



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

LA MOTIVACIÓN PERSONAL EN LAS EMPRESAS

Autores: Fernández Jure, Matías Javier
Mesón, Maren Mabel

Director: Grandi, Ana

2013

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

PROLOGO

Esta monografía se realizó como trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Uno de los temas más importantes dentro de la materia tiene que ver con la motivación (en la persona) y está asociado al concepto de clima organizacional (en la organización). Si la motivación es elevada, el clima organizacional también lo es y los participantes se sentirán satisfechos y animados. Si en cambio la motivación es baja, el clima organizacional también será bajo y los participantes se sentirán insatisfechos y frustrados.

La motivación se refleja en muchos aspectos de nuestras vidas: en el trabajo, en la familia, en el grupo de amigos, en nuestras actividades.

El trabajo se divide en tres capítulos que ayudan a profundizar el tema. El primer capítulo hace referencia al concepto, sus características y clasificación. El segundo capítulo hace referencia a las diversas teorías que la describen y el tercer capítulo en su implicancia con las ciencias empresariales.

RESUMEN

Cuando hablamos de motivación hacemos referencia a la necesidad que se genera en la persona creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra una acción. La motivación se refleja en un individuo y su comportamiento con él y con los demás. Puede reflejarse en varios aspectos de nuestras vidas (ámbito personal y ámbito laboral). Por eso decimos que el tipo de motivación de las personas está ligado en base a su personalidad y su sistema de creencia.

El reto de las organizaciones a nivel gerencial es el de comprender las necesidades de sus empleados para poder satisfacerlas. Con empleados satisfechos será más fácil alcanzar los objetivos organizacionales más eficazmente.

CAPITULO I

Introducción a la Motivación

Sumario: 1.- Motivación. Concepto. 2.- Motivación. Proceso. 3.- Motivación. Elementos. 4.-Motivación. Factores 5.- Motivación. Técnicas. 6.-Importancia del gerente en la motivación.

1.- Motivación. Concepto.

El concepto de motivación está ligado a la perspectiva micro administrativa del Comportamiento Organizacional (CO). Sin embargo, existen diversos puntos de vista con respecto al tema. Resulta complicado definirla en pocas palabras y, además, no existe un consenso absoluto sobre el tema. Desarrollar sus conceptos a diario en una compañía es demasiado difícil. Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. La palabra motivación proviene del latín *moveré*, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que incitan y dirigen las actividades personales.¹ En cambio otros afirman que la motivación se refiere a cómo se inicia el comportamiento, a cómo se recibe energía y se la mantiene, a cómo es dirigido y al tipo de reacción subjetiva que ocurre en el organismo cuando

¹ CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E., WEICK, K.E., Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, McGraw-Hill, (Nueva York, 1970)

sucede todo lo anterior.² Cada autor privilegia algunos aspectos particulares para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales respecto de la motivación se resumirían de la siguiente manera: ³

- Interpretación diferente de ciertos aspectos de motivación.
- Su concepto está relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de las personas involucra, sin duda, metas y objetivos.
- Existen diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales en las personas y éstas son factores relevantes para entender la motivación.

La motivación representa uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones para alcanzar el éxito organizacional. Por medio de la motivación, los administradores, impulsan a los empleados a alcanzar objetivos. Es una herramienta esencial para llevar a cabo las operaciones de la organización. Una organización puede contar con tecnología y equipos de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado, no usara correctamente los recursos que le brinda la organización y difícil mente podrán cumplir los objetivos propuestos.

Algunas definiciones de motivación:

1. La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el

² BRENDA, D., Motivation: a Systematic Reinterpretation, Ronald Press, (Nueva York, 1959).

³ GIBSON, J.W., IVANICEVICH, J.M., DONELLY, Jr., J.H., Organizational: Behavior, Structure, and Process, Business, (Dallas, 1976), Pág. 129.

proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y los incentivos, y en las relaciones entre ellos. ⁴

2. La motivación tiene que ver con a) la dirección del comportamiento; b) la fuerza de la respuesta una vez que la persona ha seleccionado un curso de acción y c) la persistencia del comportamiento o la acción de determinada manera.⁵

3. La motivación es la presión interna que surge de una necesidad, también interna que excita las estructuras nerviosas (por vía electroquímica) y crea un estado lleno de energía que impulsa al organismo a actuar, iniciando una conducta y guiándola, y manteniéndola hasta que logre una meta (objetivo, incentivo) o bloquee una respuesta.⁶

4. La motivación es el proceso responsable para lograr la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una determinada meta.⁷

Las motivaciones que impulsan a la gente son diferentes como así también los grados de motivación son diferentes. Tal es así que una persona puede estar más motivada en un momento dado y menos motivada en otro cualquiera. El grado de motivación de una persona varía con respecto a otra en base a sus diferencias individuales (personalidad, actitudes, aptitudes y competencia). Por eso la clave administrativa está en determinar con certeza las diferencias entre las personas para poder dar un trato único y especial a cada empleado para lograr la motivación personal.

2.- Motivación. Procesos.

⁴ LUTHANS, F., Organizational: Behavior, McGraw-Hill/Irwin, (Nueva York, 2002), Pág. 249.

⁵ CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E., WEICK, K.E., op. cit., Pág. 340.

⁶ SOTO, E., Comportamiento Organizacional: el impacto de las emociones, Pionera Thomson Learning, (San Pablo, s.f.), Pág. 118.

⁷ MITCHELL, T.R., Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts, en Cummings, L.L., Shaw, B.M., Research in Organizational Behavior, Vol. XIX, JAI, (Greenwich, 1997), Págs. 60-62.

Los seres humanos son motivados por una gran variedad de factores. A la persona le puede gustar su trabajo porque cubre sus necesidades sociales y las de seguridad. Sin embargo, las necesidades humanas varían de manera constante, Lo que hoy motiva a alguien podría no hacerlo mañana. Para saber cómo funciona el proceso de motivación debemos analizar el comportamiento humano en las organizaciones.

La motivación es un proceso importante para entender el comportamiento humano. Ésta interactúa y actúa en conjunto con otros procesos mediadores y el ambiente.

Las teorías por lo general dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o necesidades. Las metas son resultados que la persona busca y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Las necesidades humanas disminuyen cuando se alcanzan las metas deseadas. Las metas pueden ser positivas o negativas. Las positivas ejercen fuerte atracción, pero las personas tienden a evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades pueden ser fisiológicas (como la necesidad de alimento), psicológica (como la necesidad de autoestima) o incluso sociológica (como la necesidad de interacción social). Cuando surge una necesidad la persona se torna más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o administradores para motivarla.

Se puede explicar el proceso de motivación de la siguiente manera:

- Las necesidades y carencias provocan tensión en la persona y logran un proceso que trata de reducir o eliminar la tensión generada.
- La persona elige un curso de acción para satisfacer una determinada necesidad surge el comportamiento dirigido a esa meta llamado impulso.
- Si la persona consigue satisfacer la necesidad, el proceso de motivación tiene éxito. Si algo se obstaculiza o impide que la persona satisfaga su necesidad, entonces se origina la frustración, el conflicto o el estrés.

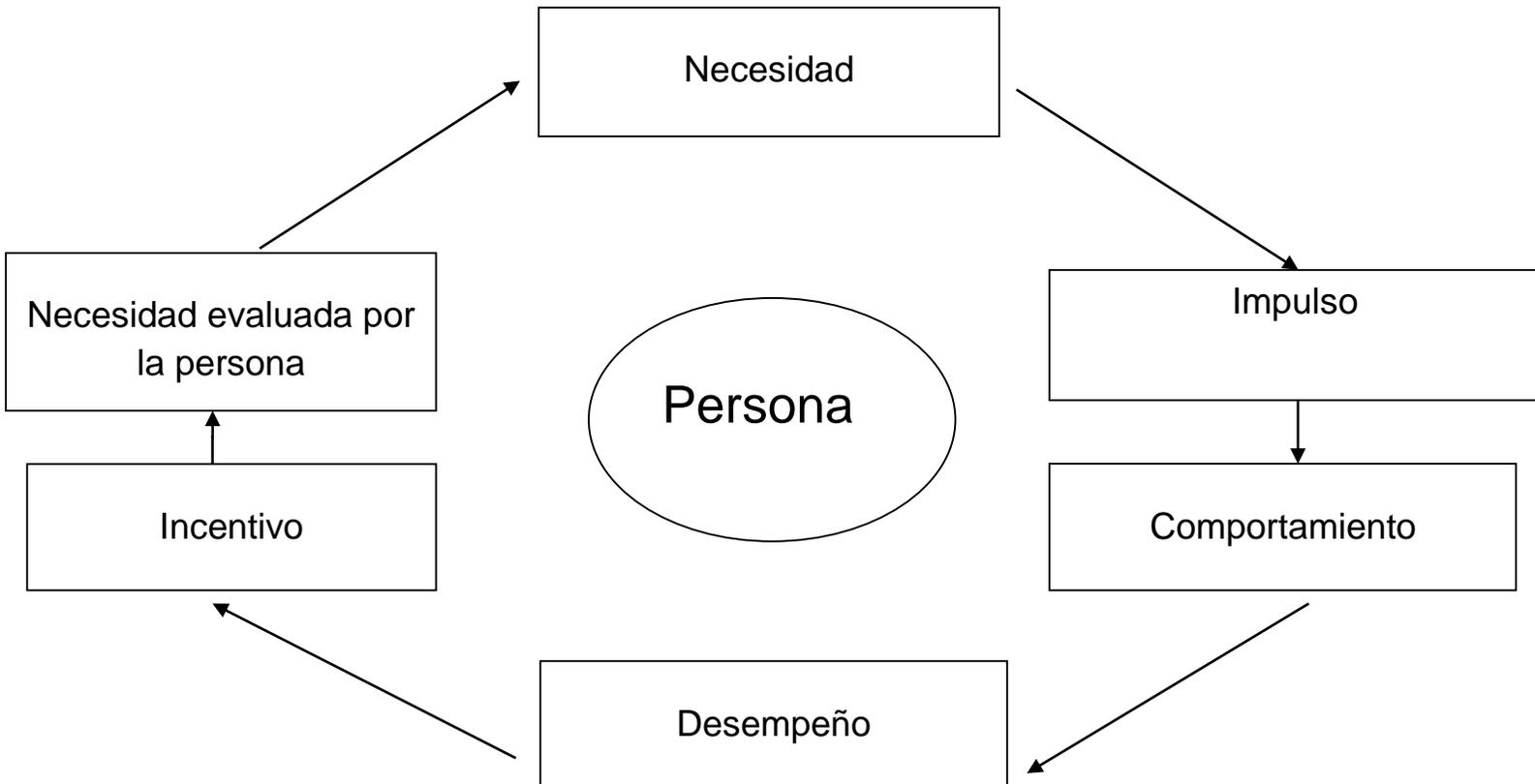
- Se produce un nuevo proceso de motivación y se sigue otro patrón circular.

