

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO N° 3213-13 CON FECHA 13-VI-1997
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO



LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA DEPENDENCIA DEL GOBIERNO

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA
PÉREZ MORA CAROLINA MONSERRAT



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO No 3213-13 CON FECHA 13-VI-1997
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO



LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA DEPENDENCIA DEL GOBIERNO

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA
PÉREZ MORA CAROLINA MONSERRAT

ASESOR DE TESIS: RICARDO DÍAZ GUTIÉRREZ
CEDULA PROFESIONAL No. 1458544

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO 1: MOTIVACIÓN	
1.1 Definición de motivación	2
1.2. Factores Motivacionales	6
1.3 Factores Intrínsecos de la motivación	6
1.3.1 La edad	6
1.3.2 Status social	7
1.3.3 Personalidad	7
1.3.4 Autoestima	7
1.4 Proceso Motivacional.	8
CAPÍTULO 2: ENFOQUES Y TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN	
2.1 Teorías motivacionales.	14
2.2. Teorías de contenido	14
2.2.1 Jerarquía de necesidades de Maslow	14
2.2.2 Teoría de los dos factores de Hezberg	17
2.2.3 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.	21
2.3 Teorías del Proceso	22
2.3.1 Teoría de las expectativas de Victor Vroom	22
2.3.2 Teoría de la equidad de Stacey Adams	24
2.3.3 La teoría de la fijación de metas de Locke	26

CAPÍTULO 3:FACTORES QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

3.1. Salarios	29
3.2 Remuneración.	30
3.3 Reconocimiento	32
3.3.1 Reconocimiento formal	32
3.3.2 Reconocimiento Informal	32
3.3.3 Regla de 80/20 para el reconocimiento formal	33
3.4 Remuneraciones	33
3.5 Clima Organizacional	34
3.6 Satisfacción laboral	39
3.6.1 Modelo tentativo de los factores determinantes de la satisfacción laboral.	39
3.6.2 Satisfacción con el trabajo.	39
3.6.3 Satisfacción, Insatisfacción y Producción	45
3.7 Satisfacción del empleado	46
3.8 Teorías de las causas de la satisfacción en el trabajo	48
3.9 Conductas a través de las cuales se manifiesta la insatisfacción del trabajador	49
3.9.1 Rotación de personal	49
3.9.2 impuntualidad	50
3.9.3 Auscentismo.	51
3.9.4 Baja Productividad	51
3.9.5 Accidentes	51
3.9.6 Huelgas	52
3.9.7 Falta de orgullo en el trabajo	52

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

4.1 Objeto de estudio	55
4.2 Aspectos	55
4.3 Planteamiento del problema	55
4.4 Objetivos generales	56
4.5 Propósito	57
4.6 Objetivos específicos	57
4.7 Justificación	57
4.8 Antecedentes	59
4.9 Paradigma Investigación	60
4.9.1 Tipo de estudio	60
4.9.2 Técnica de investigación	61
4.9.3 Instrumento	61
4.10 Tipo	62
4.11 Características	62
4.12 Análisis de resultados	62

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

5.1 Resultados	65
5.2 Discusión	80

CONCLUSIONES	85
---------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	89
---------------------	----

Resumen:

Toda conducta está provocada por algún motivo, ya que es todo aquello que lleva hacia o dirige la conducta de los individuos hacia ciertos fines, entonces, cabe preguntarse ¿Cuál es la motivación de los empleados del departamento de Selección de Personal en una Institución Gubernamental?, ¿Qué aspectos motivacionales son necesarios considerar para un mejor desempeño laboral? El objetivo fue: Conocer en qué nivel se encuentra la motivación laboral y qué aspectos motivacionales son necesarios mejorar para tener un nivel motivacional óptimo en el trabajador de una Organización del Gobierno. La presente investigación fue Cuantitativa – Descriptiva ya que se utilizaron componentes de una realidad que es la motivación, se utilizaron procedimientos estadísticos como las medidas de tendencia central, variabilidad, además del comparativo de cada pregunta con un modelo teórico. Por el número de veces que se recolectó la información es transversal debido a que se recolectó una sola vez, es de carácter prospectivo por ser una problemática actual y de tipo no experimental debido a que se realiza el estudio sin manipular deliberadamente las variables. La técnica de campo que se utilizó se logró mediante el uso de: Aplicación de una Prueba Motivacional a 30 empleados del Departamento de Selección de Personal de una Dependencia del Gobierno. Los resultados encontrados son que los empleados tienen un nivel de motivación laboral, ligeramente por encima de la media teórica y las conclusiones son que se deberá incluir la motivación como influencia en la organización y elevar los indicadores mediante las sugerencias planteadas.

INTRODUCCIÓN

En toda empresa, además de las metas específicas propias, se tienden siempre implícitamente a una serie de objetivos tales como la eficiencia en el trabajador, máximo rendimiento, mayor productividad, Innovación, etc. Para el logro de los objetivos de las organizaciones el psicólogo juega un papel relevante debido a que aporta al área industrial sus conocimientos, habilidades y técnicas con el fin de que el trabajador esté motivado y logre un óptimo desempeño.

En los años 80's se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones y, si eso no daba resultado, amenazaban con despedirlo.

En la actualidad, se sabe que ni más dinero, ni más beneficios marginales dan por resultado ineludible una mayor productividad. Tampoco se consigue amenazando con el despido.

En nuestros días, un número cada vez mayor de organizaciones llegan a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo de la mejor manera, esto es cubriendo sus necesidades.

La motivación es el proceso que origina, estimula y dirige voluntariamente o involuntariamente los comportamientos del individuo hacia la realización de

objetivos, es decir, "Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, para bienestar de él mismo y de la organización".

El psicólogo determina la conducta positiva o negativa del individuo hacia el trabajo, al jefe, los compañeros y la organización, por lo tanto es necesario en la actualidad resaltar la importancia de la motivación.

Toda conducta está provocada por algún motivo, por ello cuando nos desempeñamos en el campo laboral, para desempeñarnos de forma adecuada, es necesario considerar diversos factores entre los cuales la motivación de personal parece ser determinante, ya que es todo aquello que lleva hacia o dirige la conducta de los individuos hacia ciertos fines, entonces, cabe preguntarse ¿Cuál es la motivación de los empleados del departamento de Selección de Personal de una Institución Gubernamental?, ¿Qué aspectos motivacionales es necesario considerar para un mejor desempeño laboral?.

Son cuestionamientos que frecuentemente intentamos responder, por ello el objetivo de este trabajo es conocer en qué nivel se encuentra la motivación laboral y qué aspectos motivacionales son necesarios mejorar para tener un nivel motivacional óptimo en el trabajador, en este caso de una Organización del Gobierno que es de donde se realizó este estudio.

Teniendo como propósito describir los aspectos motivacionales que son necesarios trabajar con los empleados del Departamento de Selección de

Personal de una Organización de gobierno para que puedan desempeñarse de manera óptima en sus actividades.

Para lograr el objetivo y propósito descrito anteriormente, se enumeran los capítulos que se abordaron en la investigación:

Capítulo 1: Se definió el concepto de motivación, nos llevó a conocer la motivación en la persona, así como el proceso motivacional.

Capítulo 2: Trató de los enfoques y teorías acerca de la motivación en las Organizaciones.

Capítulo 3: Se explicaron los factores que nos permiten manifestar un nivel motivacional óptimo en el trabajo, concluyendo con una descripción de las conductas a través de las cuales se da el descenso en el desempeño laboral.

Capítulo 4: Se describe la metodología utilizada para la recolección de los datos en la presente investigación.

Capítulo 5: Proporciona una descripción y análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones a las que se llegó, así como también las limitaciones que se tuvieron en la realización del trabajo y las sugerencias para posibles estudios posteriores.

CAPÍTULO I
MOTIVACIÓN

1.1 Definición de Motivación

Muchas veces se piensa que la motivación es algo que no todos los individuos poseen, que es una característica de la personalidad de la gente, por lo que se piensa que cuando alguien es flojo, no es que le falte motivación, sino que su naturaleza tiende a la flojera.

Pero en realidad la motivación no es una característica de la personalidad, sino un estado por el que todos pasamos continuamente a lo largo de nuestras vidas como resultado de la interacción de la persona con la situación (por ejemplo, una persona puede sentirse desmotivada al tener que leer un libro de literatura griega, puede leer sin el menor aburrimiento durante horas un libro de ciencia ficción).

Todos los animales, incluyendo al hombre, actúan como consecuencia de los estímulos, tanto internos como externos, que los llevan a tratar de cubrir sus necesidades, fisiológicas en el caso de los animales, y en el caso del hombre necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales.

Cuando un animal siente hambre, de manera instintiva busca comida, cuando siente cansancio, busca dónde descansar, si tiene la necesidad de reproducirse, busca una pareja, etc; así, toda acción que realiza está regida por estos estímulos.

En los humanos, las necesidades fisiológicas pueden ser cubiertas de manera más fácil en nuestra sociedad, que las de tipo psicológico y social.

El hombre, aparte de cubrir sus necesidades fisiológicas, necesita cubrir otras de orden psicológico y social, que son más personales y específicas y algunas varían en intensidad de una persona u otra (por ejemplo, para algunas personas es necesario sentir la aceptación de todos los demás, mientras que para otras no; unas se conforman con ganar dinero suficiente para vivir de manera decente, otras buscan ganar todo el dinero posible.)

Éste es el principal problema con el que se encuentran las personas en el momento de impulsar la actuación de los empleados a su cargo
(Davis, 1988)

Tipos de necesidades:

Estos distintos tipos de necesidades pueden ser organizadas en dos grupos: (Orozco, 2000):

Necesidades primarias o animales: comer, dormir, defecar, reproducirse, seguridad, clima, medio ambiente. Son la fisiología básica de la vida y determinan la supervivencia de la especie.

Necesidades secundarias o adquiridas: seguridad laboral, aceptación social, autoestima, realización, amor, estabilidad económica, etc. Representan necesidades de la mente y el espíritu más que del cuerpo.

El impulso por cubrir las necesidades físicas, hace que se dé un comportamiento de agresividad entre los animales, que es una lucha con otros, pero en el hombre se da como competencia, que es una lucha con

uno mismo para ser más que otros, entonces la forma en que el hombre y los demás animales cubren sus necesidades y su manera de responder ante los estímulos, es diferente.

Los estímulos que determinan la conducta del hombre en la sociedad, tienen el nombre de motivos, para ser diferenciadas de los que poseen los animales, que comúnmente se llaman instintos. Pero no hay que olvidar que el hombre también posee instintos que diseccionan sus acciones.

Por motivación se entiende de manera sencilla: al “ proceso mediante el cual se despierta una necesidad o deseo en una persona, por alcanzar un estado distinto al actual, para satisfacer esa necesidad o deseo.” (Davis, 1988)

Los psicólogos como nos dice Keith Davis (1988) hacen hincapié en que la motivación es un factor de sensibilización, no de dirección, por lo que no lo dirige el comportamiento del hombre, solo lo induce a realizar una acción diferente a la actual; la dirección hacia un objetivo determinado sólo se obtiene mediante aprendizaje y repetición.

Se han intentado crear grupos de trabajo dentro de las empresas de acuerdo a la capacidad individual de los empleados, pero como no siempre se dan las relaciones informales entre estos equipos, los esfuerzos tienden a fracasar. Aún así, la gente con mayor capacidad dentro de esos grupos trabajará mejor que los otros.

Para un empleado mal pagado, y/o con necesidades económicas el dinero es un buen incentivo, cuando se le incrementa el sueldo su desempeño se verá aumentado por algún tiempo, pero al estar cubierta su necesidad económica se le quita al dinero su poder motivador, por lo que el empleado puede disminuir su productividad.

Existen empresas que hacen un Plan de carrera y vida dentro de la compañía para sus nuevos empleados, lo que funciona como motivador para algunas personas ambiciosas de un estatus alto en el trabajo o en la sociedad, pero no con los demás.

