

**PARTICIPACION Y MOTIVACION, ENFOCADOS EN EL
DESARROLLO Y BIENESTAR EMPRESARIAL**

MARGARITA ROSA ARGUMEDO

ELSA TORRES BELTRAN

**Ensayo presentado como requisito parcial para
optar al título de Trabajadora Social**

CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO

SIMON BOLIVAR

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

BARRANQUILLA

2000

INTRODUCCION

Terminada la Segunda Guerra Mundial, los países protagonistas de la misma se vieron enfrentados a una dura situación económica, producto de los gastos de la guerra misma y de los daños y perjuicios sufridos en el desarrollo de la conflagración.

Países como Japón, Alemania y la misma Inglaterra se vieron frente a una realidad que mostraba necesidades y urgencia de reconstrucción en los campos económico, social y cultural. Particularmente la economía de los países europeos y de los Estados Unidos, en América, mostraba los efectos de la acción bélica. La reconstrucción era urgente y esa necesidad fue enfocada desde las diferentes culturas. Japón, país netamente importador, se vio en la necesidad de constituirse en país exportador si pretendía sobrevivir independientemente; simultáneamente, Gran Bretaña iniciaba la reconstrucción de la capital, prácticamente pulverizada por los efectos de las incursiones alemanas. Esta tarea obligó a que cada país diseñara su propio plan de acción aunque, en algunos casos, esa acción se dio conjuntamente, como sucedió con la alianza entre las potencias que habían resultado finalmente vencedoras.

Como se expresó anteriormente, Japón se vio en la urgente necesidad de importar (principalmente alimentos y bienes de consumo) y ello sólo se podía conseguir exportando; la industria fue enfocada desde otra óptica que llevó a los inversionistas japoneses a descubrir el verdadero potencial de toda empresa: el recurso humano. Surgieron entonces posturas como la de Kaoru Ishikawa, con su teoría de la “calidad total”, en la que proponía conceder al trabajador un nuevo rol, no ya de simple productor, sino de protagonista en la acción empresarial. A partir de este momento, el trabajador japonés se vio frente a una prometedora realidad: tenía oportunidad de aportar ideas, de hacer sugerencias; se le trataba como copropietario de la empresa, se le participaban los objetivos de la entidad y se le hacía conocer las reales posibilidades que tenía la empresa en el campo de la competitividad, al tiempo que se le inculcaba la idea de que, gran parte de las posibilidades de éxito, dependían de su esfuerzo personal, de su disposición de sacrificios y de aporte de ideas innovadoras.

Los trabajadores japoneses olvidaran el temor constante al despido, al tiempo que se sentían partícipes en la toma de decisiones; comprendieron que el progreso de la empresa era su propio progreso y que, en la medida en que la empresa creciera, su posición mejoraría. En pocas palabras, la mentalidad del trabajador japonés cambió totalmente y se convirtió en un pequeño empresario de sus propias funciones; comenzó a pensar en sentido colectivo y dejó de lado la idea de su “sueldo” para dar cabida a la concepción de “su empresa”.

Este fenómeno puede ser analizado desde diversas ópticas pero, para efectos del presente ensayo, se toma desde el significado de los términos “participación” y “motivación”, por considerar que son los ejes fundamentales de las innovadoras teorías japonesas, que no demoraron en mostrar sus bondades en el campo de la economía y competitividad.

Las autoras se proponen, a partir del ejemplo japonés, analizar el efecto de la participación y la motivación, cuando son enfocadas como estrategias para lograr mejorar el entorno laboral de los trabajadores, mientras se promueve el desarrollo empresarial. Son objetivos del presente ensayo:

- Analizar diversas teorías sobre participación y motivación, aplicadas al campo empresarial.
 - Evaluar los efectos de la participación y la motivación, cuando se las aplica como estrategia de integración y de desarrollo personal.
 - Identificar el rol que desempeña el trabajador social cuando, en el campo empresarial, se ve en la necesidad de aplicar estrategias de desarrollo individual (trabajador) y colectivo (empresa).
-