Una necesidad satisfecha genera bienestar. Una necesidad insatisfecha puede generar frustración, conflicto y estrés. Las personas enfrentan estos problemas de maneras diferentes. Sus mecanismos de reacción difieren entre las personas en cuanto a factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede generar comportamientos defensivos.

El ausentismo o la evasión es una actitud de defensa para escapar de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio y se puede manifestar con la ausencia física o falta de compromiso. Es una de las cuestiones que más preocupa a las empresas por los problemas organizacionales que suscita y los costes que genera.

La agresividad es una manera de reaccionar a la falta de satisfacción de las necesidades en el ambiente de trabajo. La conducta agresiva puede estar dirigida a una persona, un objeto o la organización. La frustración genera agresividad porque no es posible conseguir aquello que se desea.

Podemos representar el proceso de motivación mediante el siguiente cuadro:
8



El modelo de la figura puede ser enriquecido con otros factores, que están presentes en el individuo (como el esfuerzo y las habilidades) para entender mejor el proceso de motivación. El esfuerzo es la energía invertida por la persona para satisfacer una necesidad. Las habilidades son las aptitudes de la persona, como ser la inteligencia y la destreza. Si la persona no tiene habilidad o capacidad para analizar un problema, deberá esforzarse de manera ardua para resolverlo.⁹Estos factores internos del individuo son importantes para comprender el proceso de motivación.

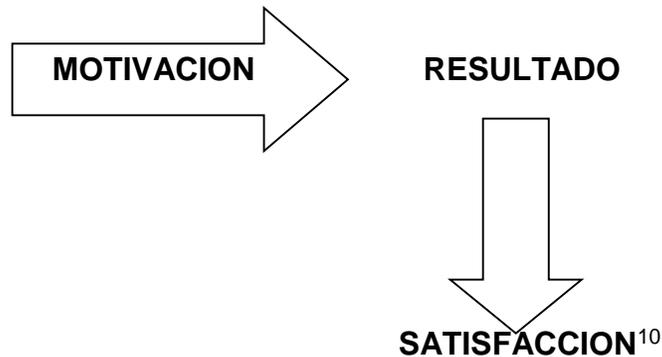
⁸ Fuente: Elaboración Propia

⁹ CUMMINGS, L.L., SCHAWB, D.P., Performance in Oganiztions, Scout, Foresman, (Glenview, 1973), Pág. 8.

La organización y sus características también influyen en las posibilidades de satisfacción de las necesidades individuales a través de generar oportunidades a partir del diseño de las tareas, la amplitud del control, el estilo del líder, la afiliación al grupo y la tecnología que influyen en la motivación y en el desempeño de las personas. Éstos son aspectos relevantes del contexto de trabajo que debemos considerar dentro del proceso de motivación.

Otra variable importante de este proceso es la satisfacción (realización personal en virtud de la experiencia provocada por diversas actividades y recompensas), variable que depende tanto del esfuerzo y condiciones de la persona, como de las oportunidades que brinda la organización.

El deber del administrador es conocer las necesidades de los empleados para poder satisfacerlas y así motivarlos primero con políticas que apunten a la satisfacción de las necesidades generales. Una necesidad satisfecha produce satisfacción mientras que un deseo insatisfecho genera frustración. La motivación que surge del deseo de satisfacer una necesidad es diferente de la capacidad de auto motivarse. Las personas enfrentan estos problemas de maneras diferentes. Cabe la posibilidad de que personas con capacidad de automotivación frente a una escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto de trabajo que ocupan pero a las que se les paga menos de lo que desean, probablemente caigan en la misma situación.



3.- Motivación. Elementos.

En un sentido sistémico, la motivación está compuesta por tres elementos que interactúan y son interdependientes:¹¹

1. Necesidades: aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Se presentan cuando las células del cuerpo son privadas de alimento o cuando la persona es privada de sus amigos o compañeros, etc. Las necesidades son variables en el interior de cada persona y dependen de variables culturales. En suma, una necesidad significa una carencia interna de la persona, como sería el hambre, la inseguridad, la soledad, etc. El organismo se caracteriza por un estado de equilibrio, y este se rompe cada vez que surge una necesidad. La necesidad es un estado interno que, cuando no se satisface crea tensión e impulsa al individuo a tratar de atenuarla. Las necesidades son múltiples y variables.

2. Impulsos: son medios que alivian las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación para encontrar objetivos o incentivos que, una vez que se alcanzan, satisfarán las necesidades y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será

¹⁰ Fuente: Elaboración Propia

¹¹ LUTHAN, F., op. cit., Págs. 249-250.

el grado de esfuerzo que depende del grado de automotivación, y en segundo término, de las posibilidades del ambiente. Los impulsos fisiológicos y psicológicos están orientados a la acción y crean las condiciones que brindan la energía necesaria para alcanzar un incentivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. La necesidad de alimento y agua se transforma en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso por la afiliación.

3. Incentivos: se define como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Contar con un incentivo tiende a restaurar el equipo fisiológico o psicológico y reduce o elimina el impulso. Comer, beber o incluso reunirse con los amigos tiende a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En general, los incentivos se encuentran fuera del individuo y varían enormemente dependiendo de la situación.

Estas tres dimensiones del proceso básico de motivación (necesidades, impulsos e incentivos) constituyen el punto de partida de las teorías de la motivación.

4.- Motivación. Factores.

a) Factores que favorecen la motivación en el trabajo:

- Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.
- Proporcionar recompensas y alabanzas.
- Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.
- Animar y favorecer la creatividad.
- Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.
- Ayudar al desarrollo de habilidades personales.
- Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.
- Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.
- Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.

b) Factores que desfavorecen la motivación en el trabajo:

- Fuerte crítica hacia el trabajo de la persona.
- Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.
- Supervisión de las tareas no adecuada.
- No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.
- Adoptar decisiones unilaterales.
- No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.
- Ocultar la verdad.
- No dar elogios por el trabajo bien realizado.
- Asignar trabajos aburridos o tediosos.
- Falta explícita de reconocimientos.
- Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.
- Sentimiento de no formar parte del equipo.¹²

5.- MOTIVACION. TECNICAS.

Las técnicas de motivación son los motivadores que hace que las personas estén motivadas y se espera de ellas un mayor rendimiento en la organización. Estas técnicas motivan al individuo a alcanzar un alto desempeño. Se trata de recompensas o incentivos. Influyen en la conducta de los individuos. Los administradores deben hacer uso de estos motivadores para que los empleados se desempeñen efectivamente a favor de la empresa. Entre ellos mencionamos:

Dinero: es un importante motivador pero muchas empresas lo pasan por alto. Debe ser equivalente al nivel jerárquico o puesto en el que se

¹²Consultas en internet: <http://manuelgross.bligoo.com/view/554740/Las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado-html>.

desempeña la persona. Debe ir acompañado de incentivos para que sea un excelente motivador.

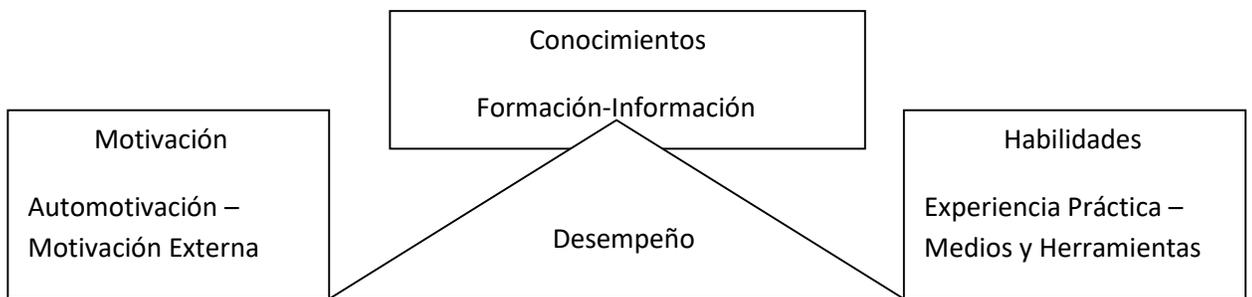
Participación: es un medio de reconocimiento. Apela a la necesidad de aceptación propuesta por Maslow. Genera en los individuos una sensación de logro. Resulta importante a las personas sentirse “tomadas en cuenta”. El grupo es un importante motivador. Por medio de ellos se alcanzan los objetivos propuestos. Pueden ser formales o informales y de interés. Éstos evalúan el desempeño de la organización desde adentro (accionistas) y desde afuera (competidores). Las personas se unen a grupos por seguridad, status, estima, aceptación, poder y por sobre todas las cosas para lograr metas.

Calidad de vida laboral (CVL): para muchos significa una creciente participación de los empleados en las tomas de decisiones formales de la empresa y en el diseño del trabajo (Diseño Enriquecimiento del Trabajo). En éste, se conciben a los factores: retos, reconocimiento de los logros y responsabilidad; como verdaderos motivadores. La CVL es una forma de pensar con respecto a la gente, al trabajo y las organizaciones. Un programa de CVL incluye:

- Dignidad personal
- Autocontrol y autonomía
- Reconocimiento personal
- Recompensas acorde al desempeño
- Identificación con grupos de trabajo
- Seguridad e higiene laboral

Evaluación del desempeño: el desempeño individual depende de la motivación. Puede definirse como el logro de resultados valorados, obtenidos a través de comportamientos que implican costos.

Una forma de analizar el desempeño es a través del modelo OpenMetGroup el cual se enfoca en tres indicadores: conocimiento, motivación y habilidades. Los mismos se dividen en tres grandes áreas.¹³



Conocimientos

Formación: mide el grado de existencia de conocimientos técnicos y entrenamientos dirigidos a mejorar la calificación del empleado para la tarea que debe realizar.

Información: mide la existencia del conocimiento de datos operativos que la empresa debe facilitar al empleado para que pueda realizar eficazmente su labor.

Motivación

Auto motivación: mide la facultad que tiene la persona para sentirse impulsada a la acción.

¹³ Fuente: Elaboración Propia

Motivación Externa: mide la repercusión en la persona de los estímulos que vienen de su entorno profesional y que impulsan a la acción del individuo.

Habilidades

Experiencia Práctica: mide el grado de seguridad y maestría adquirida a fuerza de hacer o a fuerza de un entrenamiento práctico intenso.

Medios y Herramientas: mide la existencia de los medios, herramientas, ayudas, etc., necesarios para poder realizar una actividad concreta.

El Sistema de Evaluación del Desempeño indica a cada trabajador como se está desempeñando; sugiere a los colaboradores necesidades de cambio en sus conductas, habilidades o conocimientos laborales. Es una herramienta que promueve la participación y el dialogo, dos motivadores importantes.

6.- Importancia del gerente en la motivación.

Hay diversas cosas que un gerente debe asegurarse para promover la motivación de los trabajadores, a partir de definiciones y políticas de recursos humanos, las que pasamos a mencionar: ¹⁴

- Hacer interesante el trabajo: Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma operación, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento: existe una relación positiva entre motivación y recompensa. Suele haber recompensas

¹⁴ Consultas en internet: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>.

aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento, por ejemplo la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa.

- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que a los trabajadores se los traten del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran “máquinas”. Este es un concepto erróneo ya que todas las personas merecen ser tratadas como individuos.

- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos.

- Ofrecer una retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

CAPITULO II

TEORIAS DE LA MOTIVACION

Sumario: 1. Teoría de las necesidades de Maslow. 2. Teoría de los dos factores de Herzberg. 3. Teoría de la definición de objetivos. 4. Teoría de las expectativas.

1.- Teoría de las necesidades de Maslow

Esta teoría se basa en la llamada pirámide de Maslow. El fundamento de la teoría es que las necesidades pueden ser jerarquizadas, es decir, distribuidas por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Llama a las necesidades que están en la base “Necesidades Primarias” y a las otras “Necesidades Superiores”. Supone que ninguna persona pensaría en satisfacer las necesidades superiores sin haber resuelto las necesidades primarias. Las necesidades señaladas por Maslow son:

- Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana como ser las necesidades de alimento, bebida, casa y protección contra el dolor y el sufrimiento. También son llamadas necesidades biológicas y exigen su satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Pueden ser innatas o heredadas.
- Necesidades de seguridad: son las necesidades de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y de protección contra amenazas externas

o ambientales. También se relacionan estrechamente con la supervivencia del individuo. Tiene que ver con el temor de perder el puesto de trabajo.

- Necesidades sociales: son las necesidades de amistad, participación, afiliación a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida social del individuo y con el deseo de dar y recibir afecto. El no ser aceptado por la sociedad puede conducir al individuo al suicidio.

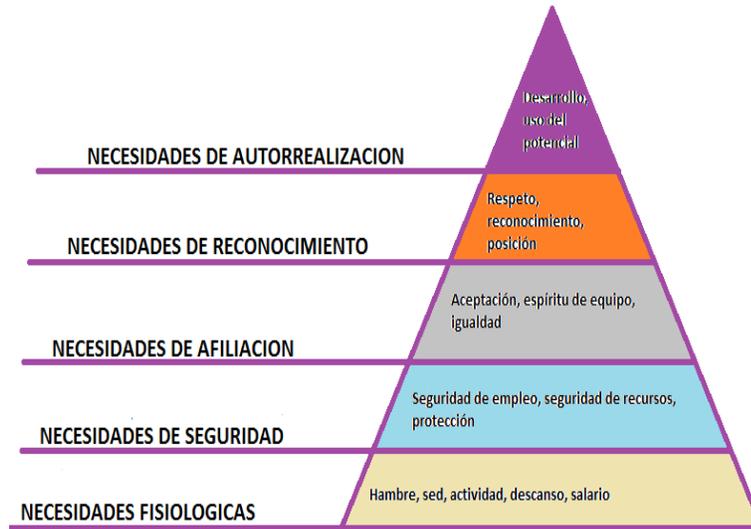
- Necesidades de estima: son las necesidades relacionadas con la forma en que la persona se ve a sí misma y evalúa, por ejemplo, su autoestima, amor propio y confianza en sí misma. Tiene que ver con las necesidades de las personas de sentir aprecio por los demás. Cuando no se satisface puede producir sentimiento de inferioridad y dependencia.

- Necesidades de realización personal: son las necesidades más elevadas del ser humano, las que lo llevan a realizarse como persona haciendo uso máximo del potencial de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se concentran en la cúspide de la pirámide y se traducen en el intento que hace cada persona por realizar su potencial y por desarrollarse de manera continua como ser humano a lo largo de su vida. Son las necesidades que aparecen cuando la persona ha satisfecho las necesidades anteriores.¹⁵

Pirámide de Maslow:¹⁶

¹⁵MASLOW, A.H., Motivation and Personality, Harper, (Nueva York, 1954).

¹⁶ Fuente: Elaboración Propia



Los argumentos de la teoría de Maslow son los siguientes:

1. Las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento del individuo respecto al logro de objetivos y metas. Una necesidad no satisfecha no motiva el comportamiento.

2. Las personas con necesidades fisiológicas, de entrada, dirigen su comportamiento a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como serían el hambre, la sed, el sueño, la actividad, etc.

3. A partir de cierta edad, la persona ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad dirigidas a la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, y están dirigidas hacia la supervivencia personal.

4. A medida que la persona consigue satisfacer sus necesidades primarias van surgiendo, lenta y gradualmente, las necesidades secundarias en función al aprendizaje.

5. El comportamiento del individuo queda sujeto a la influencia de gran cantidad de necesidades coincidentes que se articulan en la jerarquía.

6. No obstante, en la medida que no esté satisfecha una necesidad de orden más bajo, esta se tornara imperativa y predominara, provisionalmente, en el comportamiento hasta que queda parcial o por completo satisfecha. La privación de una necesidad de orden más bajo hace que la energía del individuo se desvíe hacia la lucha por satisfacerla.

7. Las necesidades de orden más bajo requieren de un proceso de motivación más rápido (comer, dormir, etc.), mientras que las de orden más alto requieren de un ciclo extremadamente largo.

8. La teoría de Maslow considera que las necesidades van de abajo hacia arriba y que una vez satisfechas, dejan de fungir como motivadores.

9. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas necesitan crecer y desarrollarse, supuesto que es válido para algunas personas, pero no para todas.

Las investigaciones existentes no aceptan del todo la jerarquía de Maslow. Sin embargo, aunque es genérica y estandarizada, representa un modelo valioso para comprender el comportamiento individual y el comportamiento organizacional debido a su sencillez y fácil comprensión, así como por su lógica intuitiva.

2.- Teoría de los dos factores de Herzberg

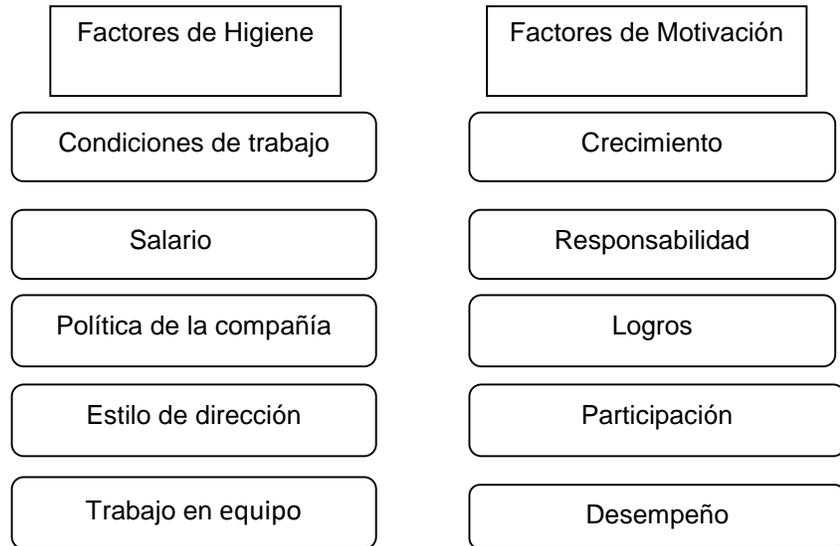
La teoría nos dice que la motivación de las personas depende de dos factores estrechamente relacionados: ¹⁷

¹⁷ HERZBERG, F., B., SNYDERMAN, B., The Motivation to work, John Wiley, (Nueva York, 1959).

1. Los factores de la higiene: se refieren a las condiciones que rodean a la persona cuando trabaja y que incluyen las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo ejercido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, las relaciones con los compañeros, etc. En otras palabras, corresponde al contexto del trabajo. En la práctica, constituyen los factores que las organizaciones han empleado tradicionalmente para motivar a las personas. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en las personas. La expresión *higiene* sirve para reflejar su carácter preventivo y profiláctico, así para mostrar que sólo evitan la insatisfacción toda vez que su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial y duradera la satisfacción de las personas. Por lo tanto, cuando estos factores son limitados provocan “insatisfacción”; por eso, son llamados factores de la insatisfacción.

2. Los factores de la motivación: se refieren al contenido del puesto, las tareas y las actividades relacionadas con el puesto en sí. Producen un efecto duradero de satisfacción y un aumento de productividad en grado de excelencia. Cuando los factores de la motivación son óptimos, la satisfacción de las personas aumenta de manera significativa. Cuando son limitados, provocan la ausencia de satisfacción; por eso, son llamados factores de la satisfacción incluyen: uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir como ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, autoevaluación del desempeño, etc. Están relacionados con las condiciones internas del individuo, que llevan a sentimientos de satisfacción y realización personal (necesidades secundarias de la persona). Ejemplo: ¹⁸

¹⁸ Fuente: Elaboración Propia



Herzberg considera que las necesidades fisiológicas y de seguridad propuestas por Maslow no producen motivación y supone que la motivación merece reconocimiento y que están relacionadas con las necesidades de aceptación y estima de Maslow.

3.- Teoría de la definición de objetivos

Para Edwin Locke, la mayor fuente de motivación es el propósito de luchar por alcanzar un objetivo.¹⁹ El objetivo señala a la persona cuánto deberá esforzarse para poder alcanzarlo.²⁰ Así es cómo surgió la teoría de de definir los objetivos para evaluar el efecto que produce en el desempeño de las personas. Supone que los objetivos específicos mejoran el desempeño, y que cuanto más difíciles sean, exigirán mayor desempeño y retroalimentación respecto a su avance.²¹ Este enfoque demuestra que:

¹⁹ MOORMAN, R.,H., Academy of Managment, (Febrero 1991, s.d.), Págs. 854-855.

²⁰ LOCKE, E.A., Organizational Behaviour and Performance, (Mayo 1968, s.d.), Págs. 157-189.

²¹ EARLY, P.C.WOJNAROSKI, P., PRET, W., Journal of Applied; (Febrero 1987, s.d.), Págs. 107-114.

a) Los objetivos específicos difíciles producen mejores resultados que las metas genéricas del tipo “hice lo mejor que pude”. La especificación del objetivo funciona como un estímulo interno.

b) Si la persona está bien capacitada y acepta el objetivo, cuanto más difícil sea éste, tanto más alto será el desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un esfuerzo importante.

c) Las personas trabajan mejor cuando cuentan con retroalimentación respecto a su avance, porque ésta les ayuda a percibir la distancia entre lo que hayan hecho y lo que deben hacer para alcanzar el objetivo. La retroalimentación funciona como guía para el comportamiento.

d) La principal ventaja de la participación de las personas es que el objetivo es aceptado por ellas como meta que se desea alcanzar. Las personas se comprometen más cuando participan en las decisiones.

e) La autoeficacia se refiere a la convicción individual de que uno es capaz de realizar determinada tarea. Cuanto mayor sea la autoeficacia, tanto mayor será la confianza en la posibilidad de realizar una tarea con éxito. Las personas que tienen poca autoeficacia tienden a abandonar la tarea y a desistir de sus esfuerzos, mientras que las que tienen mucha autoeficacia tienden a luchar más arduamente.

f) La posibilidad de fijar los propios objetivos no funciona bien en todas las tareas. El proceso funciona mejor cuando la tarea es simple, conocida e independiente. En las tareas interdependientes es más aconsejable que el grupo fije los objetivos.

La teoría de la definición de los objetivos habla de cuatro elementos básicos para motivar a las personas: ²²

1. El Dinero que no debe ser percibido como el único motivador, pero debe ser aplicado al mismo tiempo que los siguientes tres elementos.

²² LOCKE, E.A., *op. cit.*; Págs. 157-189.

2. Definición de objetivos.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de puestos y tareas para proporcionar mayor desafío y responsabilidad a las personas.

4.- Teoría de las expectativas

Esta teoría parte del supuesto de que las necesidades humanas pueden ser satisfechas cuando se observan ciertos comportamientos. En todas las situaciones, las personas se encuentran ante diversos comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades optando por uno de ellos. La teoría de las expectativas se basa en el supuesto de que las personas optan por los comportamientos que, en su opinión, las llevarán a los resultados que les resultan atractivos. Demuestra cómo analizar y predecir los cursos de acción que las personas tomarán cuando tengan la oportunidad de elegir su comportamiento. Propone que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden cumplir su tarea y que las recompensas que recibirán son más grandes que el esfuerzo que harán.

Las condiciones para aplicar la teoría de las expectativas son:

- Objetivos claros respecto de resultados finales.
- Desempeño estrictamente relacionado con las recompensas.
- Recompensas valoradas por las personas.
- Personas que creen en la organización.

Según Vroom, su creador, la teoría de las expectativas parte de tres supuestos básicos: ²³

²³ VROOM, V.H., Work and Motivation, John Wiley and Sons, (Nueva York, 1964).

1. Valencia: se refiere a la importancia enfocada hacia una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales. Una valencia positiva indica un deseo por alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinado resultado final.

2. Expectativa: la creencia de un esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales que conducen a un resultado final. La motivación es un proceso que gobierna la elección entre las opciones de comportamientos. La persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento, en forma de resultados, representando una cadena de relaciones entre los medios y los fines. Cuando una persona busca un resultado intermedio, está buscando medios para alcanzar un resultado final. Los resultados intermedios presentan una valencia en función de la forma en que se percibe su relación con los resultados finales deseados. Los resultados intermedios no tienen valencia en sí mismos, pero lo adquieren al estar relacionados con el deseo de la persona por alcanzar resultados finales por medio de ellos.

3. Instrumentalidad: es la creencia que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Es la relación causal entre el resultado intermedio y el resultado final. La instrumentalidad presenta valores de +1.0 a -1.0 dependiendo de que esté ligada o no directamente a la consecución de los resultados finales. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre su productividad elevada y la recompensa económica, la instrumentalidad será nula; de nada le servirá la productividad elevada para alcanzar la recompensa económica. El deseo de la persona para alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa

económica está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de todos los resultados finales.

La organización debe aumentar conjuntamente los tres elementos mencionados (expectativa, instrumentalidad y valencia) para crear altos grados de motivación en las personas ofreciéndoles recompensas por su trabajo. Si faltara alguno de estos tres factores, también faltará la motivación.

Si bien esta teoría es más realista que las seis anteriores, es más difícil de llevarla a la práctica. Considera que las metas organizacionales y las metas personales difieren entre sí pero que pueden armonizarse. Supone que la labor de los administradores consiste en diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño pero que, resulta necesario conocer las diferencias situacionales (contingencias).

La teoría de las expectativas se resume en la siguiente figura:²⁴

²⁴Consultas en internet:
[http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/IMAGENES/unidad 3/3.1/expvproo.gif](http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/IMAGENES/unidad%203/3.1/expvproo.gif).

CONCEPTOS BÁSICOS DEL MODELO DE EXPECTATIVAS DE VROOM



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.478

Este modelo busca explicar de qué forma los individuos toman decisiones. Sostiene que la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral dependen del grado de certeza de que un mayor esfuerzo dará los resultados deseados.

El modelo de Vroom se basa en tres supuestos:

1. Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento.
2. Los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta.

3. La selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta producirá resultados deseados vez o resultados indeseables.

Vroom propone que una manera simplista y concreta de abordar el desempeño es considerar, que es una función de la interacción entre capacidad y motivación, es decir: **Desempeño = f (Capacidad x Motivación)**. Si uno de estos factores no fuera adecuado, el desempeño se vería afectado negativamente. Esta ecuación debe considerar, además, las oportunidades para el desempeño. Así, surge una nueva ecuación: **Desempeño = f (Capacidad x Motivación x Oportunidad)**.²⁵ Aun cuando la persona sea capaz y esté motivada, podría encontrar obstáculos que limiten su desempeño.

En fecha más reciente, Lawler encontró clara evidencia de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamiento, tales como el compañerismo y la dedicación a la organización.²⁶ A pesar de este resultado tan obvio, Lawler constató que el dinero ha presentado poco poder de motivación debido a que la mayor parte de las organizaciones lo han aplicado incorrectamente. Esto se debe a varias razones: ²⁷

1. El prolongado espacio de tiempo entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la demora de tiempo para recibirlo producen la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño. Como el refuerzo es débil y se demora en el tiempo, la relación entre dinero y desempeño se torna muy frágil.

2. Las evaluaciones del desempeño no producen diferencias en los salarios. A los administradores y evaluadores no les gusta confrontar a personas de bajo desempeño que no están preparadas para recibir un

²⁵ VROOM, V.H., *op. cit.*

²⁶ CHIAVENATO I., *Gerenciando Personas*: como transformar gerentes en gestores de personas, Prentice Hall; (San Pablo 2002), Pág. 181.

²⁷ LAWLER, E.E., *Pay and Organizational Effectiveness*, (Nueva York, 1997).

incentivo salarial, o uno más bajo que el de sus compañeros que tienen buen desempeño. Así, los salarios tienden a una relación disonante entre el dinero y el desempeño inconsistente.

3. La política de remuneración de las organizaciones suele estar vinculada con las políticas gubernamentales o las negociaciones sindicales, que son genéricas y comunes, y procuran reglamentar los salarios sin distinciones con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se vuelven estáticos y no distinguen el buen desempeño del malo.

Lawler encontró dos bases sólidas para su teoría:

1. Las personas desean dinero porque éste no solo permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que brinda condiciones para satisfacer las necesidades sociales, las de estima y las de realización personal. El dinero es un medio y no un fin en sí. Puede comprar muchas cosas que satisfacen diversas necesidades personales.

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es posible y necesario para obtener más dinero, entonces seguramente se desempeñarán lo mejor posible.

CAPITULO III

La motivación y su uso en las distintas áreas Empresariales

Sumario: 1.- En el trabajo 2.- En la organización.

3.1 En el trabajo

Se podría definir como los estímulos que reciben las personas y que los guían a desempeñarse en el trabajo. Surge la necesidad de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos, es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas, no se rendirá y actuará de manera rápida de modo tal que no se vea afectado su desempeño. La motivación jugara un papel importante por medio de la reacción de la persona antes estas diversas situaciones. Los administradores suelen implementar las siguientes estrategias para motivar a los trabajadores en el ámbito laboral:

- Identificar a las personas que requieren ser motivadas.
- Estudiar sus hábitos, sus conductas y sus expectativas.
- Conocer el estímulo adecuado para que mejoren su rendimiento.
- Seguimiento y evaluación de su comportamiento para ver si éste ha respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

La motivación en el ámbito laboral puede ser:

- Motivación positiva: Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca.

- Motivación negativa: Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos y amenazas.

- Motivación interna o intrínseca: cuando la persona fija su interés por el estudio o el trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, aspiraciones y metas. Se caracteriza por el placer y la satisfacción que experimenta la persona mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Existen dos tipos:

A. Motivación Interna hacia la realización: en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre los resultados. De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo.

B. Motivación Interna hacia experiencias estimulantes: opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones. Ejemplo: placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación.

- Motivación externa o extrínseca: pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no un fin en sí mismas. Ejemplo: cuando el alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera sino por las ventajas que ésta le ofrece. Existen tres tipos:

- A. Regulación externa: La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos. Por ejemplo: un estudiante puede decir: "estudio la noche antes del examen porque mis padres me obligan a hacerlo".
- B. Regulación introyectada: El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones. Dicha internalización no es auto determinada, está limitada a contingencias externas. Por ejemplo: "estudiaré para este examen, porque el examen anterior lo reprobé por no estudiar".
- C. Identificación: Es la medida en que la conducta es juzgada por el individuo. La internalización de motivos extrínsecos se regula a través de la identificación. Por ejemplo: "decidí estudiar anoche porque es algo importante para mí".²⁸

3.2 En la organización

El concepto de motivación, en el término individual, conduce al concepto de clima organizacional, en el ámbito de la organización. Las personas están continuamente en un proceso de adaptación a diversas situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. No sólo se trata de satisfacer las necesidades primarias, sino que más importante es satisfacer las necesidades de orden más alto. La frustración de no poder cumplir estas necesidades, es lo que provoca muchos de los problemas de adaptación. Por ello resulta necesario, que la administración comprenda la naturaleza de las necesidades de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y, en un mismo individuo, de un momento a otro.

²⁸Consultas en internet: www.monografias.com/trabajos71/motivacion-administracion-personal-comportamiento-organizacional2.shtml#lamotivacb.

De ahí que digamos que el clima organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización. El clima organizacional está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes. Cuando los miembros tienen un grado considerable de motivación, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando los miembros sienten escasa motivación, sea por frustración o por barreras que impiden satisfacer las necesidades, el clima organizacional tiende a empeorar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. En casos extremos se puede llegar, por ejemplo, a estados de agresividad, tumultos e inconformidad, típicos de situaciones donde los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como en el caso de huelgas, paros, etc.

El clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye en su comportamiento.²⁹ Se refiere, específicamente, a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, esos aspectos de la organización que provocan diferentes tipo de motivación en sus participantes. Así, el clima organizacional es favorable, cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

²⁹ LITWIN, G.H., Organizational psychology: a book or Reading, Prentice Hall, (Englewood Cliffs, 1971); Pág. 111.

CAPITULO IV

Trabajo práctico: GRIDO

Grido es una franquicia que nació en el año 2000. Es una importante empresa dedicada a la fabricación y comercialización de helados. Cuenta con unas 10 empresas asociadas y 1080 sucursales en todo el país, como así también en Chile y Uruguay.

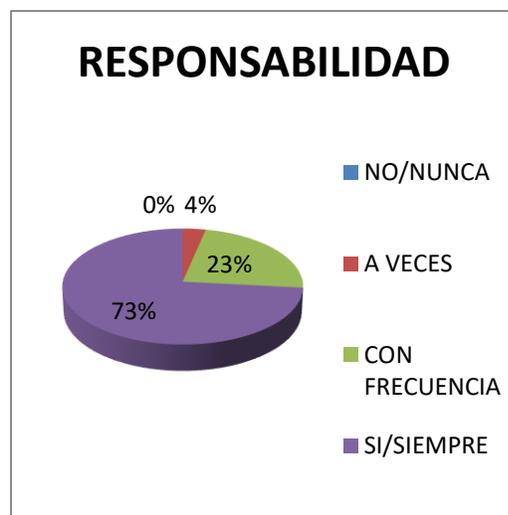
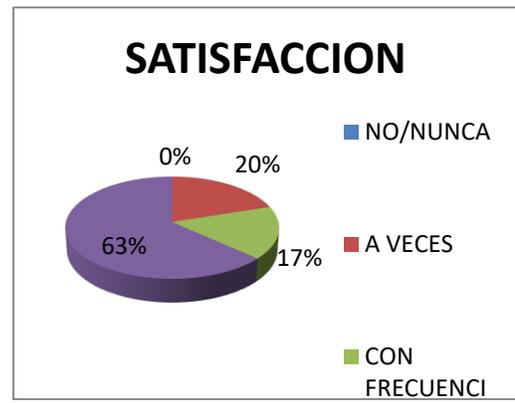
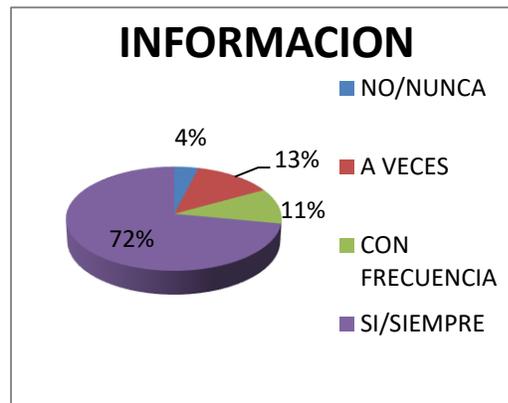
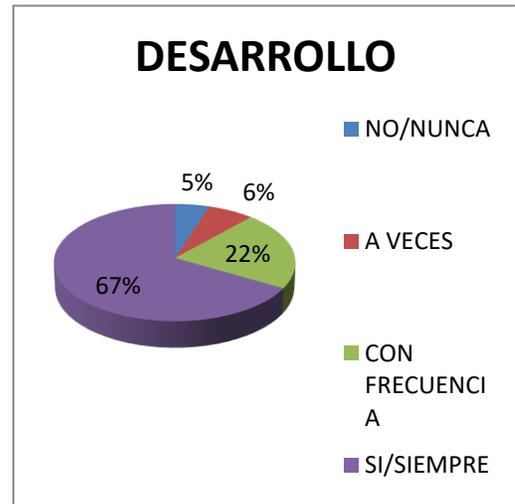
Esta franquicia que vamos a analizar posee la siguiente estructura: franquiciado (dos), encargado (uno), cajero (dos) y empleados de nivel operativo (siete).

Se ha trabajado con esta organización de la siguiente manera: una encuesta de clima laboral y otra de satisfacción del cliente.

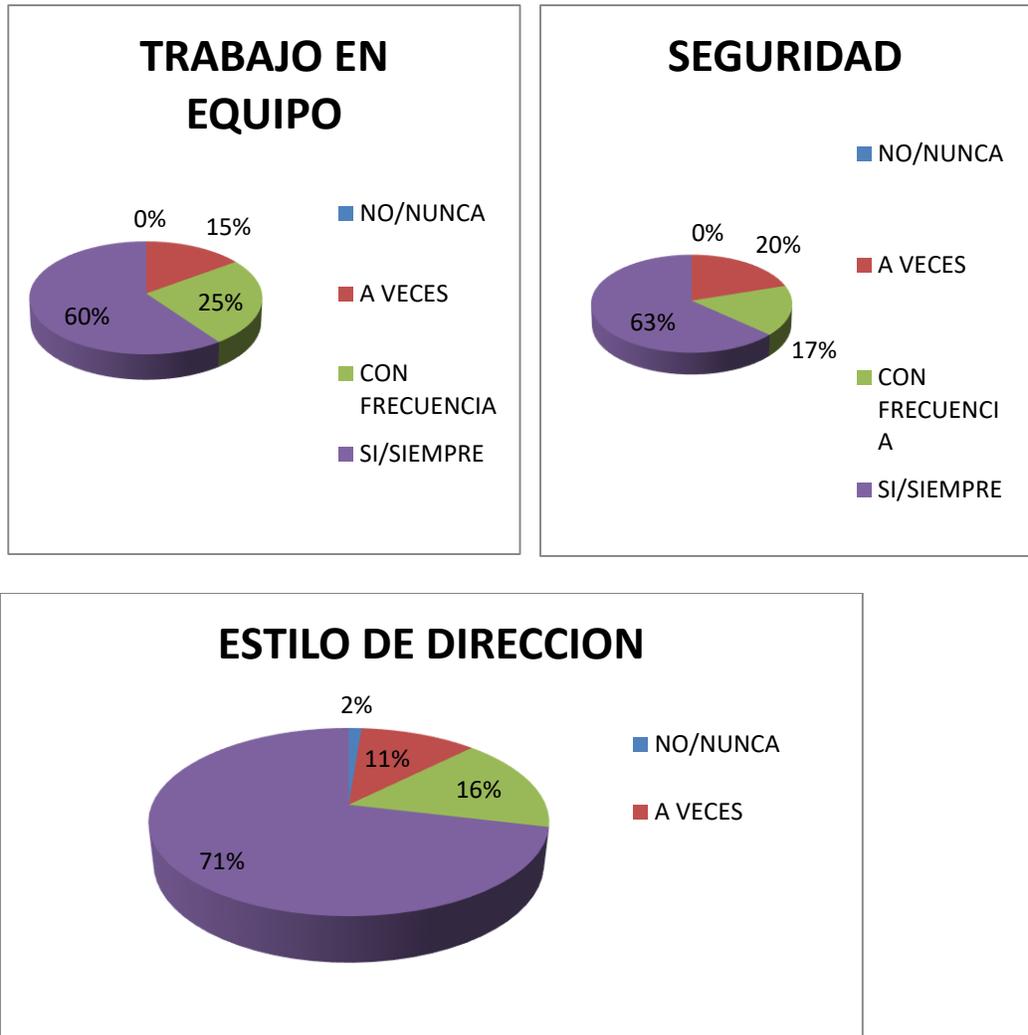
La encuesta de clima laboral se realizó a todos los empleados del local. Encuestas que contó con cuarenta y cinco preguntas, en la que evaluamos los siguientes indicadores: comunicación, desarrollo, información, satisfacción, responsabilidad, reconocimiento, trabajo en equipo, seguridad y estilo de dirección.

Los gráficos de cada indicador dieron los siguientes resultados: (léase “Nunca” como calificación negativa y “Siempre” como calificación

positiva).³⁰



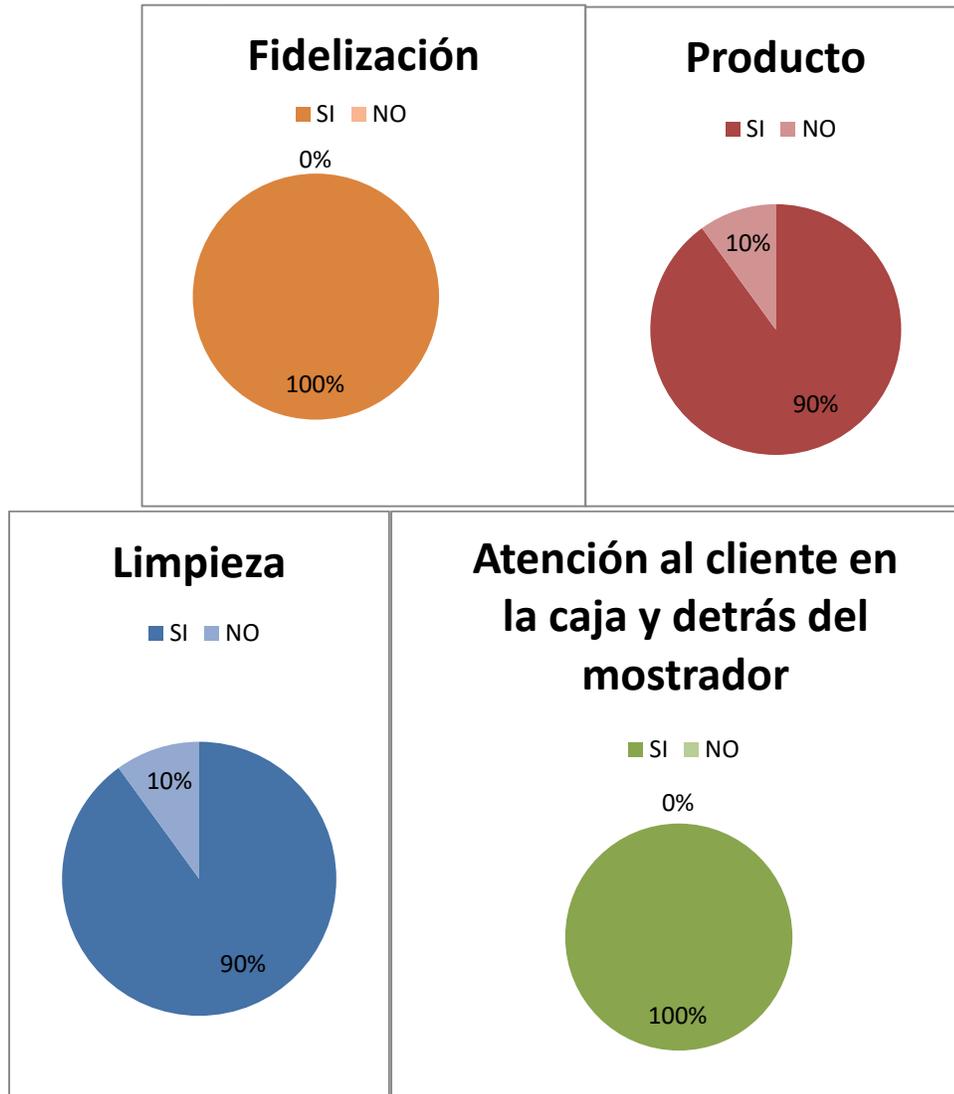
³⁰ Fuente: Elaboración Propia



Nota: se utilizó el siguiente criterio: se analizó como fortaleza las respuestas que tenían el setenta por ciento de la población de manera positiva. Mientras que, si se tenía menos del treinta por ciento se la consideraba negativa.

A continuación presentamos la encuesta de Satisfacción al cliente, que se realizó a diez clientes en el que analizamos cuatro factores: limpieza, atención al cliente, fidelización y producto.

Los gráficos de cada factor se muestran a continuación:³¹



En base al resultado obtenido en la encuesta de clima laboral, utilizamos dos de las teorías planteadas para analizar cómo influyen las mismas en la motivación de los empleados.

³¹ Fuente: Elaboración Propia

Teoría de Maslow según la jerarquía de las necesidades

Necesidades Fisiológicas: observamos que los empleados analizados satisfacen las necesidades (hambre, sed, actividad, descanso) en base a la satisfacción sobre el salario percibido y en relación con el puesto de trabajo. Una de las preguntas que nos permitió evaluarla fue: cuánto mejor sea su desempeño, ¿mejor será su remuneración? La respuesta de los empleados fue positiva en un ochenta por ciento.

Necesidades de Seguridad: en base a la encuesta percibimos que los empleados cuentan con seguridad en su trabajo y con respecto a los recursos que la empresa le brinda. Las preguntas sobre el tema fueron: ¿La empresa le brinda seguridad en su trabajo?, ¿Tiene los recursos necesarios para hacer su trabajo de manera efectiva? Las respuestas fueron afirmativas en un setenta y sesenta por ciento respectivamente.

Necesidades de Afiliación: respecto a esta necesidad en particular se analizó el indicador igualdad, se preguntó: ¿Mi superior es justo en el trato con todos sus empleados? El cincuenta por ciento de ellos respondió de manera positiva.

Necesidades de Reconocimiento: apreciamos que hay un alto grado de reconocimiento (ochenta por ciento) en base a la siguiente pregunta: ¿Mi superior reconoce cuando realizo un buen trabajo o presto un buen servicio?

Necesidades de Autorrealización: se analizaron dos indicadores: desarrollo y expectativa. En cuanto al primer indicador: ¿Existe oportunidades de crecimiento en esta compañía? Se respondió afirmativamente en un sesenta por ciento. Respecto al segundo indicador: ¿Siente que su trabajo contribuye con las metas y objetivos generales de la empresa? Se respondió positivamente en un setenta por ciento.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Factores de Higiene

Los factores salario y condiciones de trabajo se encuentran íntimamente relacionados con lo desarrollado en la teoría de Maslow. Por lo tanto mencionaremos los factores no analizados en dicha teoría.

Política de la Compañía: tiene que ver con la cultura que tiene la empresa. La misma se ve reflejada, entre otras cosas, en el trato con los empleados. La pregunta que se realizó fue: ¿Mi superior es justo en el trato con todos sus empleados? El cincuenta por ciento de ellos respondió de manera positiva.

Estilo de Dirección: respecto a este factor, observamos, que el setenta por ciento de los empleados está conforme con el estilo de dirección de la empresa. Respondieron afirmativamente las siguientes preguntas: ¿Mi superior es hábil para traducir en acción sus ideas y opiniones?, ¿Su superior lo incentiva a reportar información, aún cuando sean malas noticias?, ¿Mi superior está disponible cuando lo necesito?

Trabajo en Equipo: la pregunta para analizar este factor fue: ¿Existe buena cooperación y trabajo en equipo? La misma fue respondida positivamente en un treinta por ciento.

Factores de la motivación

Crecimiento: el sesenta por ciento de los empleados opina que, dentro de la compañía, existen oportunidades de crecimiento. Mientras que el setenta por ciento dice que la empresa le ofrece entrenamiento necesario para poder desempeñarse adecuadamente en su cargo.

Responsabilidad: existe un alto grado de responsabilidad percibido por los empleados. El setenta por ciento de ellos respondió afirmativamente la siguiente pregunta: ¿Se responsabiliza a los empleados por los resultados que se espera de ellos?

Logros: los logros tienen que ver con las metas y objetivos de los empleados y de la empresa. Si la empresa cumple los objetivos personales de los empleados, los mismos estarán motivados para mantener altos niveles de producción. La pregunta enfocada a este factor fue: ¿Las metas y objetivos de la empresa corresponden con sus metas y objetivos? La misma fue respondida afirmativamente en un cincuenta por ciento.

Participación: percibimos que el ochenta por ciento de los empleados está satisfecho con respecto a su inclusión en las tomas de decisiones. La pregunta orientada a este factor fue: ¿Le dan la oportunidad para proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas?

Desempeño: Este factor nos indica el nivel de desarrollo personal en el puesto de trabajo asignado. La pregunta que se realizó fue: ¿Su puesto de trabajo le permite hacer buen uso de sus habilidades y destrezas? La misma fue respondida positivamente en un cincuenta por ciento.

CONCLUSIONES

El trabajo práctico nos permitió reconocer el valor que tiene la motivación de las personas en el trabajo.

Pudimos apreciar que una organización que prevea políticas de motivación promueve un clima de trabajo saludable y asegura una productividad eficaz; siendo responsabilidad de la gerencia dicho papel.

La motivación permite a la organización retener buenos empleados y alejar aquellos que no brindan buenos rendimientos a la compañía.

La motivación deriva de la cultura, y en función de ella la empresa puede adoptar diferentes papeles: participativa, burocrática, autocrática, cooperativa, entre otras.

Las teorías de la motivación ofrecen una cantidad inagotable de oportunidades para que las organizaciones eleven el estado de ánimo y mejoren el clima del trabajo.

Después de haber hecho una revisión de las teorías que tratan el tema de la motivación hemos seleccionado Maslow y Herzberg las que nos permitió analizar de manera más detallada las variables de la motivación, en el caso estudiado.

De acuerdo a nuestro criterio de satisfacción e insatisfacción podemos decir que las variables, analizadas en la organización, que se muestran como fortalezas son las siguientes: dirección/liderazgo, comunicación/información, responsabilidad/autonomía y reconocimiento/recompensa. Respecto a las debilidades podemos

mencionar: desarrollo/crecimiento, satisfacción/autorrealización y trabajo en equipo/cooperación.

Como podemos apreciar es una organización que cuenta con una buena dirección a nivel de metas y directrices (Dirección) que al mismo tiempo son compartidas con todos los integrantes de la organización (Comunicación e Información). Por otra parte cuenta con un Liderazgo el cual se ve reflejado en la organización por medio de un perfil de líder participativo, el cual está disponible cuando se lo necesita, brinda un trato justo y con buen manejo de la Comunicación.

En cuanto a la variable Reconocimiento, el alto nivel de respuestas satisfactorias, dan cuenta del equilibrio que existe entre el esfuerzo de parte del empleado y las recompensas de parte de la empresa.

Otro de los aspectos positivos del que hablamos es Responsabilidad, variable que apunta al nivel de autonomía que se tiene para gestionar el propio puesto. Autonomía que se logra a partir del Liderazgo Participativo del que ya hablamos anteriormente, junto al nivel de Comunicación reinante en la organización.

Respecto a las debilidades que presenta la organización, que consideramos aspectos a mejorar es la falta de Trabajo en Equipo, lo que impacta en el clima laboral, y dificulta la colaboración y la coordinación, en la cadena proveedores y clientes internos; lo que impide el logro de una sinergia positiva.

Otro aspecto que produce insatisfacción es la falta de Entrenamiento en el puesto, lo cual nos llama la atención ya que GRIDO cuenta con un programa de Capacitación, sistemático anual altamente estructurado para mantener actualizados a todos los empleados respecto al trabajo que realizan diariamente. Posiblemente está faltando Capacitación específica que atienda las necesidades y expectativas de los empleados.

Por último hablamos de la Satisfacción es términos negativos que perciben los empleados. Dicha variable hace alusión a cargos poco

desafiantes y que no se perciben en ellos una conexión directa entre los objetivos del puesto y los objetivos de la organización. Esto nos llama la atención ya que el personal cuenta con una buena información sobre los objetivos organizacionales, lo que hace pensar en este caso que falta concientización (información) sobre el valor de cada función. Otro aspecto relacionado a la variable en cuestión son “las barreras que impiden ser exitoso en el trabajo” (pregunta extraída de la encuesta). Al respecto consideramos que GRIDO es una empresa cuya estructura organizacional está limitada a dos niveles de responsabilidades lo cual puede ser sentido como barrera (Dueño-Encargado-Operarios). Queda la duda para seguir investigando si dicha insatisfacción pueden estar generada por el propio equipo de trabajo, compañeros que pueden dificultar el crecimiento individual, (recordemos que trabajo en equipo es una variable de insatisfacción a investigar en profundidad).

Si bien la empresa tiene como política la alta rotación de empleados (antigüedad de dos años como máximo) consideramos que la misma debiera trabajar en mejorar la satisfacción del empleado, requisito necesario para el éxito de la organización y además para generar personas con capacidad de empleabilidad (empleados capacitados abiertos a otras salidas laborales) de este modo cumpliendo la empresa con su objetivo de responsabilidad social.

APENDICE

FACTOR	PREGUNTAS	FACTORES	PREGUNTAS	NO/NUNCA	A VECES
	¿Las metas y objetivos de la empresa corresponden con sus metas y objetivos?	COMUNICACIÓN	¿Las metas y objetivos de la empresa corresponden con sus metas y objetivos?	0	2
	¿La empresa establece claramente las prioridades sobre lo que es necesario hacer?	COMUNICACIÓN	¿La empresa establece claramente las prioridades sobre lo que es necesario hacer?	0	0
	¿Califica como adecuada la capacidad de la empresa para mantener a los empleados informados sobre la situación de la compañía (resultados, promociones, planes, metas, etc.)?	COMUNICACIÓN	¿Califica como adecuada la capacidad de la empresa para mantener a los empleados informados sobre la situación de la compañía (resultados, promociones, planes, metas, etc.)?	0	0
	¿Le comunican claramente la estrategia de negocios y los objetivos de la empresa?	COMUNICACIÓN	¿Le comunican claramente la estrategia de negocios y los objetivos de la empresa?	0	0
	¿Puedo expresar libremente sus opiniones?	COMUNICACIÓN	¿Puedo expresar libremente sus opiniones?	0	0
	¿Creo que es adecuada la capacidad de la empresa para compartir información, ideas, tecnología, capacitación y buenas prácticas en general?	COMUNICACIÓN	¿Creo que es adecuada la capacidad de la empresa para compartir información, ideas, tecnología, capacitación y buenas prácticas en general?	0	1
COMUNICACIÓN	¿Tiene confianza con su jefe?	COMUNICACIÓN	¿Tiene confianza con su jefe?	0	0
COMUNICACIÓN				0	3
	¿La empresa ofrece el entrenamiento necesario para que pueda desempeñarse adecuadamente en su cargo (capacitación virtual)?	DESARROLLO	¿La empresa ofrece el entrenamiento necesario para que pueda desempeñarse adecuadamente en su cargo (capacitación virtual)?	0	1
	¿Le dan la oportunidad para proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas (planilla de limpieza, planillo de stock, planilla de desvíos)?	DESARROLLO	¿Le dan la oportunidad para proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas (planilla de limpieza, planillo de stock, planilla de desvíos)?	0	0
	En esta compañía, ¿existen oportunidades de crecimiento?	DESARROLLO	En esta compañía, ¿existen oportunidades de crecimiento?	2	1
	¿Califica como adecuada las oportunidades de desarrollo que la empresa le brinda?	DESARROLLO	¿Califica como adecuada las oportunidades de desarrollo que la empresa le brinda?	0	2
	Cuanto mejor sea su desempeño, ¿mayores serán sus oportunidades en la empresa?	DESARROLLO	Cuanto mejor sea su desempeño, ¿mayores serán sus oportunidades en la empresa?	0	0
DESARROLLO	¿Su puesto de trabajo le permite hacer buen uso de sus habilidades y destrezas?	DESARROLLO	¿Su puesto de trabajo le permite hacer buen uso de sus habilidades y destrezas?	1	0
DESARROLLO				3	4

FACTOR	PREGUNTAS	FACTORES	PREGUNTAS	NO/NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	SI/SIEMPRE
	¿Su superior le brinda entrenamiento y/o acompañamiento en el desarrollo de su puesto de trabajo?	ESTILO DE DIRECCION	¿Su superior le brinda entrenamiento y/o acompañamiento en el desarrollo de su puesto de trabajo?	0	1	2	7
	¿Mi superior escucha las ideas y opiniones que brinda?	ESTILO DE DIRECCION	¿Mi superior escucha las ideas y opiniones que brinda?	0	0	1	9
	¿Mi superior está disponible cuando lo necesito?	ESTILO DE DIRECCION	¿Mi superior está disponible cuando lo necesito?	0	1	2	7
	¿Su superior le entrega retroalimentación clara y frecuente?	ESTILO DE DIRECCION	¿Su superior le entrega retroalimentación clara y frecuente?	0	1	2	7
	¿Mi superior es justo en el trato con todos sus empleados (sin favoritismos)?	ESTILO DE DIRECCION	¿Mi superior es justo en el trato con todos sus empleados (sin favoritismos)?	1	2	2	5
	¿Su superior lo incentiva a reportar información, aún cuando sean malas noticias?	ESTILO DE DIRECCION	¿Su superior lo incentiva a reportar información, aún cuando sean malas noticias?	0	3	0	7
	¿Mi superior es hábil para traducir en acción sus ideas y opiniones?	ESTILO DE DIRECCION	¿Mi superior es hábil para traducir en acción sus ideas y opiniones?	0	0	3	7
ESTILO DE DIRECCION	¿Mi superior reconoce cuando realizo un buen trabajo o presto un buen servicio?	ESTILO DE DIRECCION	¿Mi superior reconoce cuando realizo un buen trabajo o presto un buen servicio?	0	1	1	8
ESTILO DE DIRECCION				1	9	13	57
	¿La empresa muestra interés por el bienestar de los empleados?	INFORMACION	¿La empresa muestra interés por el bienestar de los empleados?	0	1	1	8
	¿La empresa toma decisiones adecuadas para el éxito del negocio?	INFORMACION	¿La empresa toma decisiones adecuadas para el éxito del negocio?	0	1	2	7
	¿Hay barreras organizacionales significativas (por ejemplo, burocracia, lentitud en la toma de decisiones) que me impidan ser exitoso y productivo en mi trabajo?	INFORMACION	¿Hay barreras organizacionales significativas (por ejemplo, burocracia, lentitud en la toma de decisiones) que me impidan ser exitoso y productivo en mi trabajo?	3	5	0	2
	¿La empresa busca producir servicios de calidad (felices, insumos)?	INFORMACION	¿La empresa busca producir servicios de calidad (felices, insumos)?	0	2	0	8
	¿Tiene la libertad suficiente para realizar su trabajo?	INFORMACION	¿Tiene la libertad suficiente para realizar su trabajo?	0	1	2	7
	¿Tiene los recursos necesarios para hacer su trabajo de manera efectiva?	INFORMACION	¿Tiene los recursos necesarios para hacer su trabajo de manera efectiva?	0	0	4	6
	¿Considera adecuada su carga de trabajo?	INFORMACION	¿Considera adecuada su carga de trabajo?	0	1	1	8
	¿Tiene una clara idea de los resultados que se esperan de su trabajo?	INFORMACION	¿Tiene una clara idea de los resultados que se esperan de su trabajo?	0	0	0	10
	¿La gerencia lo motiva para dar un esfuerzo extra en su trabajo?	INFORMACION	¿La gerencia lo motiva para dar un esfuerzo extra en su trabajo?	0	2	1	7
INFORMACION	¿Usted recomendaría esta empresa a amigos como un lugar bueno para trabajar?	INFORMACION	¿Usted recomendaría esta empresa a amigos como un lugar bueno para trabajar?	1	0	0	9
INFORMACION				4	13	11	72

