



# LA ATENCION AL HOMBRE. IDEAS PARA UN DEBATE

MSc. Teresa Cruz Cordero. Consultora Gerencial, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEECD). Universidad de La Habana.

"No sois máquinas Hombres es lo que sois"  
Charles Chaplin

## INTRODUCCION

Analizar la motivación y estimulación en el ámbito laboral de la empresa cubana, así como algunos elementos, entre ellos, valores, actitudes, conductas individuales y necesidades, resulta una tarea sumamente compleja. Reflexionar acerca de lo anterior significa abrir un debate entorno a requisitos, esencia, ética, leyes, que va más allá del objetivo de este trabajo, cuyo propósito es intercambiar diferentes puntos de vistas sobre la denominada "atención al hombre" tan referenciada en nuestras organizaciones.

Por la complejidad del tema, antes de presentar el resultado del estudio de motivación en una empresa productiva de gran significación para la economía del país, se exponen algunas consideraciones esenciales.

Desde el punto de vista social, en los últimos 50 años, se han desarrollado transformaciones más que aceleradas de las formas de satisfacer las necesidades del hombre y las

capacidades de la fuerza de trabajo, que en todos los tiempos de la historia de la humanidad.

Llevado por este radical proceso sin atender las diferencias regionales de hecho se ha producido un cambio agregado de técnica, conocimiento, actuación y pensamiento. El desarrollo de los recursos humanos, las nuevas tecnologías, el progreso de la ciencia y la dirección se entremezclan y apuntan en el mismo sentido, el papel activo es, en todo orden, del hombre y se centra en la solución de problemas, la creatividad y la innovación.

La transformación de la Cultura Organizacional que exige el mundo actual es un reto para nuestro Sistema Empresarial.

Edgard H. Schein, quien por muchos es considerado un "clásico" en la temática de Cultura Organizacional, y es cita obligada de prácticamente todos los autores que tratan el tema, define la cultura como sigue: "Llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o

desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"<sup>1</sup>

La Cultura de una Organización, puede definirse como, " Sistema constituido por valores, actitudes, normas, el modo de hacer cumplir la misión - visión, el lenguaje, las formas de comunicación, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida por sus miembros y la propia interacción con el entorno."

Teniendo en cuenta lo anterior la respuesta al Reto puede partir de diferentes caminos:

- de la generación empresarial / organizacional actual
- de las futuras generaciones
- de ambas inclusive

No se trata de distinguir cuál es la más importante, sino de tomar conciencia de que hay que responder al presente y al futuro, y ambas son una herramientas estratégicas en dos tiempos que parten del hoy. A quién esperar, es sólo una doble dirección actuar y actuar.

La respuesta al primer reto está en manos de los directivos empresariales, con el apoyo de internos y externos, se parte de la propia cultura y del estadio del desarrollo de la organización.

La segunda está dada por los profesionales de todo el sistema de educación y a larga nuevamente por los directivos empresariales, enfoca un criterio más generalizados de la sociedad sobre nuevas bases del

modo de hacer y el ritmo de ello.

Aunque en cada caso nos referimos a los actores fundamentales, el cambio de actuación es realmente inagotable, piénsese sólo en estructurar con este fin - en una misma sintonía - a todos los eslabones de la cadena social que pueden resultar relevantes, donde figuran la familia, la escuela, la empresa, las organizaciones de profesionales, los medios masivos de difusión y el Estado.

No es posible pasar por alto que en el caso de Cuba las transformaciones se vienen realizando en la singularidad de un proyecto político sin precedentes en nuestro hemisferio cuyas bases de equidad social y soberanía deben ser preservadas como garantía de la nación cubana independiente, del escenario donde la bipolaridad del pasado ha desaparecido y el diferendo histórico con el gobierno norteamericano se ha intensificado a partir de la promulgación de la ley Helms Burton.

La búsqueda de un sistema empresarial acorde con las exigencias de la competitividad y la capacidad de rediseño rápido del mundo actual, supone la adopción de medidas que trascienden el marco de análisis empresarial.

