

## CAPITULO IV

### "INTEGRACION Y DESARROLLO DEL TRABAJO SOCIAL,

#### A TRAVES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL"

IV.1. - El Trabajador Social, la motivación y el elemento humano:

Uno de los aspectos más importantes, que requiere especial atención en la administración de los recursos humanos y más concretamente en un departamento de personal, es la motivación. A través de ésta se provoca, mantiene y dirige la conducta hacia un objetivo. Es por eso que el contenido de este capítulo, engloba aspectos motivacionales así como otros que están relacionados con ella directa o indirectamente. Según Koontz y O'Donnell, motivar es: "inducir a la gente a actuar del modo deseado. Las máquinas realizan algunas funciones con cierto grado de confianza mediante la aplicación directa de la fuerza. No es posible obtener un control similar sobre las personas, a quienes no se les puede obligar a realizar una labor de calidad, sobresaliente, la que sólo realizarán por su propia voluntad o por haber sido adecuadamente motivados".

Entendemos pues, por motivación, "el conjunto de factores que

Koontz y O'Donnell (curso de Admón. Moderna, Edit. Mc Graw Hill)

capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo o grupo hacia un objetivo determinado. El objetivo de la motivación es, desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obre-  
ro-patronal y la calidad del personal. A la motivación con-  
curren factores biológicos (alimentación, descanso etc...), --  
psicológicos (inteligencia, aprendizaje, elementos insonicentes  
etc...) y culturales (valores, normas, etc...).

En algunas empresas e instituciones se ha manejado er-  
róneamente la motivación del elemento humano, ya que se ha  
utilizado ésta, como una presión para que el trabajador "rinda  
más" ó "trabaje más", con el escaso conocimiento del mismo,  
que se limita a la percepción que del individuo se tiene en el  
medio de trabajo, únicamente. A menudo se pasa por alto --  
"qué está pasando con esa persona" en su medio familiar, y -  
en general en el contexto ambiental en que se mueve. Con -  
mucha más razón, suele ignorarse qué es lo que mueve al in-  
dividuo a desempeñar el puesto que ocupa.

Con el desconocimiento de estos factores tan importantes,  
tanto para el individuo como para la institución, se establece -  
una barrera entre el grupo laboral y la organización. Puede -

ser que los objetivos de ésta se encuentren tan distantes de los del individuo, que aún cuando se pongan en práctica los mejores sistemas motivacionales, si se desconoce a la persona o a las personas a quienes se quiere motivar, lo más seguro es que dichos sistemas no causen el efecto deseado, o en el peor de los casos; que fracasen.

Motivar con el único fin de que el rendimiento en el trabajo sea cada vez mayor, es una forma de convertir el trabajo en un fin. Sin embargo, para la mayoría de las personas, el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas y así satisfacer necesidades.

"Sin negar que en algunas circunstancias, el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, podemos no pensar que todo mundo va a considerarlo un fin en sí mismo, por el contrario, se deben conocer cuales son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo"  
(Arias Galicia)\*.

Existe la creencia todavía, en muchos de los profesionales que manejan sistemas de motivación, de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Muchos de estos sistemas

\*Fernando Arias G. (Admón. de los Recursos Humanos. )