Se estima que este ensayo está justificado plenamente en el hecho de que el trabajador social es punto de apoyo en toda actividad comunitaria, máxime en la empresa moderna, donde se le mira como el factor generador de nuevas posiciones mentales frente al reto del crecimiento económico y social. Institucionalmente, se estima que el ensayo se justifica porque aborda un tema de constante actualidad, particularmente en los actuales momentos críticos que vive el país, con una industria estancada, con unos niveles de crecimiento económicos sumamente bajos y con una galopante tasa de desempleo que se ha convertido en el más grande flagelo de la sociedad y el más grave problema para la actual administración.

Aunque las teorías que se analizan en este ensayo no son nuevas, se espera que de ese análisis surjan conclusiones que permitan a las autoras asumir una posición específica en cuanto tiene que ver con la motivación y la participación, enfocadas como manifestación democrática en la empresa y como motores del desarrollo individual y colectivo.

PARTICIPACION Y MOTIVACION, ENFOCADOS EN EL DESARROLLO Y BIENESTAR EMPRESARIAL

Se suele confundir el término “motivación” con “premio” y, sin embargo, tienen significados e implicaciones sumamente diferentes y contrarias en el orden o lógica de las cosas. Mientras la motivación es lo que impulsa a asumir una actitud o a desarrollar una determinada labor, el premio es consecuencia de una acción específica. Surge a la vista así que la motivación ~~es~~ genera mientras el premio es el producto de una actitud. Una es antes y el otro es después. Partiendo de este punto de vista, se tiene que la motivación es una inversión y no un producto o una consecuencia. Motivar al individuo, es darle razones para desarrollar una labor específica o para que asuma determinada posición.

“Para responder qué es la motivación debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como “deseo” y “rechazo”. El individuo desea poder, status, y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima...”¹

¹ KAST, Fremont y Rosenzweig, James. Organization and management. A systems approach. Tokio: Mc Graw Hill. 1970. p.

Se trae a colación la definición anterior porque se estima que aborda dos aspectos fundamentales, muy dignos de ser tenidos en cuenta, no sólo cuando se habla de motivación sino siempre que se trata con personas: la autoestima y aislamiento social. Y es que la autoestima es lo que primero se debe tener en cuenta cuando se pretende motivar al individuo; mostrarle cuánto vale, es darle el punto de partida para lograr cuanto le está permitido lograr y, en cuanto al aislamiento social, se considera que el mismo constituye la antítesis de la naturaleza humana, porque el hombre es, por omisión, un ser social y desde tal punto debe enfocarse y enseñarle a mirar sus actos, de tal manera que comprenda que cuanto hace, cuanto dice, tiene siempre reflejo en su entorno, en las personas que con él conviven en el hogar, en el trabajo, en el club social.

Existen ciertas premisas que son fundamento de teorías sobre la motivación y se estima necesario analizarlas una a una, porque constituyen significativo aporte al debate sobre la motivación y sus implicaciones en el campo laboral:

- El comportamiento es causado, es decir, existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
-

Sobre este particular, cabe resaltar que, en efecto, en el comportamiento de la persona se dan dos factores fundamentales, siendo uno de ellos endógeno y el otro exógeno. El endógeno tiene que ver con la naturaleza misma del individuo y el exógeno se refiere al ambiente, al entorno y la influencia que los mismos ejercen en el individuo, induciéndolo a asumir diversas posturas, muchas veces inexplicables o poco comprensibles para los demás.