De acuerdo a los antecedentes personales o familiares que tenga una persona, se puede intuir para qué trabajo tiene aptitudes o facilidad, por lo que se les sitúa en el puesto que se considera ideal para ellos.(Davis, 1988)

Como se ve en los ejemplos anteriores, no existe una manera infalible de motivar a las personas, a menos que se estudiara cada caso individualmente, cosa que es imposible en las empresas medianas o grandes, o con una rotación de personal.

Se puede decir de manera general, que la motivación se relaciona con la conducta, implica la dirección hacia una meta establecida previamente, y la influyen una serie de factores fisiológicos, físicos y ambientales individuales que deben tomarse en cuenta. Algo que tienen en común todos los seres humanos para poder ser motivados es que cuando tienen presentes deficiencias o necesidades insatisfechas, son más sensibles a los esfuerzos motivadores.

1.2 Factores Motivacionales

Para que los empleados se sientan motivados a trabajar, se tienen que presentar ciertos elementos en el trabajo, los cuales por una parte están presentes en forma interna en cada persona, pero por otra, tienen que ser enfocados y utilizados de manera externa a las personas, por esta razón es tan difícil en ocasiones dar con el punto exacto al momento de llevar a cabo los esfuerzos motivadores(Davis, 1988).

1.3 Factores Intrínsecos

Los factores motivacionales intrínsecos están presentes en cada una de las personas de manera innata, ya que cada quien sabe hasta dónde quiere llegar en cualquier aspecto de su vida y el esfuerzo que desplegará para ello. Algunos de estos factores internos son (Davis, 1988):

1.3.1 Edad.

Cada persona actúa de acuerdo a su edad, un niño no buscará satisfacer sus necesidades de la misma manera que una persona adulta. En cuanto al trabajo es lo mismo, mientras una persona joven no conoce todavía lo que la vida le depara, estará motivado a realizar todos sus sueños, porque aún no ha experimentado el paso de los años, además de que posee mucha más energía para desarrollar un trabajo intenso, ya sea físico o mental. Los jóvenes están motivados a trabajar solamente por ellos , en la mayoría de los casos, ya que todavía no existe una responsabilidad hacia otra u otras personas. Una persona de edad madura, que ya tiene experiencia con la vida y sabe que no todo lo que soñó se le hizo realidad, además de que en la mayoría de los casos ya tiene una vida

estable y tiene que responder por sus familiares, estará motivado a trabajar por ellos, no sólo por él , y no buscará correr los mismos riesgos que cuando era joven.

Mucho se ha hablado de la edad como factor de productividad y comportamiento también ya que la mayoría de personas piensan que alguien que ha llegado a los 50 años o más , baja su ritmo de trabajo y se vuelve lento y torpe, pero hay que resaltar que una persona de esta edad cuenta con la experiencia suficiente para tomar decisiones que a cualquier joven le horrorizarían , esto conlleva a pensar en la importancia de la edad.

1.3.2 Status social

La mayoría de las personas busca escalar la jerarquía social del grupo en el que se ubican, con el fin de ser más respetados, admirados y tener más poder que sus semejantes de clase, por lo que el estatus social es un gran motivador en estos casos.

Cuando los estudiantes acaban de egresar de la Universidad, buscan superar a sus compañeros en cuanto a sus logros laborales, y si encuentran una empresa que les puede dar ascensos de acuerdo a su rendimiento , éste será bueno para buscar esa recompensa. A mayor nivel socioeconómico en nuestra sociedad, se ve más tranquilamente y sin las tensiones que genera la falta de dinero, principalmente.

1.3.3. Personalidad

Todos los hombres nacemos con la mente en limpio, pero con un bagaje innato de características personales, y a través del aprendizaje y las

experiencias vamos forjando nuestro carácter y personalidad. El medio en el que vivimos los primeros años de nuestras vidas influye de manera directa sobre nuestra personalidad y conducta, ya que si vivimos en un medio ambiente hostil para nosotros (maltrato, pobreza, hacinamiento) puede ser que actuemos de dos formas:

Que busquemos salir de este ambiente y esto nos motive a actuar de alguna manera, o que nos desmotive a actuar, ya que por nuestra experiencia sólo hemos conocido cosas malas. En otro caso, si nos desenvolvimos en un ambiente sano y sin carencias, como en el de una familia solvente e integrada, lo más seguro es que estemos motivados a hacer algo más de lo que tenemos, al estar acostumbrados a cierto tipo de satisfactores, buscaremos, por lo menos algo igual, o en muchos casos mejor.

1.3.4 Autoestima

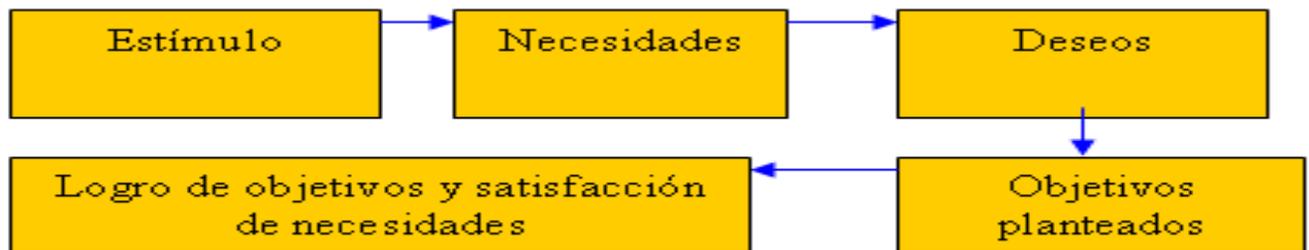
Si una persona tiene buena autoestima, sabrá que es capaz de hacer cualquier trabajo que se encomiende, por lo que estará motivada a realizar actividades nuevas o a buscar retos en su trabajo. Una persona que no tiene autoestima se siente sola, infeliz e incompetente, y no encuentra la motivación para hacer nada.

1.4 Proceso Motivacional.

Rafael Muñiz (2006), sostiene que: La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades.

Cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

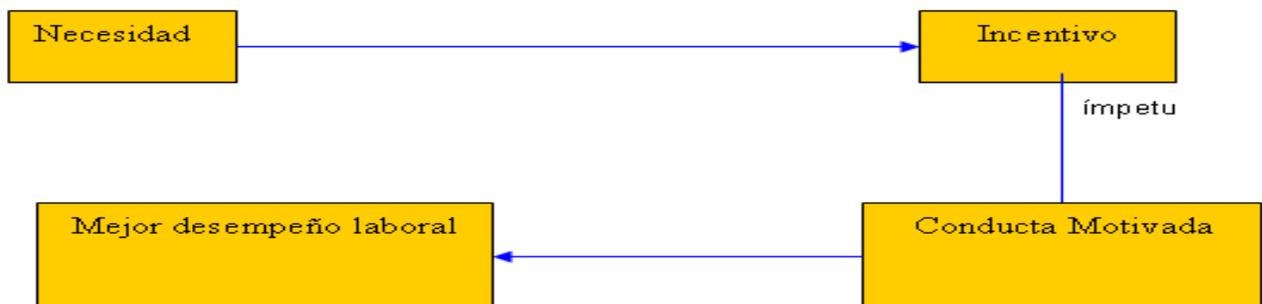
Esquema 1.1 Motivación



Proceso de la motivación.

A continuación se presenta un diagrama que expone los pasos para llegar a tener un mayor desempeño laboral del individuo en una organización utilizando la motivación.

Esquema 1.2 Proceso de la motivación



Proceso para llegar a tener un mayor desempeño en la organización.

Para poder utilizar un proceso como el anterior, lo primero que se tiene que hacer es tener una buena comunicación entre el jefe y el empleado, todo con el fin de que el jefe conozca las necesidades primarias o secundarias que el empleado necesita y a partir de éstas diseñar el mejor incentivo que el empleado necesita, si logra encontrar el mejor incentivo que su empleado

necesita le creará un impulso en el cual quien se ve influenciada es su conducta, obteniendo así una conducta motivada; teniendo esta conducta el empleado buscará la manera de llegar a obtener ese incentivo el cual se puede entregar, esto puede ocasionar que el empleado mejore de gran manera su desempeño laboral que es justo el objetivo que el jefe está buscando.

A continuación se describirán las partes que conforman el proceso motivacional:

La Necesidad

Como queda reflejado en el esquema del proceso motivacional, la motivación depende tanto de la necesidad, como del incentivo. Tradicionalmente se ha entendido a la necesidad como un estado carencial del organismo, que precisa de la consecución de un objetivo determinado para la supervivencia o para conseguir un estado deseable.

Se trataría de la variable responsable del inicio de mecanismos autorregulatorios que implicaría una serie de reacciones conductuales. La forma como la necesidad impele a la realización de dichas conductas motivadas es mediante el impulso.

Incentivo

El incentivo es el segundo de los factores principales de los que depende la motivación y puede definirse como la consecuencia obtenida por la realización de la conducta motivada. Tales consecuencias pueden ser apetecibles y consecuentemente generar una conducta dirigida hacia la consecución del incentivo, o adversivas e inducir una conducta de evitación o

escape. El incentivo depende de dos factores fundamentales, la expectativa subjetiva de que pueda conseguirse y el propio valor de éste.

El incentivo se refiere a la intensidad de atracción o repulsión que posee dicho objetivo en una situación determinada, es decir, lo atractivo de las consecuencias de la conducta. El valor del incentivo también está en función de la dificultad de la tarea, o lo que es lo mismo, de la probabilidad de éxito. En el caso de incentivos positivos, cuanto más difícil resulte la tarea, mayor valor adquirirá el incentivo.

Impulso

Uno de los conceptos históricamente más relevantes en Psicología de la Motivación es el de impulso. Abarca los agentes internos responsables de la conducta motivada y ha servido para entender tanto el hecho de que en algunas ocasiones se pone en funcionamiento una conducta sin instigadores externos de la misma, como el que en determinadas condiciones internas del organismo un mismo instigador produce respuestas diferentes (acercamiento a comida si está hambriento, o repulsión si está saciado, por ejemplo).

Conociendo todas las etapas que se tienen en un proceso motivacional podemos aplicarlo a cualquier tipo de organización. Por ejemplo supongamos que un equipo de fútbol de prestigio se encuentra en una posición de descenso a pocos puntos de salvar la categoría, con la ventaja de que los partidos que le faltan son con equipos que también están peleando el descenso, esto quiere decir que son rivales directos, en los cuales tendrá que ganarles a cada uno o simplemente no perder con ellos para salvar la categoría. Muchas veces esto provoca una motivación en todo el equipo lo cual crea una mente ganadora y luchadora, jugando cada partido como si

fuera una final de un campeonato. Logrando a si muchas veces ganar cualquier encuentra y por ende salvar la categoría.

En este capítulo conocimos todo lo relacionado a la motivación en las personas y cómo es el proceso motivacional, a continuación conoceremos los enfoques y la teorías de la motivación.

CAPÍTULO 2

ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

2.1 Introducción a las Teorías motivacionales:

A raíz de las investigaciones que se han desarrollado sobre el tema de la motivación humana, se han formulado muchas teorías que tratan de explicar el comportamiento de las personas en cuanto a las metas que persiguen; todas estas teorías tienen sus pros y sus contras, porque motivar a las personas en sus labores es una tarea muy difícil que sólo se logra mediante la experiencia y la práctica.

Estas teorías se dividen principalmente en dos categorías, teorías de: Contenido y del Proceso.