Con relación al clima de competitividad y el papel del mercado, es conocido que antes de 1989 estos eran términos que tenían poca significación al nivel de la empresa, en la medida que el proceso de reformas ha ido conduciendo a una mayor descentralización y a una disminución de la tutela y el paternalismo estatal, ha obligado a las empresas cubanas a intentar desarrollar sus competencias distintivas para poder seguir existiendo.

Es importante señalar que la introducción de nuevas estructuras empresariales, asociaciones económicas con entidades extranjeras han tenido un impacto que ha

---

*1 Schein Edgar H. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Una Visión Dinámica. Plaza y Janes Editorial, S.A. Barcelona. 1984.*

modificado ciertos patrones del desarrollo social cubano, desconocido por la población hasta el presente. Aunque no hay todavía aseveraciones en cuanto a los nuevos valores, si queda claro que han surgido valores asociados a la crisis económica, que necesariamente se deben reflexionar para la futura política económica que implemente el estado

El Programa Económico del Gobierno Cubano y más recientemente las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, pretenden superar los defectos del pasado, por ejemplo la concentración excesiva y el control desmesurado y rígido, cuidando el no dispersar demasiado ni debilitar el control macroeconómico.

**Las Bases Generales** recogen la denominada "Atención al Hombre", pretendiendo lograr un ajuste con cierta equidad, aunque con modificación de ciertos valores que se encontraban arraigados en la cultura organizacional cubana.

La gerencia moderna debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción. Esto constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo. El tema es muy debatido en nuestros días en los campos académicos y empresariales y el interés parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar una acción o actividad humana.

Esto no es aceptado por todos pues representa un cambio de paradigmas. Por ello se plantea algunas reglas como son:

- No pueden cambiarse empleando viejas formas.
- Cambian por una acumulación de errores, conflictos crónicos, anomalías y problemas que no pueden ser resueltos bajo el viejo paradigma.

- La apertura mental, la creatividad, el romper esquemas preestablecidos ayuda al cambio.
- Afectan el contenido y los procesos.
- Conflicto es a menudo la voz del nuevo paradigma, la oportunidad para comprender e impulsar el cambio.

En este caso el cambio ha de ser planificado y no espontáneo.

Un nuevo paradigma empresarial significa revolución en la gestión, la organización de la producción y la tecnología. El rasgo más distintivo es la integración de todos ellos en una nueva función "La Innovación Organizacional".

En este trabajo se parte del Sistema Socio - Técnico como Modelo de Organización, compuesto por dos grandes subsistemas, el Técnico - Administrativo y el Psicosocial, que están íntimamente relacionados e interactúan con el medio.

La empresa es un sistema abierto y debe ser considerado parte de un contexto más amplio que la envuelve y que siempre está ligado a ella: **el sistema total de la empresa**, de contornos cambiantes, poco nítidos y casi intangibles, pero relevantes y difíciles de apreciar con una importancia significativa para la efectividad empresarial.

Como dice Mello, según Kantz y Kahn ( 1970) "La teoría del Sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya porque sin insumos continuados la estructura se desmoronaría en breve: De aquí que se encuentre una base crítica para identificar Sistemas Sociales, a través de sus relaciones con las fuentes de energía para su manutención y el esfuerzo y motivación de los seres humanos constituye la principal fuente

de conservación de casi todas las estructuras sociales.”<sup>2</sup>

En este trabajo se hace referencia a la motivación, como una de las variables del Subsistema Psicosocial el que incluye además, creencias, valores, opiniones, moral, comunicación, liderazgo, poder, influencia, creatividad, procesos de decisión, conflicto, actitudes.

A continuación se presenta un estudio de Motivación y Estimulación, realizado en una empresa productiva el cual debe ser ampliado y que ofreció elementos significativos para los planes de acción a desarrollar por la empresa estudiada.

Se han omitido datos como: el nombre de la empresa, su estructura, etc., ya que los mismos son propiedad de esta entidad. El consultor por ética profesional debe reservarse los mismos y, sólo exponerlos con la autorización de la organización correspondiente. Esto no afecta el objetivo que tiene el trabajo que se presenta, incorporándose algunas consideraciones teóricas necesarias para el debate

### **Resumen del estudio sobre motivación y satisfacción laboral realizado en una empresa productiva.**

#### **Generalidades.**

El mundo se encuentra en un período de grandes cambios a un ritmo vertiginoso y del resultado de este depende, incluso la supervivencia humana. Dentro de este contexto Cuba tiene una situación especial, determinada por condiciones internas y externas.

