



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

ESTRATEGIAS ACTUALES DE MOTIVACION LABORAL

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A
CARLOS ACOSTA MACÍAS

Directora: **LIC. BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA**

Dictaminadores: **LIC. PABLO MORALES MORALES**

DR. MARCO EDUARDO MURUETA REYES



Tlalnepantla, Edo. de Mex.

Noviembre 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Este trabajo se lo dedico a mi madre Marina Olivia Macías Loeza, por haberme sacado adelante durante estos años, ya a mi padre Lic. Carlos Joaquín Acosta García que nos ha cuidado desde algún otro lugar.

A mis profesores por los conocimientos transmitidos.

A mi profesora la Lic. Bertha Esther Gallegos Ortega, por la paciencia y apoyo durante el desarrollo de este trabajo.

Al Lic. Pablo Morales Morales, por el apoyo que me brindó.

Al Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes, por la ayuda prestada.

Y con gran estima a mis amigos, compañeros y demás personas que con su apoyo y compañía hicieron posible continuar con esta carrera.

ÍNDICE

Introducción	1
1. La psicología organizacional	5
2. Motivación	21
2.1 Definición motivación	21
2.2 Definición de motivación laboral	23
2.3 Teorías de la motivación	25
2.3.1 Jerarquía de necesidades de Maslow	25
2.3.2 Teoría de los dos factores de la motivación e higiene de Herzberg	26
2.3.3 Teoría de la equidad de Adams	27
2.3.4 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	28
2.3.5 Teoría de las expectativas de Vroom	30
2.3.6 Teorías conductuales	31
2.4 Motivación en el contexto laboral	32
2.4.1 Desarrollo organizacional	32
2.4.2 Evaluación del desempeño	33
2.4.3 Detección de necesidades	34
2.4.4 Detección de capacidades	34
2.4.5 Incentivos laborales	36
2.5 Estrategias motivacionales	39
2.5.1 Elogio	39

2.5.2 Programas de compensación flexible	40
2.5.3 Diseño del puesto de trabajo	41
2.5.4 Rotación de los puestos	41
2.5.5 Planes de carrera	42
2.5.6 Planes de bienestar	43
2.5.7 Establecimiento de metas/objetivos	44
2.5.8 Horarios flexibles	45
2.5.9 Sueldos basados en habilidades	46
2.5.10 Pago por desempeño	46
2.5.11 Otorgamiento de acciones	47
2.6 El caso de la “mejor empresa para trabajar”	48
3. Análisis de la ideología de la motivación laboral	52
3.1 Aspectos negativos del dinero como único motivador	55
3.2 El origen de las necesidades	55
3.3 Necesidad de identidad e identificación	58
3.4 Motivar para el capital	60
3.5 Perspectiva de los empleados	64
4. Conclusiones	67
Bibliografía	75
Anexos	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas tienen establecidos sus objetivos y metas buscando una mayor competitividad, productividad y rentabilidad, buscando ser la mejor en su ramo, ya sea de productos o servicios. La globalización de los mercados aumenta el número de competidores, sumándose el constante avance de las tecnologías de producción y comunicación, situación que ha llevado a una evolución en la organización de la empresa.

Es necesaria una reestructuración, las ideas convencionales se vuelven obsoletas. Ya no se trata solo de ofrecer el mejor producto o el mejor servicio, la nueva cultura laboral surge porque en el contexto actual no es el mismo de finales del siglo XIX en que la relación empleador-empleado se limitaba al pago-producción.

Es en este proceso histórico, científico y tecnológico donde entra como parte fundamental el papel del psicólogo industrial que actualmente se denomina organizacional. Más de un siglo de estudios ha permitido el desarrollo de técnicas y estrategias que permiten una evolución en las organizaciones tanto en capacitación, procedimientos y herramientas, como en el entorno físico y social, o sea, el factor psicosocial.

La empresa no es el edificio, ni la maquinaria, ni siquiera el nombre reconocido, una empresa es la gente trabajando en conjunto para un objetivo común, aunque cada persona tiene sus objetivos personales, lo que permite alcanzarlos es buscar el objetivo empresarial. Sin personas no es posible llegar al tal.

Las grandes compañías se dan cuenta de la importancia del valor humano y de la necesidad de invertir en él. Precisamente es esto, inversión en el principal recurso de toda organización y no un gasto innecesario como solamente en una empresa sin visión se podría concebir. Es algo recíproco, una buena empresa cuenta con buen personal y un buen personal espera trabajar en una buena empresa. Una empresa que demuestre compromiso con sus empleados, tendrá como respuesta empleados comprometidos.

Esto no es simple especulación, ni algo aplicable solo en el extranjero. El invertir en los empleados es algo que ya lleva varios años practicándose en México. Como prueba se

mencionan las consideradas como las mejores empresas para trabajar y algunas de las prácticas de las mismas.

Buenas condiciones laborales propician el gusto de la gente por su empleo, buscan sentirse bien en donde pasan la mayor parte de su día, como consecuencia buscaran que la situación se mantenga así. Es innegable que la gente trabaja mejor cuando esta a gusto en su trabajo.

Gente que está bien, es gente que trabaja bien y es lo que toda empresa quiere entre sus filas.