2.2 Teorías del contenido:

Enfocan y estudian los factores que existen dentro de la persona y que impulsan su conducta por lo que determinan necesidades específicas que motivan a la gente, estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas (Stoner, 1992). Entre éstas se encuentran:

2.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las de niveles inferior deben estar satisfechas

antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente. La jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente:

1. Las necesidades fisiológicas son las necesidades básicas de nivel inferior y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, agua y techo.
2. Las necesidades de seguridad se activan sólo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas.
3. Las necesidades sociales: se presentan después de las fisiológicas y de seguridad. Se refieren a la necesidad de asociarse.
4. Las necesidades de estima o ego: se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría entran en los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocidos por los demás.
5. Las necesidades de realización personal se refieren a las necesidades de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales.(Furham, 2001)

Las necesidades asumen formas que varían de una persona a otra. La teoría de motivación de Maslow se basa en las siguientes premisas:

- A. El comportamiento humano puede tener más de una motivación. El comportamiento motivado es una especie de canal que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aisladas simultáneamente.
- B. Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos.
- C. Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: una necesidad superior sólo se manifiesta cuando la necesidad inferior (más apremiante) está satisfecha. Toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Una vez satisfechas las necesidades básicas de alimentación, vestido y abrigo, el hombre desea amigos, y se torna social y grupal. Una vez satisfechas estas necesidades adquisitivas, desea reconocimiento y respeto de sus amigos, y realizar su independencia y competencia. Satisfechas estas necesidades de status y autoestima, pasa a buscar la realización de sí mismo, la libertad y modos cada vez más elevados de ajuste y adaptación.
- D. La necesidad inferior (más apremiante) monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo. En consecuencia, las necesidades más elevadas (menos apremiantes) tienden a quedar relegadas en un plano secundario. Sólo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esta preeminencia, no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades, porque deben satisfacer primero las necesidades inferiores. (Furham, 2001)

Esquema 2.1



Fuente: Furham, 2001

2.2.2 Teoría de los dos factores de Hezberg.

La teoría de los dos factores desarrollada por Hezberg (citado por Durham, 2001) busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:

- a) Factores higiénicos o factores extrínsecos. Se localizan en el ambiente que rodea al individuo y se refieren a las condiciones en las cuales desempeñan su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de

relación entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo. Tradicionalmente, estos factores higiénicos eran los únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los empleados, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo.

Además, el trabajo se consideraba una actividad desagradable, pero imprescindible.

De ahí el hecho de que la psicología motivara a las personas a trabajar o incluso aplicar ambas recompensas y castigos. En la actualidad muchas funcionan mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos o coacciones, algunas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos éstos son los salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc.

Cuando son óptimos, los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por esta razón, los factores higiénicos son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción. Su efecto es como el de ciertos medicamentos que evitan la infección o combaten el dolor de cabeza pero no mejoran la salud. De ahí también que se les llame factores de insatisfacción.

b) Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido de cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que les ejecuta.

Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de desmotivación y como resultado la apatía y el desinterés del individuo ya que no sólo le ofrecen un lugar decente para trabajar. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos provocan satisfacción; cuando son precarios; Sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg los llama factores de satisfacción.

Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de la insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción”.

En otras palabras, la teoría de los dos factores establece que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste: son los factores motivacionales.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente, del salario, de la supervisión, de los colegas y del contexto general de cargo: son los factores higiénicos.

Cuadro 2.1

FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES MOTIVACIONALES (de satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (de Insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el individuo en su cargo) <ol style="list-style-type: none">1. Trabajo en sí2. Realización personal3. Reconocimiento4. Progreso profesional5. Responsabilidad	Contexto del cargo (cómo se siente el individuo en la empresa) <ol style="list-style-type: none">1. Condiciones de trabajo2. Administración en la empresa3. Salario4. Relaciones con el superior5. Beneficios y <u>servicios</u> sociales

Fuente: Furham, 2001.

Para que el contenido del cargo (factores motivacionales) sea siempre estimulante y excitante hasta el punto de crear medios de satisfacción de las necesidades más elevadas Herzberg propone el enriquecimiento del cargo. Según él, este enriquecimiento trae efectos deseables como el aumento de la motivación y la productividad, así como la reducción del ausentismo y la rotación de personal, como se estudió anteriormente.

2.2.3 Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland.

Su teoría está muy vinculada con el aprendizaje. Considera que muchas de las necesidades del hombre son adquiridas a través de la cultura humana. Las tres principales necesidades que maneja Mc Clelland son: La necesidad de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Afi) y la necesidad de poder (n Pod) señala.

Mc Clelland (1980) dice que cuando una de estas tres necesidades está presente en una persona, actúa como motivador que lo mueve a buscar su satisfacción, pero que cada persona las tiene en diferente medida. Por ejemplo, si una persona tiene una necesidad de logro alta, buscará constantemente nuevos retos, trabajará duro y se desarrollará lo mejor que pueda para lograr esas metas.

Existen una serie de factores en la gente que reflejan una necesidad de logro alta, como son: Personas que agradan de tomar responsabilidades e iniciativa, se retroalimentan con sus resultados y desempeño y tienden a aceptar riesgos calculados.

La necesidad de afiliación que tienen algunas personas refleja el deseo que tienen de actuar y relacionarse socialmente con otras. Estas personas se preocupan por la cantidad de las relaciones personales en el trabajo.

Quien siente una gran necesidad de poder se esfuerza en obtener y ejercer la autoridad y el control, son las personas que siempre quieren influir en las demás personas y hacer valer sus puntos de vista sobre los demás.

Según Mc Clelland, (Orozco 2000) estas necesidades se aprenden al enfrentarse al ambiente en el que uno se desenvuelve, y al buscar satisfacerlas, la conducta asociada con la mejor recompensa se repetirá.

Cabe mencionar que todos los seres humanos tenemos todas las necesidades aprendidas socialmente, solo que algunas son las que nos controlan más que otras: El éxito en una organización se tendrá si existe el análisis del puesto y de las habilidades necesarias para ejercerlo, con lo que se puede seleccionar a la gente idónea para ello a través de sus antecedentes personales y laborales. (Orozco, 2000)

2.3 Teorías del Proceso:

Se ocupan en responder a la pregunta de cómo se activa la conducta individual, como se dirige, se sostiene y se detiene. Estudian factores externos a las personas, pero que también logran motivarlas, toman en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva

2.3.1 Teoría de las Expectativas de Victor Vroom.

Esta teoría intenta explicar cómo es que las recompensas producen conductas al concentrarse en los estados cognitivos internos que dan lugar a la motivación.

La teoría de Vroom postula que la motivación o fuerza es una función matemática de tres tipos de cogniciones. La ecuación relacionada con dichas cogniciones es la siguiente:

Fuerza= Expectativas x Probabilidad subjetiva (valencia x Instrumentalidades).

En esta ecuación la **fuerza** representa la motivación que debe invertir la persona en una conducta o secuencia de conductas relacionadas con el desempeño laboral; cabría concebirla como la motivación para desempeñarse de una manera determinada. La **expectativa** es la probabilidad subjetiva que tiene una persona respecto a su capacidad para conducirse de manera determinada. Es similar a la autoestima o a la confianza que tiene una persona para realizar una tarea de nivel específico. La **probabilidad subjetiva** significa que las personas pueden variar en la certeza de sus ideas, una probabilidad subjetiva de cero denota que la persona está segura que no podrá realizar una tarea con éxito.

Una probabilidad de 1.0 implica que el individuo está absolutamente convencido, sin sombra de duda de que podrá con éxito lograr la tarea asignada. Por último, una probabilidad subjetiva de 0.50 indica que la persona calcula una probabilidad de éxito 50/50.

La **valencia** es el valor de un resultado o de la recompensa que se otorga a una persona, es el grado en que la persona desea o quiere algo. En el entorno laboral, el dinero es la recompensa más frecuente, la cual puede tener diferentes niveles de valencia, según las características del empleado.

La **instrumentalidad** es la probabilidad subjetiva de que una conducta determinada resulte en un estímulo en específico; para cualquier situación, puede existir más de una recompensa o resultado de una conducta. Para

cada posible resultado la valencia y la instrumentalidad se multiplican, luego, cada producto de valencia-instrumentalidad se suma hasta obtener un total, el cual se multiplica por la expectativa para obtener la calificación de la fuerza. Si esta calificación es alta, la persona se sentirá motivada a conseguir resultados en su trabajo; si, al contrario, dicha calificación es baja, la persona no tendrá motivación para alcanzarlos. (Stance, 2005)

2.3.2 Teoría de la Equidad de Stancey Adams

Según la teoría de la equidad enunciada por Stancey Adams (Furham, 2001) las personas buscan la justicia y la equidad en sus relaciones sociales. Con este objetivo evalúan continuamente a quienes los rodean, formándose impresiones acerca de lo que los demás hacen y de lo que, supuestamente, les sucede en consecuencia. Los criterios de valoración utilizados son los resultados y las aportaciones de ambas partes. En consecuencia, los trabajos establecen cocientes para sí mismos y para sus compañeros, o personas que ocupan puestos similares en otras organizaciones, o incluso con otros empleados que ocupan distintos niveles jerárquicos.

En el caso de que la comparación entre unos y otros ratios se perciba como no equitativa se produce una sensación de disonancia cognitiva que lleva al individuo a distintas reacciones:

- a) Cambios en las propias contribuciones/resultados: en este caso, el trabajador decide reducir su esfuerzo laboral, o por el contrario, aumentarlo si es que se percibe que de esta manera sus resultados se van a equiparar a los de un grupo de referencia.

- b) Cambios en las contribuciones/ resultados de los demás; esta opción implica intentar convencer a las personas con las que la comparación es deficitaria, de que reduzcan su esfuerzo, utilizando diferentes razonamientos-“os están explotando”-. Otras probabilidades pueden ser aún más perjudiciales para la organización. Como ocurrirá si el empleado opta por el sabotaje o por otras conductas contraproducentes.
- c) Distorsión cognitiva: el trabajador modifica sus percepciones respecto a las contribuciones/ resultando de una de las partes. Por ejemplo, puede pensar que si bien sus compañeros ganan más dinero que él, tienen un trabajo más duro, o sin suficiente seguridad.
- d) Cambio de grupo de referencia: esta solución implica que el empleado comience a compararse con trabajadores diferentes, con quienes suponga que el ratio de contribuciones/ resultados le sea beneficioso

En este trabajo no gano mucho dinero, pero peor sería trabajar en un empresa que acaba de quebrar

- e) Abandono de las relaciones de intercambio: el trabajador puede tomar la decisión de abandonar la organización o cambiar el puesto que se requiere.

Es importante destacar que como ocurre en el resto de las teorías cognitivas sobre el comportamiento humano, el énfasis se pone en la subjetividad de la percepción. Es decir, no es necesario que sea objetivamente cierto que un compañero está obteniendo una serie de beneficios esforzándose menos. La sensación de inequidad se producirá simplemente con que la percepción vaya por esa línea.

2.3.3. Teoría de fijación de metas de Locke

La teoría de las metas es expuesta por Edwin Locke (1980), quien plantea que las personas se establecen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación laboral, los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para alcanzar las metas.

Existen fases para el establecimiento de metas:

- Reestablecer la norma a alcanzar.
- Evaluar si es alcanzable.
- Evaluar si se ciñe a las metas personales.

La aceptación de la norma, conlleva al establecimiento de la meta y la conducta se dirige hacia dicha meta.

De manera muy detallada, Hirschfeldt (2003) se refiere a las estrategias específicas encaminadas a la consecución de metas:

1ra. Fijación de la meta partiendo de los criterios que las metas son intrínsecas o extrínsecas, controlables e incontrolables.

2da. Definición del tiempo que se requiere para alcanzar la meta.

3ra. Determinación de los recursos tanto humanos como materiales que se requieren.

4ta. Definir la actividad, o sea, las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de la meta.

5ta. Enfrentar los obstáculos. Este aspecto significa persistencia, lo que se expresa cuando un motivo es verdaderamente intrínseco y contiene implícito además las posibles variaciones en el curso de acción si aparecen barreras que impiden u obstaculizan el alcance de la meta.

6ta. Fijar criterios de excelencia. Si la meta es controlable, alcanzable y estimulante requiere del establecimiento de niveles de excelencia para una ejecución perfecta.

Es importante buscar la satisfacción por hacer lo mejor en todas y cada una de las metas propuestas.

La importancia del establecimiento de metas radica en que es un elemento que se centra sobre el comportamiento y puede llegar a convertirse en una motivación, la cual se incrementa si además la persona recibe retroalimentación del de cursar de su conducta para alcanzar tales metas. La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación.

Las teorías de la motivación nos ayudan a entender como funciona la motivación en las personas y como se da en el entorno laboral. En el siguiente capítulo conoceremos cuales son los factores que inciden en la motivación.

CAPÍTULO 3

FACTORES QUE INCIDEN EN LA MOTIVACION LABORAL

3.1. Salario.

Es la retribución que debe pagar el patrón por el trabajo, se deduce que incluye todas las prestaciones que el patrón promete dar al trabajador; por ejemplo:

Cuota fija o salario base, que es lo que por tu trabajo vas a percibir durante tu jornada de trabajo; a su vez la cantidad se divide entre siete o treinta días según sea el caso para determinar cuanto es lo que te pagan diariamente; en la federación, los trabajadores reciben un sueldo base proveniente de un tabulador. Con el personal bancario es lo mismo; su salario está basado en tabuladores elaborados por las instituciones de crédito; más explícito: cuota fija es tu sueldo diario.

"El salario interesa más por el carácter remunerativo que tenga que por la forma, métodos lugares o prestaciones que formen parte del mismo. La proclamación solemne en el sentido de que el trabajo no puede considerarse una mercancía, ha otorgado al salario una categoría jurídica especial que obliga a un tratamiento distinto al acostumbrado entre nosotros".(Lesko, S.f)

El derecho a la retribución económica presenta hoy un carácter particular con apoyo en el principio de la reciprocidad, de la obligación correlativa del empleador y de las necesidades de los trabajadores: el gasto alimentario, la vivienda, la educación de los hijos, el vestido, etc.

Señala Lesko (S.f) que el salario es el factor motivacional más importante, es necesaria la remuneración en efectivo, pero es insuficiente para la creación de un alto potencial motivacional en la situación laboral. es solo la base sobre la cual necesitan construirse los otros factores motivacionales, de tal forma que se incremente todo el potencial motivacional y la calidad del medioambiente laboral.

3.2 Remuneración del trabajo desde el punto de vista jurídico.

Se dividen en 3 componentes y son las siguientes:

- La composición del salario.
- La protección que deba darse al salario.
- La fijación del salario mínimo.

La Composición del salario. Expresa nuestra ley que el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria; gratificaciones; percepciones; habitación; primas; comisiones; prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad entregada al trabajador a cambio del trabajo que desempeñe.

La protección que deba darse al salario. En el orden internacional 6 son los capítulos en los que se otorgan amplia defensa al salario:

1.-La prohibición de todo tipo de descuento no autorizado por el trabajador. Los descuentos de los salarios solamente se deberán permitir de acuerdo con las condiciones y dentro de los límites fijados por cada legislación nacional, por los contratos colectivos o por laudos arbitrales. La ley mexicana los permite tratándose de deudas contraídas por el trabajador; por pago de renta; por pago de abonos para cubrir prestamos provenientes del Fondo

Nacional de la Vivienda; para constituir cajas de ahorro o para el pago de pensiones alimenticias, cuotas sindicales y abonos o para cubrir créditos destinados a la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.

2.- El pago en forma personal; a intervalos regulares y precisamente en moneda del curso legal. En México las prestaciones en especie serán apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia.

3.- Se aceptan almacenes o tiendas, bajo la condición que las mercancías que expendan sean vendidas a precios justos y razonables y que los servicios que presten se hagan en iguales condiciones, evitándose toda clase de lucro. En México estos almacenes y tiendas podrán establecerse únicamente cuando exista convenio sobre el particular entre trabajadores y patronos.

4.- Los descansos por motivo de maternidad en el caso de las trabajadoras mujeres; o por concepto de vacaciones o derivados de riesgos profesionales; siempre serán pagadas con el importe del salario convenido. El pago del descanso semanal o "séptimo día", escasas legislaciones la consideran.

5.- La participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa donde presten servicios. Es aun reducido el número de países que contemplan esta prestación, la cual se protege a través de comisiones mixtas que intervienen en su fijación o por disposición legal como ocurre en nuestro país.

6.- El salario no podrán ser objeto de ninguna compensación, es decir, no se podrá suplir con otra forma de pago.

C) El salario mínimo. Nuestra ley define al salario mínimo en función de la cantidad que debe recibir el trabajador en efectivo

por los servicios que preste en una jornada de trabajo. Sería agradable que debería ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

3.3 Reconocimiento.

Reconocimiento es conocer y admitir algo como lo que es, la falta de reconocimiento genera disconformidad, resentimientos, rencores y desmotivación. (Koch, 2009).

3.3.1 Reconocimiento informal

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

3.3.2 Reconocimiento formal

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo

bien hecho. El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

3.3.3 Regla del 80/20 para el reconocimiento formal

En toda estrategia de reconocimiento formal, existen dos partes diferenciadas. La parte intangible, que viene a ser el acto de presentación, donde emana la comunicación emocional y la parte tangible, que es el vínculo físico que utilizamos para hacer que la experiencia sea memorable.

Pues bien, la proporción coincide con la famosa regla de Pareto del 80/20. Tenemos que maximizar el 80% de la parte intangible, así como en el 20% restante de la parte tangible, para lograr un reconocimiento eficaz.

Un acto de reconocimiento es bueno que sea relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas, etc. para así vincular la memoria del logro y hacer que impulsen a sus empleados a contar la historia.

Es muy importante, la inclusión del logo o imagen corporativa de la organización, para así simbolizar al máximo la experiencia. Por último, recuerde que un acto de reconocimiento formal no tiene por qué ser caro para ser memorable.

3.4 Remuneraciones

Es la compensación que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del

trabajador y de su familia. En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asignó la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.

Generalmente las remuneraciones o compensaciones, se otorgan a los colaboradores, por los servicios prestados, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios.

El objetivo técnico tradicional de las políticas remunerativas, es crear un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el colaborador como para el empleador u organización, lo ideal al final es que, el colaborador se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado. En forma resumida manifestaremos que los objetivos que buscan las políticas remunerativas son que éstas sean las adecuadas, equitativas, equilibradas, efectivas motivadoras, aceptadas y seguras. En caso contrario que el trabajador no sienta que existe remuneración no podrá desempeñarse de forma contenta y armoniosa.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área

para promover criterios de igualdad entre las personas para llegar a obtener un mayor esfuerzo, eficiencia, responsabilidad, y condiciones de trabajo en cada puesto.

3.5 Clima Organizacional

La definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

Algunas de sus características son:

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control. El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar. Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento

- El perfil hacia los fines o los medios. De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que éstos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfocados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente.

3.6 Satisfacción Laboral

Se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

Las comparaciones sociales con otros empleados

Las características de empleos anteriores

Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

Retribución

Condiciones de trabajo

Supervisión

Compañeros

Contenido del puesto

Seguridad en el empleo

Oportunidades de progreso.

Además se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

También cuando los trabajadores de una organización sienten que no se les está respetando la forma en la que laboran la satisfacción que llegan a presentar en su trabajo disminuye porque sienten que no se les toma en cuenta, que la organización los aparta de las decisiones que se toman, no los involucran, (Cruz Cordero, 1995), señala que para que el trabajador se sienta satisfecho con las labores, es necesario que se les permita asumir tareas que pongan a prueba sus capacidades, gozar de prestigio, ser tomado en cuenta en la solución de problemas y en las decisiones que se tomen con respecto a su labor, desarrollar iniciativas, aportar ideas y soluciones novedosas y contar con autonomía para ejercer sus funciones, por lo que requieren de un ambiente institucional que favorezca estas condiciones.

3.6.1 Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

3.6.2 Satisfacción con el trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente cinco "dimensiones centrales"

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las

vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas.

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que escalare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

3.6.3 Satisfacción, Insatisfacción Y Producción

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.

3.7 Satisfacción del empleado

Parece evidente que deben existir marcadas diferencias individuales en la satisfacción en el trabajador y que distintas personas en el mismo empleo experimentan diversas fuentes y grados de satisfacción, y dos personas con empleos distintos pueden experimentar grados de satisfacción. Sin embargo, la cuestión fundamental es en sí la personalidad (y otras diferencias individuales) es un factor importante o interactúa con el empleo para generar satisfacción en el trabajo. Por tanto tenemos la siguiente posible ecuación

$$JS=f(P*J*PJE)$$

Donde: JS= satisfacción en el trabajo, P=personalidad, J=características del trabajo, PJE= persona-compatibilidad en el trabajo y E = error. Hay dos posibles efectos principales: personalidad y empleo.

- Si se puede demostrar que los individuos con algunos tipos de personalidad se sienten más satisfechos(o insatisfechos) sin importar el tipo de trabajo, supuestamente el efecto principal de la personalidad explica gran parte de la variación.

- Si se puede demostrar que algunos empleos hacen que quienes los desempeñan se sientan más satisfechos (o insatisfechos) sin importar su personalidad (habilidades, destrezas, etc). probablemente el efecto principal del empleo explique gran parte de la variación.

45

- Si se puede demostrar que la adecuación (o inadecuación) particularmente entre una persona (personalidad) y el empleo (exigencias) crea determinadas fuentes de satisfacción o insatisfacción, supuestamente la interacción de la persona y el empleo es la causa principal de la variación.

Desafortunadamente, la ecuación se complica un poco por el hecho de que la satisfacción laboral es, en sí misma, multidimensional. Dependiendo del teórico cuyo texto se lea o las medidas que se adopten, es posible que existan hasta 10 dimensiones diferentes, pero inevitablemente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, por ejemplo, con las condiciones del trabajo, compañeros de trabajo y estructura de las recompensas, por tanto, después de una gran cantidad de evidencias empíricas, se encuentran las siguientes ecuaciones hipotéticas (donde P es una medida de personalidad y los rasgos de la personalidad, J es un índice del trabajador y PJF es la medida de compatibilidad entre los dos).

JS (condiciones de trabajo)	=4.86P+1.35J+2.41PJF +2.14
JS (compañeros de trabajo)	=10.21P+0.86J+1.11PJF +6.81
JS (estructura de las recompensas)	= 3.11P+9.87+2.23PJF+1.33

Es grande la atracción de este tipo de ecuaciones, sin embargo, la idea es buena, aunque indudablemente se desatarán fuertes controversias en cuanto a si el factor P o J determinan gran parte de la variación. (Furham 1992,P.198)

3.8 Teorías de las causas de la satisfacción en el trabajo.

A pesar de las distintas variables de las que se asegura que tienen efectos mayores, menores o moderados sobre la satisfacción laboral, es posible dividir estos factores en tres grupos

- *Póliticas y procedimientos organizacionales.* Conciernen a cosas como el sistema de recompensas(la equidad perciba de la remuneración y las promociones), la supervisión y las prácticas de toma de decisiones, así como la calidad percibida de la supervisión , inevitablemente, todos ellos influyen en la satisfacción en el trabajo.
- *Aspectos específicos en el trabajo,* como la carga general del trabajo, habilidades, variedad, autonomía, retroalimentación y
- *Naturaleza física del ambiente laboral.* Pueden tener un efecto significativo.
- *Características personales* como la autoestima, la capacidad de tolerar el estrés y la satisfacción general en la vida probablemente determinen la satisfacción en el trabajo.

Las encuestas siempre señalan que entre 80% y 90% de las personas son relativamente felices en el trabajo. Sin embargo, es evidente que, aunque la satisfacción en el trabajo generalmente es elevada, esto no se aplica en todos los ambientes laborales y trabajos, y tampoco se aplica todos los grupos socioeconómicos y étnicos. Tomando en cuenta que evidentemente,

los factores sociológicos y organizacionales contribuyen a la satisfacción en el trabajo, la pregunta debe seguir centrándose en los factores de la personalidad asociados a quienes aseguran sentirse satisfechos, o nada con su trabajo.

Consideremos, por ejemplo, el cuadro 6.7 de Locke (1984), en el cual se observa la forma de aumentar la satisfacción en el trabajo. Locke identificó ocho factores laborales y estrategias adecuadas, pero omitió importante función moderada de los efectos de la personalidad por lo tanto, con algunas excepciones, las soluciones propuestas, se centraran en las diferencias organizacionales más que en las individuales.

(Furham ,1992,p.199)

Aunque es fundamental elaborar una lista y clasificar los factores que influyen en la satisfacción laboral, lo que debe hacerse es una descripción del proceso mediante el cual las personas en determinados puestos experimentan niveles bastante distintos de satisfacción en el trabajo.

3.9 Conductas de Insatisfacción en los empleados

3.9.1 Rotación de personal

Los empleados que cambian constantemente de empleo muestran una moral muy baja. Este problema, cuesta mucho dinero a las empresas, porque además de detener el proceso productivo debido a los constantes cambios, tiene que gastar al reclutar y seleccionar más gente para cubrir las vacantes.

“ El Departamento de Trabajo en los E.E. U.U. sugiere la siguiente fórmula para poder detectar los índices de cambios personal.”

Esquema 3.1

Número de separaciones durante un mes

*X 100= Porcentaje
de cambios*

Total del número de empleados a la mitad del mes

Los índices de rotación de personal también pueden aumentar o disminuir debido a la situación del mercado laboral, cuando existe una contracción de la demanda de trabajadores, la rotación disminuirá, aunque existan empleados insatisfechos, pero cuando la satisfacción es contaria, los empleados que no están a gusto en la empresa no tendrán ninguna atadura para irse. (Koosen, 1980)

3.9.2 Impuntualidad.

Aunque no representa en la mayoría de los casos riesgos para la empresa, porque muchas veces se debe a situaciones externas al empleado, debe ser tomada en cuenta cuando se vuelve repetitiva o crónica. En este caso puede suceder que el empleado no tiene una idea clara de su papel dentro de la empresa, por lo que no está bien integrado a su grupo de trabajo y por esto, no les importa lo que suceda con él, ni es presionados por las pautas de comportamiento grupal.(Koosen, 1980)

3.9.3 Ausentismo.

Las ausencias que son tratadas con los supervisores con anticipación, por medio de permisos, premios o simplemente un aviso con tiempo no dañan a la empresa como lo hacen las que se deben a las insatisfacciones del empleado con su trabajo. La eficiencia del grupo de trabajo se ve automáticamente afectada, en el caso de que una persona falte; baja la productividad de todos los demás, así como su moral, al tener que hacer a veces el trabajo del ausente.

También se presentan el ausentismo en personas renuentes a trabajar en equipo, ya que piensan que de esta manera su contribución al trabajo se ve limitada, o van a tener que estar bajo las órdenes de alguien más.

(Koosen 1980)

3.9.4 Baja productividad.

Las empresas están acostumbradas a trabajar por cierto nivel ó velocidad para cumplir su función con los clientes y proveedores, pero al presentarse insatisfacción entre sus trabajadores, la productividad disminuye inmediatamente; si no se ubican las causas de este cambio rápidamente y se busca la manera de remediarlo, la empresa puede llegar inclusive a perder sus clientes y quebrar. (Koosen, 1980)

3.9.5 Accidentes laborales.

Un empleado que no se siente a gusto con su puesto, comienza a desconcentrarse y brincarse las normas de seguridad para su protección, por lo que se empiezan a presentar accidentes en estas áreas de trabajo; asimismo los demás empleados empiezan a sentir temor hacia las máquinas

y una baja moral debido a que alguno de sus compañeros ha sufrido un percance, y ellos pueden ser los siguientes. Un lugar de trabajo seguro, causa una sensación de tranquilidad a los trabajadores, por lo que la Gerencia debe siempre tener bajo su control cualquier situación riesgosa que pueda presentarse. (Koosen, 1980)

3.9.6 Huelgas o Sabotajes

Son los ejemplos extremos de la insatisfacción en el empleo, ya que demuestran que la gente es capaz de hacer cualquier cosa con tal de no cumplir con su trabajo. Para las empresas representan un alto costo económico y social y la reputación de la empresa se ve perjudicada. (Koosen, 1980)

3.9.7 Falta de orgullo en el trabajo

Puede ser que una empresa haya atentado contra la sociedad de alguna manera, los trabajadores de ella se sentirán avergonzados de haber contribuido en esta acción, por lo que su trabajo, aunque les da para comer, no les causa ninguna satisfacción. El trabajador termina por preguntarse acerca de su desempeño ¿A quién le importo, yo o la empresa? Y puede dejar de preocuparse por su apariencia o por el estado de su área de trabajo. (Koosen 1980)

Los psicólogos no podemos hacer solamente que la gente se sienta satisfecha de su trabajo y luego olvidarse de ello, esta satisfacción es dinámica en cada momento puede aumentar o disminuir, por lo que siempre se debe estar atento de ella.

Al conocer los factores que inciden en la motivación laboral, podemos lograr conocer todo lo relacionado con la motivación laboral. En el siguiente capítulo conoceremos la metodología de la presente investigación

CAPITULO 5
METODOLOGIA

4.1 Objeto de estudio: La Motivación

4.2 Aspectos:

La motivación como factor relevante del desempeño laboral.

La influencia de la motivación en el desempeño laboral.

4.3 Planteamiento del problema:

La Motivación es el proceso que origina, estimula y dirige voluntariamente o involuntariamente los comportamientos del individuo hacia la realización de objetivos. Es decir "Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización".

El hombre manifiesta una conducta positiva cuando ésta le produce satisfacción o esta relacionada con otros beneficios que obtiene en el medio ambiente de trabajo.

De lo contrario, cuando la conducta es poco motivante el individuo se ve afectado llegando a sentirse frustrado y sin el deseo de hacer las cosas, al tener que realizarlas por obligación no manifiesta satisfacción alguna.

El psicólogo determina la conducta positiva o negativa, del individuo hacia el trabajo, al jefe, los compañeros y la organización, es necesario en la actualidad resaltar la importancia de la motivación y elaborar un programa de motivación para que el psicólogo actúe coordinando, a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechas

Toda conducta está provocada por algún motivo, por ello cuando nos desempeñamos en el campo laboral, para desempeñarnos de forma adecuada, es necesario considerar diversos factores entre los cuales la motivación de personal parece ser determinante, ya que es todo aquello que lleva hacia o dirige la conducta de los individuos hacia ciertos fines, entonces, cabe preguntarse ¿Cuál es la motivación de los empleados del departamento de Selección de Personal en una Institución Gubernamental?, ¿Qué aspectos motivacionales es necesario considerar para un mejor desempeño laboral?.

4.4 Objetivo general:

El objetivo de este trabajo es: Conocer en qué nivel se encuentra la motivación laboral y que aspectos motivacionales son necesarios mejorar para tener un nivel motivacional óptimo en el trabajador de una Organización del Gobierno.

4.5 Propósito

Describir los aspectos motivacionales que son necesarios trabajar con los empleados del Departamento de Selección de Personal en la Secretaría de Relaciones Exteriores, para que puedan desempeñarse de manera optima en sus actividades.

4.6 Objetivos específicos:

- Conocer qué es la motivación
- Describir las teorías sobre la motivación más relevantes
- Analizar cuales son los elementos o los componentes de la motivación.
- Describir el desempeño laboral.
- Analizar cuales son los factores que intervienen en un buen desempeño laboral.
- Describir la importancia que tiene la motivación en el desempeño laboral.
- Analizar las investigaciones existentes sobre la relación entre la motivación y el desempeño laboral.
- Describir los aspectos más importantes de la motivación que es necesario trabajar en empleados de una dependencia del gobierno Como lo es la Secretaria de Relaciones Exteriores.

4.7 Justificación:

En toda empresa, además de las metas específicas propias, se tienden siempre implícitamente a una serie de objetivos tales como la eficiencia en el trabajador, máximo rendimiento, mayor productividad, Innovación, etc. y para el logro de los objetivos de las organizaciones el psicólogo juega un papel

relevante debido a que aporta a el área industrial sus conocimientos, habilidades y técnicas con el fin de que el trabajador se sienta satisfecho y logre sus objetivos.

En los años 80's se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones y, si eso no daba resultado, amenazaban con despedirlo.

En la actualidad, se sabe que ni más dinero, ni más beneficios Marginales dan por resultado ineludible una mayor productividad. Tampoco la consigue amenazando con el despido.

En nuestros días, un número cada vez mayor de organizaciones llegan a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo de la mejor manera, esto es cubriendo sus necesidades, para ello es necesario elaborar un programa de motivación que cubra las necesidades del trabajador, con el fin de que su desempeño laboral sea optimo.

El psicólogo al resaltar la importancia de la motivación en la empresa con un programa que motiva positivamente a sus empleados obtiene de los mismos Creatividad, Innovación, Participación, trabajo en grupo, iniciativa, lo cual le permite Mayor rendimiento y Productividad alcanzando los objetivos de la empresa. En caso contrario, presenta un efecto negativo en su rendimiento y los objetivos de la institución no se cubren cabalmente.

4.8 Antecedentes:

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes, psicólogos e investigadores de la administración. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban y se creía que este modelo tradicional era el más aceptado.

En los años 80's se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones y, si eso no daba resultado, amenazaban con despedirlo. Como nos muestra Alma Rosa Cedillo en la investigación sobre el descontento del trabajador, en la cual se da como resultado que el 80% de los trabajadores se mostraban aburridos y el estímulo monetario no daba los resultados requeridos.

Edgar García (Orozco, 2000) nos habla de que en la actualidad, se sabe que ni más dinero, ni más beneficios Marginales dan por resultado ineludible una mayor productividad. Tampoco la consigue amenazando con el despido, siendo necesario implementar técnicas motivacionales para aumentar el desempeño del trabajador.

En nuestros días, un número cada vez mayor de organizaciones llegan a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo de la mejor manera, esto es cubriendo sus necesidades, para ello es necesario elaborar un programa de motivación

que cubra las necesidades del trabajador, con el fin de que su desempeño laboral sea óptimo.

4.9 Paradigma de investigación:

La presente investigación es Cuantitativa por el tipo de estudio, en el cual se describieron los diferentes factores motivacionales, a partir del uso de la estadística y se compararon los valores obtenidos en las preguntas de un cuestionario con los valores esperados, los cuales son fenómenos cuantitativos.

4.9.1 Tipo de estudio:

Por su profundidad es de carácter descriptivo debido a que se pretende describir en todos sus componentes una realidad que es la motivación, para dicha investigación se utilizó la técnica documental y de campo ya que nos sirvieron para conocer cuales son los factores relevantes en la motivación laboral y conocer en cuales de estos factores es necesario trabajar para tener niveles motivacionales óptimos.

Por el número de veces que se recolectó información es transversal debido a que se recolectó una sola vez, de carácter prospectiva por ser un problemática actual y de tipo no experimental debido a que se realizó el estudio sin manipular deliberadamente las variables.

4.9.2 Técnicas de investigación.

La investigación se logró mediante el uso de la técnica documental:

Bibliográfica

Hemerográfica

Electrónica.

La técnica de campo se logró mediante el uso de:

Aplicación de una Prueba Motivacional a una muestra de 30 empleados del Departamento de Selección de Personal de una Dependencia del Gobierno.

4.9.3 Instrumento:

Se aplicó el test motivacional de YACH para detectar las estrategias motivacionales en las empresas, consta de 40 preguntas dicotómicas de SI y NO, en la cual tuvo que indicar la afirmación con la que se identifique. El cuestionario está realizado con los indicadores de Salario, Reconocimiento, Remuneraciones, Ambiente físico y Seguridad en el trabajo.

La confiabilidad fue obtenida por el método de mitades utilizando la fórmula Spearman Brown. Asimismo se obtuvo la validez por el método de Jueceo y de la aplicación del coeficiente Biserial puntual.

4.10 Muestra:

A continuación se presenta el tipo, características y aplicación.

4.11 Tipo de muestra:

El método de muestreo será no probabilístico debido a que no garantiza la representatividad de la muestra.

De sujetos tipo porqué se seleccionará una muestra de tamaño de una población de N unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N . (Hernández, Fernández y Balpista, 2007)

4.12 Características:

Se aplicara a una muestra de tamaño de 30 trabajadores de ambos sexos, Con antigüedad minima de un año, de mandos medios en la organizaciones.

4.13 Procedimiento para análisis de resultados.

Para el análisis de resultados, primero me encargue de reunir a la muestra para la aplicación, A continuación apliqué el Instrumento YACH para conocer las estrategias motivacionales utilizadas en las empresas, tomando como muestra a 30 trabajadores de ambos sexos, Con antigüedad minima de un año, de mandos medios.

Después los resultados del test motivacional se analizaron en el programa SPSS para así realizar el análisis estadístico pertinente. Posteriormente para cada reactivo se realizo el análisis de frecuencias de las respuestas de cada reactivo por escala a través de la Chi cuadrada (diferencia entre valor esperado y valor obtenido).