Tanto en el plano interno como externo un papel de vital importancia la tiene la empresa, la cual es centro de numerosos análisis y percepciones como eslabón fundamental del sistema organizativo de la producción

nacional. En consecuencia se buscan vías y medios que contribuyan a su perfeccionamiento y desarrollo.

La evaluación de la Empresa Cubana, el saber compulsarla al logro de la Misión( Razón de Ser) es una necesidad objetiva de su propia existencia. Por tal motivo la dirección eficiente de ésta, los métodos y técnicas en que se apoya, deben estar acordes a sus características propias y a la práctica gerencial moderna.

A tales efectos, se concibe dentro del perfeccionamiento empresarial la necesaria modificación a los estilos y métodos en la gerencia que estimulen la creatividad, la participación y el sentido de pertenencia. Se hace necesario un gerente que asuma el cambio como lo natural y sea capaz de actuar en medio de la incertidumbre, con habilidades en el diseño e implantación de estrategia, la dirección de recursos humanos, marketing, finanzas y técnicas de negocio.

Son diferentes las técnicas y métodos que utiliza la gerencia contemporánea, que contribuyen al logro de la efectividad empresarial. Uno de estos métodos es la Consultoría Gerencial, la cual se utiliza desde hace varios años en el país, principalmente en los sectores industrial, turístico y agrícola como ayuda al perfeccionamiento de las organizaciones.

En la Empresa estudiada se desarrolló un Proceso de Consultoría,( servicio profesional de ayuda a la organización) a partir de la solicitud del Departamento de Cuadros de la Unión de Empresas a la que pertenece la Entidad, como guía para materializar una propuesta de perfeccionamiento empresarial que se realizaba en la misma.

Derivado del Trabajo de Consultoría de Gerencial se realizó un estudio sobre Motivación y Satisfacción Laboral, con el objetivo de:

---

*2 Mello F. Achilles F. Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral. Editorial Limusa. México ,1995*

“Conocer la motivaciones que encuentran los trabajadores en su trabajo, así como las posibilidades de su satisfacción laboral.”<sup>3</sup>

La influencia que tiene la motivación en el cambio organizacional es significativa, por esa razón no se trata con extensión un tema tan polémico como el “cambio” por interesante y apasionante que sea.

Es importante precisar la denominación aquí expuesta de **Motivación**, es decir lo que impulsa al ser humano a actuar, y tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta, que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral. Es una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción. Ahora bien estas son tantas como individuos, esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta.

Desde hace mucho tiempo han intentado determinar los filósofos y más modernamente, los psicólogos, qué es lo que estimula a una persona a actuar de determinada manera, para poder llegar, como objetivo, a la predicción de la conducta humana.

Precisamente por esta preocupación, surgieron teorías que en un principio fueron monofactoriales que consideraban un factor o elemento único como causa de la conducta humana; posteriormente han surgido teorías bi y multifactoriales, tratando estas de determinar dos o más necesidades, que permitan predecir la conducta humana .

En este trabajo pretendemos brevemente examinar la diferencia entre “motivación” y “estimulación” ya que esto le permite a la empresa ver

con más claridad la situación que presenta.

Por ejemplo muchas veces se piensa que al otorgar un premio o un castigo se está “motivando” a la persona, cuando en realidad se está “estimulando” y/o reforzando su conducta. Aunque el premio y el castigo desempeñan un papel muy importante dentro del proceso motivacional, no son motivaciones.

Se deben diferenciar las acciones que dan **estímulos de conjunto**, extendiéndose a “todo el personal” sin tomar en cuenta para ello el desempeño individual, de los **estímulos administrativos “individuales”** en forma de promoción, u otro tipo por ejemplo beneficios que influyen a las personas a entrar o pertenecer a una institución.

Las primeras, no actúan como motivadores, ya que no influyen al individuo a trabajar más y mejor, sino a trabajar el mínimo necesario para seguir perteneciendo a la organización, tal es el caso de las entidades que entregan el módulo de aseo personal.