Si están a gusto con su empleo las personas quieren estar ahí toda la vida. Se disminuyen los gastos de rotación, el abandono de los empleados implica gastos en reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados, prácticamente comenzar desde cero. Es indudablemente mejor contar con personal comprometido que “tenga puesta la camiseta”, que se sienta orgulloso de su trabajo utilizando todo su potencial y que sepa que en el éxito de su compañía esta el éxito personal y de los demás.

Un buen lugar para trabajar no solo aumenta la producción material, se generan también emprendedores de los cuales la empresa puede aprovechar su creatividad. Muchas empresas promueven esta creatividad para formar en sus mismas filas a los emprendedores que serán sus ejecutivos.

Incluso en tiempos difíciles para la empresa, si los empleados se sienten parte de ella, o viceversa, tienen el sentimiento de que es “su empresa”, el apoyo conjunto permitirá salir adelante y se solidarizaran con las decisiones necesarias.

Esta realidad exige que el psicólogo organizacional no solo se dedique a reclutamiento y selección, las necesidades acarreadas por la evolución de la organización lo llevan a emplear las habilidades y conocimientos adquiridos durante su formación, se le exige aun más, requiere de su visión y creatividad para captar cada aérea de oportunidad, diseñar e implementar estrategias de intervención y prevención.

Como nada es estático, no hay límites para el psicólogo en el campo de acción de la empresa, siempre se puede mejorar cuando se trata del factor humano.

Para dirigir al personal al objetivo organizacional el psicólogo de la empresa recurre a la motivación. Cuando el empleado está motivado, dirige un esfuerzo mayor encaminado hacia el logro de las metas de la organización.

El objetivo del presente trabajo es analizar y comparar estrategias de motivación laboral implementadas actualmente en el contexto nacional.

Se han formulado diversas teorías de la motivación para explicar como es el proceso y se han formulado diversas estrategias buscando generar la disposición de los empleados a utilizar sus habilidades, capacidades y esfuerzo en su puesto tanto en cantidad como en calidad.

Aunque no se fabrique productos tangibles, si se trata de una empresa de servicios, es algo primordial tener personal motivado y comprometido, ya que en la misma proporción está la calidad y calidez brindada al cliente.

El estudio de la motivación es importante ya que, aunque en términos generales es la búsqueda por satisfacer necesidades, las necesidades de cada persona, así como la manera y la intensidad producen diversos patrones de comportamiento. En esta complejidad es donde radica la necesidad de un estudio que permita la comprensión de cada aspecto involucrado para un correcto diseño y aplicación de las estrategias motivacionales.

Hay quien preguntará ¿Por qué motivar al personal? La respuesta más lógica es irónica, sencillamente: Porque no se puede motivar a una empresa, se motiva a las personas que la integran. Si no estuviera motivada la gente, no se avanzaría a las metas.

Antes de pensar en motivar al personal es necesario tomar dos cosas en cuenta: primeramente, que el personal tenga las habilidades y capacidades necesarias para su tarea, si no es así hay que desarrollarlas; segundo, que se cuente con las herramientas, materiales y procedimientos adecuados a las tareas. Si no se ha cubierto esto, el bajo rendimiento y calidad no es cuestión de motivación. Cumpliendo con estos factores ya se puede implementar la motivación, ya que el empleado no tendrá impedimentos para desempeñar las tareas encomendadas.

Para observar un ejemplo real de todo lo mencionado, se hace una breve reseña de Starbucks, una empresa que aplica mucho de esto en su cultura laboral motivando a su empleados obteniendo resultados en cantidad y calidad llegando a ser calificada como “La Mejor Empresa para Trabajar en México” en el año 2008 por Great Place to Work Institute.

De igual manera que se exponen las teorías de la motivación es necesario un análisis crítico de lo que está detrás de ello.

La motivación es una muestra de cómo la ideología capitalista impulsa el desarrollo de teorías y técnicas en todas las disciplinas, incluso en las humanistas. Se motiva para elevar los rendimientos, obtener resultados, si no se dieran resultados sencillamente no se motivaría en ninguna empresa porque sería una pérdida de dinero.

A parte de la ideología también se hace un análisis de la percepción que tienen de su trabajo empleados de algunas empresas de las consideradas como las mejores para trabajar en México.

1. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Zepeda (1999), define a la *Psicología Organizacional* como la rama de la Psicología que se dedica al estudio de los fenómenos *psicológicos* individuales al interior de las organizaciones, así como las formas en que los procesos organizacionales ejercen un impacto en las personas. Para esta definición nos da a entender como fenómenos psicológicos aquellos que refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, la forma en que influyen las personas unas sobre otras, a través de la interacción, siempre en el contexto de una organización. En cuanto a los procesos de las organizaciones considera entre otros, la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etc.0

La psicología Organizacional/Industrial (O/I) es un invento del siglo XX, cuyas raíces se encuentran a principios del siglo XX y finales del XIX en sus formulaciones teóricas iniciales (Paul, 2002; Gil y Alcover, 2003).

Gil y Alcover (2003) plantean que los primeros psicólogos que empezaron a realizar un trabajo industrial fueron los experimentales, quienes estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones; los primeros trabajos se enfocaron a asuntos de desempeño laboral y eficiencia organizacional.

Contrastando con lo planteado por Gil y Alcover, Paul (2002) argumenta que en un primer momento, más que psicólogos y sociólogos, son ingenieros y gestores de empresas quienes se empiezan a preguntar qué son las organizaciones, en qué consisten y cómo funcionan. