hay que explicar por qué se produce una conducta, sino también hay que tratar de explicar la importante variabilidad conductual observable en cualquier ser vivo. El concepto de variabilidad hace referencia, al menos, a dos posibilidades. Por una parte, aquella referida a la amplia gama de manifestaciones conductuales cuando el abanico de posibles situaciones estimulares es amplia. Por otra parte, y de forma más restrictiva, cuando nos centramos en una y la misma situación estimular. Esta segunda posibilidad, el concepto de variabilidad es más específico, haciendo referencia, por una parte, a las diferentes manifestaciones conductuales mostradas por dos personas ante una misma situación estimular y, por otra parte, a las diferentes manifestaciones conductuales mostradas por una misma persona ante una misma situación estimular en dos momentos diferentes. En cualquiera de los casos, parece claro que existe una premisa motivacional básica en la conducta de cualquier organismo: el hedonismo psicológico (Beck 2000).

Durante la etapa pre científica la motivación se reducía a la actividad voluntaria, mientras que en la etapa científica hablar de motivación implica referirse a instintos, tendencias e impulsos, que proporcionan la energía necesaria; pero además, hay también claras referencias a las actividades cognitivas, que dirigen la conducta hacia determinadas metas. Por lo tanto, el concepto de motivación en la actualidad debe considerar la coordinación del sujeto para activar y dirigir sus conductas hacia metas.

Se puede decir que el término motivación se refiere a un proceso interno que impulsa al individuo, y este impulso, a su vez se relaciona con algún evento interno o externo.

Las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. Existen tres premisas que explican el comportamiento humano¹⁵:

1. *el comportamiento es causado*
2. *el comportamiento es motivado*

¹⁵ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., pág. 68 a 69

3. *el comportamiento está orientado hacia objetivos*

Es pertinente señalar que la motivación posee aspectos biológicos y culturales de los que es difícil prescindir. Así, muchos de los desafíos adaptativos a los que se enfrenta el ser humano tienen connotaciones sociales, pues es la sociedad, con el tinte cultural que en ella predomina, la que va imponiendo ciertas peculiaridades que orientan las necesidades biológicas y las necesidades psicológicas en un determinado sentido. La finalidad es tratar de relacionar de forma coherente y adaptativa el medio ambiente interno y el medio ambiente externo de un determinado individuo. Las metas dirigen al individuo, dependiendo de las condiciones del estímulo, y la motivación moviliza las acciones pertinentes.

Las fuentes de la motivación¹⁶ se refieren al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active. Por lo que respecta a las **fuentes internas**, cabe hablar de la historia genética, la historia personal y las variables psicológicas. En cuanto a la *historia genética*, se refiere a los efectos que ha ido ejerciendo el proceso de la Evolución sobre la especie humana. La *historia personal*, se refiere a la experiencia que arrastra un individuo desde el nacimiento. Las *variables psicológicas*, representan el hecho incontrovertible de que los seres humanos somos diferentes y únicos. Poseemos nuestra propia individualidad que nos hace peculiares.

Las **fuentes ambientales**, se refieren a los diferentes estímulos que, desde fuera del individuo, ejercen su influencia sobre este. Son los incentivos, considerados como estímulos que motivan la conducta.

En definitiva, el estudio de las fuentes de la motivación tiene que incluir los componentes biológicos y de aprendizaje cognitivo. Estos componentes, en interacción mutua entre sí y con el medio ambiente, posibilitan la activación y dirección de la conducta motivada.

El componente biológico se fundamenta en el hecho de que uno de los principios de la conducta depende de la estructura genética del sujeto. El componente de aprendizaje juega un importante papel en la motivación ya que los denominados “motivos adquiridos” (logro, poder, etc.) se escapan a la pura determinación biológica. El componente cognitivo se relaciona con los procesos de conocimiento.

¹⁶ REVISTA ELECTRONICA DE MOTIVACION Y EMOCION, pagina web en <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html> [abril 2011]

*Características de la motivación*¹⁷

La variación o variabilidad motivacional es evidente en dos posibles formas, a saber: en términos de cantidad o intensidad, implica un cambio en forma de incremento o decremento en la movilización de energía, así como en la cantidad de esfuerzo que se dedica para la acción. Es decir, la intensidad se refiere a cuan robusta o débil es la motivación. Calidad, implica una selección de la dirección para la ejecución de la acción permitiendo ver de qué modo específico o hacia qué meta concreta se dirige la acción. Es decir, la calidad se refiere al tipo de motivación.

El aspecto relacionado con la intensidad de la motivación, esto es el factor energético que puede variar desde la letargia extrema hasta la máxima alerta y responsabilidad. Actualmente, y de forma genérica, se habla de activación. Tales características se refieren a la activación y a la dirección.

Activación: es una de las características que con mayor facilidad puede ser observada cuando un organismo lleva a cabo una conducta. *La conducta abierta o manifiesta* es una de las propiedades que mejor define a la activación. Es decir, en la medida en que un organismo está llevando a cabo una conducta, parece lógico pensar que un cierto nivel de motivación existe en dicho sujeto.

Otra propiedad que define bastante bien las características activadoras de la motivación tiene que ver con la *persistencia*. Cuando un organismo está motivado, persiste su conducta hasta que consigue aquello que busca. Persistencia, repetición de la misma conducta. La persistencia va más allá de la especificidad de conducta: tanto da si el sujeto tiene una o varias alternativas de conducta como insistir en su conducta o elegirá otra en cualquiera de los casos persistirá en su afán.

Otra propiedad que está relacionada con las características activadoras de la motivación tiene que ver con el *vigor o intensidad* de la conducta. Los teóricos de la motivación plantean que la intensidad de la respuesta ofrecida por un sujeto correlaciona positivamente con el nivel de motivación que ese sujeto experimenta.

Dirección: un organismo se encuentra siempre en un estado de relativa motivación, ya que, en cierta medida, siempre existe un objetivo o meta hacia el que se dirige la conducta de ese organismo o del que se quiere alejar dicho organismo. En el proceso de consecución, hay al menos, dos variables que condicionan de forma importante la subsiguiente conducta o acción de ese

¹⁷ Ibidem

individuo, por una parte, *la expectativa de consecución*, y por otra parte, *el grado de atracción del objetivo*.

*El proceso de motivación*¹⁸

La motivación es un proceso adaptativo en el cual resulta imprescindible considerar la existencia de diversos componentes.

Elección del objetivo, el individuo decide que motivo satisfará y que meta intentara conseguir para satisfacer dicho motivo. La elección de un motivo depende de la intensidad del mismo, de lo atractivo que resulte el incentivo, de la probabilidad subjetiva de éxito y de la estimación del esfuerzo necesario para conseguir el objetivo.

Dinamismo conductual, se refiere a las actividades que lleva a cabo un individuo para intentar conseguir la meta elegida. El individuo decide que actividades le permitirán conseguir la meta, llevando a cabo la conducta instrumental apropiada para ese fin.

Finalización y al control sobre la acción realizada, se refiere al análisis del resultado conseguido con las distintas acciones o conductas instrumentales que el individuo ha llevado a cabo. Si el resultado ha sido la consecución de la meta, el individuo llevara a cabo la correspondiente conducta consumatoria, con la cual pone fin al proceso motivacional. Si, por el contrario, el individuo no ha conseguido la meta, en función de los parámetros relacionados con el interés o necesidad de conseguir esa meta, decidirá si persiste e intenta de nuevo su consecución, o si ,por el contrario, cambia la meta a conseguir, eligiendo otra que considere más asequible.

La secuencia para explicar el proceso motivacional seria la siguiente: estímulo, percepción, evaluación-valoración, elección de la meta, decisión de actuar, conducta motivada, y control del resultado. A lo largo del proceso, es habitual que el individuo realice los pertinentes ajustes atribucionales acerca de los resultados que va obteniendo con sus conductas, con lo cual se puede entender la propia dinámica del proceso motivacional, así con la eventual persistencia o abandono de las conductas dirigidas a la obtención de la meta en cuestión.

¹⁸ Ibidem

Factores organizacionales que inciden en la motivación

Normas de ascenso y calificación: el sistema debe ser justo. Debe existir un manual de calificaciones que sea conocido por todo el personal.

Logro del personal: se debe propiciar que las personas se sientan satisfechas con lo que han logrado. Para ello, se les debe asignar una tarea acorde con la capacidad de cada uno. Si le damos una tarea superior a sus posibilidades de frustrar y se damos una inferior y subestimamos, se frustra.

Responsabilidad: debe procurarse dar la posibilidad a cada empleado de asumir mayores responsabilidades. La tendencia actual en lo que se refiere a supervisión es procurar el autocontrol de las personas más que un control externo a las mismas.

Estructura administrativa: cuando el grado de fragmentación es muy grande, se complican las comunicaciones. Si hay muchos niveles se complica la comunicación y la coordinación dentro de la organización.

A esos efectos, se debe establecer cuál es el ámbito o área de control más conveniente. Estructura flexible. Mayor participación.

Supervisión: la persona que tiene la autoridad formal debe estar capacitada para conducir a su personal, es decir, para orientarlo y capacitarlo. Si el supervisor no reúne las condiciones necesarias para liderar al grupo esto puede atentar contra la motivación es decir que el supervisor debe tener un buen conocimiento del grupo a su cargo y aplicar el estilo de dirección apropiado.

Las comunicaciones: muchos directivos piensan que no se debe tener informado al personal pero la gente siempre desea saber qué es lo que está pasando en la organización. Si la comunicación no es buena surgen los rumores que enrarecen el ambiente (cuanta menos comunicación mayor rumor).

Teorías de la Motivación

Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow¹⁹

Maslow establece cinco categorías de necesidades que se suceden en una escala ascendente. Las organiza en dos grandes bloques que establecen una secuencia creciente y acumulativa de lo más objetivo a los más subjetivos en tal orden que el sujeto tiene que cubrir las necesidades situadas a niveles más bajos (más objetivas) para verse motivada o impulsado a satisfacer necesidades de orden más elevado (más subjetivas). En el primer bloque de necesidades Maslow establece cuatro tipos:

1) Necesidades fisiológicas: son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

2) Necesidades de salud y seguridad: llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de esas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

3) Necesidad de pertenencia y amor: son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan

¹⁹ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., pág. 71 a 76

relativamente satisfechas. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad.

4) Necesidades de estima: están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

En un segundo bloque se establece una quinta categoría, lo que denomina como Necesidades de autorrealización o metanecesidades. Se contemplan en esta categoría una mezcla de valores que podrían ser contradictorios entre sí, o con las propias necesidades satisfechas que les han abierto las puertas: virtudes éticas, deseos y aspiración, desarrollo de capacidades, potencialidades, en suma, aspectos que vienen a instalarse en el campo de las necesidades considerado como concepto que termina situándose en la última instancia en el campo de lo subjetivo y de lo relativo. Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.²⁰

En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas (por ej., sentimiento de realización), y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se ha satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtengan las persona, más importante se vuelven y deseara satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa que tan satisfecha este la persona, pues está siempre querrá más.

²⁰ Ibidem

Características generales de la teoría de Abraham Maslow

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surge con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

Críticas a su teoría²¹

A esta concepción de Maslow se le atribuye la legitimación de la "piramidalidad" social. Si las necesidades están jerarquizadas y son infinitas, la sociedad se configurará también "naturalmente" como una pirámide donde sólo la cúspide accede a más y a más a costa de mantener abajo a una base cuanto más amplia y desposeída más conveniente

La crítica más común, es la que concierne a su metodología, por el hecho de haber escogido a un reducido número de personajes, que él consideraba autorrealizados, y llegar a conclusiones de lo que es la autorrealización después de leer sus biografías o hablar con ellos.

A pesar de que la teoría de Maslow ha sido vista como una mejora en las teorías previas sobre la personalidad y la motivación, conceptos como la «autorrealización» resultan algo vagos. Como consecuencia, la operatividad de la teoría de Maslow es complicada.

No hay ninguna prueba de que cada persona tenga la capacidad de convertirse en un ser «autorrealizado». Hay ejemplos de personas que poseen rasgos de autorrealización y no han tenido sus necesidades básicas satisfechas. Muchos de los mejores artistas sufrieron pobreza,

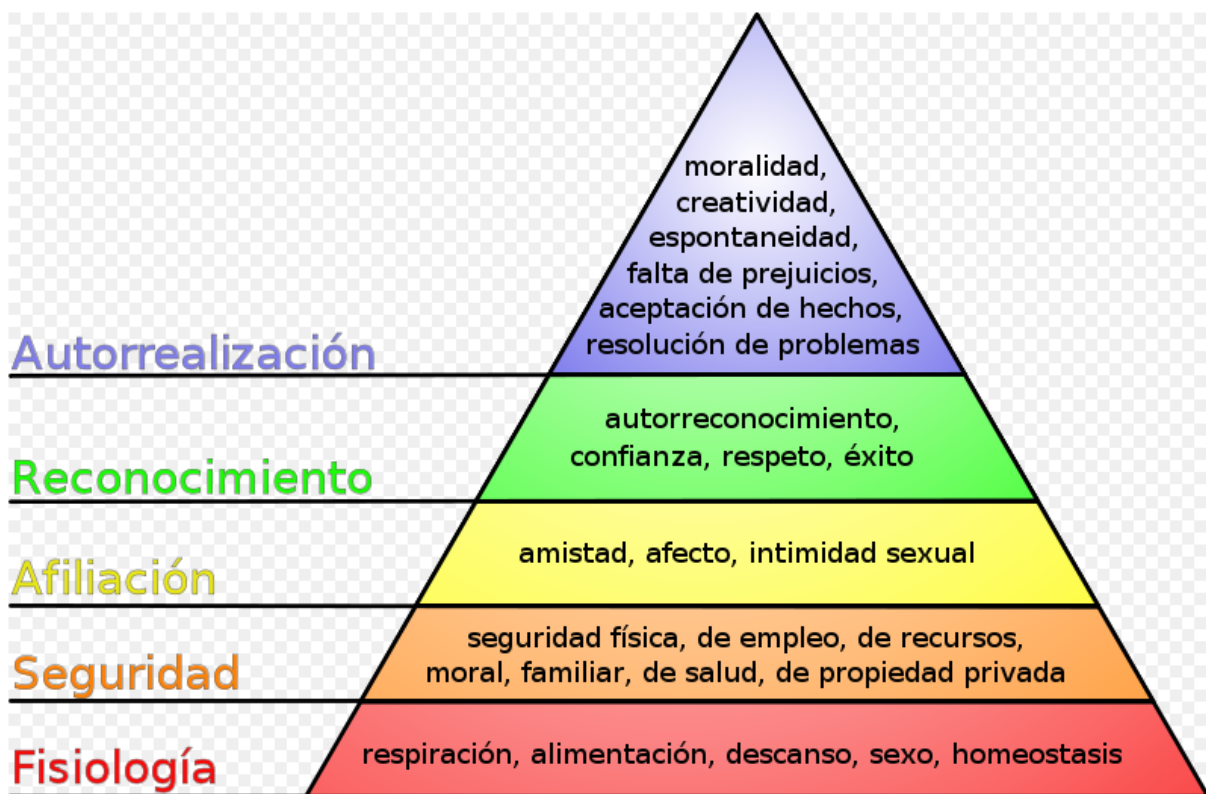
²¹ WIKIPEDIA, pagina web en http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow [Abril 2011]

deficiente crianza, neurosis y depresión. Sin embargo, algunos estudios científicos muestran el pleno interés del ser humano por autorrealizarse y tender a un nivel más alto de satisfacción.

Una última crítica sería el hecho de considerar la seguridad de propiedad privada más importante que tener una familia o una moralidad, ej. La mayor parte de los nativos de Sudamérica, África o Asia no tienen propiedades y pueden suplir el resto de sus necesidades.

Finalmente la consideración de las necesidades inferiores como "comunes con la animalidad" y el hecho de que pudiera entenderse que una persona sin dichas necesidades satisfechas no tiene acceso a comportamientos leales, comunitarios o libres, es visto como un reflejo en la teoría del rechazo social del autor a las clases inmigrantes de la América de la época y de su aristocraticismo con respecto en su concepción de la humanidad como propiamente tal.

Figura N° 1: Pirámide de Maslow²²



²² Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., pág. 72

Modelo de Clay Alderfer²³

Clay Alderfer, especifica tres categorías de necesidades:

Necesidades de existencia: deseos de bienestar material y físico (como fisiológicas y de seguridad)

Necesidades de relación: deseos por establecer y mantener vínculos interpersonales con otras personas (como afiliación)

Necesidades de crecimiento: deseos de ser creativo, hacer aportaciones útiles, productivas y tener oportunidad de desarrollo personal (estima y autorrealización)

Hipótesis de la frustración regresiva: cuando un individuo se siente frustrado por no cubrir sus necesidades de orden superior, las que ocupan el nivel inferior resurgen y siguen rigiendo su comportamiento.

El movimiento que se da por la jerarquía es producto de la frustración progresiva y regresiva.

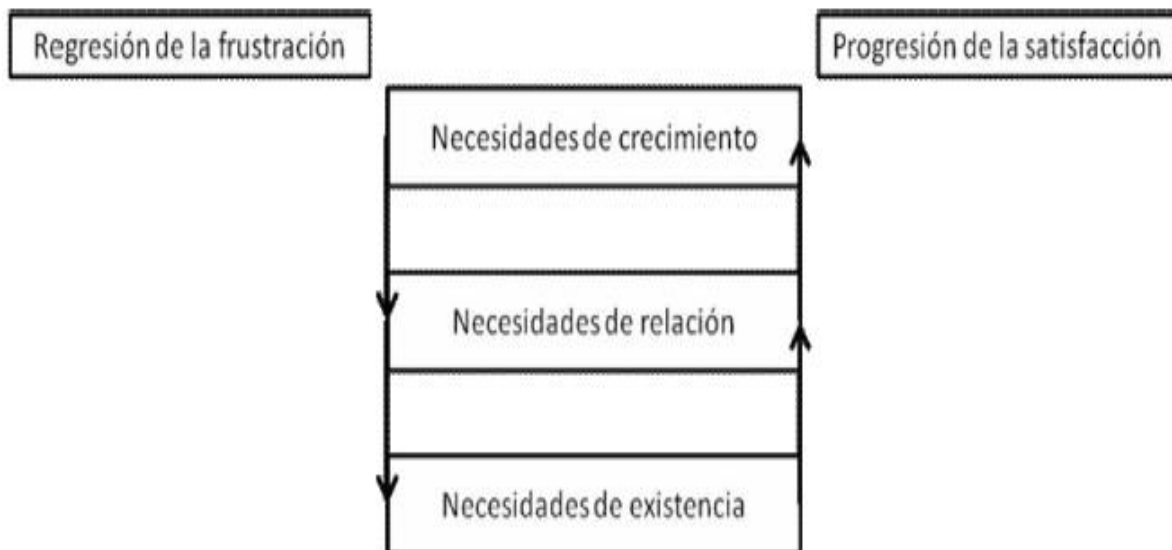
Diferencias con la Pirámide de Maslow

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

- La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.
- En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas, como la japonesa, que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

²³ Robbins, Stephen P., **Comportamiento Organizacional**, Sexta Edición, Mexico, Prentice Hall, 1991, pág. 213 a 214

Figura N° 2: Orden y dirección de las necesidades²⁴



Teoría de los dos factores²⁵

Frederick Herzberg, afirma que la relación entre la satisfacción en el trabajo y la motivación es más compleja de lo que parece. La teoría bifactorial plantea que dos aspectos separados y distintos del entorno dan lugar a la motivación y satisfacción de los empleados.

La teoría se basa en la premisa de que los factores de motivación y de higiene son muy similares para todos los empleados, y las diferencias individuales entre éstos no se consideran importantes.

Para Herzberg existen dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

1) *Factores higiénicos o factores extrínsecos*, características no relacionadas con la tarea en el entorno de trabajo que genera insatisfacción se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera de control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de

²⁴ Ibidem

²⁵ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., pág. 76 a 78

trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ellas trabajan, los reglamentos internos, etc.

De acuerdo con las investigaciones de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos solo evitan la insatisfacción de los empleados pues no consiguen elevar conscientemente la satisfacción, y cuando la elevan, no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Son esencialmente profilácticos y preventivos, solo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Herzberg también los llama factores insatisfacientes.

2) *Factores motivacionales o intrínsecos*, son aspectos del contenido del trabajo y el contexto organizacional que generan sensaciones positivas entre los empleados. Su presencia no garantiza que los empleados sean productivos. Conducen a un desempeño superior solo si no hay insatisfacciones presentes. Están relacionados con el contenido de cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Los factores motivacionales, los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización dependen de las tareas que el individuo realice en su trabajo. Los llama también factores satisfacientes.

Se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

- Factores motivacionales o de función: son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal.
- Factores ambientales o higiénicos: localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa por ejemplo las condiciones de trabajo, el que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.

Las teorías de la motivación expuestas por Maslow y Herzberg son muy relativas. Algunas investigaciones recientes presentan resultados que ponen en duda su validez. La contribución de las teorías puede resumirse en:

- los individuos pueden verse como poseedores de necesidades o motivos generalizados. Estas necesidades pueden ser distribuidas en una jerarquía que va de las necesidades fisiológicas y de seguridad a las necesidades de autorrealización;
- estas necesidades y motivos pueden entenderse como una influencia directa sobre el comportamiento;

- el comportamiento se explica, entonces, a partir de una necesidad o motivo él se basa;
- existe un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y los objetivos de organizaciones;
- este conflicto se resuelve no mediante técnicas de relaciones humanas sino mediante cambios en la estructura organizacional;
- la mejor forma de organización es aquella que busca optimizar la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales a través de los siguientes medios: estímulo, a la formación de grupos de trabajo estables y de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones; buena comunicación y supervisión clara; estructuras no burocráticas que funcionan más por la fijación de objetos que a través de la jerarquía de autoridad.

Sin embargo, algunas críticas a las teorías de la motivación permanecen aún sin respuesta convincente:

- ¿Cómo validar la existencia de necesidades humanas? ¿Son “reales” o solo “construcciones” de los psicólogos? ¿Cómo establecer cuáles son? ¿Son universales o su expresión es contingente frente a las circunstancias? ;
- ¿Hasta qué punto es legítimo usar las necesidades como variable independiente? ¿Explican realmente el comportamiento? ¿Existe una contradicción básica entre ellas y la perspectiva sociológica? ;
- Si las necesidades existen, ¿por qué deben ser satisfechas dentro de las organizaciones industriales? ¿Por qué no pueden ser satisfechas fuera del trabajo?

Figura N° 3: Características de los factores ²⁶

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Modelo de David Mc Clelland

“David McClelland nació el 20 de mayo de 1917 en Mt. Vernon, Nueva York. Recibió su grado B.A. en 1938 de la Universidad Wesleyan y su M.A. en 1939 de la Universidad de Missouri. Se recibió de Doctor en Filosofía en psicología experimental de la Universidad Yale en 1941. Enseñó en el Colegio del Connecticut para Mujeres en Londres y la Universidad Wesleyan antes de que lo aceptaran en Harvard en 1956. Después de 30 años en Harvard, se traslado a la Universidad de Boston en 1987, donde era un Profesor de Investigación Distinguido de Psicología hasta su muerte en marzo de 1998 a la edad de 80 años. Aunque McClelland sea el más conocido por su investigación sobre la motivación de logro, sus intereses de investigación recorrieron de la personalidad al conocimiento. Con John Atkinson desarrolló el sistema de anotar para la prueba de percepción temática que fue usada en la investigación de motivación de logro. Más tarde, se interesó en la relación entre la motivación de logro y el desarrollo económico. Antes de su muerte, condujo la investigación sobre influencias fisiológicas sobre la motivación de logro. McClelland recibió numerosos premios por su investigación, incluyendo el Premio de Asociación americano Psicológico para la Contribución Científica Distinguida en 1987. Sus publicaciones incluyen el

²⁶ Ibidem

Alcanzar de la Sociedad (1961), las Raíces de Conocimiento (1964), el Poder: la Experiencia Interior (1975), y el Motivo de Logro (1953, con Atkinson, Clark, y Lowell).”²⁷

“La teoría de Mc Clelland de las necesidades presenta tres necesidades: la realización, el poder y la afiliación:

- Necesidad de realización: el afán por destacar, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares, para alcanzar el éxito.
- Necesidad de poder: el afán por lograr que los demás se comporten de una manera en que no se habrían comportado.
- Necesidad de afiliación: el afán tener relaciones interpersonales amigables y estrechas.”²⁸

Mc Clelland, al investigar la necesidad de realización, halló que los individuos que tienen esta necesidad se diferencian de los demás porque persiguen hacer mejor las cosas. Buscan contextos donde puedan tener responsabilidad personal para solucionar dificultades, puedan recibir retroalimentación pertinente sobre su rendimiento, para saber de inmediato si están haciendo bien las cosas o no y puedan establecer objetivos que representen un desafío moderado. Las personas que quieren realizarse les desagradan triunfar por azar. Eligen el desafío de enfrentar un problema y aceptar la responsabilidad en el triunfo o el fracaso, en lugar de dejar el resultado en manos de la casualidad o de los actos de otros. Por lo general, estas personas evitan las actividades que consideran muy difíciles o muy fáciles.

La necesidad de poder es la aspiración por afectar, tener influencia y controlar a los demás. Los individuos que tienen mucha necesidad de poder gozan cuando tienen el mando. Por lo general, luchan por ejercer influencia en los demás y prefieren encontrarse en situaciones de competencia y de disputa por posiciones. Suelen preocuparse más por el prestigio y por influir en los demás que por un rendimiento efectivo.