**La productividad y la motivación están relacionadas lo que no lleva a la afirmación de que si hay motivación necesariamente hay productividad**, por citar un ejemplo, la Volvo en Suecia realizó una investigación al respecto y demostró que sus trabajadores estaban motivados y se sentían satisfechos, sin embargo la productividad era baja.

La productividad consiste en producir con el menor gasto de recursos materiales, humanos y financiero, **el considerar que el aumento de la productividad está dado únicamente como resultado del esfuerzo físico y mental del trabajador y como consecuencia del incremento del esfuerzo del mismo es un error.**

---

<sup>3</sup> Cruz Teresa , Morejón Olga. *Motivación. Hoy y Mañana. Ponencia, 1998*

La experiencia consultiva permite plantear estas afirmaciones, lo que no es compartido (por algunos especialistas), por lo que el empresario tiene que hacer más que dar ordenes si quiere que se haga un esfuerzo máximo para el logro de los objetivos empresariales.

Un aumento de productividad se consigue al lograr mejoras en la planificación, así como de los métodos de trabajo que se utilicen para alcanzar la efectiva coordinación de esfuerzos individuales y colectivos y el óptimo rendimiento de los medios de producción con la adecuada tecnología y los medios de protección al trabajador.

En el caso de estímulos individuales, estos, según Katz y Khan deben cumplir tres condiciones básicas para ser efectivos y actuar como motivadores sobre la conducta de los trabajadores.

1. "Ser percibidas con claridad como lo suficientemente grande en cantidad para justificar el esfuerzo adicional necesario para su obtención.
2. Ser percibidas como relacionadas directamente a la actuación requerida y ser administradas a su cumplimiento.
3. Ser percibidas en forma equitativa por la mayor parte de los miembros del sistema, muchos de los cuales no lo tendrán" 4

Parece sencillo pero no lo es, se debe manejar con sumo cuidado y atención, estas tres condiciones básicas. La experiencia en el trabajo de consultoría en distintas organizaciones productivas y de servicios de diferentes sectores de la economía, indica que estas no se cumplen con

---

4 D. Katz, & R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, N.Y., Joseph W. McGuire, Prentice-Hall, 1997, pag.555. Citado por Mello Faria en *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*, Limusa, México 1995

frecuencia, por eso se hacen planes de atención al hombre y fracasan ya que la propia falta de conocimientos en teoría y práctica sobre motivación y estimulación lleva a la gerencia a no aplicar adecuadamente este proceso. Por tal razón se insiste en la idea de realizar en nuestras empresas estudios similares al que en este trabajo se presenta.

Cuando se habla de estímulos no sólo se refiere a "dinero", son muchas las personas que están dispuestas a aceptar menos dinero a cambio de trabajar en el lugar que prefieren, en una actividad más fácil o tener mayor independencia en cuanto a las tareas a realizar o el tipo de horario, cercanía al lugar de residencia o el mantener el status creado, entre otros. Por otro lado están las promociones (ascensos) aquellas que son merecidas, producen satisfacción laboral.

La satisfacción laboral según manifiestan la mayor parte de los investigadores del comportamiento organizacional es una actitud y esta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo. Por tal razón se acepta que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo. Si la persona está muy satisfecha, en términos laborales adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa.

La importancia de la satisfacción laboral es obvia según plantea Robbins<sup>5</sup> ya que:

- Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más
- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

---

5 Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional* Prentice Hall, 1994

## DESARROLLO DEL PROCESO.

Para el diseño e inicio del trabajo se partió de los diferentes análisis obtenidos mediante el Proceso de Consultoría. Este permitió conocer la importancia que en esta Empresa tenía la satisfacción laboral, la motivación y la estimulación personal, esto se muestra en la **Misión, la Visión, las Direcciones Principales de Trabajo y el Análisis de fuerzas internas y externas, mediante matriz DAFO.**

**Misión:** "Garantizar la producción de..... para la satisfacción de las necesidades de la población y la exportación"

**Visión** , ..... Incluye que para el período 1998 - 2000. "Existe Motivación y Estimulación al Recurso Humano".

**Direcciones Principales de Trabajo** una de ellas señala. "Motivación y Estimulación al Recurso Humano".

**Análisis DAFO** (debilidades, amenazas fuerzas y oportunidades) determinó:

Que una de las debilidades de la Empresa era la "Atención al Hombre".

## INSTRUMENTOS APLICADOS.

### Percepción de los trabajadores sobre sus principales necesidades.

Se aplica un **test** para conocer las principales necesidades que experimentan los trabajadores, a un total de 56, que representa el 31% de los integrantes de Empresa.

El resultado es:

Son factores de motivación en el contexto laboral de esta Empresa el salario, las condiciones adecuadas de locales, y del comedor, la comida, los medios de protección, la transportación, posibilidades de vivienda, disponer de información

necesaria, posibilidades de promoción, organización de la producción las que están asociadas a la satisfacción de **Necesidades Básicas.**

Cuando un trabajador experimenta estas necesidades, su conducta estará motivada fundamentalmente a obtener "aquello" que los satisface y por lo tanto, estará motivado por los factores antes mencionados, en este caso el 67% de los encuestados manifiesta este tipo de necesidades.

Conviene considerar estos resultados como una señal de alerta al tener en cuenta el alto porcentaje que representa.

En la medida que el trabajador obtiene un nivel óptimo de satisfacción de sus Necesidades Básicas (y este nivel depende de las características de cada individuo y en su medio) ellas dejan de ser fuerzas motivadoras y surgen otras motivaciones que tienen en su base las llamadas **Necesidades Superiores**, ambos tipos de necesidades forman un sistema en el ser humano y su división sólo es válida a los fines de establecer una clasificación que facilite su estudio.

**Con relación a necesidades superiores** el 62% de los trabajadores encuestados refirió lo siguiente:

Relaciones de comunicación entre personas y departamentos, reconocimiento de sus capacidades, organización de actividades extra laborales, participación en la solución de problemas que se presentan, posibilidad de desarrollo, oportunidad de calificación y ubicación en puestos más atractivos, la oportunidad de cambios o innovaciones en su puesto de trabajo.

Los resultados permiten la reflexión siguiente. Si bien el desarrollo actual del país no permite la satisfacción óptima de todas las necesidades básicas del trabajador, en el caso particular de esta Empresa que

estudiamos **sin restar importancia al esfuerzo que se debe realizar para aumentar el nivel de satisfacción de las necesidades básicas**, la Dirección de la misma debe prestar atención a las Necesidades Superiores las que regularmente requieren pocos recursos.

En cuanto a los resultados del **test**, ¿qué lo motiva a usted?, Los mismos validan los resultados anteriores poniéndose de manifiesto las motivaciones superiores particularmente las asociadas a la autoestima y la autorealización.

El resultado concluye que sus mecanismos de bienestar laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas. Estos resultados sugirieron la necesidad de contar con un amplio margen de autonomía en su tarea y en las posibilidades de desarrollar iniciativas propias.

A un mismo nivel que la motivación anterior, se encuentran, la estima, y el status, que se refleja en la valoración del éxito, el respeto por si mismo, el prestigio y el reconocimiento

#### **Grado de Motivación.**

Otros de los **test** aplicados a los 56 trabajadores derivó lo siguiente:

- \* Alto nivel de motivación 21--- 38%
- \* Nivel aceptable, susceptible de mejorarse y necesario de hacerlo, pero no debe ser difícil lograrlo 9 ----- 16%
- \* Preocupante. Requiere trabajo de investigación de causas para trabajar en su eliminación y lograr el mejoramiento 3 ----- 5%
- \* Bajísimo nivel muy preocupante requiere esmerado trabajo de

investigación y plan de  
mejoramiento 23 ----- 41%

El 54% con relación a la muestra manifiesta alto y aceptable nivel de motivación y el 46% está entre preocupante y bajísimo, esto último requiere atención porque como puede apreciarse representa un porcentaje significativo, además de ser muy propensos al estrés negativo y a afectaciones de la salud que pudieran repercutir en el trabajo.

De hecho, los resultados laborales de esas personas mejorarían si logra elevarse su nivel de motivación. Esto último es igualmente válido para los ubicados en el nivel aceptable que representa el 16%..

Vistos los resultados del test desde otro ángulo se tiene lo siguiente:

39 % otorga baja puntuación a la libertad e iniciativa que tienen para la programación de su trabajo y su influencia en la eficiencia del mismo.

32 % evalúa con baja puntuación la claridad en cuanto al conocimiento en cualquier momento del nivel de eficiencia que logran en su trabajo.

16 % evalúa como baja la influencia de su trabajo en la vida y trabajo de otras personas.

21 % otorga la mayor calificación a las posibilidades de realizar su trabajo de principio a fin y ver sus resultados finales.

32 % otorga baja puntuación a las habilidades y conocimientos que pueden aplicar para el desarrollo de su trabajo.

En los resultados expresados pudiera estar influyendo la falta de claridad en los objetivos e insuficiente sistematicidad en la retroalimentación.

Estos resultados son una señal de alerta ya que representan el 31% del total de trabajadores, lo que refleja un



estado latente puesto de manifiesto, aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de proyectar las acciones.

### **Principales Razones por las que se Trabaja.**

Para conocer alguna de las razones por las que trabajan los 30 trabajadores con **alto y aceptable nivel de motivación** que representan el 17% del total de la Empresa, se le aplicó un **test** que indicó que estas están asociadas a las necesidades de autoestimación y autorrealización.

Este tipo de individuo requiere asumir tareas que pongan a prueba sus capacidades, gozar de prestigio, ser tomados en cuenta en la solución de problemas, desarrollar iniciativas, aportar ideas y soluciones novedosas y contar con autonomía para ejercer sus funciones por lo que requieren de un ambiente institucional que favorezcan estas condiciones.

Este resultado nos reafirma la importancia que tiene **la atención a las necesidades superiores**, sin dejar como exponemos anteriormente, de olvidar las necesidades básicas.

A continuación se exponen algunas de las acciones que ha tomado la Dirección de la Empresa.

- Se entregaron medios de protección e higiene del trabajo (botas de agua, gorras, batas sanitarias, otros), con esto se cumple entre otras cosas con las Normas de las Buenas Prácticas.

- Se comenzaron a organizar actividades festivas, para determinadas fechas.

- Se entregan estímulos materiales a trabajadores destacados, así como reservaciones para hoteles campismo, restaurante.

- Se toman medidas con la indisciplina laboral.

- Se han mejorado las reuniones en algunos aspectos (tiempo, comunicación, agenda)

- Se ha dado Servicio de Sastrería y Peluquería a los trabajadores.

- Mejoró el almuerzo y se crearon condiciones que favorecen el mismo.

- Se creó el Circulo de Calidad.

- Se profundizó en la Determinación de Necesidades de Capacitación.

- Se envían obreros, técnicos, profesionales y cuadros a cursos de superación según sus necesidades.

- Varios profesionales han participado y participan en Maestrías.

- Se reúnen los técnicos para analizar diferentes aspectos para el mejoramiento de la calidad e introducción de innovaciones.

- Se inició un estudio de la estructura de la Empresa con métodos participativos

### **CONCLUSIONES**

Introducir y manejar cambios para el perfeccionamiento empresarial es una tarea compleja y retadora que los directivos tienen que acometer, para esto el trabajador juega un papel fundamental por lo que enfrentarse a éste desmotivado es una situación muy difícil y requiere de dedicación y tiempo para encontrar las razones de insatisfacción y hacer actuar los factores de motivación que lleve a este trabajador a sentirse motivado.

Toda empresa debe tener en cuenta, lo siguiente, el estímulo para ser motivante es necesario que el trabajador le perciba de forma tal, que este en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados.

Cuando el estímulo se encuentra por debajo o por encima de las expectativas del trabajador deja de

jugar su papel de palanca activadora para que este tenga comportamientos y resultados en el sentido deseado por la empresa, con lo cual se despilfarran los recursos invertidos en el estímulo y lo que es peor, puede contribuir a la desmotivación de ese hombre.

Una tarea de primer orden para los directivos es atender de forma individualizada el conjunto de necesidades que presentan los trabajadores. Las motivaciones son tantas como individuos y esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se:

- Requiera de un conocimiento profundo de su caracterización o patrón de conducta.
- Aprovechen las condiciones existentes para motivar a los mismos.
- Analicen los factores que influyen en la motivación hacia el trabajo.
- Elabore un sistema de estímulo en correspondencia con estos.