Lo anterior lleva a la reflexión en el sentido de que el trabajador social no puede descuidar la parte interna del individuo porque ese aspecto es fundamental en cuanto al procesamiento de la información que el mismo hace. Se habla de “malas personas”, para hacer referencia a esos individuos que siempre prefieren adoptar posiciones contrarias al querer general y se habla de “buenas personas” para referirse a quienes tienen el don de crear, en torno a sí mismos, un ambiente positivo. Ello lleva a la conclusión de que los motivos no pueden ser siempre genéricos y, por el contrario, las motivaciones deben ser individualizadas ya que cada individuo tiene sus propias metas, sus propios anhelos, sus objetivos específicos en cuanto a su realización individual y profesional. De ahí que, lo que para un individuo puede resultar motivante (dinero, por ejemplo), para otro puede carecer de importancia hasta el punto de transarlo por un día libre o por un cambio de oficina dentro de la empresa.

- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

Esta premisa reviste especial importancia, porque constituye el porqué de la motivación. En efecto, si todo comportamiento humano es inducido por una finalidad, al trabajador social, al psicólogo o, simplemente, al jefe del recurso humano les está dado prever el comportamiento, programarlo, prediseñarlo y para ello sólo tiene que hacer uso de la motivación, es decir, dar un motivo al individuo para que asuma una u otra postura. Sin embargo, surge nuevamente el problema de la naturaleza del individuo, lo cual debe ser tenido en cuenta para no efectuar inversiones equivocadas o esfuerzos inútiles, pretendiendo que el individuo asuma una posición contraria a su propio querer o a su propio pensar. Esa naturaleza interna del individuo debe permanecer inalterada y ello explica porqué no todas las personas sirven para una misma función ni todas las personas muestran una misma inclinación con relación a un problema dado.

Lo anterior lleva a pensar que la motivación no es, desde luego, algo que debe ser diseñado por una sola persona; las estrategias de motivación deben ser producto de la consulta interpersonal e, incluso, interdisciplinaria; la motivación es concebida desde diversos ángulos y por ello es necesario el intercambio de ideas e inquietudes con el fin de conocer sus diversas facetas. Cada persona tiene sus propios ideales,

sus propios anhelos y si bien es cierto que resultaría sumamente complejo identificar dentro de la empresa el ideal de cada trabajador, sí es posible hallar los puntos de convergencia entre la mayoría de ellos con miras a que las políticas y estrategias de motivación hallen recepción en el mayor número posible de individuos.

Uno de los aspectos más discutidos durante muchas décadas en el mundo empresarial es el relacionado con la responsabilidad que se asigna a cada individuo. Se planteó la especialización o departamentalización como mecanismo para optimizar la producción y aumentar el rendimiento empresarial; posteriormente, se habló de la delegación de funciones y hoy se habla de participación. El lector desprevenido pensará que se está dando un salto imprevisto en el texto de este documento pero no hay tal, porque la participación es un mecanismo de motivación, tal como se verá a continuación.

Retomando el tema de las empresas japonesas de la postguerra y siguiendo el hilo de pensamiento de Ishikawa, se observa que el principio de la calidad total se fundamenta en la motivación del empleado para que haga de la empresa algo propio, para que tome los objetivos corporativos como objetivos propios, para que se identifique con la misión de su empresa y haga suya la visión de la misma. Todo ello se logró, gracias a la participación que se dio a los trabajadores, no sólo a través de conferencias sino de fijación de metas por parte de los mismos trabajadores; en Europa, las grandes empresas fijan sus presupuestos de producción con base en el

criterio de los trabajadores, lo cual constituye un gran acierto porque nadie más que ellos puede predecir con posibilidades de acierto la realidad futura de la producción.

Dar participación no es sólo escuchar. Cuando se escucha al individuo para luego echar al cesto del olvido sus inquietudes y propuestas, se asume el riesgo de silenciarlo definitivamente, es decir, el individuo pensará que sus ideas no sirven, sencillamente o que simplemente se le escucha “para contentarlo” y no porque sus aportes tengan alguna validez. De hecho es sabido que no todas las ideas y propuestas son susceptibles de ser convertidas en realidad pero el individuo se verá reflejado en la idea del compañero que es acogida. En otras palabras, es necesario que los trabajadores sepan que de ellos se toman las mejores ideas, lo cual los motivará para establecer competencia positiva en el aporte de ideas y soluciones.