En el próximo capítulo se muestran los resultados de la investigación.

CAPITULO 5
RESULTADOS

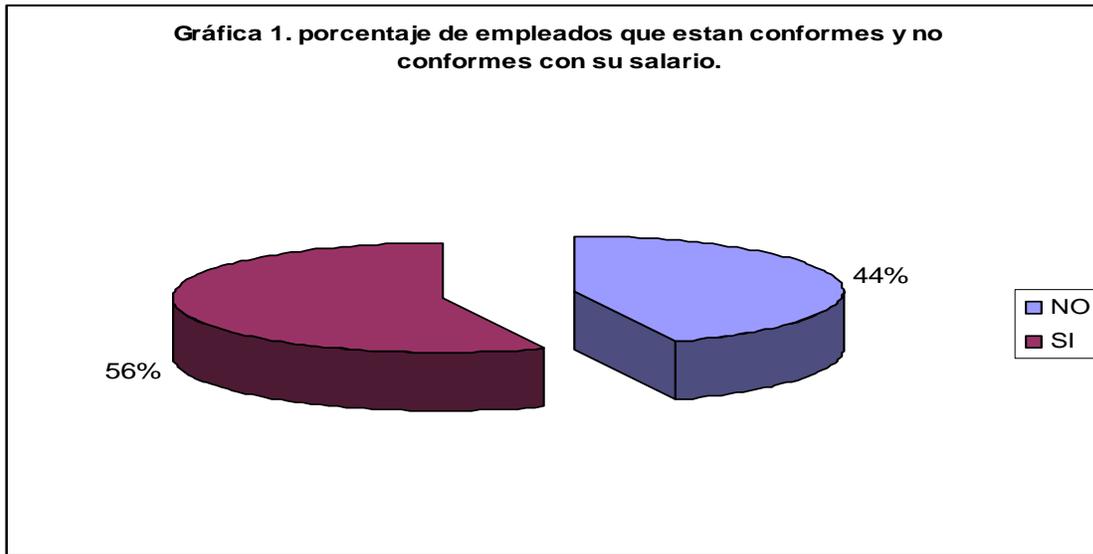
5.1 Resultados

La muestra estuvo conformada por 25 empleados del departamento de selección de personal de la Secretaría de Relaciones Exteriores. A cada uno de ellos se les aplicó el cuestionario de Motivación laboral, el cual consta de 40 reactivos que evalúan las dimensiones de salario, reconocimiento, remuneraciones, clima organizacional y satisfacción laboral, además de proporcionar un puntaje de motivación general.

La descripción de los resultados de esta muestra en las diversas dimensiones se presenta a continuación:

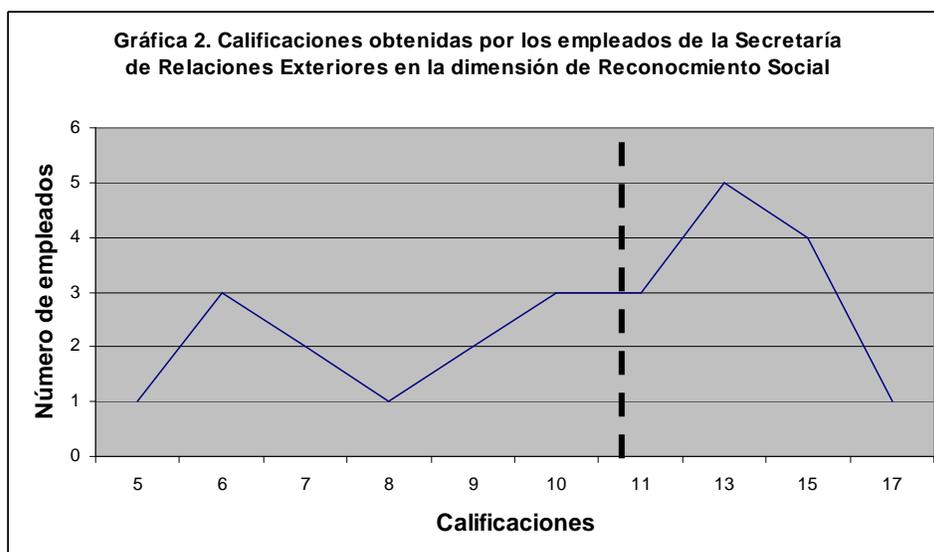
La dimensión salario únicamente contiene un reactivo en el cual se indica la satisfacción del trabajador sobre su salario, el 44% no están conformes con lo que ganan y el 56% sí lo están, estos datos nos indican que en cuanto a salario el nivel motivacional es medio. (ver gráfica 5.1).

Gráfica. 5.1



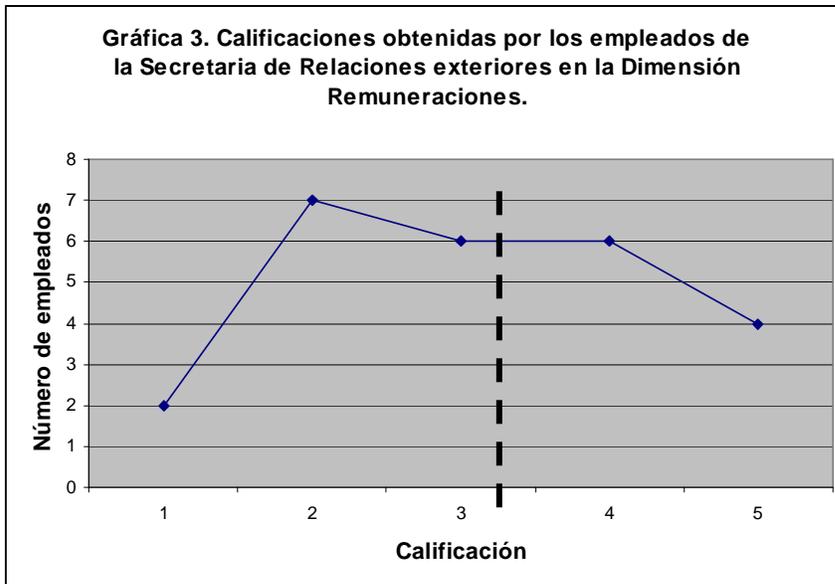
En relación con la dimensión de reconocimiento social, los empleados tuvieron una calificación mínima de 5 puntos y una máxima de 17, el promedio de calificaciones fue de 10.72 y una desviación típica de 3.422. La gráfica 2 muestra la distribución de las calificaciones en esta dimensión. Los resultados indican que se presentó una tendencia de los trabajadores hacia una motivación por reconocimiento ligeramente por encima del promedio.

Gráfica 5.2



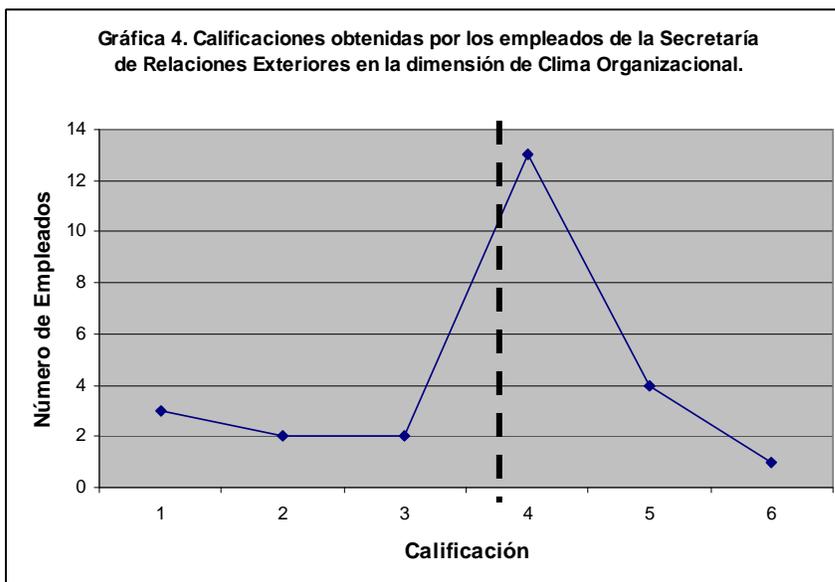
La gráfica 5.3 muestra los resultados obtenidos en la escala de Remuneraciones, la puntuación mínima fue de 1 punto y la máxima de 5 puntos, la media fue de 3,12 y la desviación estándar de 1.236. Estos datos indican que la motivación de los empleados debido a las remuneraciones que reciben es ligeramente por encima del promedio.

Grafica 5.3



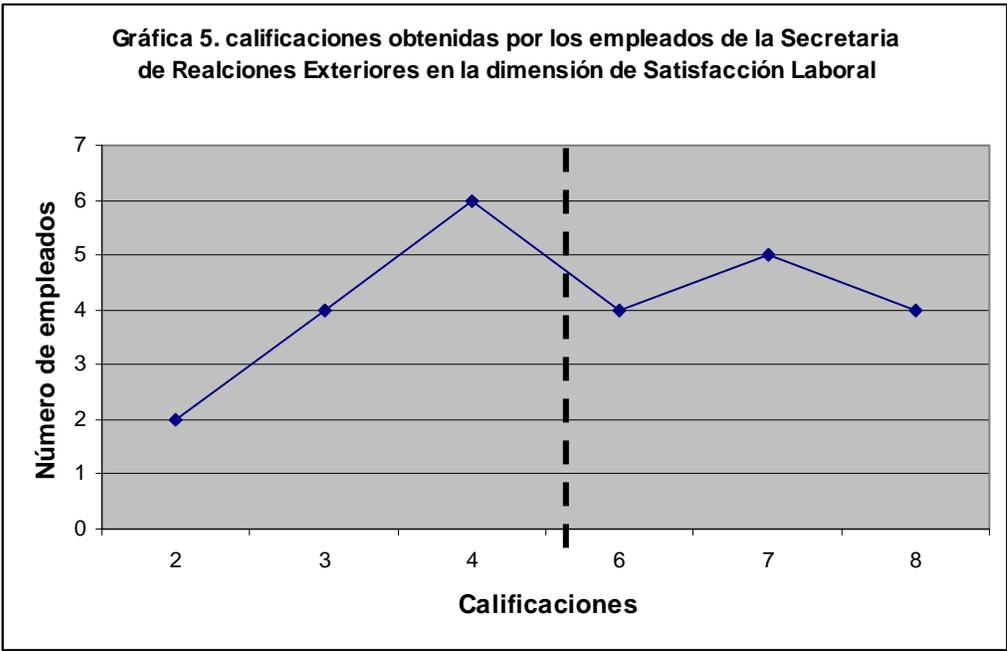
En la dimensión de clima laboral, la calificación mínima fue de 1 y la máxima de 6, el valor promedio fue de 3.64 y la desviación promedio de las calificaciones fue de 1.319, estos datos nos ponen de manifiesto que el clima organizacional es percibido por los empleados como motivante.