Las personas que tienen la necesidad de afiliación buscan ser queridos y aceptados por los demás. Luchan por la amistad, prefieren situaciones donde se coopere en lugar de competir y buscan relaciones donde exista una comprensión recíproca.

En la tabla N° 1 se resumen los aspectos principales de las necesidades de Mc Clelland.

²⁷ BLOG PERSONAL DE MCCLELLAND, pag web en <http://mcclellandrrhh.blogspot.com/> [abril 2011]

²⁸ Robbins, Stephen P., *Op. Cit.*, pág. 214 a 215

A continuación se presentaran algunos aspectos importantes de estas necesidades²⁹

- Las personas que quieren realizarse prefieren situaciones laborales donde tengan responsabilidad personal, retroalimentación de su actuación y un grado intermedio de riesgos.
- La necesidad de realización no siempre origina un buen administrador. Las personas que quieren realizase tienen interés en su rendimiento personal y no en influir en que otros rindan mucho.
- Las necesidades de afiliación y de poder suelen estar muy relacionadas con el éxito administrativo. Los administradores destacados tienen gran necesidad de poder y poca de afiliación.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo por la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. Sin embargo, una de las necesidades es la dominante, también dependiendo de cada personalidad. A diferencia de Maslow, McClelland no especificó ninguna etapa de transición entre las necesidades. La importancia de las diversas necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor. En la tabla N° 2 se resumen las características de estas necesidades.

Mc Clelland enfocó su estudio especialmente en la necesidad de logro o realización y por lo tanto, señala que las personas que tienen una fuerte necesidad de logro presentan las siguientes características:³⁰

- Prefieren tareas en las que pueden tener un alto grado de responsabilidad.
- Se fijan metas realistas.
- Planean meticulosamente sus acciones para alcanzar resultados.
- Se interesan por reconocer sus éxitos y fracasos.
- Valoran más la competencia que la amistad.

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación se preocupan más por:

- La amistad que por salir adelante
- Trabajo en equipo. Las personas con una fuerte necesidad de poder buscan:
- Estatus y autoridad como una vía para satisfacer su necesidad.

²⁹ Ibidem



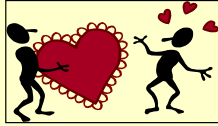
³⁰ BUENAS TAREAS, pagina web en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Colores/120265.html> [abril 2011]

Tabla N° 1: Resumen de las necesidades de Mc Clelland

	NECESIDAD DE PODER	NECESIDAD DE LOGRO	NECESIDAD DE AFILIACION
Quieren	Respeto por su poder	Reconocimiento	Aprecio
Necesitan	Ser obedecidos	Ser el mejor	Ser amados
Metas	Dominar	Ganar	Pertenecer
Quieren de los demás	Obediencia	Aprobación	Lealtad
Ambicionan	Los controles	Una posición destacada	Las personas
Trabajan mejor cuando	Están a cargo	Están en la cumbre	Son supervisados Trabajo en equipo
Se los puede ayudar si	Los respetan	Los aprueban	Los tranquilizan
Elogio deseado	Su buen control	Bien hecho	Su buena contribución
Quieren oír	Tiene razón Recuerde la meta	Bien hecho Sea lo mejor de usted mismo	Usted es adorable
Palabras molestas	Está equivocado, fuera de control	El es mejor que usted	Usted es antipático
Miedo a perder	Poder/control	Reconocimiento	Estima

Tabla N° 2: Características de las necesidades de Mc Clelland

CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS CON NECESIDADES DE:

PODER	LOGRO	AFILIACION
<p>Modificar situaciones.</p> <p>Tomar decisiones.</p> <p>Asumir riesgos</p> <p>Busca controlar.</p> <p>Son competitivos.</p> <p>Influir en el comportamiento de otros</p>	<p>Busca resultados personales.</p> <p>Trabaja en forma individual.</p> <p>Retroalimentación por el trabajo realizado.</p> <p>Establece sus metas.</p> <p>Dificultad para delegar.</p> <p>Poseen iniciativa.</p>	<p>Poco riesgo.</p> <p>Pertenencia.</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Trabaja mejor cuando es supervisado.</p> <p>Relaciones sociales.</p>
		

CAPITULO III

Con los resultados del siguiente análisis podremos determinar qué tipo de necesidad predomina en los empleados de la Unidad de Negocios Mendoza del Grupo Sancor Seguros.

Para simplificar la exposición de los resultados, los mismos fueron agrupados por “unidad organizativa” y nivel jerárquico teniendo en cuenta el organigrama mostrado anteriormente en este trabajo.

La investigación se realizó por medio de encuesta y los resultados obtenidos se evaluarán teniendo en cuenta la Teoría de Necesidades de David Mc Clelland.

A continuación se explica el método utilizado para realizar la investigación y después se muestran los resultados obtenidos.

Selección del método básico de investigación

El tipo de investigación a efectuar es no experimental ya que se realizará por medio de encuestas y dentro de este método, se utilizará el cuestionario, el cual se les enviará a los empleados por medio de correo electrónico y deberá ser completado por ellos mismos.

Muestreo:

Cantidad de Personas

Niveles Organizativos	Cantidad de Personas
Nivel de Jefes	3
Mandos Medios	15
Personal Administrativo	27

El gerente no participa de la muestra ya que el objetivo del trabajo es darle información relevante de sus empleados para la toma de decisiones.

Procedimiento para la recolección de datos

La recolección de los datos necesarios para el estudio, se hará a través de la utilización de la técnica del cuestionario, para lo cual se ha elaborado la siguiente serie de preguntas.

El cuestionario está diseñado de tal forma, que permita determinar las situaciones que estimulan al trabajador a sentir satisfacción en el medio en el que labora o bajo qué condiciones el empleado puede comenzar a sentirse insatisfecho con su labor.

El formato empleado para las preguntas del cuestionario es “preguntas cerradas” en donde el encuestado debe elegir entre las respuestas según una escala.

Método de la suma de calificaciones: la escala de Likert: ...”los encuestados indican que tanto están de acuerdo o en desacuerdo con las oraciones cuidadosamente construidas que expresan desde actitudes muy positivas hasta muy negativas hacia un objeto. Los individuos eligen por lo general entre cinco respuestas alternativas. El número de alternativas varía de tres a nueve”.³¹

El cuestionario utilizado se muestra en la tabla N° 3.

A continuación se muestran los resultados.

³¹ Zikmund, William G., **Investigación de Mercado**, Prentice Hall, México, 1998, pág. 348

Tabla N° 3: Cuestionario de Motivación ³²

Puesto:					
Enunciado	Absolutamente en acuerdo			Absolutamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
1.Trato con ahínco de superar mi desempeño pasado en el trabajo.	5	4	3	2	1
2.Disfruto competir y ganar.	5	4	3	2	1
3.A menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos no laborales.	5	4	3	2	1
4.Disfruto un reto difícil.	5	4	3	2	1
5.Disfruto estar a cargo.	5	4	3	2	1
6.Quiero agradar a los demás.	5	4	3	2	1
7.Quiero saber cómo voy progresando mientras hago las tareas	5	4	3	2	1
8.Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo.	5	4	3	2	1
9.Tiendo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo.	5	4	3	2	1
10.Disfruto establecer y lograr metas realistas.	5	4	3	2	1
11.Gozo influenciar a otras personas para que sigan mi camino.	5	4	3	2	1
12.Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	5	4	3	2	1
13.Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.	5	4	3	2	1
14.Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los eventos a mí alrededor.	5	4	3	2	1
15.Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.	5	4	3	2	1

³² GESTIOPOLIS, pagina web en http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/018830/018830_Cap5.pdf [Abril 2011]

Resultados

Nivel de Jefes

Jefe de Siniestros

Cantidad de Personas – 1

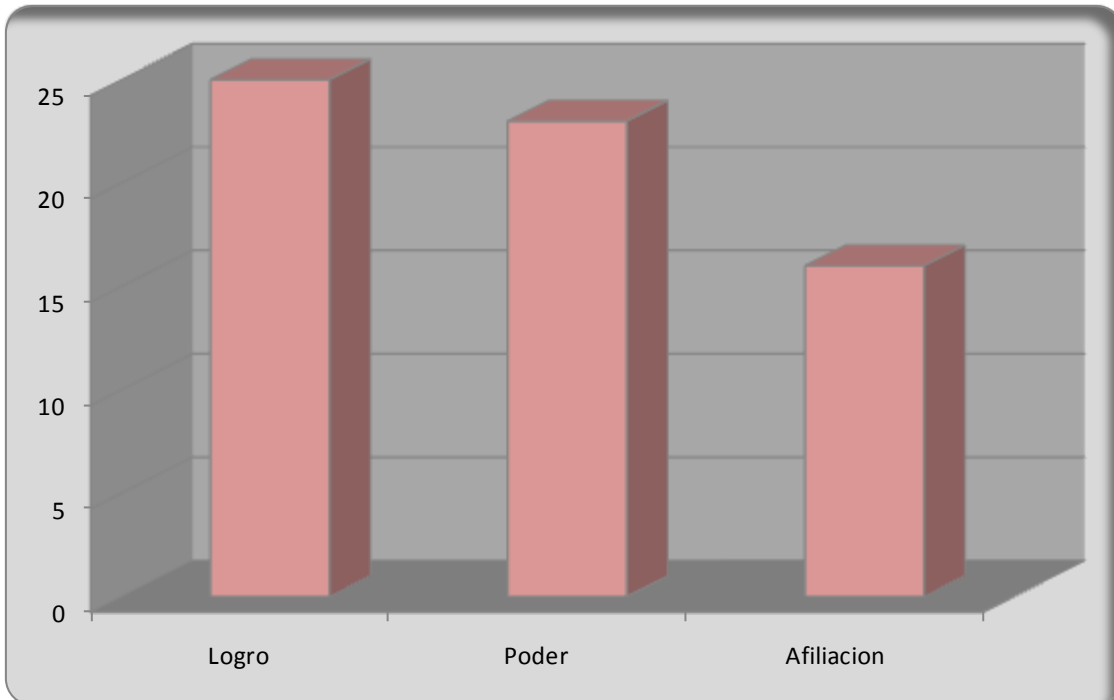
Funciones:

- Desarrollar y supervisar el funcionamiento administrativo del área conforme las políticas definidas por la Gerencia.
- Ejecutar la política de Gestión de Siniestros definida para el sector.
- Verificar el cumplimiento de los plazos legales para el reclamo, rechazo o liquidación de siniestros a fin de preservar el patrimonio de la empresa.

Resultados:

Logro	25
Poder	23
Afiliacion	16

Grafico N°1: Resultados Jefe de Siniestros



Jefe de Administración

Cantidad de Personas – 1

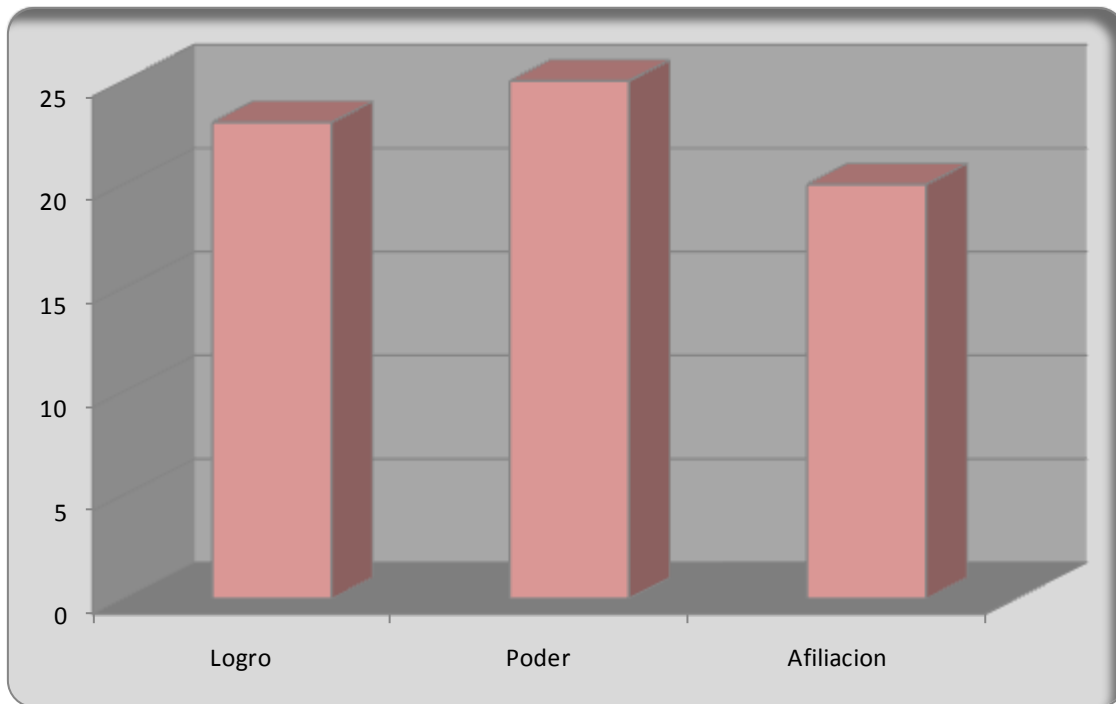
Funciones:

- Elevar a las gerencias propuestas relacionadas a la utilización de la imagen corporativa en coordinación con la Gerencia Comercial.
- Administrar las contrataciones y calidad del programa anual de publicidad institucional y de productos en forma coordinada con la Gerencia de Marketing y RRHH del Grupo Sancor Seguros.
- Analizar costos y calidad de los servicios de publicidad institucional que se contraten y su supervisión y ponderación de su efectividad.