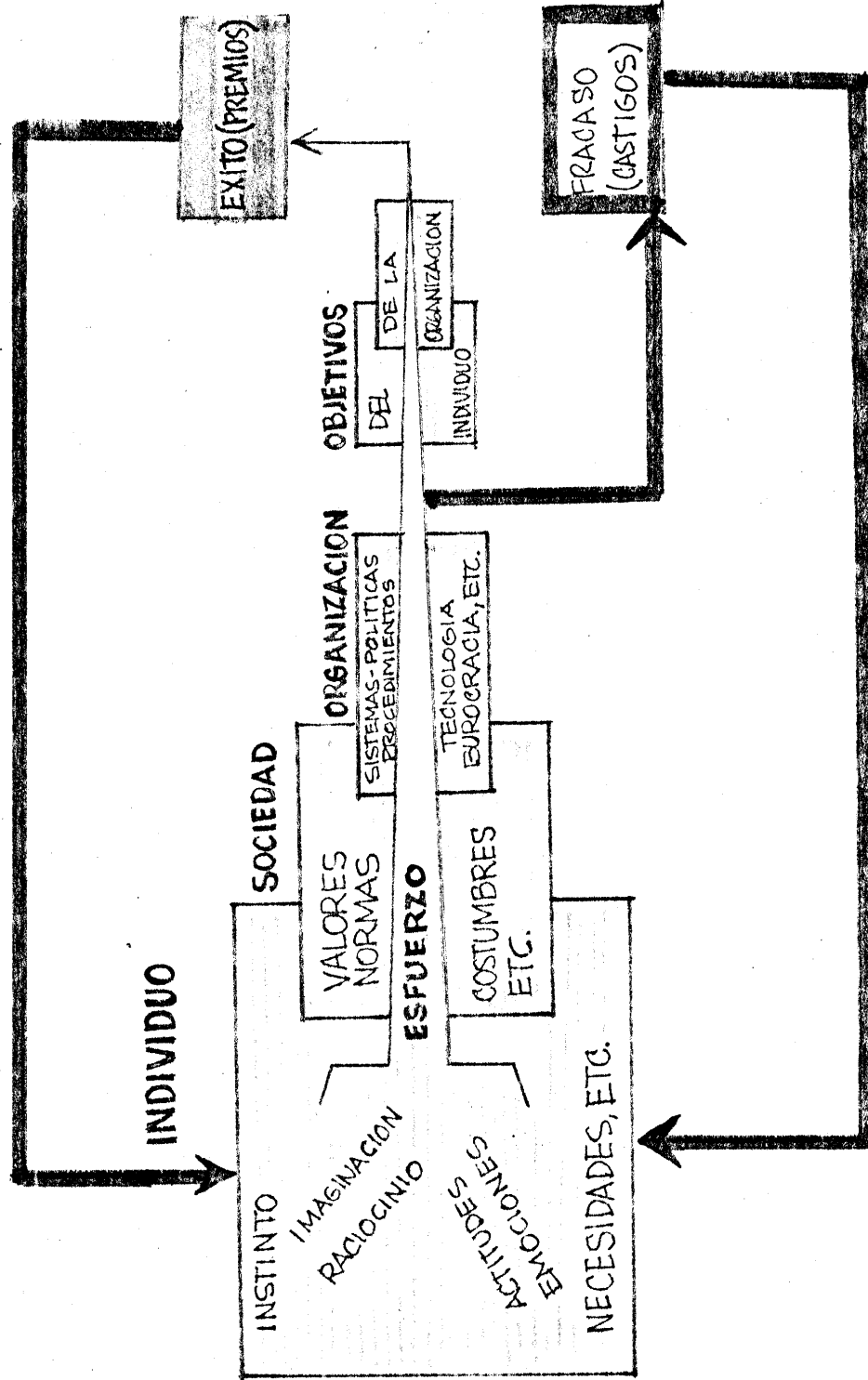
están orientados únicamente a propiciar ese "contento" en el grupo laboral. Sin embargo, la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo, como se aprecia en el esquema IV.1.

El individuo desarrolla un esfuerzo (o sea, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la institución. Por ejemplo: un obrero puede estar motivado para alcanzar una producción elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga o si los procedimientos de la institución fallaron y no tiene materia prima, entonces no logrará esa elevada producción.

El esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Cuanto más cerca estén unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y es muy posible que se logren éxitos.

Si el trabajador contribuye a alcanzar los objetivos de la institución, éste recibirá incentivos (ascensos, reconocimientos, felicitaciones, etc...), pero en el caso contrario, obtendrá sanciones (carencias de ascenso, castigos, etc...). Tan

ESQUEMA IV. 1



to los premios como las sanciones, van a redundar en motivación. La institución, emplea estos medios de recompensa o sanción para tratar de influir en la conducta de sus miembros. Propician en el grupo laboral, el aprendizaje de cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de eliminar los inoperantes. Definitivamente, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna forma a lograr los objetivos de la institución.