Grafica 5.4



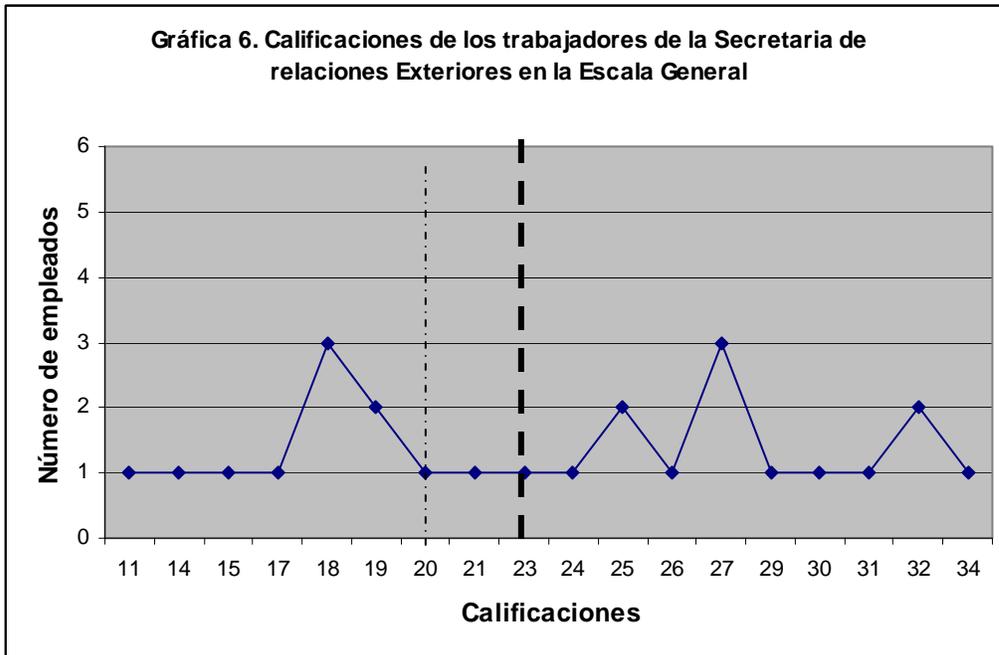
En la dimensión de satisfacción en el trabajo, los empleados de la Secretaría de Relaciones Exteriores obtuvieron una puntuación mínima de 2 y una máxima de 8, con una puntuación promedio de 5.24 y una desviación estándar de 2.026, estos datos ponen de manifiesto que los trabajadores están ligeramente satisfechos en la Secretaría de Relaciones Exteriores. (ver Gráfica 5.5)

Grafica 5.5



Por último, en la escala total, la calificación mínima fue de 11 puntos y la máxima de 34, el promedio de puntuaciones fue de 23.28 con una desviación estándar de 6.262, estos datos reafirman las conclusiones a las que se ha llegado en las escalas por separado, la motivación en general de los empleados se encuentra en término medio, es decir ligeramente por encima de la mitad de valores posibles. (Ver Gráfica 5.6)

Gráfica 5.6



Como se ha podido ver en los resultados de las puntuaciones obtenidas por las personas que conformaron la muestra de estudio, sus niveles motivacionales en todas las escalas del cuestionario, están ligeramente por encima de la mitad de calificaciones posibles. Para un análisis más detallado de los resultados obtenidos en cada escala se realizó un análisis de frecuencias por cada uno de los reactivos, para conocer en qué reactivos se obtenían un mayor número de respuestas positivas o negativas, y en cuales el mismo de respuestas era el mismo o muy cercano, se consideró no significativa una diferencia entre repuestas positivas y negativas no mayor a 4.

Los resultados del análisis de cada escala se presentan en las tablas 5.1, 5.2, 5. 3, y 5. 4. De acuerdo con la tabla 1, nos muestra que los empleados

de la Secretaría de Relaciones Exteriores están motivados porque: **su jefe no tiene preferencias por nadie, los demás les reconocen su trabajo, los directivos reconocen su trabajo y se sienten parte de la institución.** Sin embargo, en aspectos como la crítica hacia el trabajo de los empleados, el interés y confianza del jefe hacia las actividades del trabajador, el interés de los trabajadores por conocer cosas nuevas, el aviso que se les debe dar sobre el cambio en la forma de trabajo y el deseo de buscar un trabajo mejor, no se encontraron diferencias significativas entre lo observado y lo que se esperaba obtener, ya que aproximadamente la mitad piensa que sí les proporcionan estos aspectos motivacionales y la otra mitad piensa que no.

En la Escala de clima Laboral, se encontró que únicamente tienen están motivados porque las **actividades que realizan no son rutinarias.** Pero en cuanto a las instalaciones físicas, de mobiliario y relaciones con otros compañeros y con los jefes, hay quienes piensan que sí son motivantes y hay quienes piensan que no lo son, ya que no se encontraron diferencias significativas entro los datos obtenidos y lo que se esperaba obtener. (Ver tabla 5.2)

En la escala de Remuneración los empleados, señalaron que están motivados porque **en ese trabajo tienen crecimiento y satisfacción personal y porque piensan que las sugerencias que hacen son útiles y efectivas.** Pero en cuanto al reconocimiento de su labor, a la información que reciben sobre su productividad y a la posibilidad de ser promocionados, más de la mitad piensa que sí se les reconoce, pero hay un buen número de empleados que señalan que no hay tal reconocimiento, ya que no se encontraron diferencias significativas. (Ver tabla 5.3)

En la escala de Satisfacción en el trabajo, los empleados consideran, **que en general se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan, que piensan que van a seguir en ese trabajo sin temor a que los despidan y que la dependencia facilita su autorrealización como profesionales.** (Ver tabla 5.5)

Por último, con respecto al salario la tabla 5.4 indica que no existen diferencias significativas entre los valores observados y los esperados, por lo tanto, podemos concluir que la mitad de los empleados están conformes con el salario que perciben y la otra mitad no, ellos desearían percibir más.

Los resultados encontrados en la presente investigación ponen de manifiesto que el personal del Departamento de Selección y Reclutamiento de Personal de la Secretaría de Relaciones Exteriores, tienen un nivel de motivación laboral, ligeramente por encima de la media teórica, es decir, tomando como base la mitad de calificaciones posibles que puede obtener una persona en cada una de las áreas que mide el cuestionario utilizado: Remuneración, Salario, Satisfacción laboral y Clima Laboral. Los principales aspectos de estas áreas en los que se encuentran motivados son:

- 1.- La igualdad con la que el jefe trata a sus subordinados.
- 2.- El reconocimiento que tienen los directivos, pero no su jefe, sobre el trabajo que desempeñan.
- 3.- La variedad de actividades que realizan, las cuales no consideran como rutinarias.

4.- La posibilidad de tener crecimiento, desarrollo personal y autorrealización dentro de la Dependencia.

5.- La satisfacción de que su trabajo es útil y efectivo.

6.- La seguridad de permanecer en el trabajo por un tiempo indefinido.

Sin embargo, también cabe mencionar que hay aspectos en esta dependencia de gobierno que requieren de atención o en los que los empleados manifestaron que no han sido considerados por la institución para mejorar su motivación laboral:

1.- Proporcionar interés, confianza y reconocimiento a sus actividades, por parte de su jefe inmediato. Los empleados han señalado que el reconocimiento es una parte importante dentro de su campo de trabajo. Esto podría ser debido a que como mencionan Chaplin y Krawiec en 1978 (citados por Eissa, 1998) en una sociedad como la nuestra, los hombres buscan prestigio y reconocimiento de otros, cuando no lo consiguen, las actividades que realizan tienden a disminuir ya que trabajar o no es lo mismo.

2.- Avisar de manera oportuna sobre los cambios en la forma y procesos de trabajo y el desempeño que van teniendo durante su labor.

3.- El mejoramiento de las instalaciones físicas y de la interacción social entre compañeros y entre autoridades y trabajadores.

4.- Homologación de los salarios, con el de empleados que realizan las mismas funciones en otras dependencias, ya que como ellos lo afirmaron en una plática informal, perciben menos salario que en otras dependencias del gobierno.

5.- La elaboración de un sistema promocional, que les permita subir de categoría por su desempeño laboral.

A continuación se presenta las tablas con valor de la Chi Cuadrada.

Tabla 5.1 Análisis Frecuencia de las respuestas en cada reactivo de la Escala de Reconocimiento a través de la Chi-Cuadrada. (diferencias entre el valor esperado y el valor obtenido)

Reactivo	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Prueba estadística	
				Chi-Cuadrada	Sig.
Me siento parte de un equipo de trabajo y de la empresa	0	8	32	Chi-Cuadrada	3.24
	1	17	68	Sig.	0.07
Me molesta que critiquen mi trabajo.	0	12	48	Chi-Cuadrada	0.04
	1	13	52	Sig.	0.84
Mi jefe demuestra interés en mis actividades	0	11	44	Chi-Cuadrada	0.36
	1	14	56	Sig.	0.55
Siento que mis sugerencias nunca son tomadas en cuenta.	0	11	44	Chi-Cuadrada	.36
	1	14	56	Sig.	0.54
Mi jefe me brinda confianza para tomar decisiones importantes.	0	9	36	Chi-Cuadrada	1.96
	1	16	64	Sig.	0.16
No recibo información de mi productividad	0	9	36	Chi-Cuadrada	1.96
	1	16	64	Sig.	0.16
Con mi trabajo aprendo cosas nuevas e interesantes.	0	10	40	Chi-Cuadrada	1
	1	15	60	Sig.	0.317

Me molesta que mi jefe muestre cierta preferencia por algunas personas.	0 1	7 18	28 72	Chi- Cuadrada Sig.	4.840* .028
La motivación que me proporcionan es suficiente para desempeñar mis actividades adecuadamente.	0 1	13 12	52 48	Chi- Cuadrada Sig.	0.04 0.841
Necesito que los demás reconozcan mi trabajo.	0 1	7 18	28 72	Chi- Cuadrada Sig.	4.84 0.028*
Mi jefe cambia los métodos de trabajo sin notificarme con anticipación	0 1	10 15	40 60	Chi- Cuadrada Sig.	1 0.317
Mi jefe no toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones.	0 1	10 15	40 60	Chi- Cuadrada Sig.	1 0.317
Me siento motivado para contribuir con el éxito de mi empresa.	0 1	10 15	40 60	Chi- Cuadrada Sig.	1 0.317
Desearía tener otra oferta laboral	0 1	9 16	36 64	Chi- Cuadrada Sig.	1.96 0.162
El personal directivo reconoce mis logros.	0 1	7 18	28 72	Chi- Cuadrada Sig.	4.84* 0.028
Mi jefe me estimula para desempeñar mejor mi	0	8	32	Chi-	3.24

trabajo	1	17	68	Cuadrada Sig.	0.072
mi jefe me incluye en sus planes de trabajo.	0	6	24	Chi- Cuadrada	6.76*
	1	19	76	Sig.	0.009

Tabla 5. 2 Análisis Frecuencia de las respuestas en cada reactivo de la Escala de Clima Laboral a través de la Chi-Cuadrada. (diferencias entre el valor esperado y el valor obtenido)

PREGUNTA	VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE	Prueba estadística	
Las condiciones físicas y ambientales de mi trabajo son óptimas	0	15	60	Chi_Cuadrada	1
	1	10	40	sig.	0.317
El ambiente laboral en donde me desempeño es adecuado.	0	12	48	Chi_Cuadrada	0.04
	1	13	52	sig.	0.841
Mis actividades laborales son rutinarias.	0	5	20	Chi_Cuadrada	9*
	1	20	80	sig.	0.003
Las instalaciones y equipo de trabajo están en malas condiciones.	0	9	36	Chi_Cuadrada	1.96
	1	16	64	sig.	0.162
Considero que las instalaciones y mi equipo de trabajo son adecuados.	0	9	36	Chi_Cuadrada	1.96
	1	16	64	sig.	0.162
Mi jefe me hace sentir parte de su equipo de trabajo.	0	9	36	Chi_Cuadrada	1.96
	1	16	64	sig.	0.162
Mi ambiente laboral es aburrido	0	9	36	Chi_Cuadrada	1.96
	1	16	64	sig.	0.162

Tabla 5.3 Análisis Frecuencia de las respuestas en cada reactivo de la Escala de Remuneración a través de la Chi-Cuadrada. (diferencias entre el valor esperado y el valor obtenido)

PREGUNTA		FRECUENCIA	PORCENTAJE	Prueba Estadística	
He llegado a ser candidato de un puesto mayor al mío pero me ha sido negado.	0	9	36	Chi-Cuadrada	1.96
	1	16	64	Sig.	0.162
Recibo información sobre como es mi desempeño laboral.	0	12	48	Chi-Cuadrada	0.04
	1	13	52	Sig.	0.841
Con mi trabajo obtengo crecimiento y satisfacción laboral.	0	6	24	Chi-Cuadrada	6.76*
	1	19	76	Sig.	0.009
Mi jefe reconoce y recompensa mi trabajo.	0	13	52	Chi-Cuadrada	0.04
	1	12	48	Sig.	0.841
Considero que mis sugerencias son útiles y efectivas.	0	7	28	Chi-Cuadrada	4.84*
	1	18	72	Sig.	0.028

Tabla 5.4 Análisis Frecuencia de las respuestas en el reactivo de Salario a través de la Chi-Cuadrada. (diferencias entre el valor esperado y el valor obtenido)