Dar participación, desde esta óptica, no es solamente recoger inquietudes; dar participación es distribuir responsabilidad, creer en el trabajador, en su disposición de servicio, en su capacidad de creación, en su aporte de soluciones. Dar participación es hacer del trabajador un coprotagonista del proceso de desarrollo de la propia empresa. Y es también dar participación, el hecho de dar a conocer a los trabajadores los problemas por los que atraviesa la entidad. Con ello se les transmite a su subconsciente el mensaje de que se cree en ellos para hallar la solución.

Unificando los criterios sobre motivación y participación, se puede observar cómo la mejor motivación puede ser, precisamente, la participación que se da al trabajador, ya que con ella se le incentiva, se le magnifica y se eleva su autoestima. Ser consultado por el gerente sobre un problema cualquiera constituye para el trabajador una satisfacción personal; con esa consulta, se le está demostrando que su opinión vale y que él no es simplemente el trabajador No.xxxx con la misión de cerrar y abrir válvulas simplemente, sino que es un ser pensante que puede, en determinado momento, aportar soluciones y sugerir cosas positivas para la institución.

Pero la motivación y la participación, pueden ser interpretadas de diversas maneras y ello es producto del debate interdisciplinario sobre las mismas. En apoyo de lo aquí afirmado, cabe citar a Herzberg², quien centró su estudio en la aplicación de encuestas sobre la insatisfacción y la satisfacción. Para ello, utilizó la técnica de incidentes críticos, consistente en plantear una pregunta y dejar que el sujeto la conteste, por medio de una historia, a discreción. Se solicitaba al entrevistado describir situaciones que le hubiesen generado satisfacción o insatisfacción. Este estudio permitió identificar las necesidades del trabajador, las cuales, según el autor del estudio, son:

- Necesidad de afiliación

² Citado por: MONTES GUTIERREZ, Isidro. En: Desarrollo humano y directivo S.l; S.e; p.216.

- Necesidad de seguridad
- Necesidad de diversión
- Necesidad de satisfacer las necesidades fisiológicas

Identificadas las categorías de necesidades, el mismo autor concluyó que los agentes motivadores del trabajador son:

- Salario
- Prestaciones
- Condiciones de trabajo
- Seguridad en el empleo
- Posición
- Vida personal

La suma de estos elementos, constituye la motivación que conduce al éxito y se manifiesta en logros, avances, reconocimiento y crecimiento.

Como se puede observar, desde la óptica de Herzberg, son pocas las empresas en el medio colombiano que se identifican con este tipo de políticas y de estrategias; y, forzoso es decirlo, el ejemplo lo impone el mismo Estado, con su muy limitada atención al trabajador estatal.

En Colombia, la motivación, es un artículo de reciente incorporación al inventario de políticas empresariales. Si bien es cierto que algunas multinacionales han importado modelos motivacionales para ser puestos en práctica, no lo es menos que el ambiente empresarial termina asfixiando esos esfuerzos, porque consideran que es un “mal ejemplo” para las demás empresas o para sus trabajadores. También es cierto el hecho de que algunas empresas toman la motivación como una oportunidad para sacar provecho adicional del trabajador. Llamen motivación al estímulo que se da al trabajador que obtiene logros productivos excepcionales y, son tan conscientes de que la escasez de esos logros, que suelen fijar, por ejemplo, un pasaje o un electrodoméstico “al trabajador que logre....”; ello no puede ser tildado como política motivacional y, antes por el contrario, resulta frustrante para los demás trabajadores que reforzaron su producción, que hicieron un esfuerzo adicional y que incluso se sacrificaron para obtener el premio y que al final del período se ven con las manos vacías. Como se especificó desde un comienzo, cuando se adopta este tipo de políticas se están confundiendo los términos “motivación” y “premio”, así el premio haya sido utilizado o esgrimido como argumento de motivación.

Mc Clelland (1962) propuso tres factores motivacionales:

- **Realización de logro.** Las personas motivadas por este factor siempre desean lograr cosas, se plantean objetivos con el fin de lograr metas.
-

Sobre este particular, las autoras, aun respetando la autoridad y posición de McClelland, opinan que se no es correcto utilizar el término “motivación”, porque la actitud de quien “se plantea objetivos con el fin de lograr metas”, no es originada en la motivación, porque la motivación es constante, no pasajera (en este caso, cesa cuando se logra el objetivo), la motivación es la razón que impulsa a una persona a asumir una determinada posición basada en la convicción de que su actitud es correcta y no fundamentada en un objeto específico. Por ejemplo, se es buen trabajador, cuando se está identificado plenamente con la empresa en sus misión y en su visión; no se es buen trabajador hoy para dejar de serlo mañana y retomar la posición inicial dos días después.

- **Afiliación.** Los motivados por este móvil se interesan más en establecer contactos cálidos con los demás.

17

Se comparte el punto de vista de McClelland con relación a la afiliación y, desafortunadamente, en muchas empresas el fenómeno es interpretado en forma contraria. Se estima, en efecto, que la afiliación, la unificación de criterios entre los trabajadores, conlleva peligro potencial para la empresa y de ahí que, en muchas empresas, se establezcan barreras que sectorizan a los trabajadores. Por ejemplo, cuando se condiciona exageradamente el acceso del obrero a las oficinas administrativas, creando diferenciaciones entre los trabajadores que conllevan a una

división social; en este caso, suelen formarse frentes poco compatibles, entre trabajadores regulares y funcionarios administrativos.

- **Poder.** Las personas motivadas por este factor, desean el poder para influir sobre los demás.

En este sentido se estima que hay que ser cautos en las afirmaciones, ya que el afán de poder es muy susceptible de ser confundido con el liderazgo natural y el liderazgo natural no requiere motivación, sino que es innato en la persona, forma parte de su sentir y se manifiesta en sus inclinaciones naturales. El afán de poder puede ser inducido pero, en esos casos, no se dará con la misma fuerza y convicción que cuando se trata de una posición asumida en forma natural por el individuo.

Es necesario aclarar que las controversias contenidas en este documento no son producto del afán desmedido o incontrolado de controvertir con autores de reconocida autoridad. Simplemente, se estima que las conclusiones a que han llegado (en este caso Mc Clelland) se fundamentan en ambientes culturales diferentes, en países que vive etapas mucho más avanzadas socialmente que las que se vive actualmente en Colombia y, por consiguiente, esas conclusiones no pueden ser importadas como modelos científicos o dogmáticos, puesto que las condiciones sociales, políticas, culturales, religiosas y económicas del trabajador colombiano y del industrial-empresario colombiano son completamente diferentes, lo que no obsta

para reconocer que los aportes teóricos de esos autores enriquecen el debate y señalan pautas que permitirán, en corto tiempo, poseer diagnósticos propios y ajustados a la realidad colombiana.

No se puede concluir este ensayo sin hacer alusión a Maslow, quien teorizó sobre las necesidades humanas, a las que calificó de altamente motivantes para la acción productiva.

Postula que el hombre tiene una escala de necesidades que divide en primarias y secundarias, entendiéndose entre las primeras las fisiológicas, las necesidades de seguridad, las sociales y de estima, aunque esta última también es calificable de secundaria, junto a las necesidades de autorrealización.

Maslow va más allá, cuando afirma que las necesidades varían en el individuo, en razón de edad, clase social, país de que se trate (lo cual es consistente con lo afirmado en párrafos anteriores con relación a los estudios realizados en otros países) y las asignaciones del individuo.

Para efectos de este ensayo, las autoras prefieren remitirse directamente a las necesidades de estima, por hallarlas directamente relacionadas con el tema de la motivación. Dice al respecto Maslow que el hombre necesita con urgencia, casi siempre, que en el círculo o círculos en que se desenvuelve ser le estime, es decir,

que sienta que vale y no solamente eso, quiere demostrar su valor, contar con cierto prestigio, jerárquicamente hablando, en el grupo.

Se comparte plenamente el punto de vista de Maslow aunque no del todo en cuanto a la clasificación como “secundaria” de las necesidades de estima, porque el hombre es un ser esencial y naturalmente sociable, lo que entraña, primariamente, una necesidad de interrelación beneficiosa. Cuando Maslow habla de “necesidad urgente” y de “casi siempre”, está expresando el sentir que lleva a las autoras a hacer esta afirmación. La estima es una necesidad natural, perenne y siempre urgente del hombre.

Y es precisamente esa necesidad la que abre las puertas a la motivación del trabajador. Ya se habló en un comienzo de la autoestima, como elemento muy digno de ser tenido en cuenta cuando se trata de motivar al trabajador, cuando se analizaba la postura de Ishikawa con relación a la motivación. Maslow habla de la estima, definiéndola como “confianza y respeto que consideramos ser acreedores”... y que no siempre se brinda en la empresa, añaden las autoras. Porque la estima se da en el respeto primario de la persona y ese respeto no siempre es manifiesto en el tratamiento que se brinda al trabajador, como cuando se le amenaza con el despido, dándole a entender que se le quiere infligir un castigo severo. Tampoco es mucho el respeto que se manifiesta en la conducta de algunos supervisores que exigen explicación sobre el tiempo invertido en la satisfacción de una necesidad fisiológica.

Si se pretende motivar al trabajador, se dijo en las páginas iniciales de este ensayo, lo primero que hay que hacer es lograr que se sienta una persona útil; es necesario que se autoestime y que sepa que es capaz de dar lo que de él se espera, no por razón de premios o castigos sino porque él tiene el potencial para cubrir las expectativas propias y ajenas.

Como se puede ver, la motivación y la participación son criterios íntimamente relacionados, términos casi afines en el ámbito empresarial y más aun cuando se trata de diseñar estrategias orientadas a lograr que el trabajador se sienta cómodo en su empresa. La motivación es la convicción que se puede transmitir al trabajador en el sentido de que está para grandes cosas; la motivación es el impulso energético que da origen a actitudes positivas. Pero esas actitudes positivas no se dan sin la participación, entendida no como la asignación de un rol específico al trabajador, sino como la incursión espontánea del mismo en las actividades de la empresa.

No es viable el diseño de planes de motivación partiendo de las necesidades expresas del trabajador como único logro a obtener. La participación debe ser estímulo constante, una forma manifiesta de lograr que el trabajador sea parte activa de su organización; en tal sentido, tanto japoneses como norteamericanos han dado el ejemplo, cuando consultan a sus trabajadores sobre las necesidades de innovación en los productos; el primer contacto se da a nivel interno y no precisamente con el ámbito exclusivista de los países latinoamericanos, sino en forma abierta,

democrática, dando la oportunidad al trabajador de decir qué desea y qué considera útil introducir en su rutina diaria.

Como se expresó ya, los premios no son, forzosamente, motivación. Los premios son (en el decir de algunos) como los castigos: simples consecuencias de lo que se hace, bueno o malo. La motivación es una disposición interna a hacer siempre las cosas bien; el premio puede inducir egoísmo, mientras que la participación y la motivación inducen sociabilidad y deseos de manifestar lo que se es capaz de hacer en bien propio de la comunidad en general.

Obviamente, los premios no son malos. Pero son ocasionales, circunstanciales y ello establece altibajos en los rendimientos. La motivación es la convicción permanente de que se debe hacer las cosas de la mejor manera posible, porque es necesario que así sea y no porque hacerlo conlleve a la obtención de algo específico.

En el modelo de Herzberg se observa cómo la motivación es posterior al llenado de las necesidades y apuntada al logro. Con ello se pone de manifiesto que las necesidades no pueden ser tomadas como punto de referencia para la motivación porque genera una posición exclusivista en cuanto al llenado de ella y minimiza la importancia del logro. Cuando se habla de motivación, dentro de la empresa, se habla de dar razones al trabajador para cambiar de actitud con relación a sí mismo y a la empresa. Y en tal sentido, el trabajador social juega un rol sumamente

importante, puesto que de él se espera la identificación con el criterio del trabajador. El trabajador social está llamado a asumir posiciones multifacéticas; está llamado, igualmente, a interpretar cada una de las situaciones desde la convicción de que siempre hay solución posible. El trabajador social debe venderse como amigo, como consejero y como impulsor de actitudes buenas.

Por ello, cuando se habla de motivación en el ámbito empresarial, no se está pidiendo la elaboración de planes de premios que son fijados exclusivamente por los altos funcionarios, generalmente sin consultar al trabajador sobre si ese premio llena alguna de sus expectativas. Claro está, algunas cosas como el dinero, por ejemplo, son siempre bienvenidas y “nunca están de más”; sin embargo, la motivación debe ser identificada y deslindada de lo tangible y de lo corporal. La motivación debe ser algo que satisfaga exclusivamente al individuo y que lo lleve a identificarse consigo mismo, en la convicción de que está procediendo correctamente, de que está haciendo lo que de él se espera.

La autoestima es algo que está en diferentes dosis, en cada individuo. Hay individuos “pagados de sí”, que viven en la convicción de ser lo mejor de lo mejor y hay, tristemente, individuos a los que nadie les ha enseñado para qué son buenos. Sin ser psicólogo o adivino, el trabajador social está llamado a identificar la naturaleza de cada individuo para proceder al diseño de motivaciones que sean congruentes con esa naturaleza. La participación es una herramienta y la motivación

constante es el logro final. No se debe trabajar, cuando se trata de diseñar estrategias de motivación, con metas específicas (como obtener determinado grado de producción, por ejemplo) sino con la meta intangible de lograr que los trabajadores sonrían de satisfacción y que esa satisfacción surja del convencimiento de que son realmente útiles. En otras palabras, se trata de que el trabajador se convenza a sí mismo de que realmente es un punto de referencia positiva en el engranaje de la empresa, una pieza clave, por humildes que sean sus funciones.

Estar motivado no es estar sobornado. Estar motivado es estar dispuesto siempre a hacer las cosas de la mejor manera posible, sin preguntar qué hay al final del proceso. Estar motivado es estar identificado consigo mismo, estar satisfecho de lo que se hace, de lo que se siente y de lo que se piensa. La motivación es el principal ingrediente de los debates, porque cada ponente parte del principio de que posee la verdad y necesita darla a conocer.

De la misma manera, la motivación es lo que impulsa al trabajador a ser puntual en su hora de llegada y a olvidar, si es el caso, el pitazo del final de la jornada, porque piensa que debe terminar lo que comenzó y que sólo cuando lo haya logrado, estará en condiciones de retirarse.

Lograrlo no es fácil pero, ¿hay acaso algo fácil en la labor del trabajador social? Si se parte del hecho de que se trabajará siempre con personas y para personas, se llega

al convencimiento de que no resulta fácil ser trabajador social, porque ello implica, en muchos casos, renunciar a la convicción propia para dar paso a la convicción ajena. Motivar y dar participación debe ser, sin embargo, una convicción a la que nunca debe renunciar el trabajador social.

CONCLUSION

La misión del trabajador social es, en esencia, procurar bienestar a la comunidad, muchas veces con el procedimiento simple de la satisfacción de necesidades físicas y, en otras, mediante la ardua tarea de incursionar en la naturaleza interna de los hombres para inducirlos a ver el mundo desde otra óptica, menos plagada de problemas y de infortunios.

Cada empresa es un mundo; cada individuo, un reto. Cuando se trabaja con personas, se debe evitar la tentación de “generalizar” y de aplicar “analogías” porque la complejidad del alma humana no permite similitudes y el ser humano en sí no admite que se le mire, como no sea para bien, desde la semblanza de otras personas. Sin embargo, en el ambiente empresarial las personas tienen mucho en común, en cuanto se relaciona con sus actividades y escenario de esas actividades. En la empresa, las personas terminan conociéndose entre sí mejor con abundancia de detalles y el trabajador social debe ser el primer captador de esos detalles para conformar un mapa humano que le permita medir la potencialidad de la comunidad empresarial.

