



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

MOTIVACIÓN LABORAL

Autores: Naser, Ana Carolina
Olarte, Paula
Parodi, Pierina Andrea

Director: D'arterio, José Humberto

2013

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

En el presente estudio se plantea como objetivo general de la investigación, determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, enfocado a una Empresa Privada y a un Departamento en una Institución del Sector Público. Se determinaron los factores que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona.

PRÓLOGO

Este trabajo de investigación fue realizado con el objeto de ser presentado como trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El objetivo principal es mostrar y resaltar las principales diferencias en la motivación de los empleados de una institución pública y de una empresa privada; y la importancia de la misma para la consecución de los objetivos organizacionales.

El tema de la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la

relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros.

Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Pero, su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones

haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

Así mismo será posible esclarecer el tipo de compensación que mejor motivará a los trabajadores a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura imperante en la organización.

En otras palabras, se contará con valiosos antecedentes para el fomento de programas específicamente orientados al logro de óptimos resultados laborales, alineados con las metas organizacionales y con la satisfacción personal de los trabajadores.

Finalmente los resultados de este proyecto son importantes para la organización, le va a permitir saber si la motivación laboral que se imparte en cada uno de los niveles de la organización es la adecuada para el logro de los objetivos de la misma.

Agradecemos de manera especial al Profesor D´arterio por su colaboración y buena predisposición para el desarrollo correcto del trabajo; como así también a las empresas que nos abrieron las puertas y nos brindaron la información necesaria, especialmente a la Lic. María Laura Eroles. Por último agradecer el apoyo incondicional de nuestras familias, amigos y compañeros de la facultad.

CAPITULO I

Apertura de la Investigación

Sumario: 1. Introducción. 2. Planteamiento del Problema. 2.1. Preguntas de la Investigación. 3. Hipótesis. 4. Objetivos: General y Específicos

1. Introducción

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

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

Así, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales.

Las organizaciones cuentan con tres tipos de recursos: Materiales, Técnicos y Humanos. Encontrar una fórmula para que este recurso rinda al máximo, es una de las principales inquietudes de los administradores, debido a las marcadas diferencias que existen entre las personas.

La Motivación del personal es siempre un tema de preocupación para buena cantidad de empresarios, ¿Cómo motivar al empleado? Es la pregunta que se plantea gran cantidad de empresarios cuando tienen personal a su cargo, y se busca que las personas contribuyan con

actividades que ayuden a cumplir con la misión, objetivos y metas en una empresa, departamento, planta o alguna otra unidad organizada dentro de la misma.

Para motivar adecuadamente al empleado, es necesario conocer sus necesidades, gustos, preferencias y sobre todo a quien se está motivando, esto se torna complicado, ya que las personas son complejas y únicas en su comportamiento y actitudes.

Motivar o influir en los demás para que realicen las actividades que nos permitan alcanzar metas, es una tarea compleja, ya que existen muchos factores en el comportamiento del individuo, y esos factores son diferentes para cada persona. De ahí la necesidad de que el director adquiera habilidades y conocimientos al respecto, conocer a sus subordinados como individuos, su carácter, sus actitudes ante ciertos estímulos, y así, predecir en la medida de lo posible su conducta, y poder dar la motivación más adecuada.

Aunque ninguna persona puede motivar a otra, más que a sí misma, un gerente puede impulsar a sus empleados a liberar su propia motivación. El uso de incentivos y recompensas, así como mejoras en las condiciones de trabajo pueden ser muy útiles como herramientas para impulsar la motivación al trabajo.

En su mayoría las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño. Adquiere importancia, entonces, tomar en cuenta los factores dinámicos como el clima, la formación de equipos, el manejo de conflictos, la cultura, el liderazgo, la comunicación y, también, lo que aquí ocupa: la motivación. Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los recursos humanos. Por lo tanto, su estudio dará cuenta de cómo se integran las necesidades humanas con las

necesidades de la organización, influyendo así en la eficiencia de los procedimientos y en la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos.

La presente investigación está organizada en cinco capítulos. En el primero de ellos se plantea la introducción, la problemática central que es el rol que juega la motivación laboral dentro de la organización, las preguntas que orientan la investigación y los objetivos, tanto generales como específicos.

El segundo capítulo analizan las consideraciones teóricas referidas a la motivación, las teorías y los diferentes modelos y las diferentes perspectivas.

El tercer capítulo hace referencia a la metodología de la investigación, considerando el tipo de variables, el universo, el tipo de estudio, muestreo, el modelo de la encuesta que deberán responder los sujetos pertenecientes a la Empresa y a la Institución Pública.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados con la discusión de sus resultados y sus gráficos. En el quinto capítulo se presentan las conclusiones. Finalmente, se presentan, las referencias bibliográficas y los anexos.

2. Planteamiento del Problema

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

Por ello es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

En la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para

que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo.

Según Schultz (1995) sean hechos progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales lograra la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible.

Anteriormente, explica Schultz (1995) la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo. Tal suposición gozo de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en la personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción. La nueva generación de empleados exige trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico.

Muchas personas no aceptan un trabajo aburrido y cansado por muy buen sueldo que les ofrezcan. Por ello las empresas están obligadas a proporcionar trabajos más significativos, la cual es la única manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado con el trabajo que desempeña.

En lo que atañe a la motivación señala Chiavenato (1999) las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas.

El problema de la motivación es fundamental en todo tipo de empresas, ya sean privadas o públicas, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las

consecuencias de empleados insatisfechos pues producen artículos u ofrecen servicios de baja calidad.

2.1 Preguntas de investigación

1) ¿Es la motivación laboral factor fundamental para que las organizaciones logren sus objetivos?

2) ¿Cuál es la relación entre el nivel de sueldos y salarios con la motivación laboral?

3) ¿Depende la motivación laboral del grado de escolaridad de cada persona?

4) ¿Deberá la motivación laboral estar en función del puesto que desempeña cada trabajador?

5) ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la satisfacción laboral?

6) ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la productividad?

7) ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la calidad en el trabajo?

3. Hipótesis

La motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

4. Objetivos

Objetivo General

- Determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Objetivos Específicos

1) Identificar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral.

2) Identificar cómo se relaciona la motivación laboral con la satisfacción en el trabajo y verificar la relación que existe entre el nivel de sueldos y salarios con la motivación.

3) Analizar si los factores motivacionales son los mismos en una empresa del sector público y en una del sector privado.

CAPITULO II

Marco Referencial

Sumario: 1.Motivación.1.1. Impulsos Motivacionales.
2. Teorías Motivacionales. 3. Modelos Integradores. 4. Modelos Explicativos de la motivación. 5. Perspectiva Conductual del la Motivación. 6. Perspectiva cognitiva de la motivación. 7. De la motivación a la satisfacción laboral. 8. Elementos que favorecen la motivación. 9. Motivación y rendimiento

Motivación

Una de las situaciones de mayor incidencia en el logro de los objetivos y metas empresariales es el desempeño de los empleados, siendo la motivación, el motor que impulsa en gran medida dicho desempeño. En

este sentido, se reconoce en la actualidad que “una de las razones más habituales para que un empleado quiera abandonar una organización es la falta de retos y oportunidades de desarrollo profesional, entre otros aspectos, que determinan el entusiasmo y fidelidad hacia una empresa”¹, lo que conduce a la pérdida de capital humano.

El ser humano desarrolla su existencia en función de un grupo de características motivacionales, que de alguna u otra forma potencian su actuar dentro de una organización. Por lo tanto es de gran relevancia describir la motivación y las distintas teorías existentes con respecto a esta materia, poniendo especial atención en las teorías motivacionales empresariales, esto porque todo gerente o jefe antes de establecer un plan de estrategia para abordar nuevos mercados, confrontar a la competencia, desarrollar nuevos productos o implementar cambios estructurales, siempre debe contemplar la teoría de motivación involucrada, de manera que comprenda que es en función de ésta que el capital humano de la compañía trabaja, y sólo satisfaciendo sus necesidades particulares dicha fuerza laboral genera el logro de los objetivos de toda organización.

Para comprender mejor la conducta de los empleados y explicar mejor su desempeño en el campo laboral, hay que tener conocimiento entonces sobre la motivación.

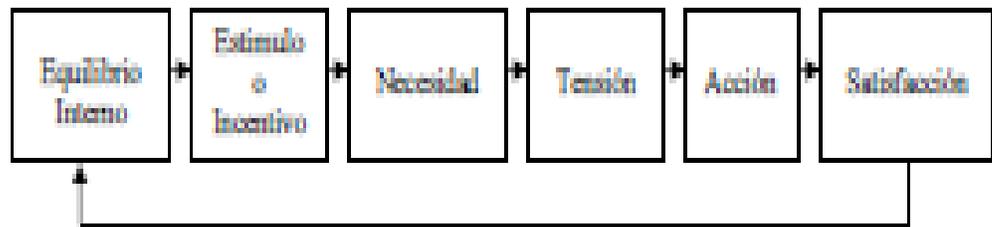
Se comenzará explicando que un motivo es “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, o a un determinado comportamiento”². Lo que impulsa a estas acciones puede generarse por estímulos externos, o sea que provenga del entorno o ambiente, o puede ser generado por estímulos internos, esto quiere decir por procesos mentales donde se conectan y relacionan el pensar y prever de un ser humano.

¹ **PRICEWATERHOUSECOOPERS-FUNDIPE**. “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas”. Pág.34

² **CHIAVENATO, I.** “Administración de Recursos Humanos”. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 47

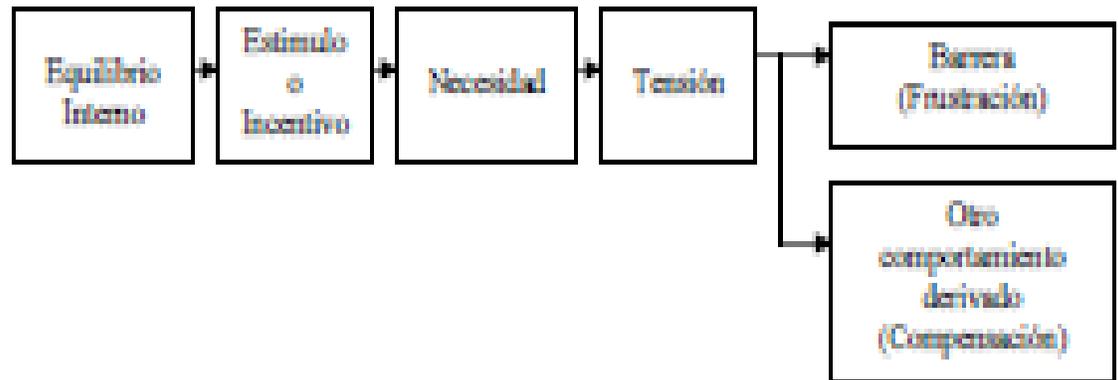
Un modelo que explica de manera básica la motivación es el “Ciclo Motivacional”³. Este ciclo comienza cada vez que surge una necesidad, al originarse la necesidad ésta quiebra el estado de equilibrio en que se encuentra el organismo, produciendo un estado de tensión e insatisfacción, éste estado de tensión lleva a un comportamiento o acción, que finalmente se produce para provocar la liberación del desequilibrio, cuando el comportamiento o acción es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y el equilibrio. Sin embargo si no se satisface ésta necesidad pueden provocarse dos situaciones, la primera es que la necesidad pueda frustrarse, esto quiere decir ser transferida a otro objeto, persona o situación, provocando que la tensión encuentre una barrera para su liberación, y por lo tanto que esta tensión busque un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). Y segundo que la necesidad sea transferida o compensada, esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad disminuye la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha.

Estas etapas se pueden comprender en las siguientes figuras.



Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad

³ **CHIAVENATO, I.** “Administración de Recursos Humanos”. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 49



Etapas del ciclo motivacional con frustración o compensación.

Los comportamientos se volverán más eficaces para la satisfacción de las necesidades una vez que se genera la repetición del ciclo, esto se produce porque se está utilizando el aprendizaje. De forma más clara, esto quiere decir que una vez satisfecha la necesidad ya no se ocasiona la tensión, por lo que deja de motivar el comportamiento.

Las motivaciones varían de acuerdo a cada individuo, por lo que se producen distintos patrones de conducta. A pesar de las diferencias que se pueden producir entre un individuo y otro, el proceso que provoca y activa los impulsos y las conductas es semejante. Existen tres premisas que explican la conducta humana, éstas son:

- Existe causalidad en la conducta, provocada por estímulos externos o internos.

La conducta es motivada, o sea, en todo comportamiento existe un impulso o necesidad, que sirven para designar los motivos de la conducta.

- La conducta está orientada hacia objetivos, en toda conducta existe una finalidad por cumplir.

Aunque exista un modelo básico de motivación y de conducta humana, este resultado es distinto en cada persona ya que depende de la percepción del estímulo, de las necesidades y del conocimiento.

De este modo, la motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la gestión de Recursos Humanos, este concepto se entiende como “el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas”⁴.

1.1. Impulsos Motivacionales

Se describirá brevemente la investigación realizada por David C. McClelland, este investigador creó la clasificación de tres de los impulsos más dominantes en la motivación. La importancia de este estudio es que se reveló que estos impulsos reflejan en cada persona la cultura en la cual crecieron, vislumbrando que en los empleados de ciertas compañías uno o dos de los impulsos motivacionales tienden a ser más fuertes, por el hecho de haber crecido en ambientes similares.

La investigación clasifica los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder, los que se describirán a continuación:

- **Motivación hacia el logro**

La motivación hacia el logro es el impulso que sienten los empleados para buscar, lograr objetivos y finalmente ascender en la escalera del éxito. Para estas personas los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que éstos producen.

Las características que describen a los empleados orientados al logro son que estos trabajan más cuando perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos, pero además se debe cumplir que exista riesgo moderado de fracaso y que se les brinde retroalimentación sobre su rendimiento.

Los empleados que sienten un impulso para alcanzar logros se responsabilizan de sus acciones y resultados, buscan retroalimentación con

⁴ **GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R.** “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Tercera edición, Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 65.

regularidad y disfrutan de ser parte de los logros obtenidos individual o colectivamente.

Como administradores, tienden a esperar que los trabajadores a su cargo también se orienten hacia los logros. Estas expectativas altas algunas veces no permiten que los administradores orientados a logros deleguen efectivamente responsabilidades, produciéndose además que los empleados no satisfagan las necesidades que estos administradores tienen.

- Motivación hacia la afiliación

La motivación hacia la afiliación es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. Los empleados orientados y motivados hacia la afiliación trabajan mejor cuando se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación.

Cuando trabajan en puestos gerenciales tienden a rodearse de amigos, esto porque quieren libertad en el trabajo para formar este tipo de relaciones, logrando así obtener satisfacción interna por estar con personas de su confianza y aprecio. Muy distinto es el caso cuando existe motivación hacia los logros donde existe escasa consideración de los sentimientos personales.

Los gerentes con una necesidad intensa de afiliación suelen tener dificultades para ser eficaces en ese tipo de puestos. Aunque el interés considerable por las relaciones sociales positivas suele producir un ambiente de trabajo cooperativo, en el que los empleados realmente disfrutan de trabajar juntos, el énfasis excesivo del administrador en la dimensión social suele interferir en el proceso de lograr que se realice el trabajo. Los administradores orientados hacia la afiliación suelen tener dificultades para asignar tareas que representen retos, dirigir las actividades laborales y vigilar la eficacia en el trabajo.

- Motivación hacia el poder

La motivación hacia el poder es dirigido por un impulso o una necesidad para tratar de cambiar a personas y situaciones. Los empleados

que actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo de manera constructiva o destructiva.

Los gerentes que son motivados por el poder son excelentes en sus trabajos, pero sólo esto se cumple si su deseo de poder es a nivel organizacional y no a nivel personal. Si el poder que se busca es a nivel organizacional, significa que se dará la necesidad de influir en el comportamiento de otros para bien de la empresa. Los empleados y los gerentes con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a las posiciones de liderazgo mediante su rendimiento satisfactorio, de modo que reciben la aceptación de los demás. Sin embargo un empleado que tiene la necesidad de poder a nivel personal no suele ser exitoso como líder organizacional.

2. Teorías Motivacionales

Un punto importante dentro del análisis teórico de la motivación es entender las necesidades, ya que estas necesidades son las que finalmente mueven a las personas y las motivan a comportarse de una determinada manera. Este tema es importante de conocer y visualizar en la administración de recursos humanos de cada organización, esto para captar cuales pueden ser las necesidades satisfechas y no satisfechas, encontrar mejores métodos para motivar a los empleados y así lograr finalmente mayor productividad.

Se revisarán las distintas teorías motivacionales⁵:

La Teoría de los dos factores de Herzberg

Para Herzberg la motivación para trabajar depende de dos factores:

a) Factores higiénicos

Estos factores describen las condiciones tanto físicas como ambientales que rodean al empleado en su trabajo, por lo tanto se refiere a

⁵ **CHIAVENATO, I.** "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición, Mc Graw Hill, 2007, Pág. 53 a 58.

temas tales como el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Los factores higiénicos tienen limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión “higiene” refleja precisamente su carácter preventivo e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, por los que se les llama factores de insatisfacción.

Los factores higiénicos específicamente comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

b) Factores motivacionales

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas. Si los factores motivacionales son óptimos, comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo, lográndose con esto que se eleve la satisfacción, por el contrario si no son óptimos, provocan la ausencia de satisfacción.

Los factores motivacionales específicamente comprenden:

- Delegación de responsabilidad.

- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de promoción.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

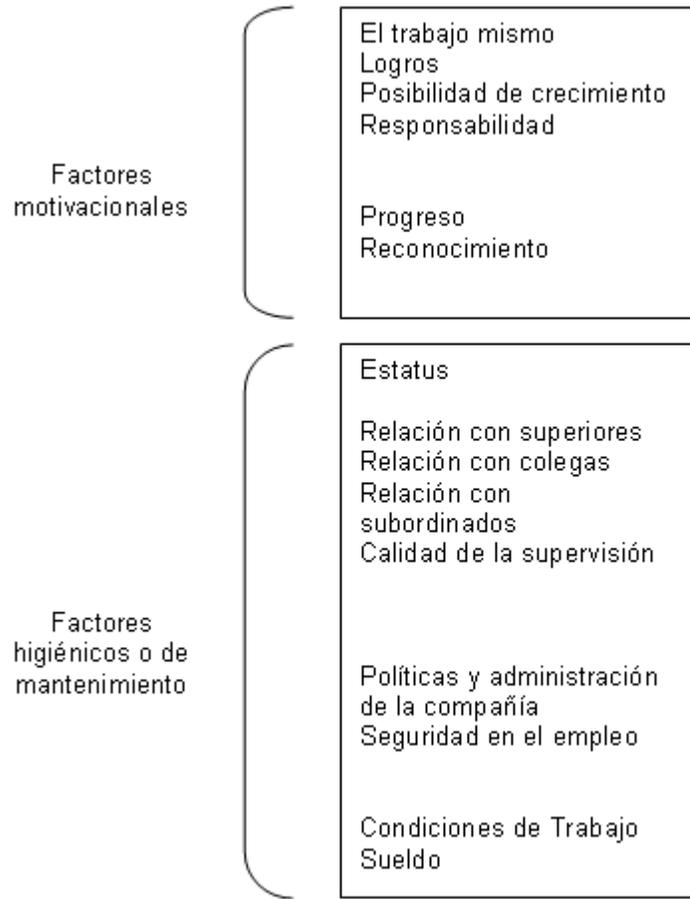
En esencia la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción de los empleados en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto, estos son los llamados factores motivacionales.

- La insatisfacción de los empleados en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto, o sea de los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores que provocan la satisfacción profesional no son los mismos que los factores responsables de la insatisfacción profesional. Es así como en su teoría se describe que lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional, y por lo mismo, lo opuesto a la insatisfacción profesional, es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

Para que haya motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto.



Modelo de dos factores de Herzberg.⁶

La Teoría de motivación de Vroom o de las Expectativas

La teoría de motivación de Víctor H. Vroom trata exclusivamente de la motivación que existe en los empleados para producir, reconociendo que cada empleado tiene diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. **Objetivos personales:** Esta es la fuerza del deseo para alcanzar objetivos que pueden ser por ejemplo dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, etc.

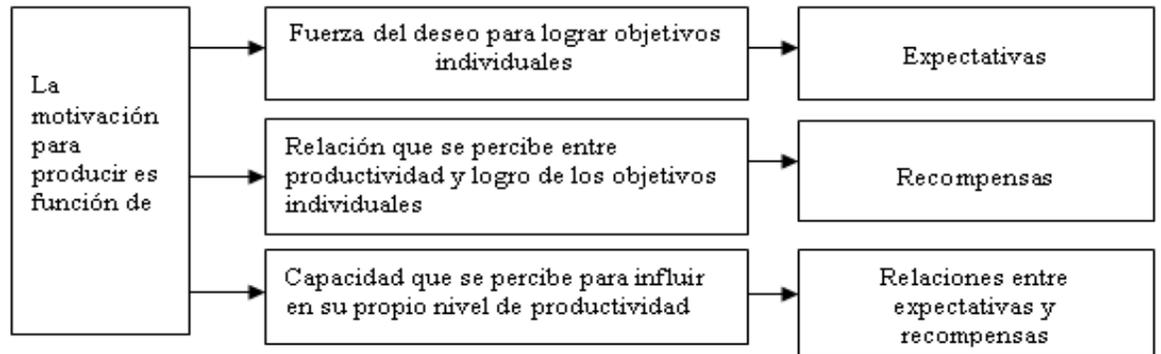
⁶ **DAVIS K, NEWSTROM J.** "Comportamiento Humano en el Trabajo". Undécima edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003.

Dependiendo de la persona se dan otras combinaciones de objetivos que pueden tratar de satisfacerse.

2. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad: Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por el volumen de producción, tendrá entonces una fuerte motivación para producir más. Pero si para el trabajador es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior, ya que producir más puede costarle el rechazo del grupo.

3. Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad: Esto quiere decir que si el empleado cree que aunque realice un gran esfuerzo en su trabajo no se obtendrán efectos sobre la productividad, tenderá a no esforzarse mucho.

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo que se basa en objetivos intermedios y progresivos que conducen a un objetivo final. Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos, de manera que cuando el trabajador persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales, entre los cuales se encuentran el dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo.



Los tres factores de motivación para producir.⁷

Esta teoría maneja todos los elementos de la ecuación: los inputs, los resultados para la organización, o performance, y los outputs.

Según la teoría de las expectativas, los tres factores que determinan la motivación de una persona son las expectativas, el valor instrumental y la valencia.

La expectativa

En esta teoría, se llama expectativa a la percepción personal sobre la medida en la que el esfuerzo dará lugar a cierto nivel de performance.

Un vendedor tiene cierta expectativa sobre la medida en que su esfuerzo repercutirá en sus ventas.

Según esta teoría, los miembros de una organización están motivados a esforzarse sólo si piensan que ello contribuirá a una elevada performance, es decir, sólo si su expectativa es suficiente. Para que la motivación sea elevada, ha de serlo la expectativa.

Los directivos han de tratar que las expectativas de las personas sean elevadas, para lo que son importantes tanto el estímulo, expresando su confianza en ellas, como la formación, que es fundamental para que las

⁷ 28 **CHIAVENATO, I.** "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición, Mc Graw Hill, 2007, Pág. 55.

personas se sientan capaces de conseguir que sus esfuerzos redunden en unos buenos resultados.

El valor instrumental

En la teoría de las expectativas, el valor instrumental es la impresión que tiene la persona sobre la influencia de la performance en la consecución de outputs por su parte.

Según esta teoría, las personas están motivadas para esforzarse sólo si piensan que cuando los resultados son muy elevados su output es muy alto; es decir, para que la motivación sea elevada ha de serlo el valor instrumental.

Si el vendedor anterior puede esperar que sus ventas son elevadas, también lo sea la prima que le pagan por su volumen de ventas, su valor instrumental es alto.

Los directivos pueden hacer que el valor instrumental se eleve estableciendo una relación clara entre los resultados y la consecución por las personas de lo que desean obtener, e informando ampliamente de esta relación, de modo que todos la conozcan.

La valencia

En la teoría de las expectativas, la valencia es el grado en el que los outputs de un trabajo o de una organización, son deseables para una persona.

Según esta teoría, para que las personas se encuentren motivadas a esforzarse, han de tener un nivel suficiente de valencia.

Si el único output que percibe un vendedor por sus ventas es la prima, y esto no tiene apenas relevancia para él porque representa una parte íntima en relación a su sueldo fijo, su motivación para esforzarse será muy baja, aunque tanto la expectativa como el valor instrumental sean elevados.

Los directivos tienen que identificar los outputs que tienen una elevada valencia para los distintos miembros de la organización, y procurar que sean esos los outputs que obtengan con su performance.

La fuerza motivadora

Según la teoría de las expectativas, la motivación elevada se consigue con altos niveles de expectativa, valor instrumental y valencia. Si uno cualquiera de estos factores es escaso, muy posiblemente la motivación es muy baja.

Por ello, se dice que los tres factores actúan de forma multiplicativa. Se denomina fuerza motivadora (F) al producto de la expectativa (E), el valor instrumental (I) y la valencia (V) de un trabajo, en una organización y para una persona concreta:

$$F = E \times I \times V$$

Si uno de los tres factores toma un valor muy próximo a cero, la fuerza tomará también un valor próximo a cero, es decir, que cuando uno de los factores apenas esté presente la fuerza motivadora es casi nula.

Si el vendedor del ejemplo anterior piensa que, cualquiera que sea su esfuerzo las ventas no se modificarán apenas (expectativa baja), o bien que cualesquiera que sean las ventas su prima será prácticamente la misma (escaso valor instrumental), o el importe de la prima no tiene importancia para él (poca valencia), su motivación será muy baja.

Teoría de las expectativas de Lawler III

Esta Teoría fue realizada por Lawler III, el encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización. Aunque esta teoría nos describe un resultado un tanto obvio, cabe mencionar que el estudio de Lawler III encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional ya que este tiene una aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones.

En muchas organizaciones, la relación entre dinero y desempeño no es consistente debido a varias razones, las cuales son:

a) El lapso de tiempo que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente: La debilidad del incentivo y la tardanza

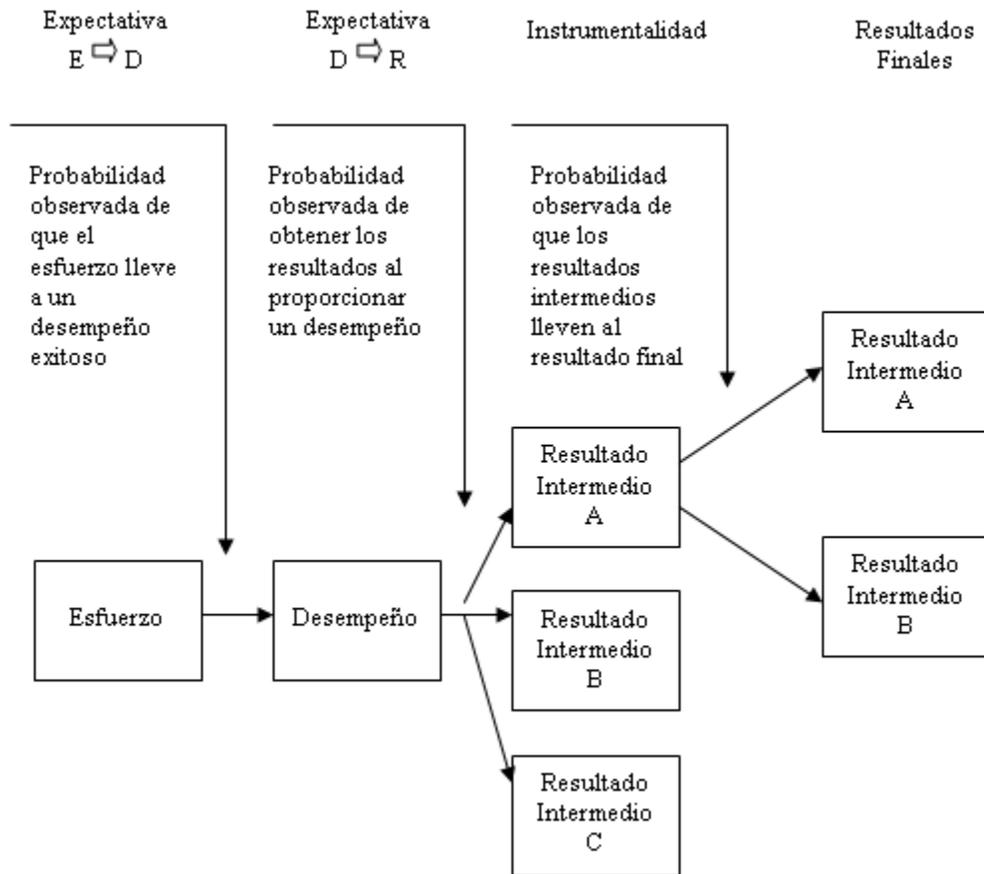
para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño.

b) Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales: Ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño. De esta manera, tienden a mantener un salario medio y acaban sin recompensar el excelente desempeño y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño.

c) La política de remuneración de las organizaciones: Que por lo general es “pareja” sin distinción del buen o mal desempeño.

d) El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario: Esto quiere decir que existe aún el prejuicio que parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando en realidad, es una de las principales razones que llevan a las personas a trabajar en una organización.

Lawler III concluye primero, que las personas desean el dinero porque les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Y segundo, si las personas perciben y creen que su desempeño es un factor importante y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñan mejor. Por lo tanto sólo se necesitaría establecer en la organización ese tipo de percepción.



Modelo de expectativa⁸.

Teoría del ajuste laboral

Esta teoría plantea que la motivación y satisfacción laboral de los empleados depende del ajuste entre sus necesidades y cualidades y las características del puesto de trabajo y de la organización. De tal ajuste surgen dos implicancias, en primer lugar que el diseño del puesto laboral puede hacer que un empleado se vea motivado y retado, pero no conseguir los mismos efectos en otro trabajador y, en segundo lugar, que no todos los

⁸ **CHIAVENATO, I.** "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág.57.

empleados quieren involucrarse en la toma de decisiones y que, por lo tanto, el diseño de los puestos de trabajo debe considerar esas particularidades⁹.

Teoría del establecimiento de objetivos

Desarrollada por Edwin Locke, sugiere que los objetivos del empleado permiten explicar la motivación y el rendimiento laboral. Lo anterior basado en que la motivación es un comportamiento dirigido a objetivos y que los objetivos claros y difíciles tendrán como resultado una mayor motivación para el empleado que aquellos que son más fáciles y ambiguos. El mismo resultado se obtiene cuando ellos mismos participan en la definición de tales objetivos (en la mayoría de los casos) y reciben retroalimentación sobre sus progresos¹⁰.

Teoría de las características del trabajo.

A través de la propuesta desarrollada por Richard Hackman y Grez Oldham se indica que los empleados estarán más motivados y más satisfechos con su trabajo si está constituido por determinadas características esenciales, en las que se incluyen:

- Variedad en la cualificación, relacionado con el grado en que un trabajo requiere que una persona haga cosas distintas y utilice diversas cualidades, habilidades y talentos.

- Identidad de la tarea, es decir, el grado en que la persona puede hacer el trabajo de principio a fin con un resultado visible.

- Relevancia de la tarea, en cuanto al grado en que el trabajo tiene un impacto significativo sobre los demás, tanto dentro como fuera de la organización.

⁹ **GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R.** "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Tercera edición, Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 66.

¹⁰ **GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R.** "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Tercera edición Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 67.

- Autonomía, lo que implica libertad, independencia y discreción que el empleado ha de tener en áreas tales como la programación del trabajo, la toma de decisiones o la decisión de cómo realizar el trabajo.

- Retroalimentación, en relación con el grado en que el trabajo ofrecerá al empleado una información clara y directa sobre su rendimiento y resultados.

Las características descritas impactan tanto en la significatividad del trabajo, el nivel de responsabilidad que percibe y la conciencia que tiene de los resultados de su trabajo. De esta manera, si un trabajo permite experimentar los tres estados mencionados, genera recompensas internas que mantienen la motivación, pues obtiene un trabajo en el que puede aprender (conciencia de los resultados), en que sabe que ha realizado bien su trabajo (responsabilidad) y que puede apreciar (significatividad). Lo anterior deriva en ciertos resultados que son beneficiosos para la empresa: rendimiento de alta calidad, mayor satisfacción del trabajador y menor ausentismo y rotación de los trabajadores. De este modo, los trabajos deben diseñarse teniendo en cuenta las características que los empleados consideran gratificantes y motivadoras¹¹.

De lo anterior se obtiene que los gerentes deban ser capaces de reconocer que al otorgar tareas más desafiantes y de mayor responsabilidad, logran no sólo profesionales más capacitados sino que más motivados a cumplir con las metas y objetivos organizacionales. La motivación, provocada por el desarrollo profesional presenta tres aspectos¹²:

- Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo. Las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su

¹¹ 32 **GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R.** "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Tercera edición. Editorial Prentice Hall., 2004. Pág. 68

¹² **FERNANDEZ, N.** "El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas", Pág. 2. [en línea] < <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf> > [consulta: mayo 2008]

entorno laboral y adaptarse a los acontecimientos, son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentar los problemas y los sucesos inesperados.

- Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales. Los trabajadores con elevada perspicacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos, toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas.

- Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo. Los trabajadores con alta identidad profesional están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la empresa.

Según esto entonces es importante que se incentiven estas actividades, ya que la falta o descuido en el desarrollo del personal y específicamente la falta de oportunidades de carrera, provoca claramente una falta de motivación y desinterés por parte de los trabajadores hacia su trabajo.

Teoría del Refuerzo

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente,

en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, sino que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos.

El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina **práctica del no refuerzo** que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

En la teoría del reforzamiento se trata de un enfoque conductista, que aduce que el **refuerzo condiciona el comportamiento**. Los teóricos del reforzamiento conciben el comportamiento como algo ocasionado por el ambiente. Ellos dirían que uno no necesita preocuparse por el proceso interno de cognición; que lo que controla el comportamiento son los reforzamientos, es decir, cualquier consecuencia que, cuando sigue

inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita el comportamiento.

El uso de refuerzos para condicionar el comportamiento nos proporciona importantes elementos de juicio respecto de la forma en que aprende la gente. Aun así, no podemos pasar por alto el hecho de que el reforzamiento tiene muchos partidarios como dispositivo motivacional. Sin embargo, en su forma pura, la teoría del reforzamiento no considera el aspecto de los sentimientos, las actitudes, las expectativas y otras variables cognoscitivas que se sabe que tienen un impacto sobre el comportamiento.

Es indudable que el reforzamiento es una influencia importante sobre el comportamiento, pero pocos estudiosos están preparados para aceptar que es la única influencia. El comportamiento que uno tiene en el trabajo y la cantidad de esfuerzo que se asigna a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que siguen al comportamiento. Si a uno se le llama la atención constantemente por producir más que sus compañeros, es probable que reduzca su productividad. Pero la reducción de la productividad también puede explicarse en términos de metas, desigualdades o expectativas.

3. Modelos integradores

Cada una de las teorías descritas se centra en algún aspecto de la motivación laboral, pero deja de lado otros aspectos sin pronunciarse sobre ellos. Son teorías que no se contraponen claramente: la validez de una no supone la invalidez de las demás; más bien algunas se pueden considerar complementarias. En esta línea de pensamiento han trabajado varios autores y han propuesto modelos integradores de diferentes teorías.

Así, Robbins (1994) propone un modelo de integración en el que coordina la teoría de las expectativas, al relacionar el esfuerzo con el rendimiento, este con las recompensas recibidas, y estas con la satisfacción por las metas personales; la de las metas, en cuanto las metas dirigen la conducta y por tanto inciden en el esfuerzo que está dispuesta a hacer; la

ERG, en cuanto que la motivación será mayor si las personas sienten satisfechas sus necesidades dominantes a través de las recompensas recibidas; y tienen en cuenta también las teorías de las motivaciones sociales, sobre todo del motivo del logro, del reforzamiento, en cuanto reconoce que las recompensas que obtiene la persona por su conducta refuerzan esta, y de la equidad, en cuanto las personas comparan las recompensas que ellos obtienen con las que obtienen los demás por conductas y metas similares y del procesamiento de la información social, en cuanto la percepción de las características de la actividad tiene más influencia en la motivación que las características objetivas de esa actividad.

Recientemente Quijano y Navarro (1998) han propuesto también un modelo integrado de la motivación en el que proponen en relación las necesidades activadas de las personas y la percepción de la instrumentalidad o conexión entre el trabajo bien hecho con la satisfacción de esas necesidades, para dar lugar a la motivación esperada (IMES). Esta IMES se verá modulada por otros procesos cognitivos como la percepción de auto-eficacia, (Bandura, 1977), los estados psicológicos críticos (Hackman y Oldham, 1976) y la percepción de equidad. De esta interacción surge la motivación como decisión de realizar un esfuerzo. Esta motivación unida a las habilidades y conocimientos personales darán lugar al desempeño y a los primeros resultados (el trabajo realizado), que relacionara con los segundos resultados (las recompensas que le produce). La percepción de todos los resultados que obtiene, unida a la comparación que hace de sus resultados con los de otras personas da lugar a un proceso dinámico motivacional.

Las teorías de contenido indagan que necesidades se tratan de satisfacer a través del trabajo. Las teorías de proceso explican cómo se produce la motivación. Los modelos integradores relacionan ambas para dar una visión global de la motivación.

4. Modelos explicativos acerca de la motivación

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. Los puntos de vista se diferencian básicamente en el acento que realizan en la causa de la motivación; sin embargo, sus teorías poseen muchos puntos en común que deben ser considerados altamente complementarios. La perspectiva fisiológica hará hincapié en las bases biológicas de la motivación, proponiéndose *"explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones"*¹³. Se ocupa de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino.

Por otra parte, el modelo conductual aludirá a la motivación como causa principal de la conducta.

En tanto la tercera mirada, la cognitiva, pondrá acento especial en los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas. Ambos modelos son expuestos a continuación.

5. Perspectiva conductual de la motivación

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

La motivación extrínseca

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que *"las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la*

¹³ REEVE, J. Motivación y Emoción. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill, 1994.

persona"¹⁴ (Reeve, 1994), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es *“un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar”*. Por otra parte, un castigo se refiere a *“un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar”*¹⁵. Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de elicitar la respuesta reflejo propia del primer estímulo aún cuando este desaparezca. Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

Con respecto al condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de forma que aquellos actos que

¹⁴ REEVE, J. Motivación y Emoción. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill, 1994.

¹⁵ REEVE, J. Motivación y Emoción. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill, 1994.

poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles:

1) Refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta).

2) Refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil).

3) Castigo (cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo).

4) Extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta).

Existen programas específicos de reforzamiento para lograr que las personas realicen determinados tipos de conductas. El reforzamiento puede ser continuo o parcial. Los programas continuos se producen cuando un reforzador acompaña cada conducta de la persona. Este nivel es recomendable para fomentar un aprendizaje rápido. El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Dentro de este tipo de programa hay cuatro formas según Davis y Newstrom¹⁶.

a) Intervalo fijo: el reforzamiento ocurre después de un determinado período.

b) Intervalo variable: se ofrece reforzamiento después de varios períodos.

¹⁶ DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Editorial McGraw-Hill, Octava edición, 1993.

c) El de radio fijo: el reforzamiento se da después de un número determinado y fijo de conductas.

d) El de radio variable: el reforzamiento se da después de un número variable de conductas.

Podemos decir entonces que la motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina <<extrínseca>> porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.). Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Las personas con las características del modelo X de McGregor incrementarían su motivación a partir de elementos de esta clase.

Se ha estudiado el efecto de la introducción de las recompensas extrínsecas en las personas con motivación intrínseca. A partir de la <<Teoría de la evaluación cognitiva>> (Deci y Ryan, 1985) se concluye que cuando el refuerzo extrínseco se interpreta con una función informativa sobre la tarea, tiene un efecto positivo sobre la motivación intrínseca; pero cuando se aprecia en él una función de control, el efecto es negativo.

La motivación intrínseca

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (Reeve, 1994,) que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, *"cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación,*

efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca"¹⁷; en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

Reeve (1994) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal.

Mihaly Csikszentmihalyi (1975, en Reeve, 1994) ha denominado "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación absoluta en la actividad. Durante el flujo, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde la persona siente el control total sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. Una de las principales condiciones durante las cuales se da el flujo es la confrontación con lo que se denomina reto óptimo, y que alude a la *"situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea"* (Reeve, 1994). El nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona,

¹⁷ REEVE, J. Motivación y Emoción. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill, 1994.

debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad. Por el contrario, si la tarea es sencilla entonces el reto será percibido fácil y, por lo tanto, falta de motivación, por lo que la persona probablemente sentirá aburrimiento.

Esta propuesta teórica posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación. Independiente de la actividad que se realice, existen autopercepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las *personas "se auto – perciben como competentes, autodeterminantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias"*¹⁸ .

Los enfoques de autopercepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que *"las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y autodeterminante con relación al entorno"* (Reeve, 1994). La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos. Reafirmando dicha idea, Deci y Ryan (Reeve, 1994) sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

¹⁸ REEVE, J. Motivación y Emoción. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill, 1994.

Luego de la tesis de White, otro autor decidió abordar el tema de la autodeterminación o causación personal. Richard de Charms, en 1968, postuló que los sujetos se esfuerzan por ser agentes causales de su propia conducta, es decir, ser iniciadores y mantenedores de su propia acción. El control externo, o motivación extrínseca, puede ser menos efectivo que aquel que da pie a la autodeterminación conductual. Las personas autodeterminadas se perciben a sí mismas iniciando acciones, seleccionando los resultados deseados y seleccionando una línea de acción determinada que los conduzca a los resultados deseados (Reeve, 1994).

La competencia y la autodeterminación están estrechamente vinculadas, debido a que no es posible que se generen competencias en contextos que no faciliten la autodeterminación. De esta forma, se podrá esperar que la competencia aumente la motivación intrínseca cuando esté presente la responsabilidad personal. Fisher (1975, en Reeve, 1994) sostiene que a través de sus estudios ha podido comprobar que no es únicamente la competencia o la autodeterminación lo que aumenta la motivación intrínseca, sino la presencia de ambas potenciándose mutuamente.

Así mismo podemos decir que la motivación intrínseca es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tiene), el reconocimiento recibido de los demás y la auto-evaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva. Las personas con un nivel de formación medio o elevado y que responden a las características de la teoría <<Y>> de

McGregor aumentaran su motivación si la organización mejora estas variables.

(Hackman y Oldman 1980) presentaron un <<Modelo de las características del trabajo>> en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres <<estados psicológicos críticos>>: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características; hay unas variables moduladoras de estos estados psicológicos críticos que son:

Los conocimientos y destrezas que poseen.

1) La necesidad de crecimiento.

2) La satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

6. Perspectiva cognitiva de la motivación

Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente.

Los hechos ambientales inciden a los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos. De acuerdo al significado de la información, se generarán expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigirán el comportamiento hacia una secuencia de acción particular. Una vez realizada la conducta se producen las consecuencias, que serán sometidas a evaluación y explicación y afectarán nuevamente los procesos cognitivos (Reeve, 1994).

Las personas comprenden el mundo que las rodea en el procesamiento activo de la información, donde la información entrante se transforma, sintetiza, elabora, almacena, recupera y finalmente utiliza (Neisser, 1967; Aderson, 1980, en Reeve, 1994). Este proceso provoca la adquisición del conocimiento que, al ser utilizado, genera en las personas la construcción de planes y metas, que constituyen una suerte de impulsores de la acción. Los pensamientos serán el principal modo en que la cognición conduce a la acción. La acción *"se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna, cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en la conciencia"* (Reeve, 1994).

Tolman, entre los años 1925 y 1959, realizó valiosos aportes en su investigación. Consideró que las personas siempre tienden a obtener o cumplir sus objetivos o metas. Afirmó que la conducta era principalmente intencionada y correspondía a una manifestación de la cognición o del conocimiento (Reeve, 1994). La persona utiliza hipótesis, expectativas y estrategias para alcanzar sus metas y evitar sus obstáculos. La cognición y los conocimientos serán la base de una expectativa según la cual una meta ambiental particular podía satisfacer una exigencia corporal.

Las expectativas pueden ser consideradas *"unidades de conocimiento almacenadas en la memoria y que son activadas por acontecimientos biológicamente significativos"* (Reeve, 1994). Al aprender qué estímulo es lo que conduce a qué consecuencia, la persona comprende que la presencia de un estímulo específico predice de forma fiable la presentación de un segundo estímulo. En consecuencia, el organismo va adquiriendo una serie de asociaciones y crea un "mapa cognitivo" de su entorno, de modo que cada vez que emerja el requerimiento biológico se hará uso de dichos mapas, con el fin de realizar conductas intencionadas dirigidas a una meta.

Otro teórico que realizó importantes aportes al enfoque cognitivo de la motivación es Kurt Lewin, quien entendió al individuo como un organismo que busca obtener metas y que está en un constante movimiento de acercarse y alejarse de ellas. Las necesidades provocan una tensión que únicamente desaparece mediante la acción consumatoria dirigida hacia una meta. La valencia será el constructo que permita referirse "*al grado de valor positivo o negativo de los objetos del entorno de la persona*" (Reeve, 1994). De esta forma, aquellos objetos atractivos para el sujeto poseen valencia positiva, en tanto aquellos que se interponen a la satisfacción de las necesidades tienen una valencia negativa.

En suma, desde este punto de vista las necesidades, una vez activadas, producen mucha actividad cognitiva y conductual y el objeto – meta se torna atractivo en función de las necesidades que tiene la persona de obtenerlo. En esta secuencia cognición – acción, existen tres tipos de acontecimientos mentales que ocurren, que son:

- a) Consistencia.
- b) Planes.
- c) Metas.

La consistencia se refiere a que las personas tienden a buscar la consistencia en sus cogniciones y acciones, de modo que se esfuerzan para que sus pensamientos sean coherentes entre sí y con respecto a sus comportamientos. Asimismo, construyen representaciones cognitivas ideales acerca de sus acciones, los objetos que los rodean y los acontecimientos propios de la vida. Por otra parte, las personas están conscientes de su estado actual, de los objetos que las rodean y los acontecimientos que les ocurren. Así, los planes surgirán como acciones de ajuste a partir de la inconsistencia entre el estado actual y el estado ideal de las personas. Dicha incongruencia actuará como un impulso motivacional y el plan representará el esfuerzo por restablecer la congruencia cognitiva.

El mecanismo mediante el cual los planes energizan la conducta se denomina TOTE (*test – operate – test – exit*), que en español significa testear, operar, testear y salir. Testear se refiere a comparar el estado actual con la situación ideal; si no existe correspondencia se genera una incongruencia y la persona pone en marcha una secuencia de acción. Al operar sobre su medio, el sujeto se esfuerza por lograr el estado ideal. Luego de la operación se realiza un nuevo testeo y en el caso de arrojar nuevamente incongruencia, se opera y así sucesivamente, en un ciclo continuo en pos de disminuir la brecha entre la situación ideal y la real (Reeve, 1994).

De esta manera, las personas se encuentran adscritas a un plan y atentas a la retroalimentación (*feedback*) para detectar desajustes entre el sí mismo (*self*) actual y el ideal, modificando su conducta para minimizar dichas diferencias (Miller, Galanter y Pribram, 1960, en Reeve, 1994). Los planes no son modos de actuar fijos e inalterables, sino por el contrario, están sujetos a modificaciones sistemáticas. Será la motivación correctiva la que gatillará el proceso de toma de decisiones, en la que la persona evalúa las diversas formas de reducir la incongruencia.

Semejante al plan, la meta "*es aquello que la persona se esfuerza por conseguir*" (Locke, Shaw, Saari y Lathman, 1981, en Reeve, 1994). Estos mismos autores afirman que las metas aumentarán significativamente la conducta en tanto sean específicas, difíciles y desafiantes. Este tipo de metas centra la atención de la persona, movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia y motivan a la persona a desarrollar nuevas estrategias para mejorar su rendimiento. (Erez 1977, en Reeve, 1994) agrega otra variable a la efectividad de las metas: la retroalimentación progresiva, es decir, la evaluación constante acerca del rendimiento en tanto este es equivalente, superior o inferior al necesario para alcanzar la meta. La persona recoge la incongruencia y reorienta su conducta mejorando el desempeño.

Se han descrito cuatro razones principales por las cuales la fijación de metas aumenta el rendimiento (Locke y Latham, 1985, en Reeve, 1994):

Las metas dirigen la atención hacia la tarea.

1. Las metas movilizan el esfuerzo, en especial si la tarea es percibida como difícil.

2. Las metas aumentan la persistencia y reducen la posibilidad de deserción.

3. Las metas alientan el desarrollo de nuevas estrategias para mejorar el rendimiento

Uno de los principales problemas en la fijación de metas hace referencia a la aceptación cognitiva del grado de dificultad de la meta propuesta. Cuando se acepta una meta fijada externamente, la persona deberá interiorizar dicha meta y fijarla internamente. Este es un punto clave, pues en la medida que la persona no la haga suya, la meta no facilitará el aumento en el rendimiento. En otras palabras, *"antes de que una meta externamente fijada provoque un rendimiento positivo, ha de convertirse en una meta interiorizada y auto – impuesta"* (Erez y Sidon 1984, en Reeve, 1994). La aceptación de una meta implicará un compromiso personal y una promesa de esfuerzo; por el contrario, la imposición de una meta implica rechazo, indiferencia y falta de compromiso. Una meta puede rechazarse debido al extremo grado de dificultad con que se perciba y la autopercepción de fracaso con respecto a ella.

Cuando la persona inicia la tarea con un nivel de motivación intrínseca baja, las metas a corto plazo aumentan la competencia, porque le confieren a la persona una mayor sensación de competencia. Por otra parte, si el nivel motivacional intrínseco inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentarán la motivación intrínseca (Reeve, 1994).

Desde esta perspectiva, los planes y las metas están asociadas a una búsqueda de coherencia del sí mismo personal. A partir del procesamiento activo de información y de las experiencias, las personas

construyen un sí mismo (*self*) o representación general que corresponde a esquemas o "*generalizaciones cognitivas sobre uno mismo derivado de la experiencia pasada que sirven para orientar y organizar el procesamiento de la información referida a uno mismo que se da en las experiencias que tiene la persona*" (Reeve, 1994). En otras palabras, estos esquemas son producto de la reflexión sobre los eventos y el significado personal atribuido a ellos. Son fuente de motivación, ya que las discrepancias entre el sí mismo actual y el sí mismo ideal elicitán conductas que dirigen el comportamiento. La tensión motivacional provocada por la desconfirmación del autoconcepto inicia y mantiene la conducta hasta que la retroalimentación indique niveles aceptables de coherencia interna.

7. De la motivación a la satisfacción laboral

La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático desde unos años antes que la satisfacción laboral; hemos visto como ya en los años cincuenta surgen teorías, hoy fuertemente consolidadas, sobre la motivación, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral (SATW, 1984), si bien hay estudios aislados en décadas anteriores (Elton Mayo, Hoppock, etc.). La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente. Como dice Weinert (1985): <<La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de el>>.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menos satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

Según la mencionada teoría bifactorial de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto: el contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y van a ser los factores determinantes de la satisfacción – no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior y van a incidir en la insatisfacción – no satisfacción. Para las teorías de la necesidad, en general, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera <<insatisfacción laboral>>, mientras que la ausencia de esa tensión se considera <<satisfacción laboral>>.

Para las teorías de la expectativa la satisfacción laboral se identifica con <<un estado anticipado>>positivo causado por las recompensas de todo tipo derivadas de lo laboral (Vroom, 1964) y una variable derivada de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas (Porter y Lawer, 1968). A su vez, la satisfacción laboral influye sobre la percepción del valor de la recompensa, y por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer el trabajo. Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se produce cuando no existe tensión emocional porque el valor subjetivo de la recompensa obtenida es similar al de la recompensa esperada. En caso de que el valor subjetivo de la recompensa obtenida sea inferior al de la esperada se produce insatisfacción laboral.

En definitiva, las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente <<como un sistema fisiológico-psicológico de reacción

y de sentimiento de la persona trabajadora>> (Weinert, 1985), aun sin desdeñar su componente cognitivo.

En un primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación al menos en cuanto es un refuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta. A su vez, la motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalué su grado como suficiente y satisfactorio.

8. Elementos que favorecen la motivación

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.

A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

1. Factores de higiene:

a) El salario y los beneficios. Incluye: el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de empresa, etc.; según el grupo MOW (1987), el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador esta modulado por otras variables.

b) La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las

tecnologías laborales; hoy día tiende a ser escasa. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores de hoy día es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.

c) Las posibilidades de promoción, de cara a conseguir un estatus laboral y social. Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas. No obstante, no todos los trabajadores desean ser promocionados, con lo cual una política equivocada en este sentido puede ser perjudicial. Según el mencionado grupo MOW (1987), la posibilidad de promoción ocupa el último lugar como elemento motivante entre algunos grupos, pero para los más jóvenes con formación medio-alta es uno de los elementos más valorados.

d) Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo (Peiró, 1990). Respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal (actividades lúdicas, familiares, etc.) y rechazar los turnos rotatorios.

e) El estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.

f) El ambiente social del trabajo será facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal. Suele ser un aspecto muy valorado porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.

2. Factores motivadores:

a) La consecución de logros. Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para Herzberg el elemento motivador más importante.

b) Las características de la tarea. Entre los atributos motivacionales encontramos:

- El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí misma.

- La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.

- La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.

- La importancia que la tarea tiene en el contexto social.

c) La autonomía e independencia en el trabajo que con lleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Esto suele aumentar la autoestima y autorrealización.

d) La implicación de conocimientos y habilidades. En general, resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia.

e) Retroalimentación y reconocimiento, definida la primera como <<el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución>> (Hackman y Oldham, 1980), en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

Los **factores de higiene** satisfacen las necesidades de las personas con motivación extrínseca.

Los **factores motivadores** satisfacen las necesidades de las personas con motivación intrínseca.

9. Motivación y rendimiento

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: este se

refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues, el rendimiento condiciona los resultados. El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, fruto de su motivación en cuanto esta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta.

Una vez que ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen rendimiento y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación. El rendimiento percibido se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface directamente necesidades como la de autorrealización y conduce a resultados que también le satisfacen necesidades.

En definitiva, nos encontramos ante un proceso circular en el que, si bien la motivación al principio es un elemento motor del rendimiento, este, una vez percibido, va a incidir en aquella (Quijano, 1998).

Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del rendimiento estén claramente establecidos. Según el modelo de expectativa (Vroom, 1964), el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el rendimiento deseado, de que ese rendimiento le lleve a unos resultados concretos y que estos resultados sean los que quiere la organización. La teoría de Locke (1968) establece, por su lado, que las personas tienden a realizar un mayor esfuerzo en la realización de la tarea cuando tienen claramente establecida una meta.

CAPITULO III

Diseño Metodológico

Sumario: 1. Conceptualización de las variables de estudio 2. Tipo de Investigación. 3. Modelo de Encuesta.

1. Conceptualización de las variables de estudio

El término variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores.

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse (Sampieri, 1998).

Se identificaron las siguientes variables:

a) Variable dependiente: es la que refleja los resultados de un estudio de la investigación.

- Objetivos organizacionales.
- Productividad.
- Satisfacción laboral.
- Calidad en el trabajo.

b) Variable Independiente: representa los tratamientos o condiciones que el investigador controla para probar sus efectos sobre algún resultado.

- Motivación laboral.

2. Tipo de investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se construye ninguna situación sino que se observa situaciones ya existentes y a la vez es transaccional ya que los datos recolectados son para un solo momento en un tiempo único.

Se aplicó el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad ya que este método es esencialmente activo y aplicable en los campos donde se trata de combinar eficientemente la teoría y la práctica. En general con este método se pretendió buscar soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de una organización de carácter real como es lo que se plantea en esta investigación.

La información obtenida de las encuestas aplicadas se considera lo siguiente:

- a) El universo de estudio está conformado por todo el personal de la empresa y el departamento seleccionado de la Institución Pública.
- b) La unidad de análisis está compuesta por cada uno de las personas de la Empresa y la Institución Pública.
- c) La muestra se compone por 60 empleados de ambas Organizaciones.
- d) La fuente de recolección de la información es primaria y la técnica utilizada es únicamente la encuesta al personal.
- e) El diseño de la encuesta fue elaborado para llegar a resultados cuantitativos que serán graficados por cada uno de los enunciados.

3. Modelo de Encuesta

ENCUESTA

Agradecemos completar esta encuesta. La misma es ANONIMA y la información será utilizada para realizar un trabajo final de la Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Tucumán.

Las respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL, y sólo serán utilizadas para el fin mencionado.

Consigna: Marque con una cruz la opción que corresponda.

1.EN RELACION A LA EMPRESA

a. La empresa me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo a mis expectativas.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

b. La empresa me asegura continuidad para seguir trabajando en ella.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

2.EN RELACION AL AMBIENTE DE TRABAJO

a. Los elementos de trabajo y la tecnología brindada (computadora, programas, etc) son apropiados y me permiten desempeñar mi labor correctamente.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

b. El espacio físico donde desempeño mi trabajo es el adecuado (en cuanto a iluminación, higiene y tranquilidad).

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

3.EN RELACION A LA TAREA

a. Me siento a gusto con la tarea que realizo.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

b. Conozco en detalle cómo espera la empresa que realice mi trabajo.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

c. Tengo la posibilidad de actuar con criterio personal en mis tareas.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

d. Me siento capacitado y preparado para desempeñar la tarea que se me asigna.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

e. Mi trabajo es lo suficientemente reconocido y considerado por mis jefes y/o superiores.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

4.EN RELACION A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

a. Entre los compañeros de trabajo existe colaboración, ayuda mutua.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

b. Mis compañeros me tratan con amabilidad y respeto.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

c. En general, existen situaciones conflictivas entre compañeros por aspectos de trabajo.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

5.EN RELACION A MIS SUPERIORES

a. Mis jefes y superiores me tratan con amabilidad y respeto.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

b. Considero que el nivel de exigencia por parte de mis superiores es el adecuado.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

6.EN RELACION A LA CAPACITACION DEL PERSONAL

a. La empresa me brinda la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi tarea.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

7.EN RELACION A LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

a. Mis sugerencias y opiniones son escuchadas y tenidas en cuenta por mis jefes o superiores.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

8.EN RELACION A COMPENSACIONES, SALARIOS Y RECONOCIMIENTO

a. Considero que mi salario es justo y equitativo en relación con la tarea que desempeño.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

b. Considero que mi salario y el de mis compañeros está en relación con la situación y marcha económica de la empresa.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

c. Considero que implementar un sistema de sueldos que varíen según el esfuerzo y logro de objetivos sería un factor que mejoraría mi desempeño.

***No.... *En menor medida.... *En mayor medida.... *Si....**

9.OTRAS PREGUNTAS

a. ¿Cuáles son los aspectos/características que más valoro de mi situación laboral actual?

- Mi sueldo....
- Relación con mis compañeros....
- Conocimiento adquirido....
- Horario de la jornada laboral.....
- Mi tarea...
- Mi jefe....
- Ambiente de trabajo....
- Otro indique.....

b. Me siento presionado en mi trabajo por:

- Mis superiores.....
- Las tareas que realizo.....
- La relación con mis compañeros.....
- No me siento presionado en mi trabajo....
- Otro indique.....

c. ¿Qué me impide disfrutar de mi trabajo?

.....

.....

.....

.....

d. ¿Qué tendría que hacer la empresa para que yo trabaje con más ganas?

.....

.....

.....

.....

CAPITULO IV

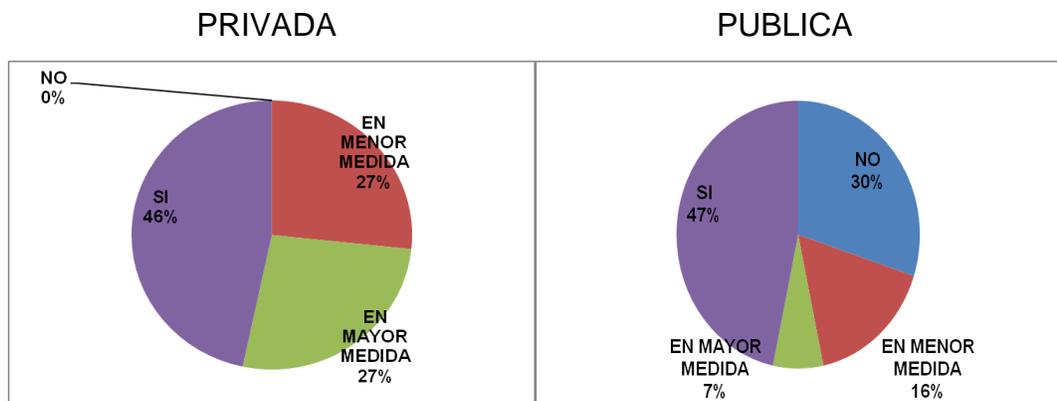
Análisis e Interpretación de los datos

Sumario: 1. Análisis e interpretación de datos.

1.Análisis e interpretación de datos

EN RELACION A LA EMPRESA

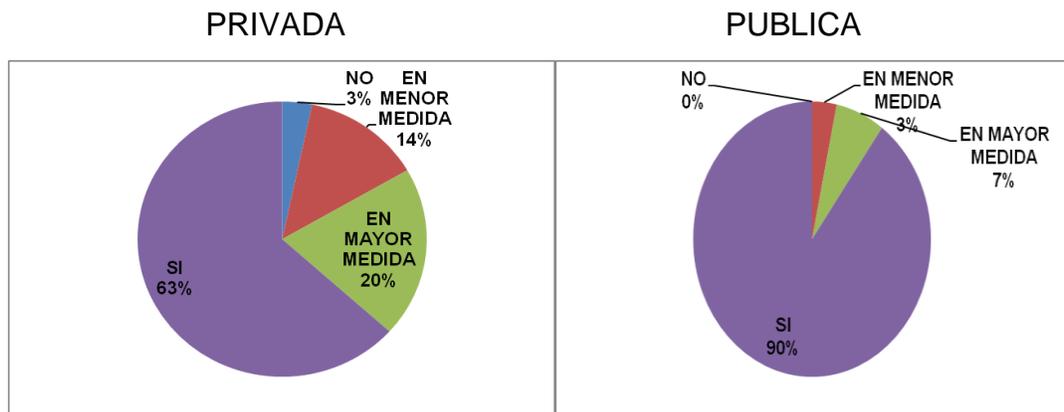
a. La empresa me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo a mis expectativas.



Los gráficos muestran que si bien los colaboradores respondieron “sí” de manera contundente en proporciones similares tanto en las empresas privadas como públicas, en estas últimas también se encuentra presente un

porcentaje significativo de personas que respondieron que la empresa no les brindaba oportunidades de crecimiento y desarrollo de sus expectativas en lo absoluto.

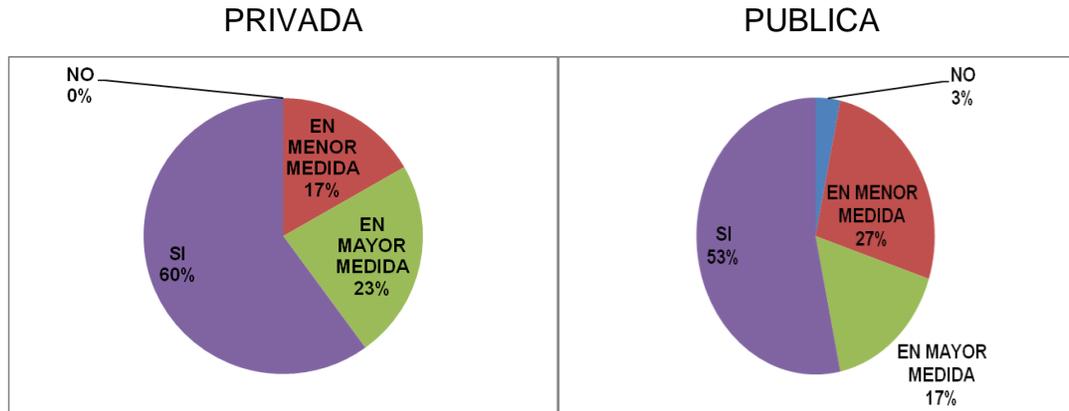
b. La empresa me asegura continuidad para seguir trabajando en ella.



Esta pregunta tuvo respuestas positivas casi absolutas en las empresas públicas (97%) en contraste con lo que respondieron los trabajadores en las privadas, pues un 17% respondió que no siente que su empresa le asegure continuidad para seguir trabajando en ella, o por lo menos en menor medida.

EN RELACION AL AMBIENTE DE TRABAJO

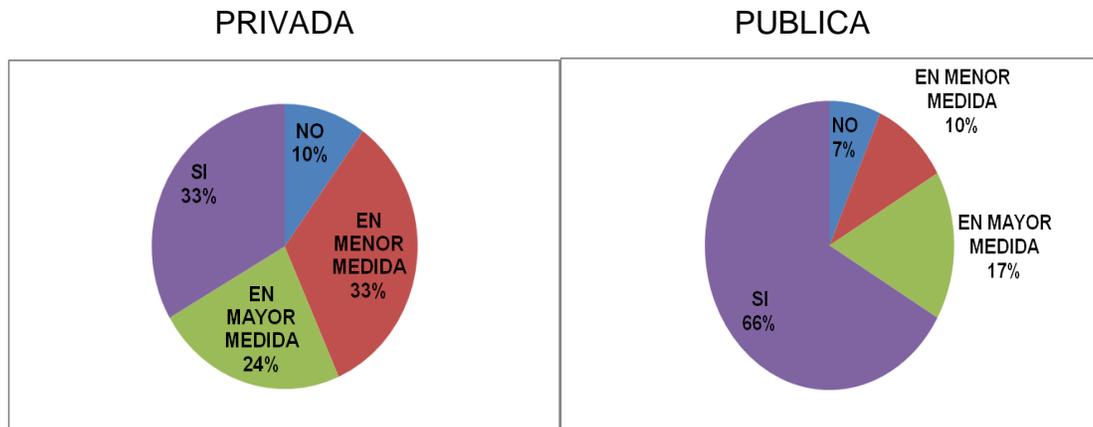
a. Los elementos de trabajo y la tecnología brindada (computadora, programas, etc) son apropiados y me permiten desempeñar mi labor correctamente.



En este aspecto no se presentan mayores diferencias en las respuestas obtenidas entre las empresas privadas y las públicas.

En su mayoría (60% y 57%) la gente contesto afirmativamente a la pregunta y además otro gran porcentaje dijo contar con los elementos de trabajo apropiados para desempeñarse en su labor (23% y 17%).

b. El espacio físico donde desempeño mi trabajo es el adecuado (en cuanto a iluminación, higiene y tranquilidad).

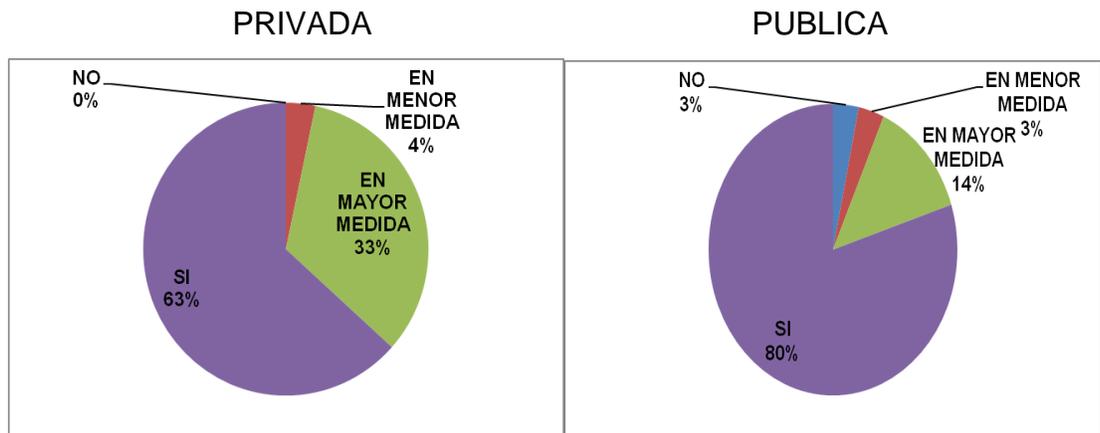


Esta pregunta obtuvo respuestas bastante diferenciadas entre la empresa privada y la pública. Se observa en los gráficos que mientras que

en la pública un 66% está completamente conforme con el espacio físico en donde desempeña su trabajo y solo un 17% respondió negativamente, en la privada sólo un tercio de los encuestados dijo estar completamente conforme con este mismo tema. Un 24% dijo estarlo en mayor medida y un 43% respondió negativamente.

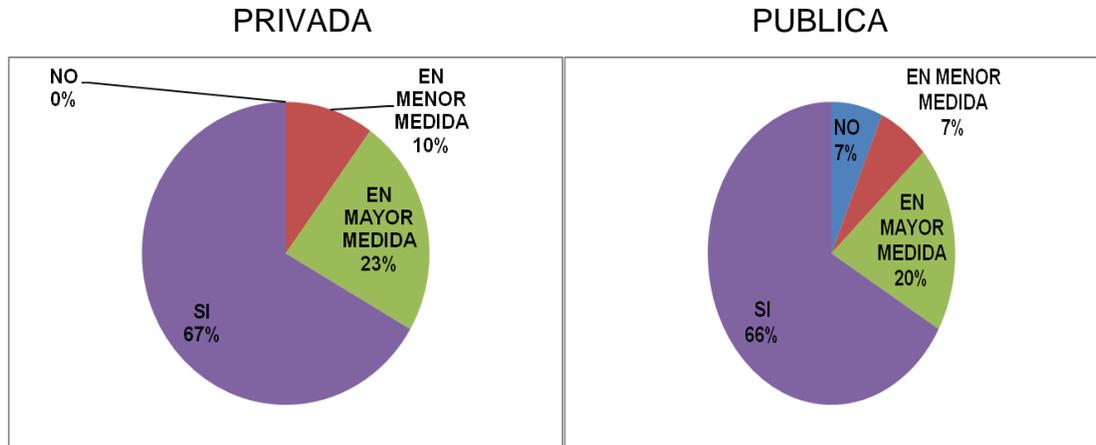
EN RELACION A LA TAREA

a.Me siento a gusto con la tarea que realizo.



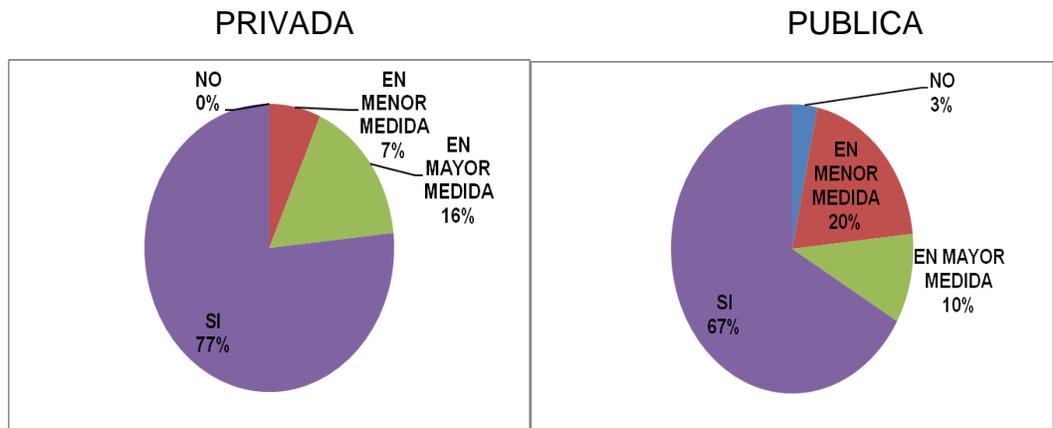
Los porcentajes de respuesta negativas en cuanto a esta pregunta fueron parecidos y no significativos (4% y 6%). Aunque es interesante destacar que del 94% restante de encuestados de las empresas privadas un 33% respondió estar a gusto con la tarea que realiza en mayor medida, sugiriendo que habría aspectos a mejorar al respecto.

b. Conozco en detalle cómo espera la empresa que realice mi trabajo.



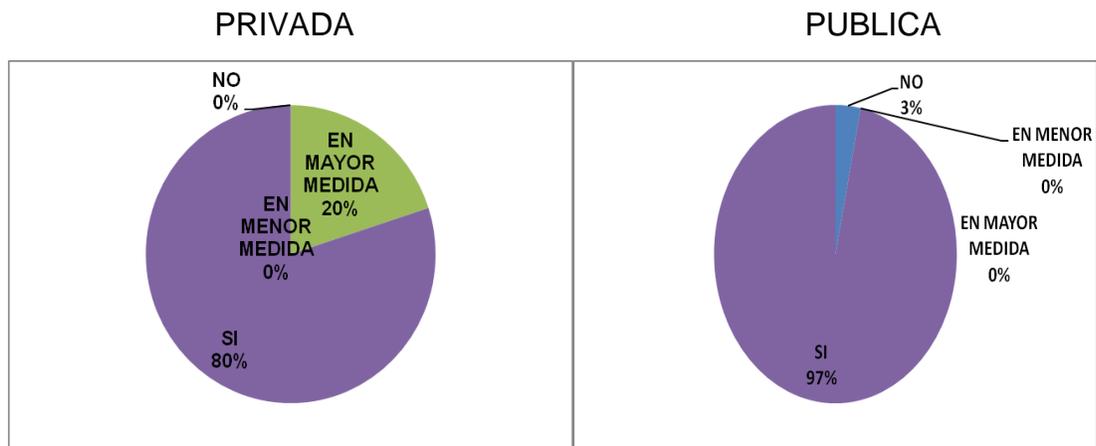
En este aspecto sólo se presentó la diferencia de que en el caso de empresas públicas un 7% de los encuestados manifestó no saber cómo espera la empresa que esta persona realice su trabajo. El resto de los porcentajes son bastante similares entre las empresas públicas y las privadas.

c. Tengo la posibilidad de actuar con criterio personal en mis tareas.



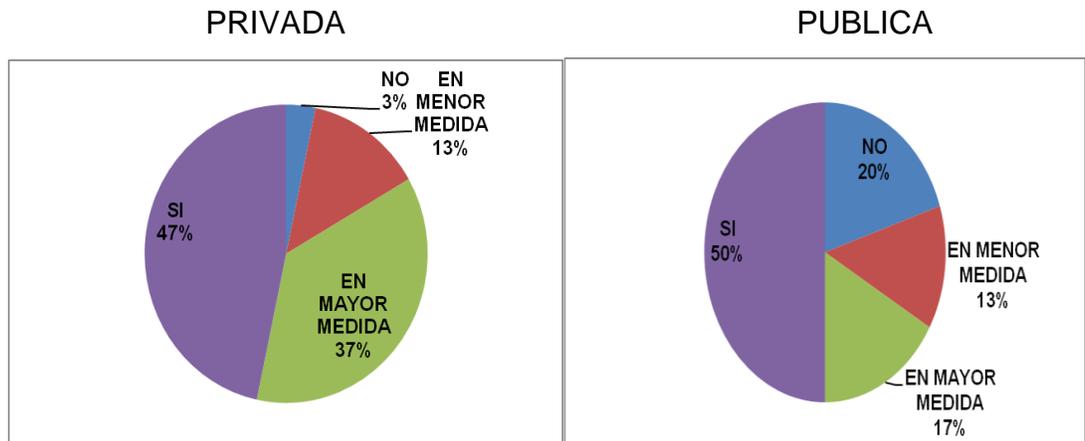
En ambos casos la gran mayoría de encuestados afirmó contar con la posibilidad para actuar con criterio personal en sus tareas. Lo notable es que un porcentaje significativo de colaboradores dijo que contaba con esta posibilidad pero en menor medida.

d.Me siento capacitado y preparado para desempeñar la tarea que se me asigna.



Gráficamente se observa que casi en su totalidad (sólo un 3% contesto negativamente en la pública) los colaboradores de ambas empresas se sienten capacitados y preparados para llevar a cabo su tarea asignada. Cabe destacar que en la empresa privada un 20% contestó sentirse preparado en mayor medida por lo que podría ser conveniente complementar sus conocimientos con algún tipo de capacitación.

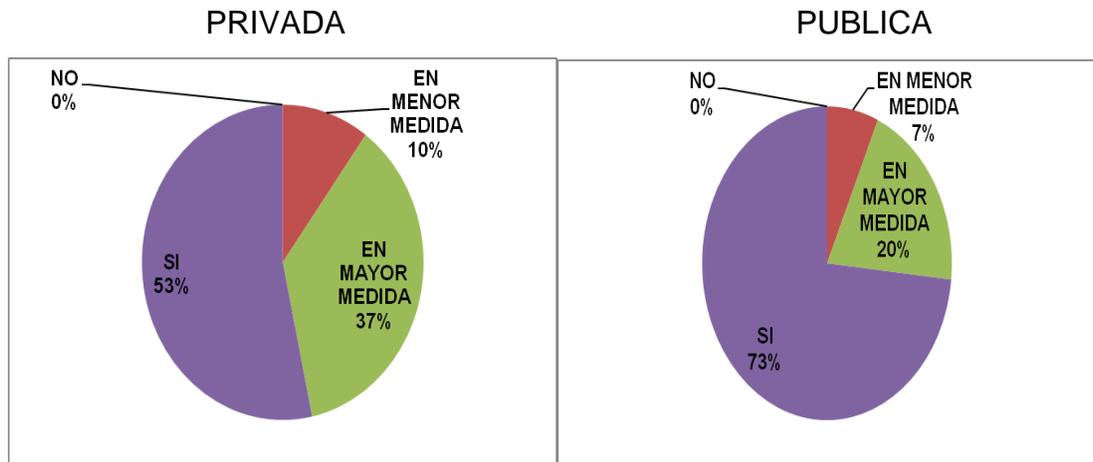
e.Mi trabajo es lo suficientemente reconocido y considerado por mis jefes y/o superiores.



Esta pregunta obtuvo en ambas empresas una respuesta afirmativa en la mitad de ambas muestras seleccionada. Lo interesante es analizar la mitad restante de las respuestas puesto que presenta diferencias entre las dos muestras: un 20% comentó que no considera que su trabajo sea lo suficientemente reconocido por sus superiores y además un 13% respondió sentirse de la misma manera en menor medida. Esta proporción de respuestas negativas en el ámbito público es el doble que la proporción en el privado.

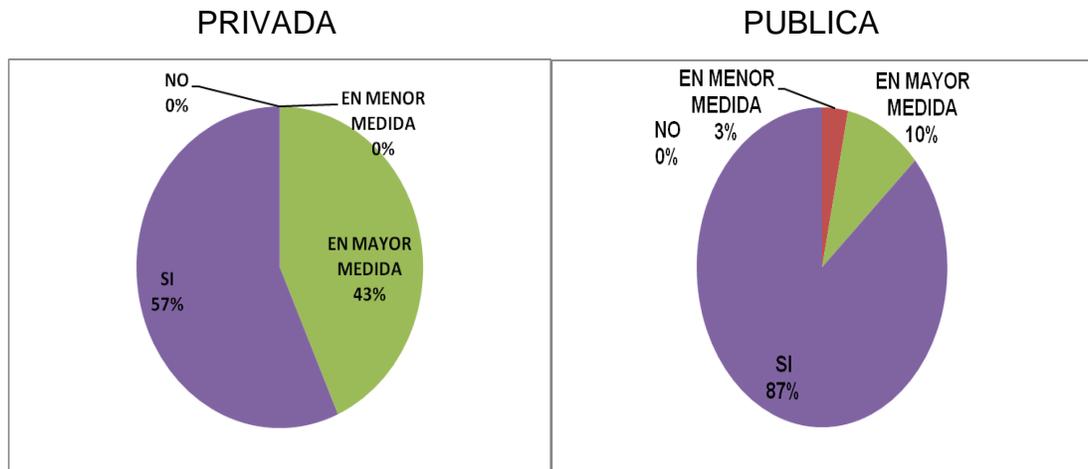
EN RELACION A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

a. Entre los compañeros de trabajo existe colaboración, ayuda mutua.



En ambas situaciones las respuestas parcialmente negativas son pequeñas (10% en la empresa pública y 7% en la empresa privada). En las dos empresas nadie contestó negativamente esta pregunta.

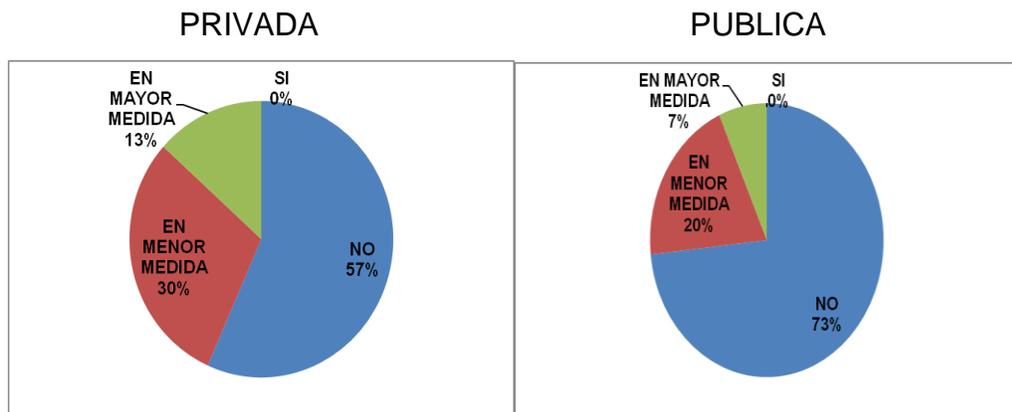
b. Mis compañeros me tratan con amabilidad y respeto.



Sólo el 3% respondió no sentirse tratado con amabilidad y respeto por sus compañeros en menor medida. Nadie contestó sentirse maltratado por sus pares. Cabe destacar que en la empresa privada la respuesta es dividida entre gente que contesto en términos absolutos y quienes lo

contestaron manifestar ese sentimiento en mayor medida. Esto podría sugerir que son más frecuentes conflictos causados por tratos no cordiales en la empresa privada que en la empresa pública.

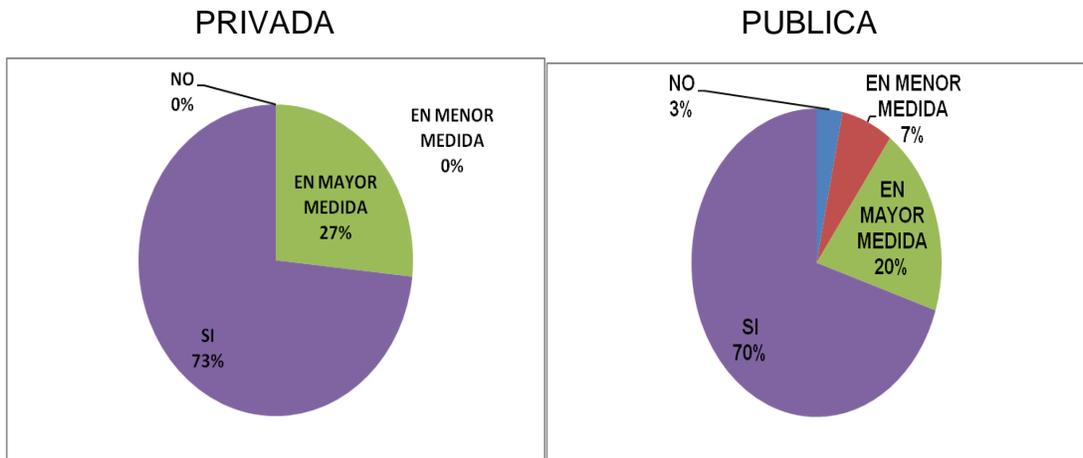
c.En general, existen situaciones conflictivas entre compañeros por aspectos de trabajo.



Esta pregunta se relaciona con la anterior. Por lo tanto son de esperarse las respuestas obtenidas. Al confirmarse mutuamente ambas frecuencias de respuestas, se incrementa la validez interna del cuestionario. La mayoría contestó que no existían situaciones conflictivas entre los empleados. Algunos encuestados contestaron que tales situaciones se presentaban en mayor o menor medida. La cantidad de personas que respondió que tales situaciones eran frecuentes respondiendo “sí” a la pregunta es nula en ambos casos.

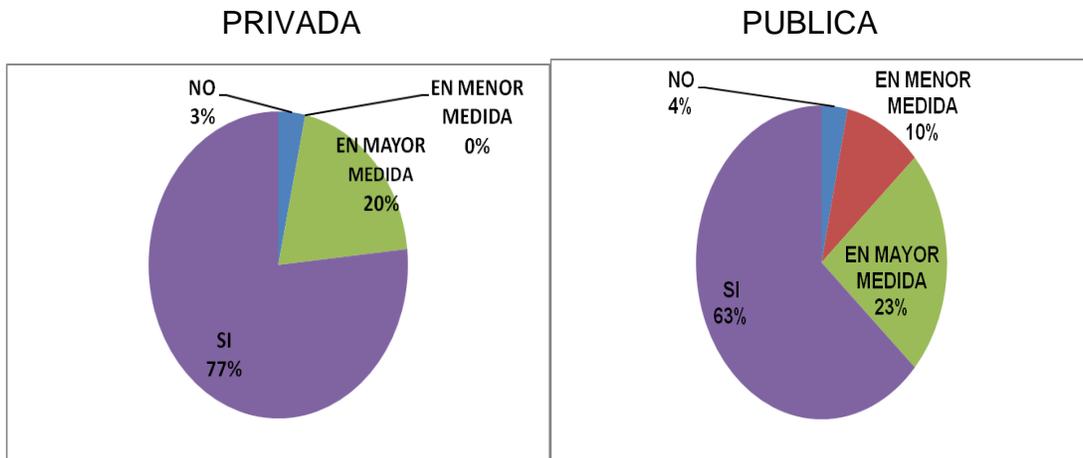
EN RELACION A MIS SUPERIORES

a.Mis jefes y superiores me tratan con amabilidad y respeto.



En iguales proporciones las dos muestras de encuestados respondieron afirmativamente esta pregunta. La diferencia entre ambas muestras es que la pública presenta un porcentaje pequeño de personas que respondieron negativamente mientras que en la privada ese porcentaje es inexistente.

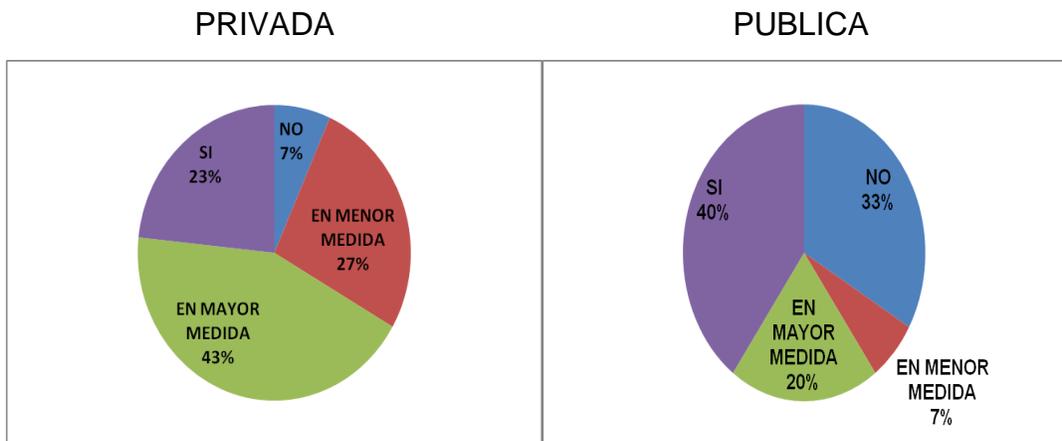
b. Considero que el nivel de exigencia por parte de mis superiores es el adecuado.



El porcentaje de quienes respondieron de manera negativa es más significativa en la empresa pública que en la privada.

EN RELACION A LA CAPACITACION DEL PERSONAL

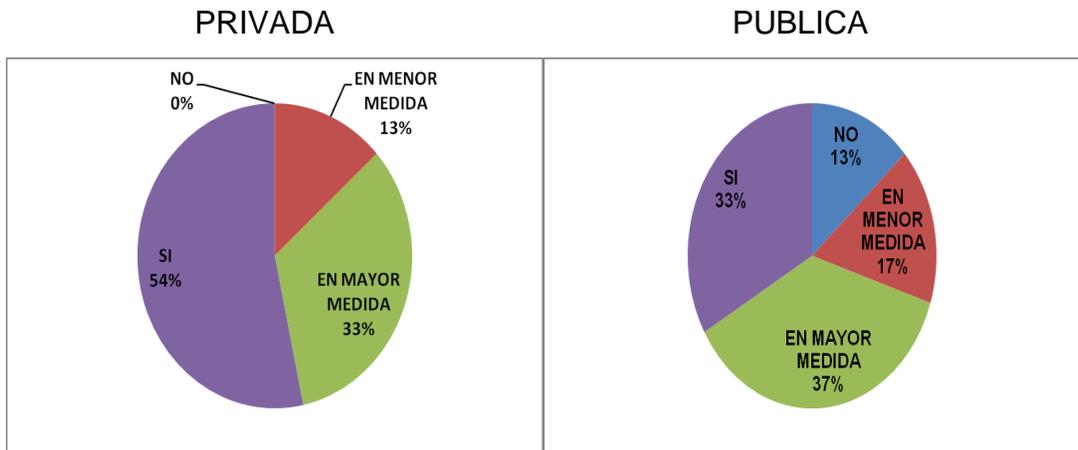
a.La empresa me brinda la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi tarea.



Estas respuestas sugieren que hay mucho que puede hacerse para mejorar la productividad mediante la capacitación de los colaboradores. Esto es más notorio en el ámbito público: el 33% contestó “no” y el 7% contestó “en menor medida”.

EN RELACION A LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

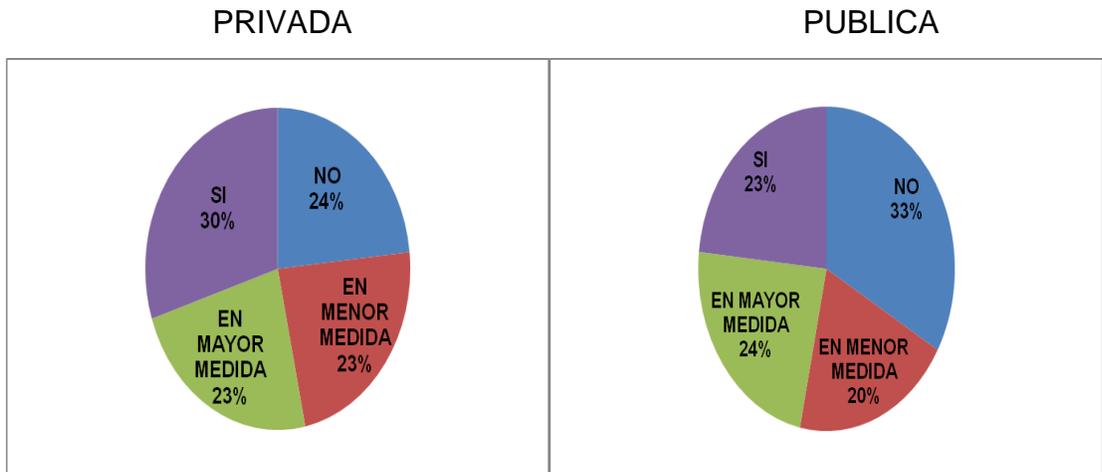
a.Mis sugerencias y opiniones son escuchadas y tenidas en cuenta por mis jefes o superiores.



Se puede ver que en el sector privado los jefes o superiores promueven y aceptan una mayor participación por partes de sus empleados y se muestran más abiertos a sugerencias, aportes y opiniones para mejorar distintos aspectos de la organización. En cambio en el sector público, existe una grupo que representa el 13% que siente que sus aportes y sugerencias no son escuchados ni tenidos en cuenta.

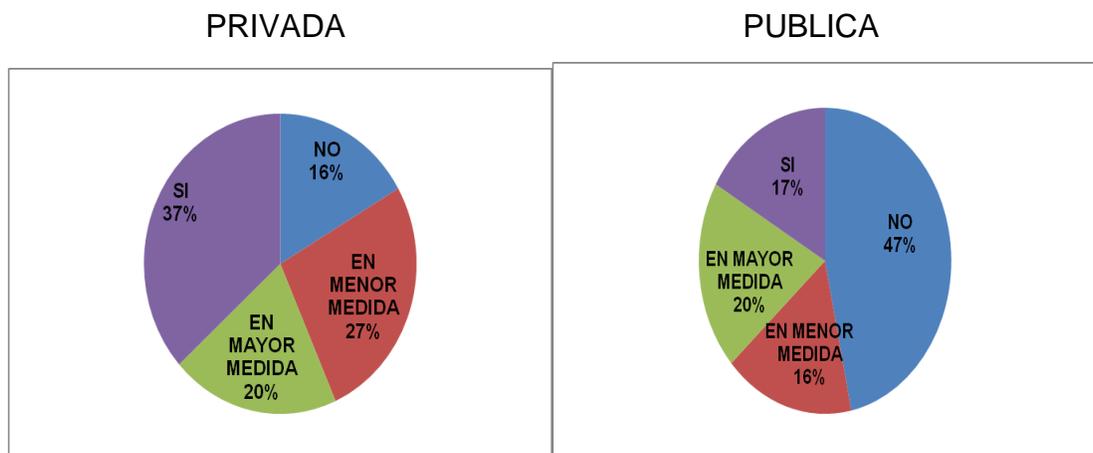
EN RELACIÓN A COMPENSACIONES, SALARIOS Y RECONOCIMIENTO

a. Considero que mi salario es justo y equitativo en relación con la tarea que desempeño.



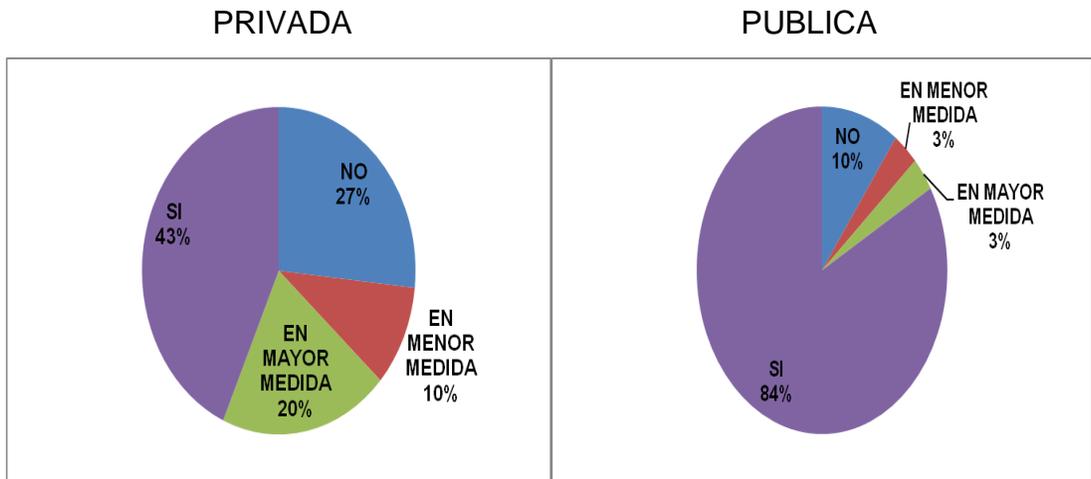
En general, en ambos sectores las opiniones están muy divididas y parejas. Sin embargo, en el sector privado la mayoría opina que sus sueldos si son justos y equitativo en relación a las tareas realizadas, en cambio el el publico, la mayoría opina que no.

b. Considero que mi salario y el de mis compañeros está en relación con la situación y marcha económica de la empresa.



En el sector privado, la mayoría de los trabajadores perciben su sueldo fijado en forma coherente a la situación y marca económica de la empresa. Caso contrario es el del sector público, donde predomina el pensamiento de una falta de relación entre los sueldos y la situación de la organización.

c. Considero que implementar un sistema de sueldos que varíen según el esfuerzo y logro de objetivos sería un factor que mejoraría mi desempeño.

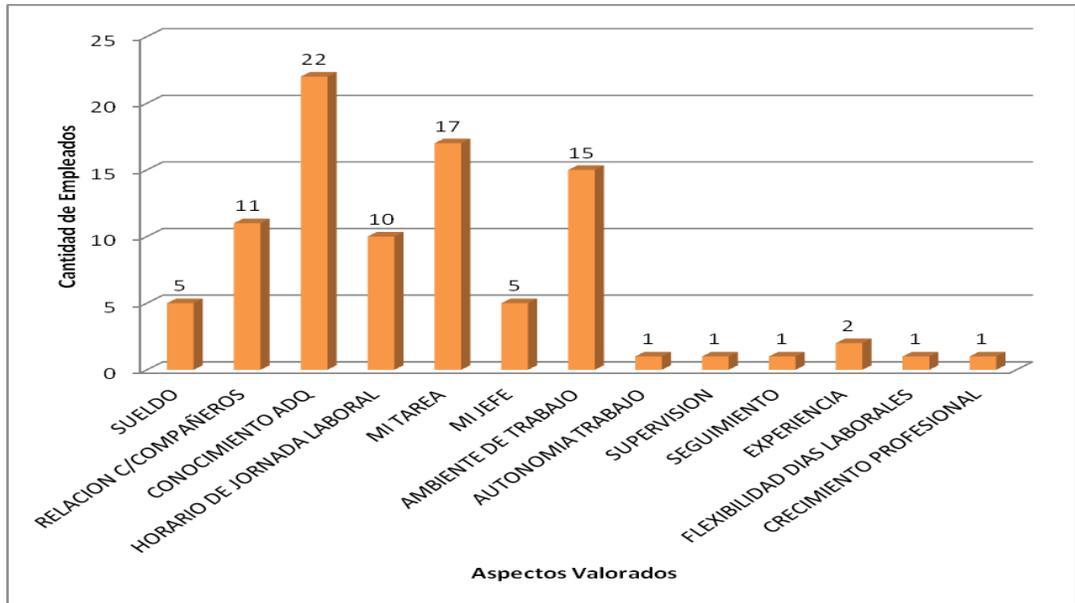


A partir de los resultados podemos observar una marcada diferencia entre el sector público y privado. En el primero, el 84% de los trabajadores consideran que una remuneración variable de acuerdo a su esfuerzo y desempeño, mejoraría su desempeño. En cambio, en el sector privado, si bien la mayoría, opina igual, representan tan solo la mitad de personas con respecto a las del sector público. El 27% del sector privado expresa que no variaría su empeño al realizar sus tareas aun teniendo el incentivo de un sueldo variable contra un 10% del sector privado.

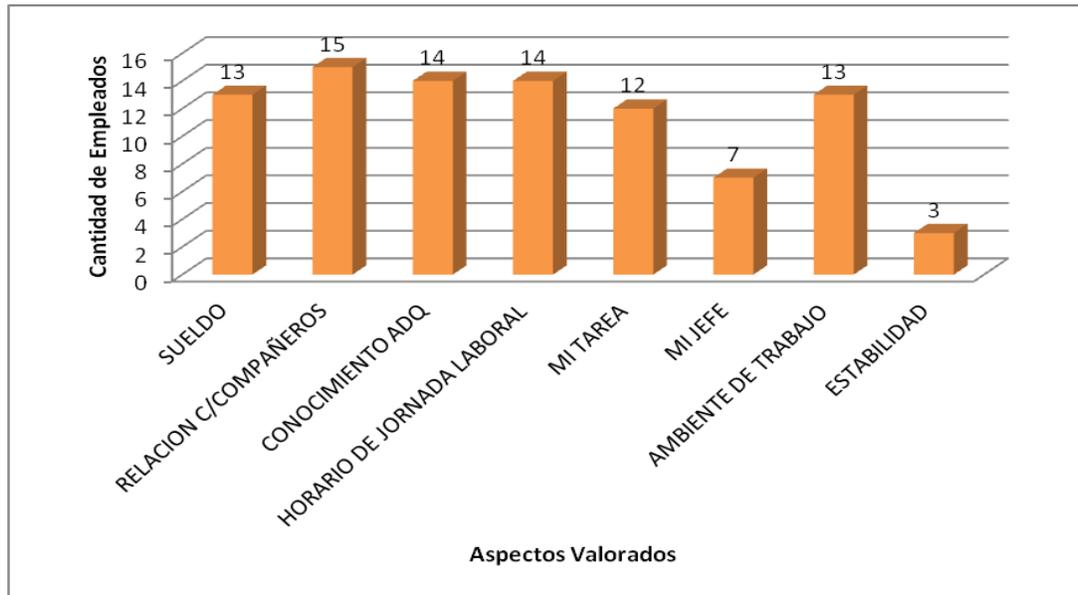
OTRAS PREGUNTAS

a. ¿Cuáles son los aspectos/características que más valoro de mi situación laboral actual?

PRIVADA



PUBLICA



A partir de los resultados podemos observar marcadas diferencias entre ambos sectores:

En el sector público hay mayor cantidad de personas satisfechas con las remuneraciones percibidas que en el sector privado.

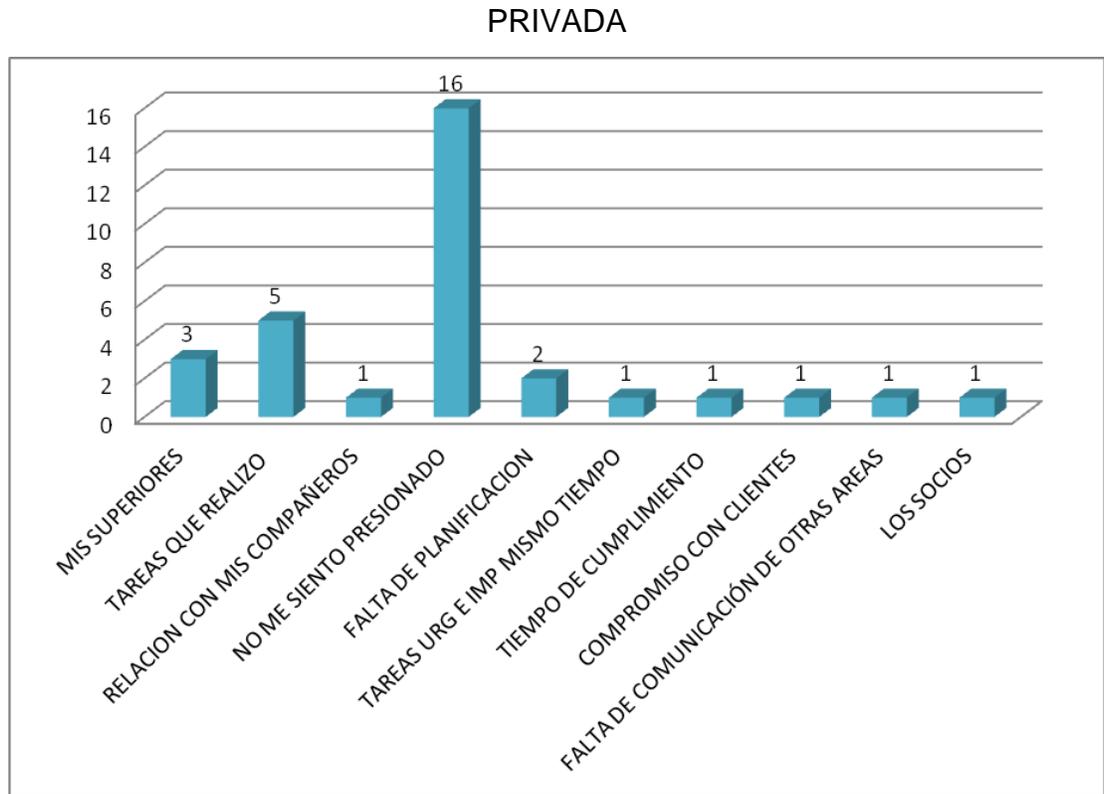
En el sector privado la mayoría valora el conocimiento adquirido, no tanto así en el sector público.

El sector público presenta como ventaja o aspecto a destacar y valorar la estabilidad laboral, la cual no es ni contemplado en el sector privado; en la mayoría de los casos la estabilidad en la empresa privada estará ligada principalmente al desempeño eficiente de la persona.

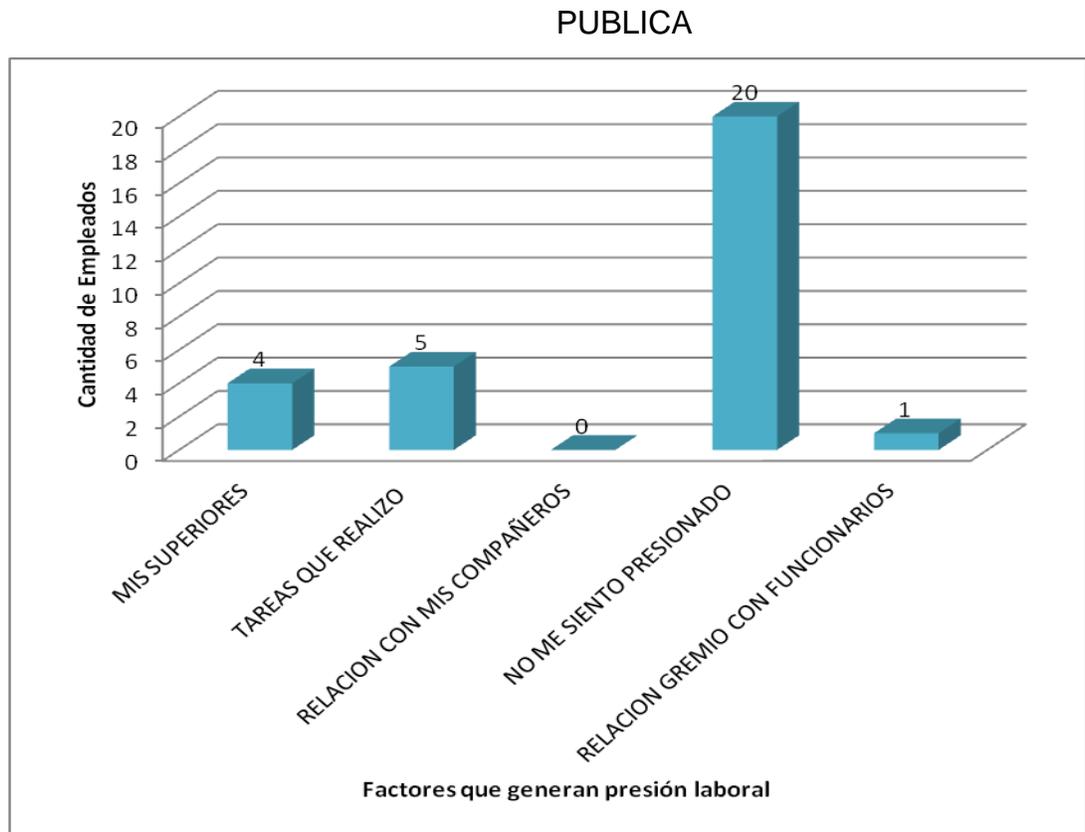
Las personas que trabajan en el sector privado valoran aspectos como la autonomía para realizar sus tareas, flexibilidad en los horarios de trabajo, el crecimiento profesional, etc. La mayoría de ellas no presentes en el sector publico.

El aspecto más valorado por la mayoría de las personas que trabajan en el sector público es la relación con sus compañeros de trabajo, en cambio en el privado, el conocimiento adquirido.

b. Me siento presionado en mi trabajo por:



En el sector privado se puede observar un abanico mucho más amplio de factores que influyen y generan presión en el trabajo, como por ejemplo: la exigencia de los superiores, el tipo de tarea realizada, la relación con los compañeros, la falta de planificación a largo plazo, la necesidad de realizar tareas importantes y urgentes al mismo tiempo, los plazos y tiempos establecidos para cumplir las tareas, la exigencia y compromiso con los clientes, los inconvenientes provocados por la falta de comunicación entre las distintas áreas, los socios dueños de las empresas, etc. A pesar de ello, la mayoría manifiesta no sentirse presionado a la hora de desarrollar sus tareas.



A partir de los resultados obtenidos, podemos ver que el 67% de los empleados no se sienten presionados en sus trabajos. El 16.5% manifiesta sentirse presionado por las tareas que realizan, el 13.5% siente presión por parte de sus jefes o superiores y el 3% restante, por la relación y conflicto entre el gremio y los funcionarios. La relación entre los compañeros no constituye un factor que genere presión a la hora de trabajar en el sector público.

Se puede observar con claridad que es en el sector privado donde las personas están expuestas a un mayor número de factores que pueden generarle o no presión a la hora de desempeñar sus tareas.

CAPITULO V

Conclusión

Sumario: 1. Conclusión.

1. Conclusión

Como resultado de la investigación presentada, se espera establecer relaciones que ayuden a clarificar los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación. Estos objetivos derivan del propósito principal: "Determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la Organización". Luego de reunidos y procesados los datos se presentan conclusiones vinculadas a estos objetivos puntuales.

Ahora bien, se sabe que no todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.

Lawler III concluye, que las personas desean el dinero porque les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Pero aun así podemos decir que el dinero es un

medio y no un fin en sí mismo y por lo tanto no es un factor motivador, sino un incentivo.

El incentivo suele ser una recompensa visible o disfrutable, ya sea en efectivo, en más vacaciones, permisos u otras ventajas que se le dan al trabajador.

La motivación es solo psicológica, es despertar el deseo de hacer mejor las cosas por satisfacción personal, pero no conlleva recompensas materiales. El incentivo no siempre va acompañado por la motivación, ya que muchas veces al trabajador solo lo mueve el interés material.

En términos generales, el incentivo es una recompensa palpable, que se materializa de alguna forma física y la motivación es una satisfacción psicológica

A partir de la investigación se pudo comprobar que esta teoría es aplicable en mayor medida a los empleados del sector privado, los cuales comparados con los del sector público, en su mayoría, manifestaron que un sueldo variable en función del esfuerzo y objetivos alcanzados no mejoraría su desempeño actual. Con lo cual se podría afirmar que el sueldo constituye un factor determinante y de mayor influencia sobre el desempeño de empleados del sector público que sobre los del sector privado.

Siguiendo con el análisis de los datos obtenidos en la investigación en cuanto a la seguridad laboral y el grado de confianza del trabajador sobre la continuidad en su empleo, la cual constituye uno de los mayores anhelos de los empleados, porque permite trabajar con más tranquilidad y disminuye la presión laboral. Este factor es muy valorado en el sector público a diferencia del sector privado, cuya estabilidad está ligada a su buen desempeño y no garantizada por la Ley de Estabilidad Laboral. Sumado a esto se analizó que en el sector privado existe mayor cantidad de factores que generan presión laboral como ser: la falta de planificación a largo plazo, la necesidad de realizar tareas urgentes e importantes, que muchas veces lleva a que se trabajen horas extra imprevistas, lo que genera descontento

en la mayoría de los trabajadores; la presión de cumplir con clientes demasiado exigentes y la pretensión por parte de los propietarios para la consecución de los objetivos.

En el sector público, actualmente la mayoría manifiesta no sentir presión en el ambiente laboral, sin embargo los factores que mayor influencia tienen sobre el normal funcionamiento, lo cual repercute sobre la motivación son: los gremios, los superiores y las tareas que desempeñan.

Si bien tanto en el sector público como en el privado existen posibilidades de promoción, en busca de un mayor estatus laboral y social, los empleados revelaron una marcada diferencia. En el sector privado estos logros dependen básicamente de la preparación, conocimiento adquirido y experiencia; no así en el sector público, que a pesar que la promoción se debe realizar por Concurso de Antecedente y Oposición, en la realidad el procedimiento se realiza con cierto grado de nepotismo, lo que tergiversa y distorsiona los méritos de las personas y termina desmotivando.

Los factores mencionados anteriormente son, según los resultados obtenidos y analizados en esta investigación, los más marcados y contrastantes entre instituciones públicas y privadas,

Por último, la motivación, es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que ese esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual; con esto la motivación laboral consiste en encontrar cuales son las necesidades de los trabajadores y alinearlas con las necesidades de la organización.

APÉNDICE

ENTREVISTA

Esta entrevista fue realizada a la responsable de RRHH de la empresa privada estudiada.

1) Desde su experiencia, ¿Cuáles son los factores que influyen más en la motivación de las personas?

Desde mi experiencia, yo te puedo decir: la motivación es algo intrínseco en cada persona, por eso muchas veces las empresas necesitarían conocer a sus empleados para poder identificar qué cosas los motivan.

La motivación al ser intrínseca, es subjetiva, lo que motiva a uno puede no motivar a otros, y vale aclarar que motivación es diferente a incentivo, que es extrínseco, y el ejemplo más claro es el dinero.

Por ejemplo a algunas personas podrían motivarles que si trabajan horas extra, estas sean reconocidas, o que se otorguen tickets de descuentos para un supermercado...esto tiene que ver con el valor que uno le da a las cosas.

Y en cuanto a los factores por ejemplo yo escucho bastante en las entrevistas de trabajo, cuando hago la pregunta ¿Qué busca Ud. De un empleo? tienden a contestar que buscan: crecimiento, que haya un buen clima laboral, tranquilidad y que sea un trabajo estable así pueden sentirse seguros

2) ¿Por qué piensa que el dinero no motiva?

El dinero no motiva porque las personas cuando tienen un sueldo y están acostumbrados a ganar cierta cantidad de dinero y están disconformes con ese sueldo pelean para que se les aumente el sueldo, el hombre es un ser de costumbre y entonces el estilo de vida y el confort que uno tiene

comienza a aumentar de nivel y llega un momento que se llega como a una meseta, en donde ya no se da tanta importancia al dinero, pero si importaría si su jefe lo trata mal, lo que podría ser un motivo de desvinculación de la empresa, y esto se escucha mucho en las entrevistas...por ejemplo: "prefiero un buen trato y un buen ambiente a un sueldo muy bueno", "que compensen y reconozcan mi esfuerzo", etc. Creo desde lo que voy escuchando que muchas veces la gente se fideliza más por otras cuestiones que por el dinero, que si bien es un factor importante no es determinante como otros.

3) Entonces, ¿Qué factores cree Usted que fidelizan a un empleado?

Para mi tiene que ver con factores motivacionales, por ejemplo que la información que se da en la empresa sea coherente entre las áreas, que se envíen felicitaciones para un grupo de personas que haya cumplido bien los objetivos y se haga saber esto a todos los empleados...este tipo de acciones generan un buen clima, motivan y fidelizan...esto no es una "ley", pero es lo que yo puedo observar desde mi experiencia y son cuestiones que tienen que ver con la valoración que se le da al empleado y cómo él se siente dentro de ese lugar, como una necesidad de pertenencia, de "sentirse parte".

4) Dentro de la empresa ¿Existe algún plan o propuesta para motivar a las personas?

Básicamente ahora estamos realizando evaluaciones psicotécnicas y entrevistas para los ingresos que tenemos ya que nosotros tercerizamos servicios de mantenimiento industrial entonces trabajamos con mucho personal eventual y esto genera una problemática porque muy a menudo hay gente que se siente parte pero a la vez no porque trabaja temporalmente, entonces uno de los planes que estamos armando es hacer una selección más valorada, tener una base de datos en donde destaquemos la gente que mejor se desempeñe, y esas personas van a tener prioridad al momento de

ser contratadas para realizar un trabajo y por otro lado se van a sentir mucho mejor, porque al hacer una evaluación y un seguimiento genera en el otro que se esfuerce para ser más productivo, mostrarse un poco más y creo que eso sí motivaría.

Desde RRHH también estamos armando un “plan de carrera y desarrollo” y un “cuadro de reemplazo” que básicamente tiene que ver con el crecimiento y la formación que a lo largo de la trayectoria de los empleados en la empresa puedan ir aprendiendo cosas nuevas. El desarrollo tiene que ver con lo que cada uno aprende y el crecimiento con el tipo de jerarquía que se pueda llegar a adquirir dentro de una organización.

Por otro lado estamos proponiendo “beneficios por compensaciones” en donde se trabaje por ejemplo sobre voucher de descuento en supermercados, en donde si bien no se puede aumentar mucho el sueldo a los empleados y se da algún beneficio como éste, como resultado de alcanzar algún objetivo, puedo asegurar que la mayoría tratará de cumplirlos para obtener el beneficio.

5) Desde su puesto como analista de Recursos Humanos, ¿Cómo integraría estos factores?

Estamos tratando de hacerlo de una manera planificada, porque somos como “bomberos” que tenemos una urgencia y tenemos que responder, es decir es complicado planificar, sin embargo estamos planificando, con tiempo e integrando cada factor. Lo que si queremos hacer ahora es trabajar sobre la comunicación, la cual es fundamental para una buena planificación.

Cuando empiezan a funcionar bien las cosas en una empresa la gente se empieza a sentir mejor, esto es así. Lo que si se hace mucho es que por ahí espontáneamente por ejemplo hay un grupo que sale a andar en bicicleta y comparten espacios en donde entre ellos como grupo y como equipo de alguna manera se consolidan un poco más.

También hay otros espacios en la empresa como las capacitaciones que eso aporta al desarrollo y al crecimiento personal y profesional y esos espacios también se utilizan mucho para conocerse, de repente en un break conversan entre personas de otras áreas, las cuales no se ven muy seguido y encuentran que comparten cosas en común como hacer algún deporte o actividad. Hay espacios que se están generando y la idea de la integración es hacerla de una manera planificada en conjunto con el jefe de seguridad y el área de seguridad e higiene estamos tratando de integrar todas las áreas.

6) Recién me hablaba del tema del reconocimiento a las personas cuando hacen sus trabajos, ¿De qué se trata esto?

Me refería a todo lo que es la parte de la comunicación interna. Una de las acciones que pensamos de comunicación es colocar un transparente a la entrada de la empresa, en el pasillo, donde se vean las obras que se van haciendo, se cuelguen las fotos con los supervisores y con toda la gente que pasa por Sermico y está trabajando y al lado hacer una terna con las personas que se destaca que muchas veces el comunicado no llega a quien tiene que llegar, por diferentes motivos que tienen que ver con cuestiones físicas, por ejemplo que los operarios no tienen computadoras y entonces hay que buscar la manera de llegar a ese grupo.

7) O sea que ¿Usted piensa que las condiciones físicas influyen en la motivación?

Totalmente, es decir cuando hablamos de la condiciones físicas nos referimos desde las herramientas que tenemos para la comunicación y muchas otras cosas, de repente si se rompe el aire acondicionado, las personas sienten calor y les causa malestar obviamente que van a estar más concentrados en el calor que les hace que en hacer bien su tarea, entonces

lógicamente es fundamental que hayan buenas condiciones físicas para que el rendimiento de la persona sea buena o dentro de lo esperado.

También pasa en cuanto a herramientas y elementos de trabajo que muchas veces de repente uno invierte mucho tiempo y se esfuerza demasiado para cumplir con objetivos y por una cuestión por ejemplo una computadora que no funciona bien o se apaga, se pierde el trabajo y se complican las condiciones y se siente que es como una pérdida de tiempo, entonces me parece fundamental que hayan buenas condiciones físicas.

8) ¿Qué podría decirnos para concluir?

Para hacer un resumen me parece fundamental que hayan buenas condiciones físicas, tener las herramientas necesarias y suficientes para realizar las tareas, un buen clima laboral, una buena comunicación y que realmente se conozca quien es el empleado que uno tiene, porque si la empresa tiene claro eso, sabe cómo puede encarar el tema motivación, qué se puede ofrecer y no necesariamente tiene que ser una cuestión económica, hay muchas otras formas que tienen que ver con la valoración de las relaciones humanas sin necesidad de gastar un peso.

9) Muchas gracias por su tiempo y dedicación

De nada, muchas gracias a ustedes.

Entrevistada: María Laura Eroles

- Analista de Recursos Humanos de SERMICO S.R.L
- Lic. en psicología UNSTA
- Postgrado en Gestión de RRHH por competencias (Universidad de Belgrano)
- Diplomatura en ECI (Executive comunicaciones integradas – Fundación del Tucumán)

INFORME DE MOTIVACION PARA SERMICO S.R.L

INTRODUCCIÓN

En el marco del trabajo de Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas U.N.T, para realizar el trabajo de campo se decide analizar uno de los módulos sobre la gestión de los Recursos Humanos.

La investigación se inicia con la hipótesis que la motivación influye en la productividad y el rendimiento de los empleados, con la intención de establecer un parámetro, se definieron factores que se consideran de mayor relevancia para estudiar el nivel de motivación en la empresa y luego elaborar las encuestas correspondientes.

CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA

Las dimensiones analizadas por medio de la encuesta fueron las siguientes:

- La empresa
- Condiciones y medio ambiente de trabajo
- La tarea
- Compañeros de trabajo
- Superiores
- Capacitación
- Comunicación
- Compensaciones, salarios y reconocimiento

En base a estas dimensiones, se trabajaron variables tales como la cultura organizacional, satisfacción en el puesto de trabajo, trabajo en equipo y compañerismo, motivación, capacitación y desarrollo, comunicación, etc.

Una vez delimitados dichos parámetros, se procedió al diseño de las encuestas, tratando de indagar por medio de cada pregunta las dimensiones y variables anteriormente establecidas.

REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA

El día 30 de Octubre de 2013 se realizaron las encuestas de motivación en Sermico S.R.L a nivel de administrativos y personas que trabajan en oficinas.

La respuesta del personal ante la encuesta fue positiva y todos la completaron, aunque en algunos casos mostraron una actitud de indiferencia a completar algunas preguntas de carácter abierto o explicar algunas puntuaciones.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS ENCUESTAS: DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

De manera general, podemos decir que los resultados obtenidos son positivos, aunque se identifican algunas debilidades sobre las cuales se debe trabajar.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Considerando la empresa como un todo las personas que trabajan en Sermico se sienten orgullosas y satisfechas de la empresa en la cual trabajan. Buen clima laboral.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa: tanto entre compañeros como con los superiores. Destacan el compañerismo y el buen trato que reciben de sus jefes y superiores.</p> <p>La tarea: se sienten capacitados para ejecutarla, les gusta lo que hacen, saben lo que tienen que hacer y lo que la empresa espera de ellos.</p>	<p>No se aprecia satisfacción en cuanto al lugar de trabajo (iluminación, higiene y tranquilidad)</p> <p>Bajo grado de satisfacción de los empleados en relación a beneficios y compensaciones al personal.</p> <p>No se aprecia un buen estilo de comunicación horizontal (entre áreas)</p>

Autonomía y criterio personal en el desempeño de las tareas	Se observa falta de organización y planificación, lo que hace que los empleados se sientan presionados por cumplir con sus tareas
---	---

PROPUESTAS DE MEJORA

En base a las debilidades detectadas, se plantean acciones de mejora que anulen las debilidades y potencien las fortalezas de Sermico S.R.L

PROBLEMA	ACCION DE MEJORA
<i>Baja satisfacción en cuanto al lugar de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none">- Replantear el lugar donde se desempeñan las tareas.- Aislación de ruidos molestos- Mayor ventilación e iluminación en las oficinas- Plantear la posibilidad de destinar un espacio para esparcimiento y recreación.
<i>Beneficios y compensaciones</i>	<ul style="list-style-type: none">- Implementación de un sistema de Incentivos Variables según Desempeño: ante la queja constante de bajos salarios por parte de los empleados, y la necesidad de la empresa de

	<p>aumentar el rendimiento, este sistema puede ser una solución, de manera que se esfuercen por lograr los estándares de desempeño establecidos (beneficio para la empresa), al mismo tiempo que obtengan un aumento en su salario (beneficio para el empleado)</p>
<p><i>Falta de comunicación</i></p>	<ul style="list-style-type: none">- Implementar un sistema efectivo de comunicación interna-Designar responsables de comunicar las decisiones que se toman en cada área.
<p><i>Planificación insuficiente</i></p>	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de planes, objetivos y tiempos de trabajo-Coordinar el trabajo entre las áreas-Reorganizar las tareas asignadas

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS ENCUESTAS

A continuación se detallan los resultados obtenidos:

1.EN RELACION A LA EMPRESA

A) La empresa me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo a mis expectativas.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	35%	25%	45%	100%

B) La empresa me asegura continuidad para seguir trabajando en ella.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	15%	20%	65%	100%

2.EN RELACION AL AMBIENTE DE TRABAJO

A) Los elementos de trabajo y la tecnología brindada (computadora, programas, etc.) son apropiados y me permiten desempeñar mi labor correctamente.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	15%	15%	70%	100%

B) El espacio físico donde desempeño mi trabajo es el adecuado (en cuanto a iluminación, higiene y tranquilidad).

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
15%	35%	20%	30%	100%

3. EN RELACION A LA TAREA

A) Me siento a gusto con la tarea que realizo.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	5%	35%	60%	100%

B) Conozco en detalle cómo espera la empresa que realice mi trabajo.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	5%	25%	70%	100%

C) Tengo la posibilidad de actuar con criterio personal en mis tareas.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	5%	15%	80%	100%

D) Me siento capacitado y preparado para desempeñar la tarea que se me asigna.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	0%	20%	80%	100%

E) Mi trabajo es lo suficientemente reconocido y considerado por mis jefes y/o superiores.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
5%	10%	45%	40%	100%

4. EN RELACION A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

A) Entre los compañeros de trabajo existe colaboración, ayuda mutua.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	10%	40%	50%	100%

B) Mis compañeros me tratan con amabilidad y respeto.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	0%	60%	40%	100%

C) En general, existen situaciones conflictivas entre compañeros por aspectos de trabajo.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
70%	20%	10%	0%	100%

5. EN RELACION A MIS SUPERIORES

A) Mis jefes y superiores me tratan con amabilidad y respeto.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	0%	40%	60%	100%

B) Considero que el nivel de exigencia por parte de mis superiores es el adecuado.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	0%	25%	75%	100%

6. EN RELACION A LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

A) La empresa me brinda la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi tarea.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	30%	45%	25%	100%

7. EN RELACION A LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

A) Mis sugerencias y opiniones son escuchadas y tenidas en cuenta por mis jefes o superiores.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
0%	10%	45%	45%	100%

8. EN RELACION A COMPENSACIONES, SALARIOS Y RECONOCIMIENTO

A) Considero que mi salario es justo y equitativo en relación con la tarea que desempeño.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
20%	25%	30%	25%	100%

B) Considero que mi salario y el de mis compañeros está en relación con la situación y marcha económica de la empresa.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
15%	35%	20%	30%	100%

C) Considero que implementar un sistema de sueldos que varíen según el esfuerzo y logro de objetivos sería un factor que mejoraría mi desempeño.

NO	EN MENOR MEDIDA	EN MAYOR MEDIDA	SI	TOTAL
20%	5%	20%	55%	100%

9. OTRAS PREGUNTAS

A) ¿Cuáles son los aspectos/características que más valoro de mi situación laboral actual?

FACTORES	PERSONAS QUE RESPONDIERON	
Mi sueldo	3	15%
Relación con mis compañeros	8	40%
Conocimiento adquirido	16	80%
Horario de la jornada laboral	7	35%
Mi tarea	9	45%
Mi jefe	2	10%
Ambiente de trabajo	12	60%
Otro, indique:		
*Experiencia	1	5%
*Autonomía	2	10%

B) Me siento presionado en mi trabajo por:

FACTORES	PERSONAS QUE RESPONDIERON	
Mis superiores	2	10%
Las tareas que realizo	5	25%
La relación con mis compañeros	0	0%
No me siento presionado en mi trabajo	9	45%
Otro, indique:		
*Falta de planificación	2	10%
*Tareas urgentes	1	5%
*Tiempo de cumplimiento	1	5%
*Clientes	1	5%
*Falta de comunicación	1	5%

C) ¿Qué me impide disfrutar de mi trabajo?

- Bajo salario de acuerdo a las tareas y responsabilidades asumidas.
- Desorden de otras áreas que afectan el desempeño
- Falta de comunicación entre las áreas
- Falta de organización
- Falta de trabajo en equipo
- Demasiada presión por parte de los clientes

D) ¿Qué tendría que hacer la empresa para que yo trabaje con más ganas?

- Aumentar el salario de acuerdo a responsabilidades
- Mejorar la comunicación interna
- Detalles por cumplimiento de objetivos, cursos y capacitaciones
- Reconocer las horas que se trabajan de más
- Trabajar en políticas motivacionales y de incentiación
- Cambiar el lugar de trabajo

COMENTARIOS EXTRAIDOS DE LAS ENCUESTAS

DIMENSIÓN	COMENTARIOS
Organización	“falta de organización y no poder cumplir con el horario de salida de la empresa”
Comunicación	“Falta comunicación entre áreas”; “Desorden de otras áreas afectan el desempeño y la falta de comunicación entre las áreas”
Compensaciones, salarios y reconocimiento	-En relación al salario justo y equitativo: “Aumento de salario de acuerdo a responsabilidades”; “Mejorar sueldo, beneficios” -En relación a la implementación de un Sistema de Sueldos según desempeño;

	<p>“Salario con respecto al esfuerzo”;</p> <p>“Premios por objetivos”</p>
Otras dimensiones	<p>“Falta trabajo en equipo”</p> <p>“Demasiada presión por parte de los clientes”</p> <p>“Cambiar lugar de trabajo”</p> <p>“Trabajar en políticas motivacionales y de incentiación”</p>

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

CHIAVENATO, I. "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007.

DAVIS K, NEWSTROM J. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Undécima edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003.

b) Especial:

GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Tercera edición, Editorial Prentice Hall, 2004.

REEVE, J. "Motivación y Emoción". Madrid, España. Editorial McGraw-Hill, 1994.

PRICEWATERHOUSECOOPERS-FUNDIPE. "Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas".

c) Otras publicaciones:

FERNANDEZ, N. "El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas", Pág. 2. [en línea] < <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>> [consulta: mayo 2008]

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
Prólogo.....	1

CAPÍTULO I

Apertura de la Investigación

1. Introducción.....	4
2. Planteamiento del Problema.....	7
2.1. Preguntas de la Investigación.....	8
3. Hipótesis.....	9
4. Objetivos: General y Específicos.....	9

CAPÍTULO II

Marco Referencial

1. Motivación.....	10
1.1. Impulsos Motivacionales.....	13
2. Teorías Motivacionales.....	16
3. Modelos Integradores.....	30
4. Modelos Explicativos de la motivación.....	32
5. Perspectiva Conductual del la Motivación.....	32
6. Perspectiva cognitiva de la motivación.	39
7. De la motivación a la satisfacción laboral.....	44
8. Elementos que favorecen la motivación.....	46
9. Motivación y rendimiento.....	48

CAPÍTULO III

Diseño Metodológico

1. Conceptualización de las variables de estudio.....	50
2. Tipo de Investigación.....	51

3. Modelo de Encuesta..... 51

CAPÍTULO IV

Análisis e interpretación de los datos

1. Análisis e interpretación de datos..... 57

CAPÍTULO V

Conclusión

1. Conclusión..... 75

Apéndice..... 78

Índice Bibliográfico..... 98

Índice..... 99