Resultados:

Logro	23
Poder	25
Afiliacion	20

Grafico N°2: Resultados Jefe de Administracion



Jefe de Prevención ART

Cantidad de Personas – 1

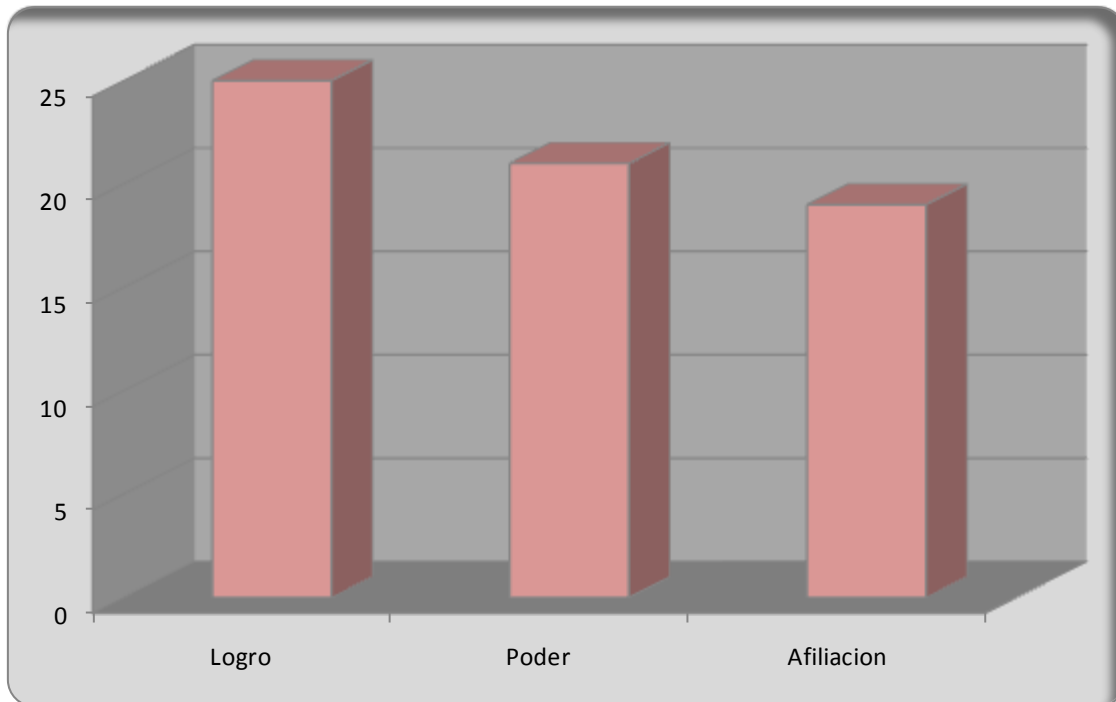
Funciones:

- Aprobar los Aumentos y/ o descuentos en las alícuotas de los contratos.
- Definir la tarifa aplicable a la venta.
- Con el Área Prestaciones participar en la medición del resultado de siniestralidad de las empresas afiliadas y si es necesario aplicar medidas correctivas en las alícuotas.

Resultados:

Logro	25
Poder	21
Afiliacion	19

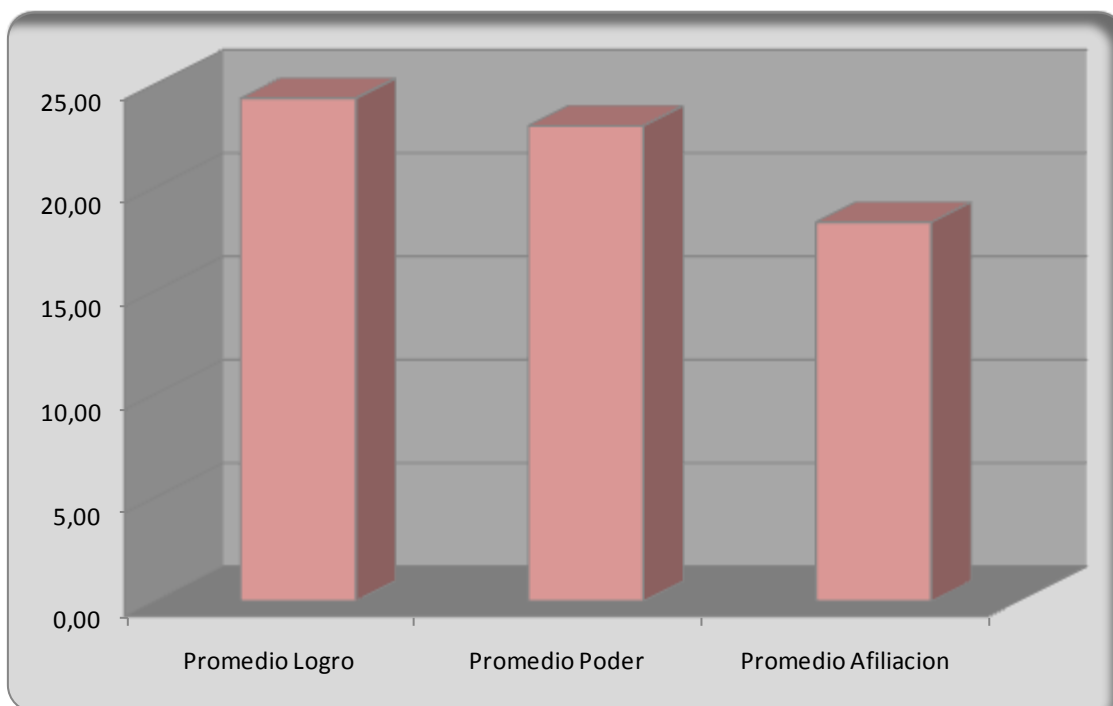
Grafico N°3: Resultados Jefe de Prevención ART



Nivel de Jefes Global

Cant. De Personas en Nivel	3
Promedio Logro	24,33
Promedio Poder	23,00
Promedio Afiliacion	18,33

Grafico N°4: Resultados Nivel de Jefes Global



Mando Medios

Abogado

Cantidad de Personas – 1

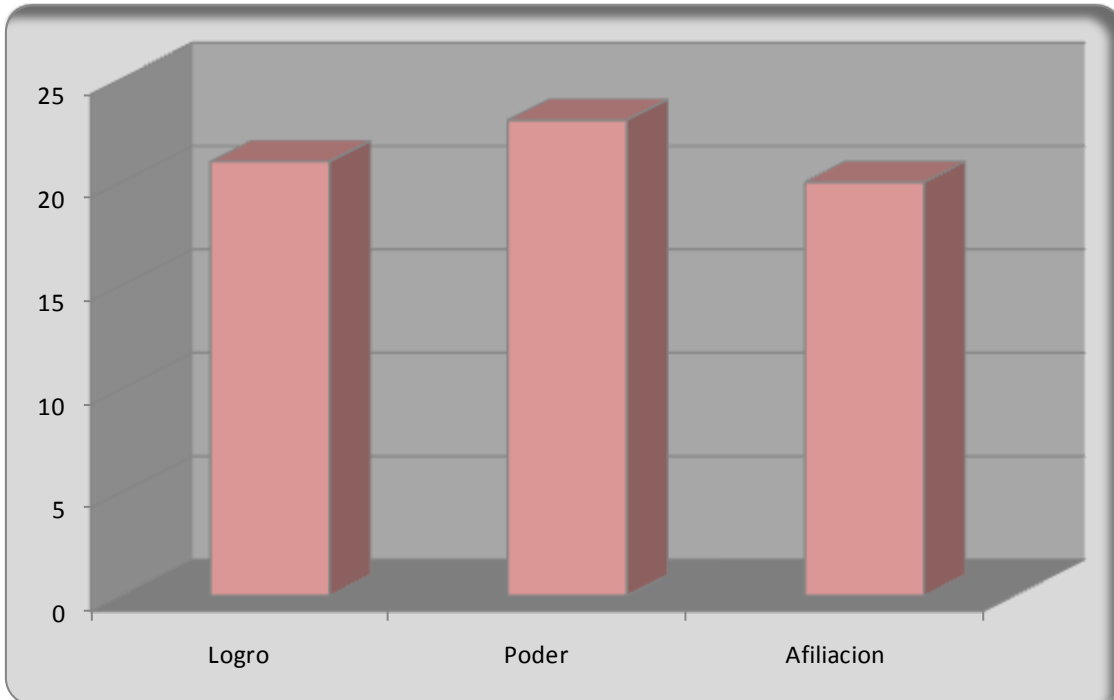
Funciones:

- Definir e instrumentar las estrategias judiciales para una correcta defensa de los intereses de la empresa.
- Controlar y auditar el accionar oportuno y correcto de los estudios externos contratados para asegurar que su desempeño se realice dentro de las pautas impartidas.
- Generar un marco de seguridad y confiabilidad desde la óptica legal para el desarrollo de las actividades y defender sus intereses asegurando el cumplimiento de sus compromisos judiciales.

Resultados:

Logro	21
Poder	23
Afiliacion	20

Grafico N°5: Resultados Abogado



Responsable de Finanzas

Cantidad de Personas – 1

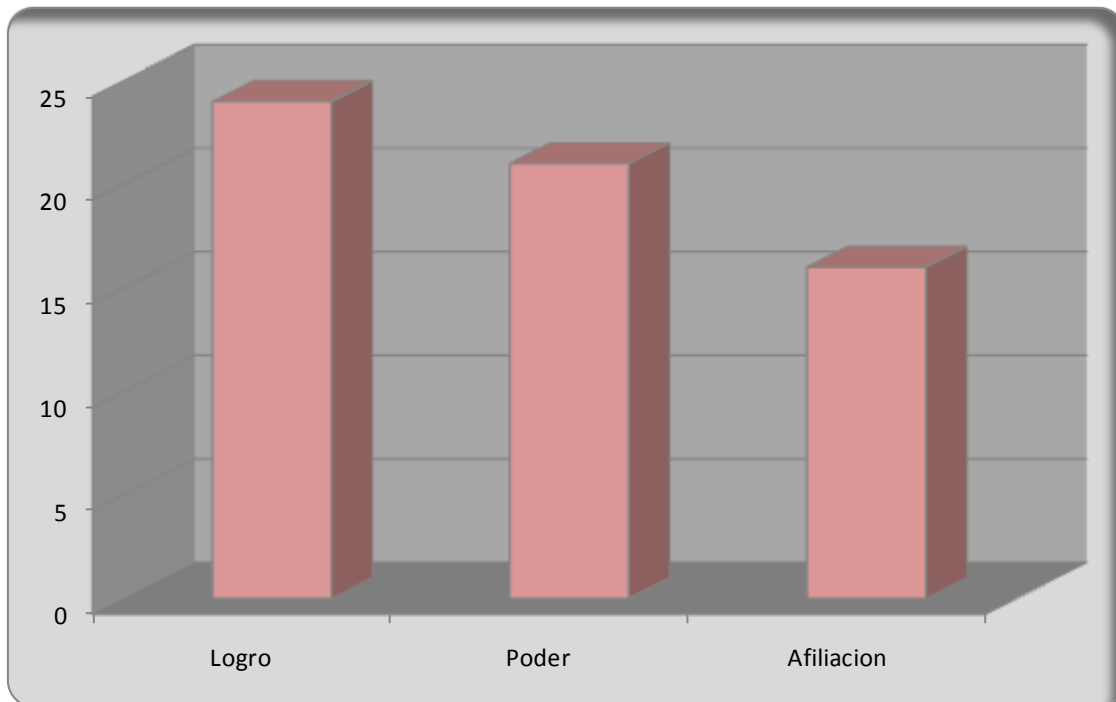
Funciones:

- Controlar la evolución de los indicadores de cobranzas de la U.N. coordinando las acciones a tomar, a fin de disminuir la morosidad y elevar los flujos de fondos según los objetivos establecidos.
- Controlar el proceso de anulación de pólizas con el fin de identificar oportunidades y acciones que mejoren la tasa de anulación.
- Promover acciones de mejora continua con los agentes para lograr que las rendiciones de efectivo y valores se realicen ágilmente.

Resultados:

Logro	24
Poder	21
Afiliacion	16

Grafico N°6: Resultados Responsable de Finanzas



Responsable de Suscripción

Cantidad de Personas – 1

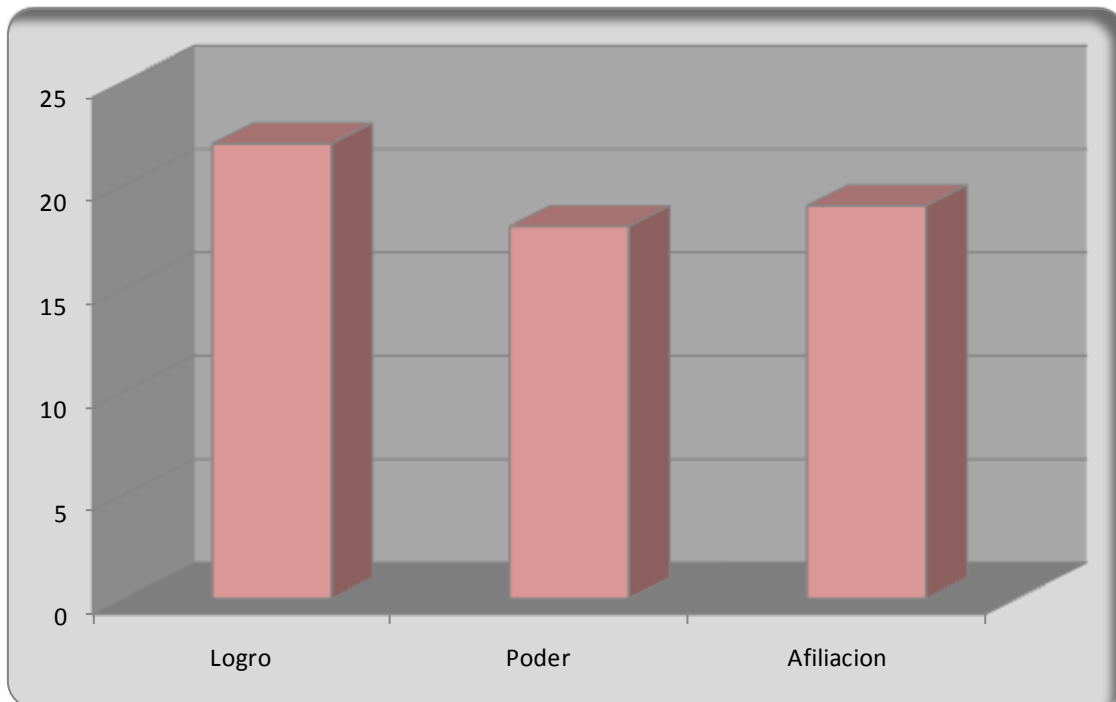
Funciones:

- Supervisar la aplicación de políticas y normas de suscripción de riesgos verificando el cumplimiento de las pautas establecidas.
- Supervisar el proceso de emisión conforme las normas y políticas de suscripción vigentes.
- Verificar la integridad y calidad de los datos que conforman las propuestas, promoviendo acciones de seguimiento y control para lograr permanentes mejoras.

Resultados:

Logro	22
Poder	18
Afiliacion	19

Grafico N°7: Resultados Responsable de Suscripción



Responsable de Seguridad e Higiene

Cantidad de Personas – 1

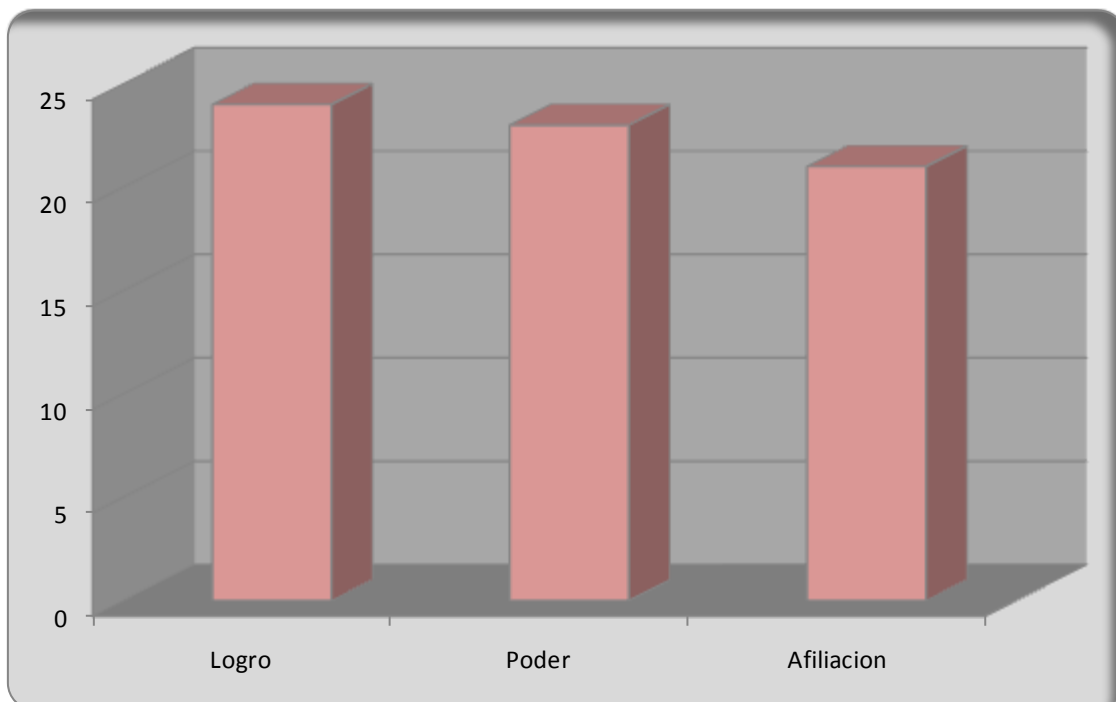
Funciones:

- Verificar el cumplimiento de las políticas establecidas en los sectores dependientes.
- Dar apoyatura técnica al área comercial en la suscripción de los riesgos.
- Controlar técnicamente la gestión y el cumplimiento de las políticas en la zona.

Resultados:

Logro	24
Poder	23
Afiliacion	21

Grafico N°8: Resultados Responsable de Seguridad e Higiene



Jefe Centro Médico Laboral

Cantidad de Personas – 1

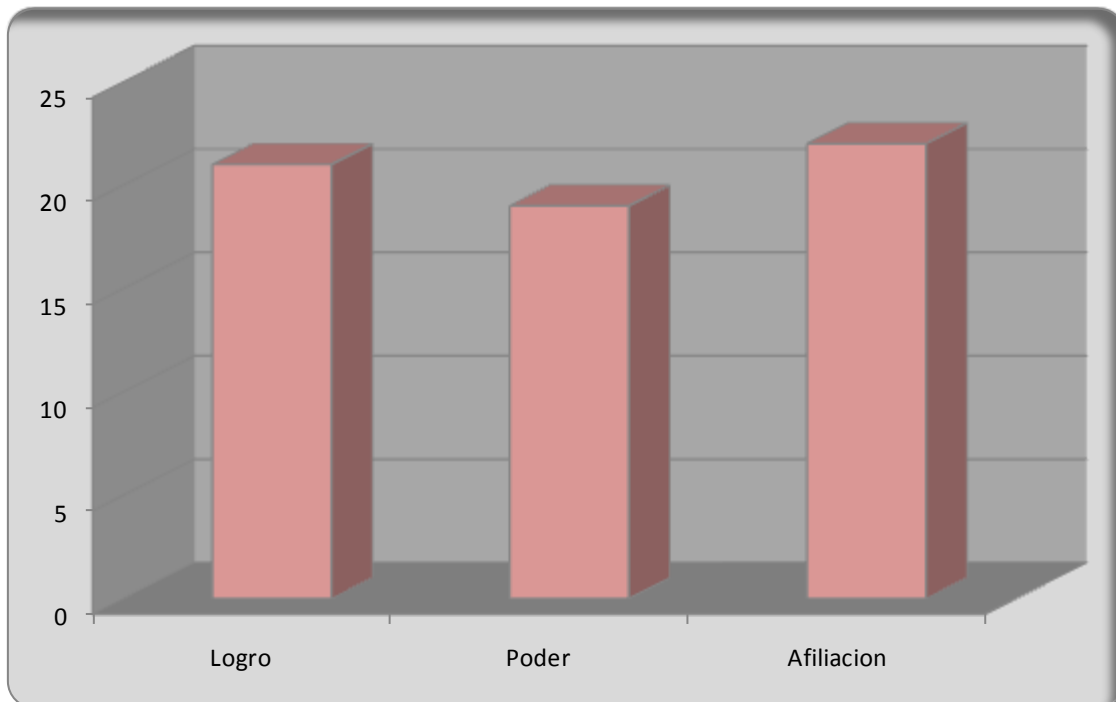
Funciones:

- Controlar y analizar los indicadores del sector con el fin de monitorear los desvíos y tomar las medidas correctivas necesarias para lograr el objetivo de demora en pagos.
- Revisar y justificar los desvíos que surgen del control presupuestario realizado por Planeamiento y Control de Gestión.
- Realizar los reintegros a empresas y/o empleados que hubieren abonado prestaciones en especie.

Resultados:

Logro	21
Poder	19
Afiliacion	22

Grafico N°9: Resultados Jefe Centro Medico Laboral



Área Comercial

Cantidad de Personas – 10

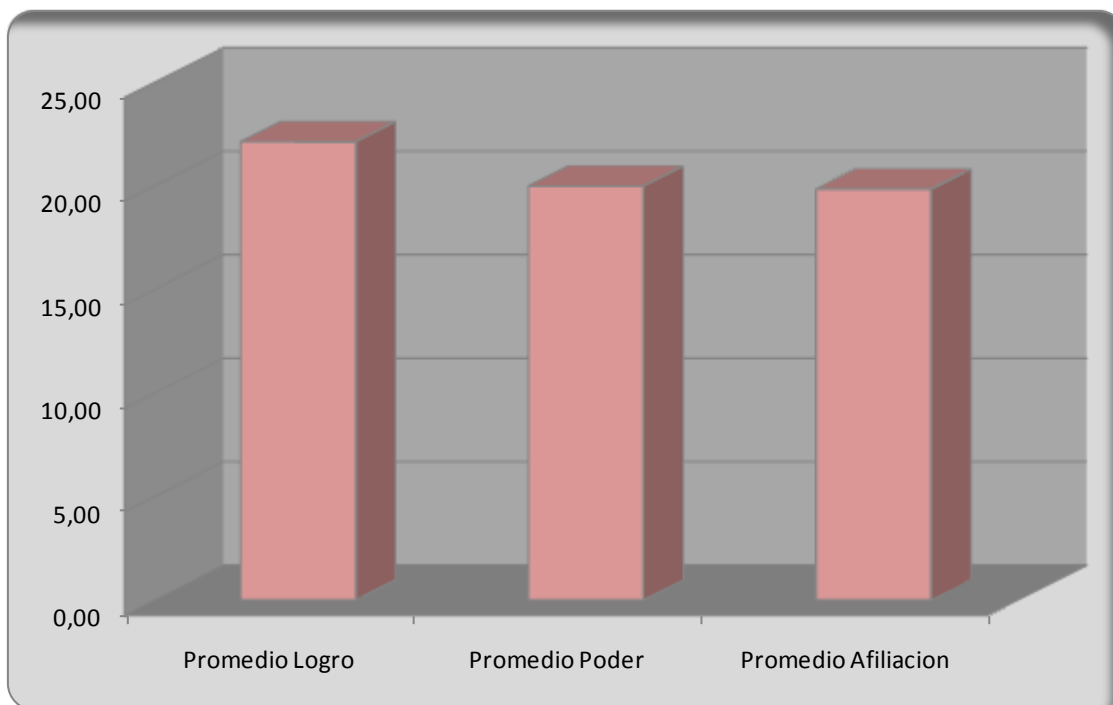
Funciones:

- Supervisar la evolución comercial de la cartera de los ramos del área, en función de los indicadores de producción e implementar las acciones que sean necesarias, orientadas a la mejora de los resultados.
- Proponer nuevas acciones comerciales o campañas de venta.
- Analizar productos de la competencia y proponer la creación de nuevos productos y/o la modificación/actualización de los existentes, estableciendo con Suscripción su viabilidad desde el punto de vista técnico.