FACTOR	PREGUNTAS	FACTORES	PREGUNTAS	NO/NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	SI/SIEMPRE
RECONOCIMIENTO	¿Cuanto mejor sea su desempeño, ¿mejor será su remuneración?	RECONOCIMIENTO	¿Cuanto mejor sea su desempeño, ¿mejor será su remuneración?	0	1	1	8
RECONOCIMIENTO				0	1	1	8
	¿Cree que es adecuada la orientación que tiene la empresa hacia el cliente (busca comprender y satisfacer sus necesidades)?	RESPONSABILIDAD	¿Cree que es adecuada la orientación que tiene la empresa hacia el cliente (busca comprender y satisfacer sus necesidades)?	0	0	1	9
	¿Cree que la empresa es eficiente para responder a los cambios del entorno (mercado, competidores, tecnología, etc.)?	RESPONSABILIDAD	¿Cree que la empresa es eficiente para responder a los cambios del entorno (mercado, competidores, tecnología, etc.)?	0	0	2	8
	¿Cree que la empresa es capaz de retener empleados altamente calificados?	RESPONSABILIDAD	¿Cree que la empresa es capaz de retener empleados altamente calificados?	0	1	3	6
	¿La empresa es consistente entre lo que dice y lo que hace?	RESPONSABILIDAD	¿La empresa es consistente entre lo que dice y lo que hace?	0	0	4	6
	Teniendo en cuenta el actual momento de la empresa, ¿considera que la misma sigue el camino adecuado?	RESPONSABILIDAD	Teniendo en cuenta el actual momento de la empresa, ¿considera que la misma sigue el camino adecuado?	0	0	2	8
RESPONSABILIDAD	¿Se responsabiliza a los empleados por los resultados que se espera de ellos?	RESPONSABILIDAD	¿Se responsabiliza a los empleados por los resultados que se espera de ellos?	0	1	2	7
RESPONSABILIDAD				0	2	14	44
	¿Su trabajo le permite hacer cosas interesantes y retadoras?	SATISFACCION	¿Su trabajo le permite hacer cosas interesantes y retadoras?	0	4	2	4
	¿Siente que su trabajo contribuye con las metas y objetivos generales de la empresa?	SATISFACCION	¿Siente que su trabajo contribuye con las metas y objetivos generales de la empresa?	0	1	2	7
SATISFACCION	¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?	SATISFACCION	¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?	0	1	1	8
SATISFACCION				0	6	5	19
	¿La empresa le otorga seguridad en su trabajo?	SEGURIDAD	¿La empresa le otorga seguridad en su trabajo?	1	2	0	7
SEGURIDAD	¿Cree que la empresa se preocupa de innovar en el desarrollo de nuevos servicios (mejorar atención al cliente, delivery, etc.)?	SEGURIDAD	¿Cree que la empresa se preocupa de innovar en el desarrollo de nuevos servicios (mejorar atención al cliente, delivery, etc.)?	0	1	2	7
SEGURIDAD				1			
	¿Existe buena cooperación y trabajo en equipo?	TRABAJO EN EQUIPO	¿Existe buena cooperación y trabajo en equipo?	0	3	4	3
TRABAJO EN EQUIPO	¿Tiene la información necesaria para hacer su trabajo de manera efectiva?	TRABAJO EN EQUIPO	¿Tiene la información necesaria para hacer su trabajo de manera efectiva?	0	0	1	9
TRABAJO EN EQUIPO				0	3	5	12

ENCUESTA CLIMA LABORAL GRIDO

	NO/NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	SI/SIEMPRE
¿La empresa muestra interés por el bienestar de los empleados?				
¿Las metas y objetivos de la empresa corresponden con sus metas y objetivos?				
¿La empresa es consistente entre lo que dice y lo que hace?				
¿La empresa toma decisiones adecuadas para el éxito del negocio?				
¿La empresa le otorga seguridad en su trabajo?				
¿Cree que la empresa se preocupa de innovar en el desarrollo de nuevos servicios (mejorar atención al cliente, delivery, etc.)?				
¿Le dan la oportunidad para proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas (planilla de limpieza, planillo de stock, planilla de desvíos)?				
¿Siente que su trabajo contribuye con las metas y objetivos generales de la empresa?				
¿La empresa establece claramente las prioridades sobre lo				

que es necesario hacer?				
¿Hay barreras organizacionales significativas (por ejemplo, burocracia, lentitud en la toma de decisiones) que me impidan ser exitoso y productivo en mi trabajo?				
Teniendo en cuenta el actual momento de la empresa, ¿considera que la misma sigue el camino adecuado?				
¿Cree que la empresa es capaz de retener empleados altamente calificados?				
En esta compañía, ¿existen oportunidades de crecimiento?				
¿Cree que es adecuada la orientación que tiene la empresa hacia el cliente (busca comprender y satisfacer sus necesidades)?				
¿Cree que la empresa es eficiente para responder a los cambios del entorno (mercado, competidores, tecnología, etc.)?				
¿La empresa busca producir servicios de calidad (helados, insumos)?				
¿Tiene la libertad suficiente para realizar su trabajo?				
¿Califica como adecuada la capacidad de la empresa para mantener a los empleados informados sobre la situación de la compañía (resultados, promociones, planes, metas, etc.)?				
¿Su superior lo incentiva a reportar información, aún cuando sean malas noticias?				
¿Le comunican claramente la estrategia de negocios y los objetivos de la empresa?				

¿Puedo expresar libremente sus opiniones?				
¿Cree que es adecuada la capacidad de la empresa para compartir información, ideas, tecnología, capacitación y buenas prácticas en general?				
¿Existe buena cooperación y trabajo en equipo?				
¿La empresa ofrece el entrenamiento necesario para que pueda desempeñarse adecuadamente en su cargo (capacitación virtual)?				
¿Tiene la información necesaria para hacer su trabajo de manera efectiva?				
¿Tiene los recursos necesarios para hacer su trabajo de manera efectiva?				
¿Mi superior es hábil para traducir en acción sus ideas y opiniones?				
¿Mi superior es justo en el trato con todos sus empleados (sin favoritismos)?				
¿Mi superior escucha las ideas y opiniones que brinda?				
¿Mi superior está disponible cuando lo necesito?				
¿Mi superior reconoce cuando realizo un buen trabajo o presto un buen servicio?				
¿Tiene confianza con su jefe?				
¿Califica como adecuada las oportunidades de desarrollo que la empresa le brinda?				
Cuanto mejor sea su desempeño, ¿mayores serán sus oportunidades en la empresa?				
¿Su superior le brinda entrenamiento y/o acompañamiento				

en el desarrollo de su puesto de trabajo?				
¿Considera adecuada su carga de trabajo?				
¿La empresa estimula el equilibrio entre la vida profesional y personal de sus empleados?				
Cuanto mejor sea su desempeño, ¿mejor será su remuneración?				
¿Su superior le entrega retroalimentación clara y frecuente?				
¿Se responsabiliza a los empleados por los resultados que se espera de ellos?				
¿Tiene una clara idea de los resultados que se esperan de su trabajo?				
¿La gerencia lo motiva para dar un esfuerzo extra en su trabajo?				
¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?				
¿Usted recomendaría esta empresa a amigos como un lugar bueno para trabajar?				
¿Le gusta lo que hace en esta empresa?				
¿Su puesto de trabajo le permite hacer buen uso de sus habilidades y destrezas?				
¿Su trabajo le permite hacer cosas interesantes y retadoras?				

ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE

1)- Cuando ingresó a la heladería, ¿la misma se encontraba limpia y ordenada? SI / NO

Observaciones: _____

2)- ¿Considera que la atención que recibió fue adecuada? SI / NO

a)- En la caja:

Observaciones: _____

b)- Detrás del mostrador:

Observaciones: _____

3)- De las veces que asistió a esta heladería, ¿pudo encontrar los productos que buscaba? SI / NO

Observaciones: _____

4)- ¿Volvería a esta heladería? SI / NO ¿Por qué?

Muchas Gracias por su colaboración

PREGUNTA POR INDICADOR

INDICADOR	PREGUNTA	SI	NO
Limpieza	Cuando ingresó a la heladería, ¿la misma se encontraba limpia y ordenada?	9	1
Atención al cliente	¿Considera que la atención que recibió fue adecuada?		
	En la caja	10	0
	Detrás del mostrador	10	0
Producto	De las veces que asistió a esta heladería, ¿pudo encontrar los productos que buscaba?	9	1
Fidelización	¿Volvería a esta heladería?	10	0

INDICE BIBLIOGRAFICO

A. General:

- CHIAVENATO, Idalberto, "El Capital Organizacional", 8va. Edición, México 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos "El Capital Humano de las Organizaciones", 8va. Edición, México 2007.

B. Especial:

- ROBINS, S.P., comportamiento organizacional, Prentice Hall, San Pablo 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, 5^{ta} edición.

C. Otras publicaciones

- Consultas en internet:
 - ✓ <http://manuelgross.bligoo.com/view/554740/Las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado-html>.
 - ✓ <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>.

- ✓ [http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/IMAGENES/unidad 3/3.1/expvproo.gif.](http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/IMAGENES/unidad%203/3.1/expvproo.gif)

- ✓ [www.monografias.com/trabajos71/motivacion-administracion-personal-comportamiento-organizacional2.shtml#lamotivacb.](http://www.monografias.com/trabajos71/motivacion-administracion-personal-comportamiento-organizacional2.shtml#lamotivacb)

INDICE ANALITICO

Prólogo	1
----------------------	----------

CAPITULO I

Introducción a la Motivación

1. Motivación. Concepto	3
2. Motivación. Proceso.....	5
3. Motivación. Elementos.....	10
4. Motivación. Factores.....	11
5. Motivación. Técnicas	12
6. Motivación. Importancia del gerente en la motivación.....	15

CAPITULO II

TEORIAS DE LA MOTIVACION

1. Teoría de las necesidades de Maslow	17
2. Teoría de los dos factores de Herzberg	20

3. Teoría de la definición de objetivos	22
4. Teoría de las expectativas	24

CAPITULO III

La motivación y su uso en las distintas áreas Empresariales

1. En el trabajo	30
2. En la organización	32

CAPITULO IV

Trabajo práctico: GRIDO

Trabajo Práctico: Grido	34
Conclusiones	41
Apéndice	44
Índice Bibliográfico	55
Índice Analítico	57