No siempre se logra lo anterior y en muchos casos no se tiene en cuenta que el ser humano pasa por un proceso de percepción que nos hace evaluar a los demás en ocasiones, por deseos propios. Cada individuo es una particularidad Shakespeare dijo “Sólo tú eres tú”.

La situación actual del país y los retos que deberá enfrentar la Empresa Cubana, la profundización en los valores que la sustentan y la transformación y consolidación de estos, contribuirá a la formulación de una estrategia más congruente que permita alcanzar resultados vitalizadores en este sentido, en correspondencia con la Estrategia Económica del País. Esto mejorará integralmente las empresas por medio de la conjugación de las situaciones cambiantes, al identificar las características que obstaculizan el desarrollo efectivo tanto de la

organización en su conjunto como de las personas y grupos que la conforman.

Debemos estar claros, que los cambios que han tenido lugar en la economía cubana condiciona un proceso de modificación y perfeccionamiento al modelo de Desarrollo Social y este proceso en esencia necesita de la interrelación entre racionalidad y eficiencia económica, justicia social equidad, el papel del estado y el individuo, en la satisfacción de las necesidades básicas y superiores de la población.

No podemos obviar la presencia del sector privado, en la estructura socio-económica de la sociedad y la aceptación de éste como un componente de dicha estructura, significativa, importancia tiene también el mercado en la regulación de los procesos económicos.

Si bien en el socialismo no se puede garantizar una igualdad absoluta, si garantiza una desigualdad justa acorde al aporte social de cada cual. No sería justo en una sociedad que no cuenta con los recursos para una distribución conforme a las necesidades, dar igual tratamiento a individuos con desiguales contribuciones sociales. Ni el igualitarismo ni el paternalismo son compatibles en este tipo de sociedad, por tal razón los mecanismos de motivación y estimulación en nuestro país precisan determinar lo que debe ser repartido igualmente. Cada individuo ha de tener iguales posibilidades para la realización de su trabajo y la satisfacción de sus necesidades básicas; pero esto debe estar en consonancia con la calidad y cantidad de trabajo, siendo reconocida su recompensa en correspondencia con su aporte individual.

En este contexto la capacidad de los empresarios y los trabajadores de conocerse a sí mismo y generar un cambio evolutivo, renovador, es decir, la capacidad de autodiagnóstico y

autodiseño organizacional, significa la búsqueda de sus valores esenciales, lo que ayuda a comprender actitudes y conductas, esto tiene una influencia trascendente e importante en el desarrollo integral de la sociedad.

Los valores humanos sociales y económicos - productivos acortan sus distancias y los métodos y práctica administrativa los concibe no sólo como interdependientes y complementarios, sino como dimensiones de un mismo fenómeno: el desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad que promueva su crecimiento y realización.

Las organizaciones comprometidas con sus valores serán las más preparadas para esta construcción, con un alto sentido de responsabilidad social, apoyadas por las ciencias sociales y de la conducta.

Estas serán las que puedan crecer, desarrollarse técnicamente y por ello consolidar su permanencia en el entorno, además de su éxito económico y social y su participación en el bien común.

Por lo anterior es recomendable que para desarrollar los planes y acciones orientados en las "Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial", se realice en las empresas dentro del diagnóstico orientado, estudios que permitan descubrir las necesidades de los trabajadores, en correspondencia con los valores organizacionales. De esta forma las acciones previstas en la esfera de Atención al Hombre en la Empresas Estatal Cubanas tendrán un basamento teórico - práctico.

Existen diferentes técnicas para mejorar la motivación en el trabajo referidas por diferentes autores que son investigadores de los Recursos Humanos como ente principal en la organización. En este trabajo se hacen algunas sugerencias, que se consideran válidas y factibles de aplicar, pero cada una de las

empresas ha de buscar su **fórmula** sin olvidar que existe una cultura organizacional que pone de manifiesto valores que no se pueden dejar de tener en cuenta para potenciar la **Motivación** que nos garantiza el **Cambio Empresarial. Hoy y Mañana.**

A continuación se exponen algunas ideas, las que se someten a críticas las que están basadas en la experiencia profesional. Además de que el relativismo moderado plantea que dentro del espectro de la Ciencia Social no existen verdades establecidas definitivamente, así como que siempre las conclusiones son parciales y están sujetas a un movimiento permanente en el transcurso del tiempo

No obstante está claro que el trabajador cubano merece atención por lo que hay que investigar e interrelacionar diferentes disciplinas en busca de su satisfacción laboral.

1. Cuba puede hablar de motivación y satisfacción laboral en un proceso muy diferente al que trae consigo los mecanismos aplicados en una sociedad capitalista.
2. La dirección de una empresa puede realizar estudios de motivación y satisfacción laboral con el fin de profundizar en su diagnóstico organizacional en la búsqueda de mejoras empresariales.
3. Se hace difícil la satisfacción de las necesidades básicas y superiores, bajo las condiciones del Período Especial y con la existencia de los cambios estructurales, organizativos y funcionales que han tenido lugar en la Empresa Cubana.
4. Han surgido nuevos valores que están asociados a la crisis económica, las empresas deben buscar y reflexionar estos, ya que los mismos se consideran el patrón que sirve de guía para

enfocar y poner en práctica la acción adecuada para la persona y/o la empresa.

5. La motivación es una fuerza positiva, pero no podemos crear un espejismo de expectativas excesivas alrededor de ella.
6. La motivación y la satisfacción laboral en su concepción crean desigualdades en su aplicación pero debe apreciarse la existencia de equidad.
7. Puede existir Productividad sin Estimulación Laboral.
8. Los trabajadores de una Empresa manifiestan tanto Necesidades Básicas como Necesidades Superiores las que constituyen un sistema en el ser humano que sólo pueden separarse para estudio esto muestra que el nivel motivacional puede aumentarse.
9. Una reforma salarial en beneficio de los trabajadores no indica precisamente elevación de la satisfacción , aunque tendrá un efecto positivo indudablemente, si se aprecia correspondencia con el esfuerzo realizado.

## RECOMENDACIONES

En esencia hay que conjugar dialécticamente la estimulación moral y material, para ello:

- Se deben adecuar los estímulos a la estrategia organizacional .
- Adaptar los estímulos al grado de desarrollo de las necesidades básicas y superiores.
- Adecuar los estímulos conjugando los intereses individuales y organizacionales.
- Reconocer las diferencias individuales.

- Establecer objetivos claros, concretos, medibles alcanzables y evaluables.
- Realizar una retroalimentación sistemática.
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones que los afectan.
- Vincular las recompensas y el resultado.
- Correspondencia de recompensas e insumos ( experiencia, capacidad, esfuerzo)

## BIBLIOGRAFIA

1. Bidet, Jacques *10 Tesis Filosóficas sobre la noción de Modelos de Socialismo. Nuevos Modelos de Socialismo.*
2. Cruz Cordero, Teresa. *Consultoría Gerencial.* Tesis de Maestría 1995.
3. Cruz, Teresa y Villanueva, Mirta. *Motivación.* Apuntes Gerenciales, 1993
4. Cruz Cordero, Teresa . *Motivación. Hoy y Mañana.* Ponencia, 1998.
5. Fabelo, José Ramón. *Mercado y Valores Humanos,* Material Inédito, 1997
6. García, Oscar y Martín, María. *Administración y Desarrollo Gerencial* Ed..Diana
7. Kenneth Cloke. *Resumen sobre la Investigación de Motivación.* Sin referencia bibliográfica
8. Kenneth C. y Goldsmith, J.: *Manual para el Cambio Organizacional. Humanizando el Puesto de Trabajo.* Universidad de la Habana, 1996.
9. Kuhn Tomas. *Estructuras de las Relaciones Científicas,* 1962
10. Lemus, Nilo. *Manual de Dirección,* Escuela Superior del Partido. La Habana 1985.
11. Mello, Faria *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral,* Editorial. Limusa, 1995

12. Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, 1994
13. Schein, Edgard H. *Psicología de la Organización*, Prentice- Hall, 1972
14. Schein, Edgard H. *La Cultura empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Plaza y Janes. Editorial S.A. Barcelona, 1984. 