La motivación es una necesidad más del ser humano. En un mundo complejo y cada vez más deshumanizado como el que se vive actualmente, en donde la escala de valores se destiñe cada vez más y en el que incluso la vida ha dejado de tener la significación que antes tenía, se impone la necesidad de atender al individuo, como alternativa de solución a la degradación vertiginosa del ser humano.

Motivar es dar razones adicionales para vivir y para hacer las cosas bien. Hoy no se acostumbra a elogiar al individuo y los elogios son artículo reservado exclusivamente para los deportistas y algunas reinas de belleza pero, la crítica negativa, se da con generosidad en todos los ámbitos sociales. Este es, precisamente, el principal reto del trabajador social dentro de la empresa: destruir el negativismo enquistado en las críticas y censuras, para dar paso al deseo de hacer siempre las cosas bien, sin importar la retribución posterior. Y, como se ha dicho reiteradamente a lo largo de este ensayo, la autoestima debe ser el valor a cultivar, porque sólo cuando se es consciente de lo que se es, se está en condiciones de saber de qué se es capaz.

En este orden de consideraciones, se estima que la motivación y la participación deben ser elementos de trabajo diario para todo trabajador social. Es necesario estar familiarizado con las teorías de los estudiosos sobre el tema; es necesario conocer experiencias de estudios realizados en otros países, para tomar modelos de investigación que permitan identificar la realidad colombiana. Y, en tal sentido, las

autoras desean expresar que la elaboración de este ensayo les permitió reciclar muchos conocimientos que estaban olvidados; la consulta de autores prestigiosos como los que aparecen citados en el cuerpo del ensayo, permitió reencontrar muchas razones olvidadas de porqué se estudia para trabajador social. Podría decirse, sin temor a incurrir en exageraciones, que las autoras de este ensayo son las primeras beneficiarias de la motivación puesto que, ya en el final del proceso académico, sienten con mayor fuerza el mismo entusiasmo que sintieron cuando dieron los primeros pasos en el recinto universitario. Se sienten motivadas, porque no están mirando premios al final del camino, sino que están viendo, desde ya, que el camino mismo estará plagado de oportunidades de hacer las cosas bien y hacer muchas cosas buenas a favor de la humanidad o, más humildemente, a favor de aquellas personas que, por una u otra razón, pasen a formar parte de su entorno profesional.

Por esa razón, en especial, se quiere expresar el agradecimiento por la oportunidad de desarrollar este ensayo. Terminado el mismo, se comprende su necesidad y se justifica plenamente su realización.

BIBLIOGRAFIA

1. BALKIN, David y Otros. El contexto de la gestión de recursos humanos. Madrid: S.e. 1998.
 2. CHIAVENNATO, Idalberto. Principios de Administración. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. 1998.
 3. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Tesis y otros trabajos de grado. Santafé de Bogotá: ICONTEC. 1999.
 4. ISHIKAWA, Kaoru. La teoría de la calidad total. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. 1997.
 5. Mc GREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Fotocopias. Nueva York. S.e. 1969.
-

6. MEMORIAS de clase. Barranquilla. Corporación Universidad Simón Bolívar.
 7. MONTES GUTIERREZ, Isidro. Desarrollo humano y directivo. Santafé de Bogotá: S.e. 1997.
 8. RODRIGUEZ, Hernán Alonso. EL ENSAYO. Diez pistas para su composición. Fotocopias. Material de apoyo de la Universidad Simón Bolívar.
 9. SABINO, Carlos. El método de investigación. Santafé de Bogotá: El Cid. 1997.
 10. SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George.. Administración de los recursos humanos. Estados Unidos:S.e. 1992.
-