Podemos sacar por conclusión de todo esto, que para -- que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos deben - resultar atractivos para los miembros de la organización; o - sea, que deben estar constituidos de tal manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

Ahora veamos; ¿cuales son esos objetivos personales? - Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres o bien recurriendo al concepto de cultura, podemos pensar en encontrar objetivos o motivaciones generales que puedan reducirse a algunas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Ahora bien, con respecto a la motivación del elemento humano, el Trabajador Social juega un papel importante y decisivo. Si decimos que el éxito de los programas motivacionales dependerá de la consideración que se haga de los objetivos personales del individuo y de tomar en cuenta aquellos que guardan relación con los de la organización; toca al Trabajador Social descubrir, cuáles son las necesidades reales del trabajador y, cual es el objetivo primordial que persigue en el desarrollo de su labor. Así mismo, el Trabajador Social, deberá conocer los objetivos de la institución y así poder determinar, en qué proporción se relacionan unos con otros.

Aún cuando cada empresa o institución, puede tener a cargo de los programas motivacionales a diferentes profesionistas (ya sean psicólogos, administradores o inclusive elementos empíricos en el manejo de la materia), en este capítulo lo tratamos de relacionar al Trabajador Social con el aspecto motivacional, por las siguientes razones:

1). - Porque el contacto que el Trabajador Social tiene con el individuo, es directamente en el medio ambiente en que éste se desenvuelve.

2). - Porque en un momento dado, llega a conocer las potencialidades y limitaciones del material con el cual trabaja; - que es siempre el elemento humano.

3). - Porque la relación que entabla con el trabajador, es siempre una "relación de ayuda", la cual permite que éste se dé a conocer ampliamente, ya que no considera al Trabajador social como una autoridad institucional que pueda sancionarlo, - sino como un elemento que en un momento dado, puede orientar lo ante situaciones que estén restringiendo su desarrollo integral (personal, familiar, laboral etc....).

4). - Porque con el conocimiento que el Trabajador Social tiene de la institución y sus objetivos, y del trabajador y los suyos, puede contribuir a que ambos se logren satisfactoriamente.

#### IV.2. - Teorías de la Motivación:-

Para efectos de este trabajo y con respecto a las teorías de la motivación, mencionaremos algunas de ellas, que son las que actualmente se están considerando en relación a las organizaciones de trabajo:

A). - Teoría de Maslow:- El Doctor Abraham Maslow, sos



tiene que el hombre posee una escala de necesidades, que son:

1. - Fisiológicas o primarias: - Que son aquellas que resultan indispensables para la conservación de la vida (resperar, -- dormir, alimentarse, etc...).

2. - De seguridad: - Aquí establece, que el hombre requiere sentir seguridad con respecto a la obtención de satisfactores para él y su familia de acuerdo a las necesidades primarias. Así mismo, necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y estimación de los demás elementos de su grupo social.

3. - Sociales: - Al respecto Maslow establece que el ser humano, necesita salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Además necesita sentir que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro del mismo.

4. - De Estima: - Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado -- dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran en la comunidad. Además, precisa destacar, contar con -- cierto prestigio entre los integrantes de su grupo de jerarquía.

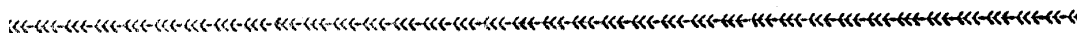
5. - De Autorealización: - El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, extrover--

tirse, expresar sus sentimientos y sus ideas. Requiere también, trascender, desea dejar huella a su paso por este mundo. Una manera de hacerlo es perpetuándose a través de su propia obra, a través de la creación.

Maslow, con respecto a su teoría acerca de las necesidades, establece, que la satisfacción de éstas, no se distinguen claramente en muchas ocasiones, sino que se mezclan y se confunden ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas en gran parte por la sociedad.

Además, enfatiza que las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades. Dice además, que existe una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción. Esto se produce en el individuo a nivel inconsciente.

B). - Teoría de Herzberg: - Básicamente, la teoría de Herzberg dice, que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes, motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia, no causa insatisfacción,



En cambio, se llega a la insatisfacción, cuando factores externos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza -- etc..., están ausentes. En otras palabras, la teoría dice, que carencias experimentadas por la persona en el medio físico y social del trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Herzberg dice, que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como ontrapartida la insatisfacción, Establece, que por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escala diferente; por esta razón se le denomina también teoría dual, Otro de los puntos de esta teoría, es que las prestaciones de tipo social (seguros de vida, fiesta de fin de año, eventos deportivos etc...) y el modelo de supervisión basado en las "relaciones humanas" y enfatizado por muchas empresas, -- sólo tenderían a evitar la insatisfacción, pero no lograría la satisfacción. Para llegar a ella, se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el desarrollo de iniciativas etc....

C). - Teoría de Mc. Clelland: - Para Mc. Clelland, las personas están motivadas primordialmente por tres factores: -

uno de realización, de logro, uno de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el logro, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas.

Los motivados por la afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos.

Las personas motivadas por la realización, desean lograr sus metas, aunque ello implique ganarse algunas antipatías --- (los realizadores según este autor son los jefes de empresas, los ejecutivos, etc...)

1

Las personas motivadas por el poder, tratan de influir - en los demás.

Mc. Clelland, basa su teoría principalmente en que la - cultura influye sobre el ser humano, aumentando en él su de- seo por superarse o realizarse. Según él, las condiciones - geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país. Lo importante es la motiva-- ción del logro que los individuos de tal nación posean. Este autor, hace del factor "logro", el centro del desarrollo eco- nómico; dicho factor se origina en el individuo principalmente

por la influencia que los padres ejerzan en él. Factores tales como confianza, libertad, afecto y responsabilidad son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a la influencia de los padres, el motivo del poder.

Si toca al Trabajador Social, en un momento dado, establecer o coordinar programas motivacionales, estas teorías servirán de soporte teórico para normar su criterio con respecto al contenido de dichos programas. El grado de operacionalización de ellas, dependerá de factores institucionales e individuales de los empleados con quienes se utilicen.

Lo más conveniente es la intervención de un equipo multidisciplinario, para el manejo de los programas de motivación, en el cual el Trabajador Social tenga amplia participación en la aportación de conocimientos acerca de los recursos humanos con que se relaciona profesionalmente, así como también en la aplicación y evaluación de los programas de motivación que se determinen.

IV.3. - El elemento humano, como una entidad biopsicosocial, en la administración de los recursos humanos. -

Antes de abordar el contenido esencial de este tema, es

conveniente hacer algunas consideraciones básicas que nos ubiquen en la idea central del mismo.

El ser humano constituye una unidad indivisible en la que concurren tres vertientes: biológica, psicológica y social. Con respecto a la primera, es innegable que contamos con un cuerpo que funciona de acuerdo a leyes biológicas; esta vertiente -- constituye el aspecto más concreto y fácilmente apreciable para nosotros. La segunda, es la psicológica, la cual no es tan concreta como la primera, aunque se refleja en las manifestaciones conductuales del individuo. En este aspecto, el individuo posee una serie de funciones psicológicas (memoria, inteligencia, imaginación etc...) algunas de las cuales van desarrollándose y perfeccionándose a medida que se tiene más edad. Estas funciones permiten al individuo, no sólo saber una serie de fechas históricas o tablas matemáticas (por mencionar algo), sino, lo que es más importantes, la manera de comportarse.

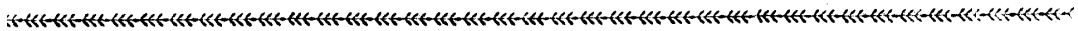
La tercera vertiente que integra al individuo, es la social. Por esto entendemos la interacción de una persona con otras. Primero, el contacto social con los padres y después con los parientes, compañeros de escuela, de trabajo etc.... Todo esto va dando pautas de conducta propias del grupo so-

cial con el cual se relaciona. De ahí, surgen las diversas costumbres, formas de vida, valores; en fin las diferentes culturas.

No podemos considerar al individuo como un ser puramente biológico, psicológico o social en forma aislada. Inclusive para el estudio de lo referente a la conducta humana, no deben tomarse estos aspectos aislados u omitir alguno de ellos, ya que estaríamos desfazando la misma naturaleza humana. Los tres aspectos o vertientes se relacionan íntimamente e interaccionan constantemente.

La relación de estas vertientes, no es estática. Nunca permanece igual a lo largo del tiempo. Por el contrario, resulta altamente dinámica; es decir, experimenta cambios, -- Día a Día se agregan experiencias, conocimientos, ideas, etc.. El medio cambia al igual que los mecanismos biológicos (salud, enfermedad, etc...) y podemos afirmar que en la medida en que se dan los cambios en el medio ambiente que rodea al individuo, se darán también cambios en su psicología, para adaptarse a los primeros.

Por lo tanto, es necesario considerar al individuo como una entidad biopsicosocial, que está sujeta a cambios en el me



dio ambiente que repercutirán, en un momento dado, en su psicología. De esta forma, su comportamiento e interacción social estarán, lógicamente, determinados por dichos cambios.

Refiriéndonos en concreto a la motivación, es de suma importancia el tomar en cuenta lo anteriormente expuesto, ya que precisamente a través del conocimiento de la conducta de los individuos y las influencias a que está expuesto, se podrán elegir las técnicas y procedimientos motivacionales, que más se ajusten a la institución y a los recursos humanos con que cuenta.

#### IV.4. - El Trabajador Social, puente activo de comunicación entre los directivos y subordinados de una institución: -

Generalmente, la tarea del Trabajador Social en una institución, es la de mantener contacto con el elemento humano, con el fin de conocer la dinámica familiar y el contexto social en que éste se mueve. De esta forma contribuye a la eliminación de situaciones que están afectándolo (problemas de salud, económicos, conflictos personales y familiares etc...) y que puedan provocar su desintegración en el medio de trabajo. Además, contribuye, en ocasiones también, aportando ideas a nivel directivo, en lo concerniente a los recursos humanos de



la institución.

Por lo tanto, el Trabajador Social está en contacto directo con los directivos de la institución y además, con los grupos - subalternos de la misma. Su participación, en algunos casos, a dos o más niveles jerárquicos.

Así pues, si tomamos en cuenta el campo tan amplio de acción del Trabajador Social y su relación con estos grupos; - que significa el conocimiento de los objetivos institucionales y los individuales del trabajador, puede constituirse en un puente activo de comunicación, que permita el conocimiento del grupo laboral y sus objetivos por parte de los directivos, y viceversa. Esto nos presenta la posibilidad, de que en un momento dado, los diferentes niveles jerárquicos de la institución, -- lleguen a consolidarse en un conjunto de individuos que, aunque se diferencien unos de otros, por el grado de educación, preparación, status social, etc..., todos ellos tengan un punto - en común dentro de la institución: lograr metas comunes.

#### IV.5. - Importancia de la Retroalimentación: -

Para reforzar la idea expuesta anteriormente, nos referimos ahora a la retroalimentación, considerando a ésta un elemento importante en las relaciones humanas.

Retroalimentación, no es otra cosa que comunicación. Es el esfuerzo concentrado, por comunicarse, de manera que se asegure la menor distorción posible entre lo que intenta comunicar una persona, y el mensaje que realmente reciben los demás. La retroalimentación, ayuda a los individuos a "crecer" en cuanto a su desarrollo personal y a solidificar sus relaciones interpersonales.

Para que la retroalimentación sea provechosa, es recomendable que sea deseada, descriptiva, que haya información de ideas, sentimientos, emociones, conocimientos etc... Además, debe ser oportuna, específica, tomar en cuenta las necesidades de quién la dá y quién la recibe, verificada, y sobre todo, enfocada a una conducta o hecho que sean modificables.

En este proceso, las personas que intervienen en él, adquieren nuevos conocimientos y experiencias. Mediante la repetición del mismo, va desarrollándose.

La comunicación, es fundamental para la vida de la institución. Si esta no es oportuna y eficiente puede ser que la organización no funcione adecuadamente. Por lo tanto, cada institución debe establecer canales de comunicación tanto internos como externos que le permitan funcionar satisfactoriamente.

te.

Tomando en cuenta que la retroalimentación, es esencialmente comunicación y que esta resulta indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la institución, podemos decir que corresponde al Departamento de Personal, la promoción, en la institución, de la comunicación abierta y saludable entre sus miembros.

El Trabajador Social, intervendrá desde luego en dicha promoción, ya que su ubicación dentro del departamento, como en la institución misma, le permite el acceso a los diferentes niveles jerárquicos de la misma, por lo que se convierte en un canal de comunicación conciliador de intereses y esclarecedor de objetivos.