Pregunta		FRECUENCIA	PORCENTAJE	Prueba Estadística	
Me siento satisfecho con mi salario.	0	11	44	Chi-Cuadrada	0.36
	1	14	56	Sig.	0.549

Tabla 5.5 Análisis Frecuencia de las respuestas en cada reactivo de la Escala de Remuneración a través de la Chi-Cuadrada. (diferencias entre el valor esperado y el valor obtenido)

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	Prueba Estadística	
Me siento desmotivado	0	10	40	Chi-Cuadrada	1
	1	15	60	Sig.	0.317
Considero que mi trabajo es excesivo	0	10	40	Chi-Cuadrada	1
	1	15	60	Sig.	0.317
Me siento insatisfecho con mi trabajo.	0	6	24	Chi-Cuadrada	6.76*
	1	19	76	Sig.	0.009
Me jefe me despierta mi espíritu competitivo	0	9	36	Chi-Cuadrada	1.96
	1	16	64	Sig.	0.161
Tengo dudas sobre si podré mantener un trabajo durante mucho tiempo	0	7	28	Chi-Cuadrada	4.84*
	1	18	72	Sig.	0.021
Me siento satisfecho con mi trabajo	0	13	52	Chi-Cuadrada	0.04
	1	12	48	Sig.	0.841
Mi jefe cambia constantemente mis procesos de trabajo y eso me incomoda.	0	9	36	Chi-Cuadrada	1.96
	1	16	64	Sig.	0.161
considero que mi empresa no facilita mi autorrealización	0	5	20	Chi-Cuadrada	9*
	1	20	80	Sig.	0.003
Constantemente contribuyo con ideas y sugerencias.	0	12	48	Chi-Cuadrada	0.04
	1	13	52	Sig.	0.841
Me desmotiva no recibir instrucciones claras de mi jefe para cumplir con mas responsabilidades.	0	8	32	Chi-Cuadrada	3.24
	1	17	68	Sig.	0.072

5.2 Discusión:

Los resultados encontrados en la presente investigación ponen de manifiesto que el personal del Departamento de Selección y Reclutamiento de Personal de la Secretaría de Relaciones Exteriores, tienen un nivel de motivación laboral, ligeramente por encima de la media teórica, es decir, tomando como base la mitad de calificaciones posibles que puede obtener una persona en cada una de las áreas que mide el cuestionario utilizado: Remuneración, Salario, Satisfacción laboral y Clima Laboral. Los principales aspectos de estas áreas en los que se encuentran motivados son:

- 1.- La igualdad con la que el jefe trata a sus subordinados.
- 2.- El reconocimiento que tienen los directivos, pero no su jefe, sobre el trabajo que desempeñan.
- 3.- La variedad de actividades que realizan, las cuales no consideran como rutinarias.
- 4.- La posibilidad de tener crecimiento, desarrollo personal y autorrealización dentro de la Dependencia.
- 5.- La satisfacción de que su trabajo es útil y efectivo.
- 6.- La seguridad de permanecer en el trabajo por un tiempo indefinido.

Sin embargo, también cabe mencionar que hay aspectos en esta dependencia de gobierno que requieren de atención o en los que los empleados manifestaron que no han sido considerados por la institución para mejorar su motivación laboral:

1.- Proporcionar interés, confianza y reconocimiento a sus actividades, por parte de su jefe inmediato. Los empleados han señalado que el reconocimiento es una parte importante dentro de su campo de trabajo. Esto podría ser debido a que como mencionan Chaplin y Krawiec en 1978 (citados por Eissa, 1998) en una sociedad como la nuestra, los hombres buscan prestigio y reconocimiento de otros, cuando no lo consiguen, las actividades que realizan tienden a disminuir ya que trabajen o no es lo mismo.

2.- Avisar de manera oportuna sobre los cambios en la forma y procesos de trabajo y el desempeño que van teniendo durante su labor. Cuando los trabajadores de una organización sienten que no se les está respetando la forma en la que laboran la satisfacción que llegan a presentar en su trabajo disminuye porque sienten que no se les toma en cuenta, que la organización los aparta de las decisiones que se toman, no los involucran, (Cruz Cordero, 1995), señala que para que el trabajador se sienta satisfecho con las labores, es necesario que se le permita asumir tareas que pongan a prueba sus capacidades, gozar de prestigio, ser tomado en cuenta en la solución de problemas y en las decisiones que se tomen con respecto a su labor, desarrollar iniciativas, aportar ideas y soluciones novedosas y contar con autonomía para ejercer sus funciones, por lo que requieren de un ambiente institucional que favorezca estas condiciones.

3.- El mejoramiento de las instalaciones físicas y de la interacción social entre compañeros y entre autoridades y trabajadores. Según Torrecilla (sf), El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores

compartidos por los miembros de una organización. Una cultura adecuada va a permitir que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Esto proporciona una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

4.- Homologación de los salarios, con el de empleados que realizan las mismas funciones en otras dependencias, ya que como ellos lo afirmaron en una plática informal, perciben menos salario que en otras dependencias del gobierno. Sin embargo, una de las razones por la que el salario tuvo un nivel medio en la motivación laboral, puede deberse a que hay empleados que comenzaron a laborar en la dependencia desde los niveles bajos y fueron subiendo de categoría hasta llegar al nivel en el que se encuentran, por lo que para ellos el salario que reciben es gratificante, además, como señala Lesko (s.f.) el salario es el factor motivacional más importante, es necesaria la remuneración en efectivo, pero es insuficiente para la creación de un alto potencial motivacional en la situación laboral. es solo la base sobre la cual necesitan construirse los otros factores motivacionales, de tal forma que se incremente todo el potencial motivacional y la calidad del medioambiente laboral

5.- La elaboración de un sistema promocional, que les permita subir de categoría por su desempeño laboral. En las dependencias del gobierno, no existe un sistema promocional bien establecido, debido a que la mayoría de sus empleados únicamente tienen la posibilidad de subir de puesto cuando hay trabajadores que se jubilan o que salen de la dependencia, por haber transgredido alguna de las normas de la institución y las plazas que

quedan vacantes son ocupadas en general por personas de nuevo ingreso, esto hace que los empleados que ya tienen antigüedad permanezcan en el mismo puesto, esto aunado al hecho de que la capacitación de los trabajadores es casi nula. Por tal razón, para motivar a los trabajadores es necesario que en las dependencias del gobierno incluyendo la Secretaría de Relaciones Exteriores, se implemente un sistema de promociones que permita en primera instancia que los empleados que ya están laborando compitan por esas plazas y al no encontrar candidatos se realice una contratación externa. Como menciona Nazario (2006) el otorgamiento de este beneficio además de otros como son comedor, transporte, capacitación, aportes pre-jubilatorios etc., son una herramienta importante en la motivación de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Como se mostró a lo largo de esta tesis, se estudió la motivación, se citaron las teorías más importantes de la motivación y los factores descriptivos de ésta.

Es importante destacar que se deposita sobre el psicólogo la responsabilidad de encontrar formas de elevar la motivación de los trabajadores para lograr un desarrollo en todos los sentidos. Sin embargo, pudimos darnos cuenta que el problema radica en no poder implementar políticas adecuadas en el contexto de la Secretaría de Relaciones Exteriores sin la motivación adecuada de sus trabajadores. Para esto se deberá incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar el rumbo de las ideas para poder mejorar y competir en este mundo.

En cuanto al clima laboral, es de suma importancia que las actividades que realizan son variadas y destacar la importancia del cuidado de las instalaciones y la integración e interacción con los compañeros y jefes inmediatos.

Los empleados sienten la remuneración en el trabajo debido a la posibilidad de crecimiento, la cual tiene que darse de manera equitativa y que se valoren sus sugerencias.

La Organización tiene que conocer y las necesidades de los empleados para así motivarlos ya que ésta se relaciona con la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, También se necesitaría

implementar planes de acción para mejorar dicha situación, las recomendaciones que considero viables serían:

Sugerencias:

- Realizar una encuesta sobre el estilo de supervisión impartido en la organización, así como los mecanismos que utilizan para el manejo de personal (retroalimentación, refuerzos, etc)
- Realizar cambios en la forma de procesos, detectando necesidades.
- Homologación de salarios, pudiéndose realizar un tabulador de salarios
- Realizar pláticas de capacitación a los jefes y supervisores para proporcionar información sobre técnicas de motivación que podrían implementarse.
- Analizar posteriormente la motivación, teniendo en consideración las variables edad y tiempo de servicio.
- Realizar este tipo de diagnósticos por lo menos cada 2 años de tal forma que se puedan apreciar los cambios que se establezcan para bien de los trabajadores y de la organización.

Dichas recomendaciones implementarían mejoras dentro de la Secretaría de Relaciones Exteriores y éstas ayudarían a incrementar la motivación en los diferentes aspectos como son las remuneraciones, percepción de justicia en sistema de remuneración, clima laboral, salario, como el reconocimiento. Cuando una empresa proporciona a sus empleados una motivación favorable, los empleados tienen un mayor desempeño debido a que se sienten a gusto con su trabajo, mismo que se ve reflejado.

BIBLIOGRAFIA

Alava, C.T. (1984) *Psicología Clínico – Laboral*. Lima: Editorial San Marcos.

Barajas Montes de Oca, (1990), *Derecho del Trabajo*, México: UNAM.

Barriga, F. (1993) *Técnicas de la administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.

Bernard, A. (1999) *Gestión de la motivación*: Bilbao: Deusto.

Chiavenato (1994) *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia, McGraw Hill.

Cueva, M. (1972) *El nuevo derecho mexicano del trabajo*, México: Porrúa

Cueva, M. (1980) *Instituciones, historia y principios del derecho mexicano del Trabajo*, Buenos Aires: Porrúa

Davis, K. (1988) *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

Feldman, R. S. (1998). *Psicología con Aplicaciones a los Países de Habla Hispana* . México: Mc. Graw Hill.

Flores García Rada, J (1992) *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

Furham, A. (2001) *Psicología Organizacional*. Mexico; Alfa Omega.

Hernández, S., Fernández, C y Bapista, L. (2007) *Metodología de la Investigación*. México,: McGraw-Hill.

Koch, R. (2009) *El principio del 80/20*. España: Paidós.

Mazerosky, Portillo (2002) *Compendio para el estudio de la administración de Recursos Humanos*. Maracaibo: Maracaibo.

Mc Gregor, Douglas. (1974) *El aspecto humano en las empresas*. México: Diana.

Muñiz Gonzáles, R. (2006). *La Motivación en el entorno laboral*. México: Mc Graw Hill

Nuttin, Pieron. (1969) *La motivación*. Argentina: Proteo.

Palmero, F.(1999) *Psicología de la motivación y emoción*. México: McGraw Hill.

Starr, G. (1981) *La fijación de los salarios mínimos*, Ginebra: Ediciones OIT.

Van Haller Gilmer, B (1976) *Tratado de Psicología Empresarial*, Tomo I. España: Ediciones Martínez Roca S.A.

Werther, W.B. y Davis, K. (1996) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill

Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (1990) *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A

Otras Fuentes:

Cruz Cordero, T. (1995) "*Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*". Documento Recuperado el 25 de Noviembre del 2009. http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1_280203.pdf

Lesko, L. (sf) "*Motivación para el trabajo y tareas de administración de las compañías en transición*". Documento recuperado el 23 de noviembre del 2009.

http://www.inpsicon.com/estudios_realizados/espanol/Lesko_Esp_07052007.pdf

Nazario, R. (2006) "*Beneficios y Motivación de los empleados*". Documento recuperado de 25 de Noviembre del 2009. Invenio, Noviembre, año/vol.9, Núm. 017 p. 133-145.

http://www.inpsicon.com/estudios_realizados/espanol/Lesko_Esp_07052007.pdf

Orozco, E.O.(2000) La importancia de la motivación en los Recursos Humanos, México.

Torrecilla, O. (sf) "Clima organizacional y su relación con la productividad laboral". Documento recuperado el 27 de Noviembre del 2009.

<http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

V.A (1983) Diccionario Larousse de la lengua Española, México: Larousse