Resultados:

Promedio Logro	22,14
Promedio Poder	20,00
Promedio Afiliacion	19,86

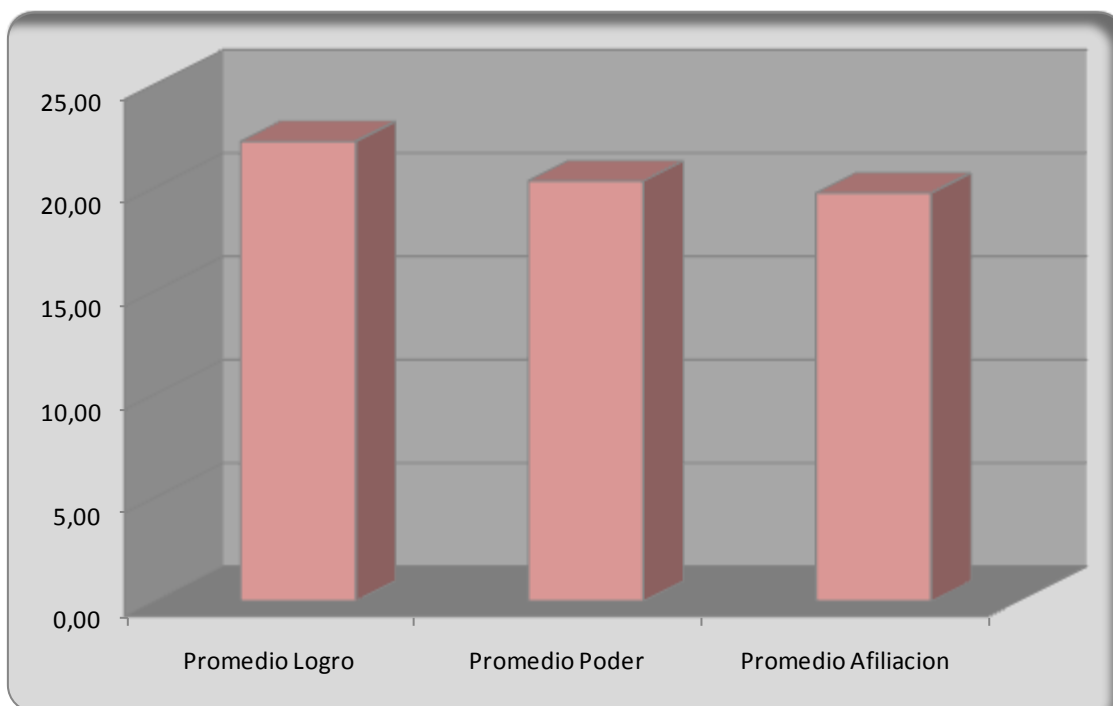
Grafico N°10: Resultados Área Comercial



Mandos Medios Global

Cant. De Personas en Nivel	15
Promedio Logro	22,25
Promedio Poder	20,33
Promedio Afiliacion	19,75

Grafico N°11: Resultados Mandos Medios Global



Personal Administrativo

Administrativos Siniestros

Cantidad de Personas – 6

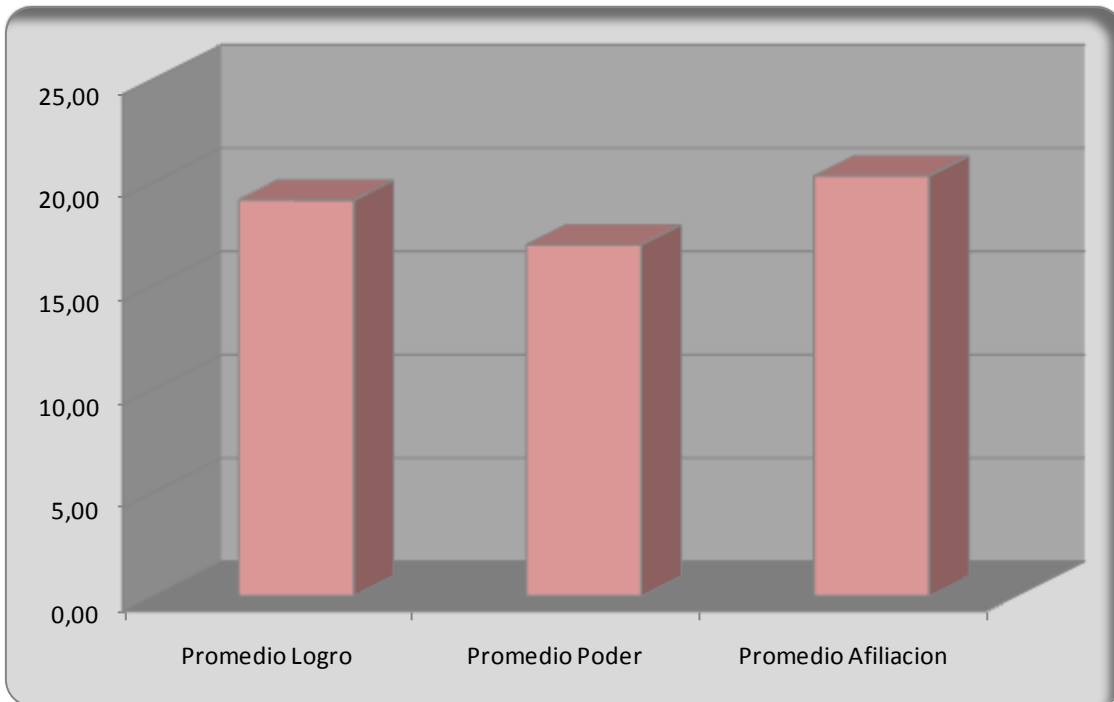
Funciones:

- Decepcionar las denuncias de siniestros y cargarlas en el sistema.
- Enviar en los casos que sea necesario, a realizar las inspecciones correspondientes.
- Realizas la gestión de pagos que corresponda a prestadores, clientes y terceros de acuerdo a las negociaciones realizadas anteriormente.

Resultados:

Promedio Logro	19,17
Promedio Poder	17,00
Promedio Afiliacion	20,33

Grafico N°12: Resultados de Administrativos Siniestros



Cajero y Auxiliar de Caja

Cantidad de Personas – 2

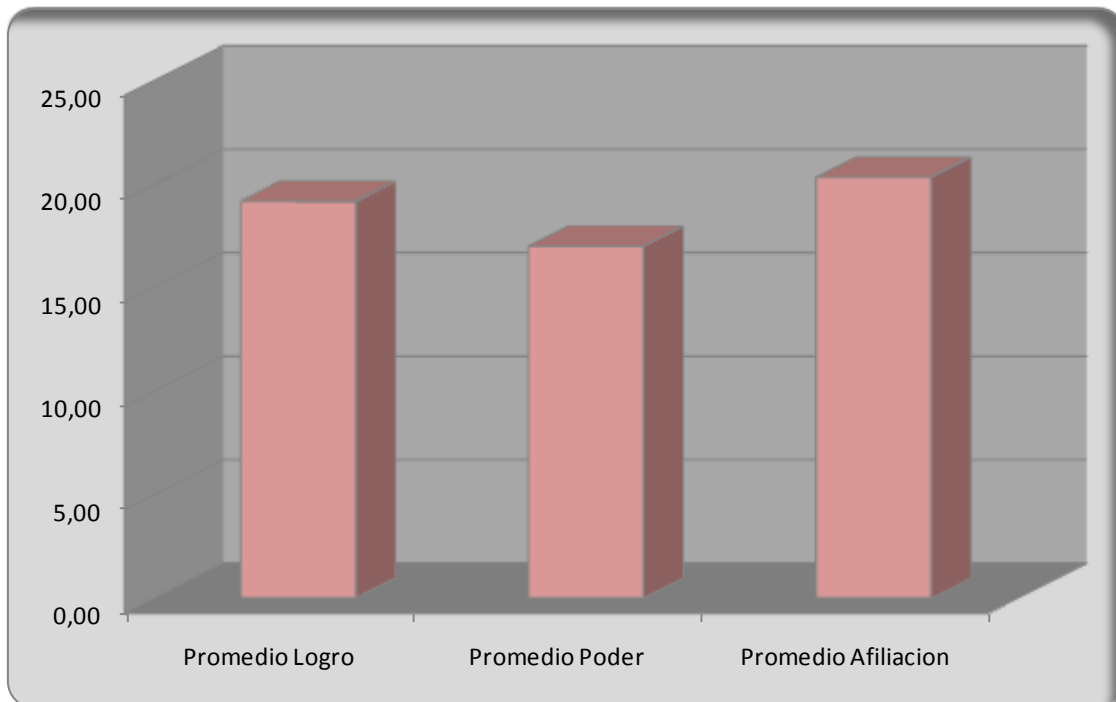
Funciones:

- Atención de público y manejo de caja chica.
- Depósito de los valores entregados por clientes para el pago de sus pólizas de acuerdo a las normas establecidas por la empresa.
- Realizar los pagos correspondientes a las prestaciones realizadas por los proveedores del sector administrativo.

Resultados:

Promedio Logro	21,50
Promedio Poder	21,00
Promedio Afiliacion	22,00

Grafico N°13: Resultados Cajero y Auxiliar de Caja



Administrativos de Suscripción y Recepción Unidad de Negocios

Cantidad de Personas – 4

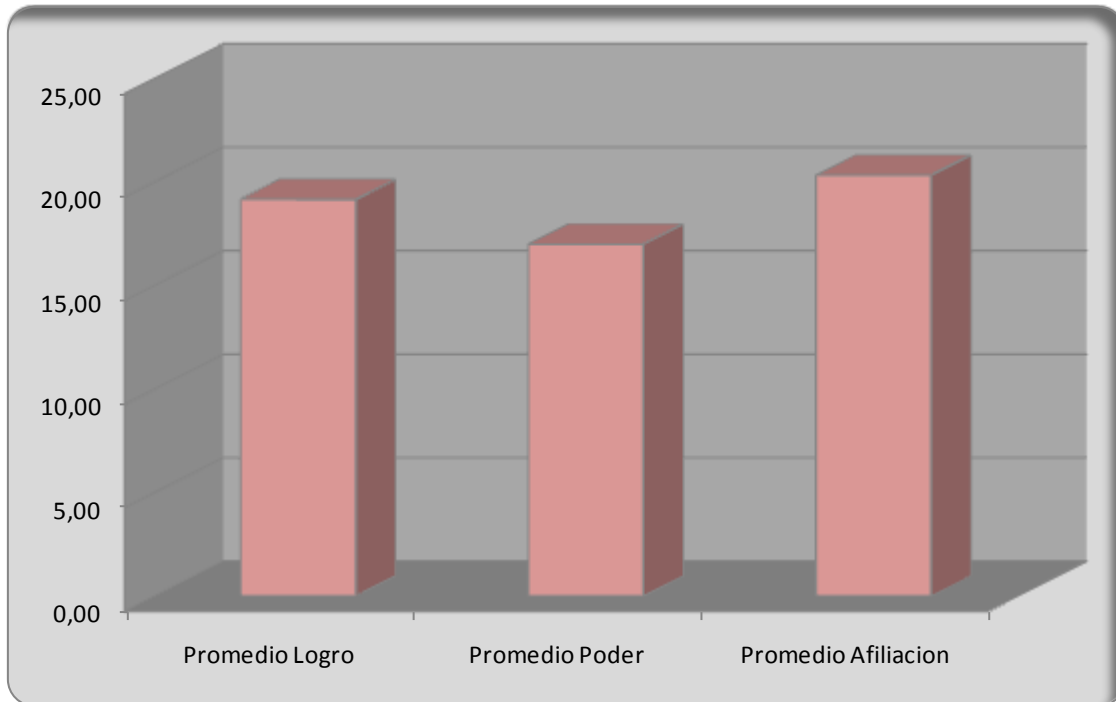
Funciones:

- Atención de la recepción de la UN.
- Recepción de las propuestas de afiliación de los distintos ramos y posterior carga en el sistema.
- Evaluación de riesgo de las propuestas de afiliación recibidas en la UN y por los agentes.

Resultados:

Promedio Logro	20,25
Promedio Poder	17,50
Promedio Afiliacion	19,50

Grafico N°14: Resultados de Administrativos de Suscripción y Recepción Unidad de Negocios



Recepción ART

Cantidad de Personas – 1

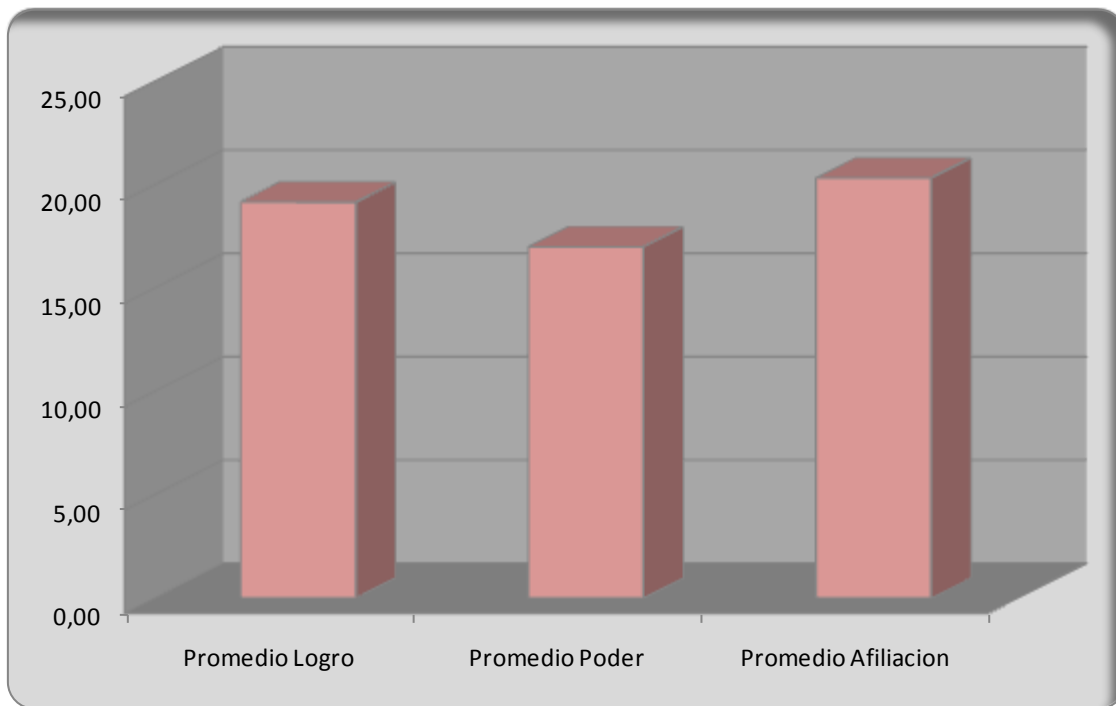
Funciones:

- Atención de publico
- Recepción de papelería concerniente a la actividad de la ART (propuestas de afiliación, avisos de obras del sector de Seguridad e Higiene, etc.).
- Carga de propuesta de afiliación en el sistema.

Resultados:

Promedio Logro	22,00
Promedio Poder	19,00
Promedio Afiliacion	25,00

Grafico N°15: Resultados de Recepción ART



Administrativos Centro Médico Laboral

Cantidad de Personas – 10

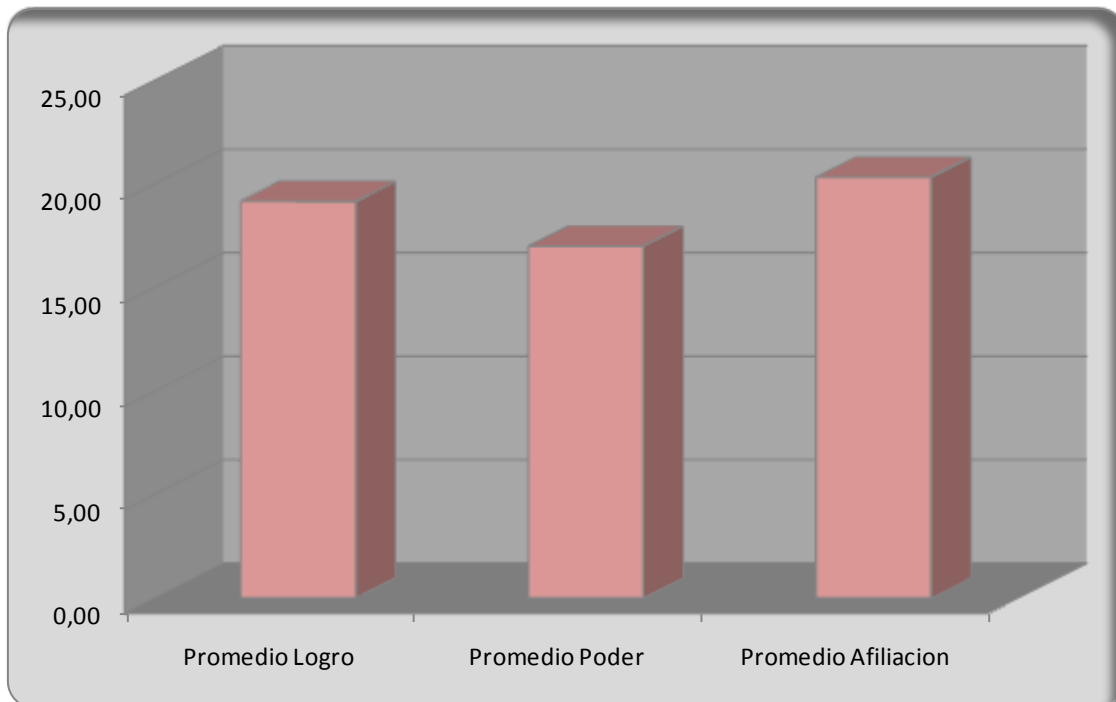
Funciones:

- Atención de público en Centro Médico y derivación de los mismos de acuerdo al problema informado.
- Seguimiento de los siniestros en los casos en los que el denunciante requiera un tratamiento de larga duración.
- Gestión de pagos a empresas, empleados y prestadores.

Resultados:

Promedio Logro	19,00
Promedio Poder	15,75
Promedio Afiliacion	20,75

Grafico N°16: Resultados de Administrativos Centro Médico Laboral



Administrativos de Oficinas Comerciales

Cantidad de Personas – 6

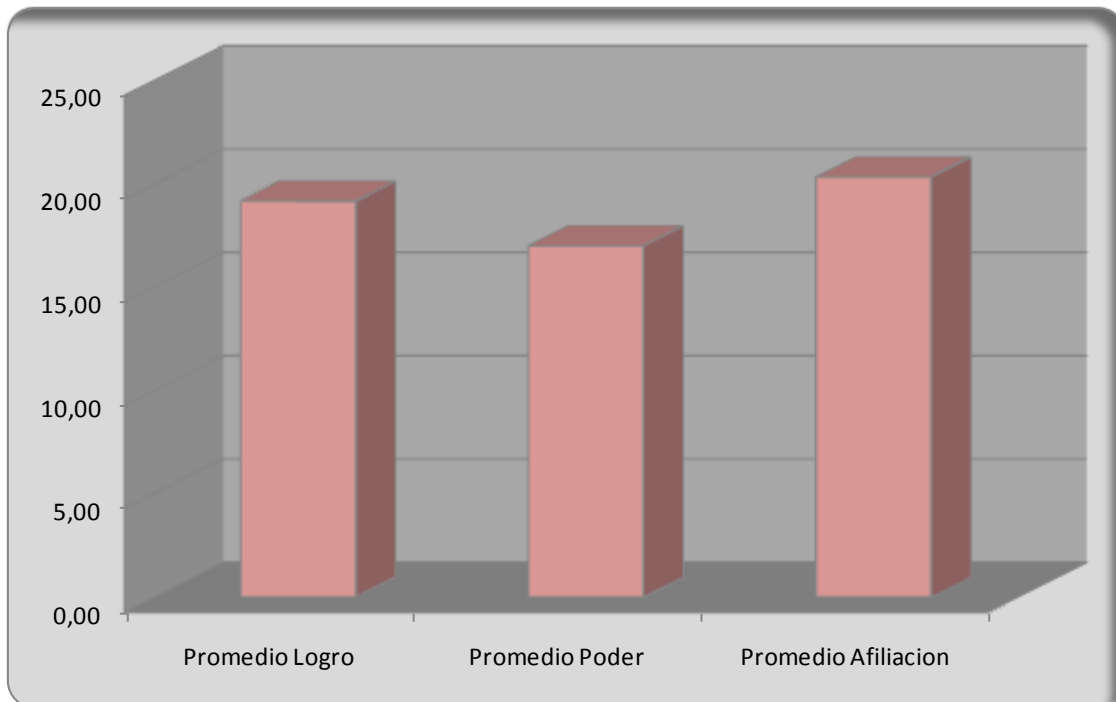
Funciones:

- Gestión de siniestros en la zona correspondiente a cada oficina comercial.
- Gestión de cobranza de la zona correspondiente a cada oficina comercial.
- Gestión de suscripción de la zona correspondiente a cada oficina comercial.

Resultados:

Promedio Logro	18,83
Promedio Poder	15,17
Promedio Afiliacion	19,00

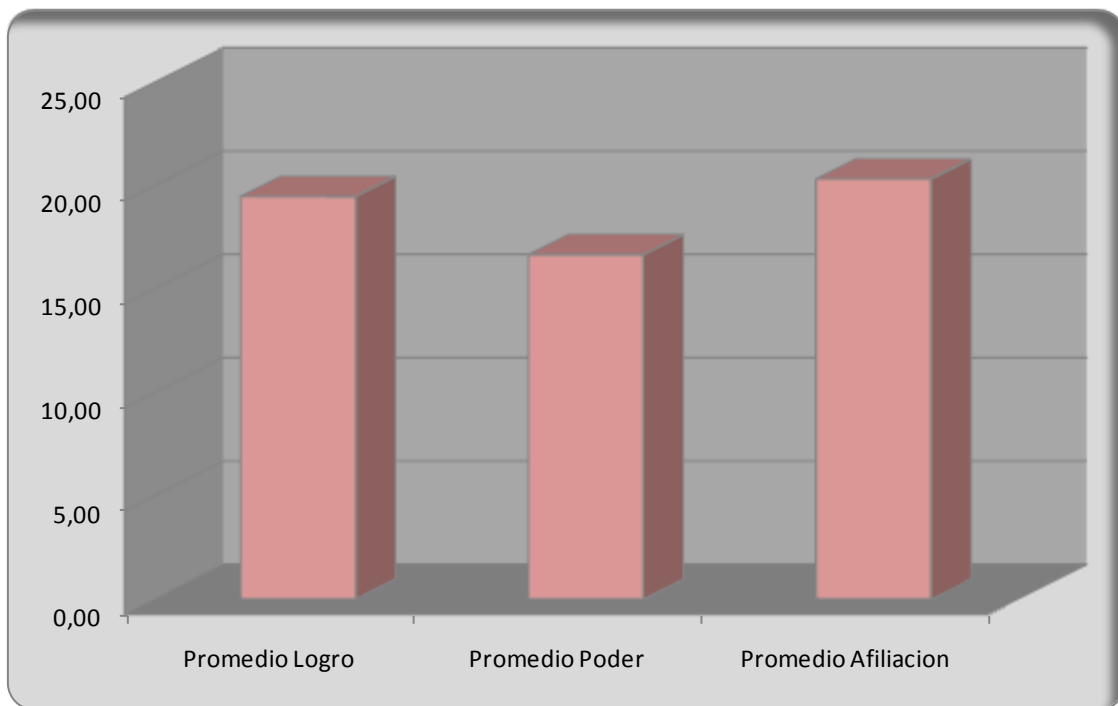
Grafico N°17: Resultados de Administrativos de Oficinas Comerciales



Personal Administrativos Global

Cant. De Personas en Nivel	27
Promedio Logro	19,48
Promedio Poder	16,67
Promedio Afiliacion	20,33

Grafico N°18: Resultados de Personal Administrativo Global

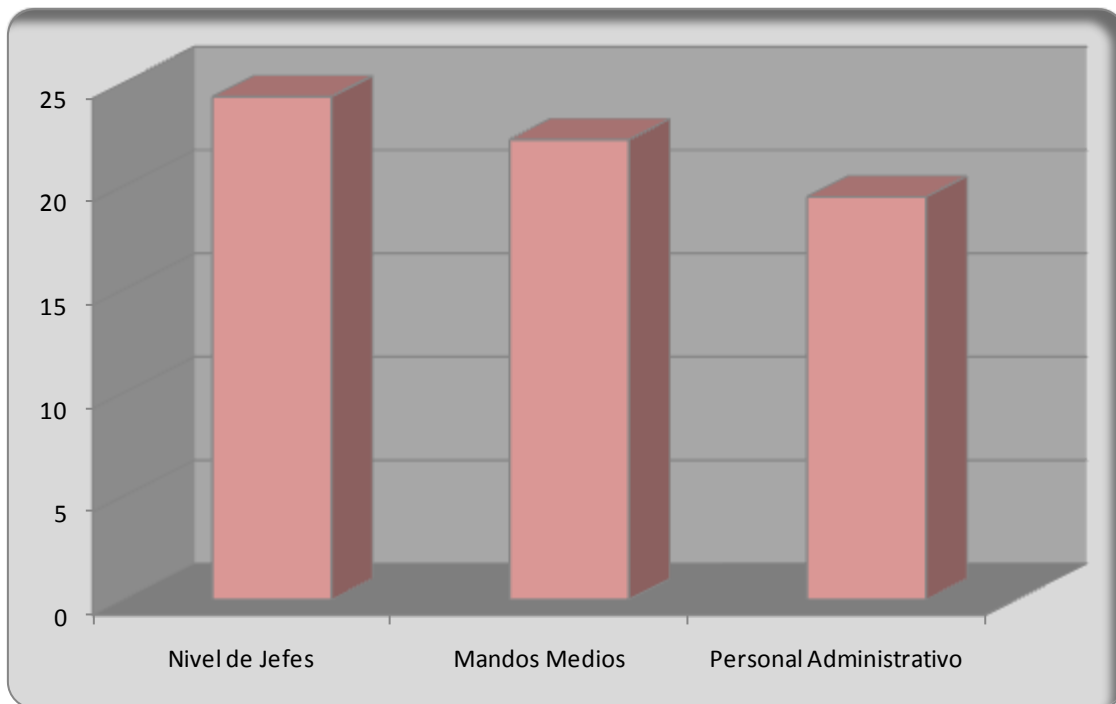


Las Necesidades en los Niveles Organizacionales

NECESIDAD DE LOGRO

Necesidad de Logro	
Nivel de Jefes	24,33
Mandos Medios	22,25
Personal Administrativo	19,48

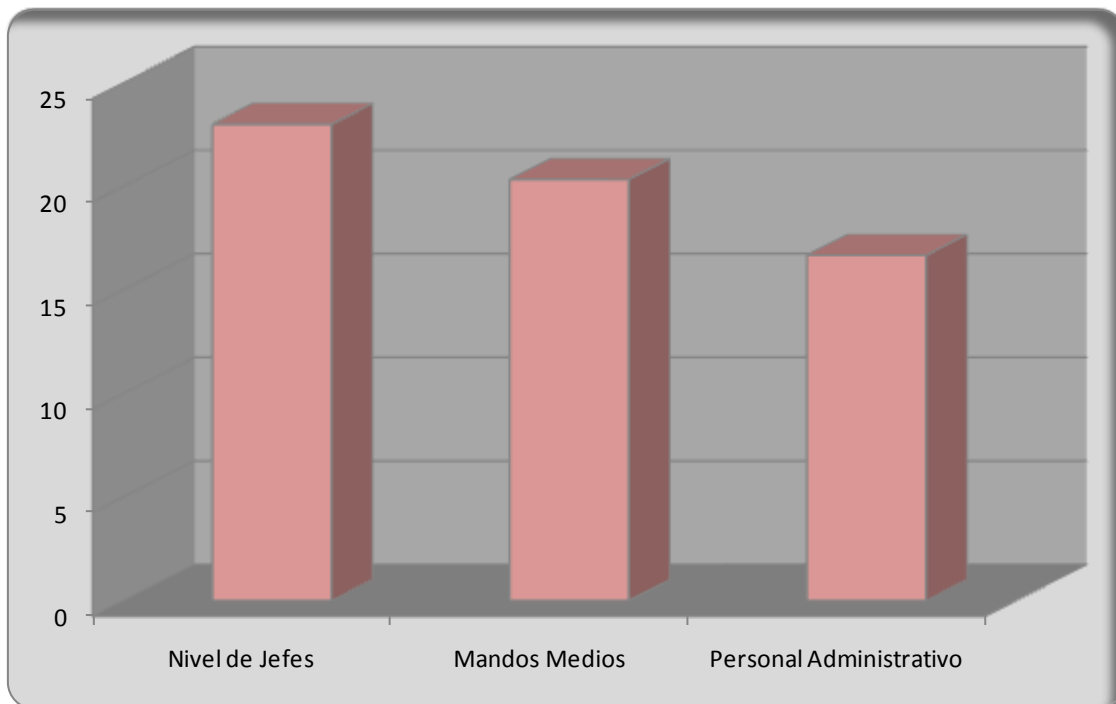
Grafico N°19: Resultados Necesidad de Logro



NECESIDAD DE PODER

Necesidad de Poder	
Nivel de Jefes	23
Mandos Medios	20,33
Personal Administrativo	16,67

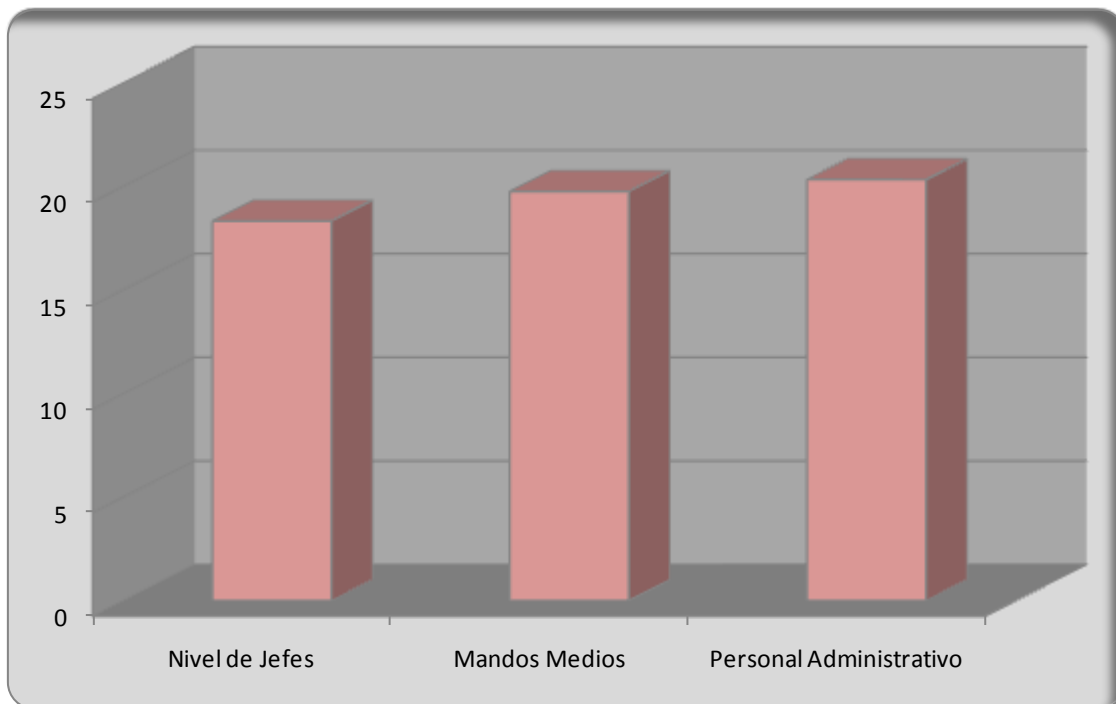
Grafico N°20: Resultados Necesidad de Poder



NECESIDAD DE AFILIACION

Necesidad de Afiliacion	
Nivel de Jefes	18,33
Mandos Medios	19,75
Personal Administrativo	20,33

Grafico N°21: Resultados Necesidad de Afiliación



Conclusiones

De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas realizadas al personal de la Unidad de Negocios de Mendoza del Grupo Sancor Seguros, podemos tomar las siguientes conclusiones:

Conforme a lo establecido por Mc Clelland, las personas que tienen *Necesidad de Logro o Realización* tienden a trabajar solos, buscando metas que cumplir y siendo reconocidos si logran realizarlas; sintiendo la necesidad de obtener una posición destacada dentro de la organización.

Según las encuestas, notamos que aquellas personas que ocupan el nivel de jefaturas y mandos medios, asumen la tarea de tomar decisiones importantes, teniendo metas por cumplir y personal a cargo. Por lo tanto, encontramos que hay una relación positiva con respecto a estas necesidades a medida que la persona va haciendo carrera dentro de la organización y obteniendo mayores responsabilidades. En los gráficos, podemos ver como este grupo de personas, en su mayoría, se encuentra en un puesto que le permite realizar tareas que satisfacen esta necesidad.

Creemos que para mantenerlos motivados y por lo tanto, maximizar el desempeño de las personas que ocupan estos puestos, la empresa debería darles objetivos claros, medibles y que éstos sean alcanzables, logrando reconocimiento por el resultado de los mismos ante sus compañeros.

Continuando la línea de Mc Clelland, las personas que poseen la *Necesidad de Poder*, desean ser respetados logrando influenciar a los demás al mismo tiempo. Por tal razón, aspiran a puestos de mayor jerarquía ya que se destacan en su trabajo cuando se encuentran a cargo de los mismos.

A nivel estadístico, notamos que el nivel que tiene un mayor valor con respecto a esta necesidad es el nivel de jefes, lo cual es correcto de acuerdo a todo lo expuesto anteriormente. En estos puestos es donde se corren mayores riesgos a la hora de tomar decisiones, es aquí donde se tiene mayor personal a cargo y donde se necesita influenciar de forma más eficaz para que los empleados sigan las decisiones tomadas y las realicen cumpliendo con los objetivos planteados.

Para mantener a los empleados motivados y por lo tanto, mejorar el trabajo de las personas que ocupan estos cargos, proponemos que la empresa priorice proporcionarles objetivos desafiantes y de alto riesgo en los cuales, para lograrlos necesiten de sus habilidades para

influir en las decisiones del resto del personal. También se les debe dar el respaldo necesario para el manejo del grupo humano que tienen a cargo y el control respectivo de los mismos.

Por último, el grupo de personas que tienen la *Necesidades de Afiliación* pretende ser amada por los demás compañeros de trabajo, logran resultados beneficiosos a la hora de realizar trabajos en equipo y cuando son supervisados.

Las encuestas muestran, que el nivel que tiene un mayor valor con respecto a esta necesidad es el Nivel Administrativo, lo cual se corresponde con la Teoría de McClelland en relación a que en este nivel, en primer lugar, se trabaja en la mayoría de las unidades organizativas en grupos o equipos; y en segundo lugar, a que el trabajo es en gran parte, administrativo sin grandes decisiones (poco riesgo) y es supervisado desde cerca por sus jefes.

Para otorgarles motivación, la organización debería darles tareas claras y bien definidas, supervisadas por un responsable. Estas no deben ser individuales, ya que a este grupo les gusta trabajar con otras personas logrando de éste modo, relacionarse con los demás compañeros de trabajo.

En el gráfico N°18, que engloba al nivel administrativo, podemos ver el predominio de la necesidad de afiliación seguido muy de cerca por la necesidad de logro. Que esta necesidad se ubique tan cerca de la de afiliación, es debido a que algunos empleados en este nivel, aspiran a tener un puesto jerárquico, por lo tanto, aumenta en el global el índice que mide la necesidad de logro de este nivel de tal forma, que casi se equipara a la necesidad de afiliación.

Con respecto a esta última conclusión, se la resalta ya que sería recomendable realizar un trabajo adicional para determinar cuáles son estas personas, y cuáles son sus condiciones, de modo de ir capacitándolas para cuando haya alguna vacante en los niveles de mandos medios y jefaturas.

Si bien es una empresa que tiene más de 60 años en el medio, su área de Recursos Humanos es relativamente nueva. Por lo que se pudo saber, se está trabajando intensamente para profesionalizar esta área con la finalidad de mejorar el bienestar de los empleados dentro del ámbito laboral. Esperemos que este trabajo, que tiene por objetivo exponer las necesidades existentes de una parte de los empleados de esta gran empresa, suministre información necesaria y pertinente para lograr los objetivos establecidos en dicho sector.

Bibliografía

- BECK, R. C., **Motivation: Theories and Principles**, Cuarta Edición, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Quinta Edición, Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 1999.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. y JOHNSON, D., **Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional**, Séptima Edición, México D. F., Prentice Hall Inc., 1998.
- DIAZ GARCIA, Pablo, BURK, Ignacio, **Psicología**, Caracas, Ediciones Ínsula, 1972.
- MC GREGOR, Douglas, **El factor humano en la empresa**, Caracas, Ediciones Deusto, 2001.
- PRADA, Rafael, **Escuelas Psicológicas y Psicoterapéuticas**, San Pablo, Editorial San Pablo, 1995.
- REEVE, John., **Motivación y emoción**, Tercera Edición, México D. F. Mc Graw Hill, 2003.
- ROBBINS, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, Sexta Edición, Naucalpan de Juárez, Prentice Hall, 1993.
- ROBBINS, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, Decima Edición, México D. F., Pearson Educación, 2004.
- ROSSI, Lucia, **Psicología, su inserción universitaria**, Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires, 2001.
- VROOM, Víctor, DECCI, Edward, **Motivación y alta dirección**, México D. F., Editorial Trillas, 1999.
- WUNDT, Whilhelm, **Compendio de Psicología**, Madrid, La España Moderna, 1896.
- ZIKMUND, William G., **Investigación de Mercados**, Sexta Edición, Naucalpan de Juárez, Prentice Hall, 1998.

Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD

“El/Los autor/es de este trabajo declara/n que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya/n dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, 12 de septiembre de 2011

Firma, aclaración y registro del / los alumnos: (*)

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Osvaldo Gutierrez Iriart', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Osvaldo Gutierrez Iriart

Reg.: 20240

(*) Si es más de un alumno, todos deben firmar en esta única declaración.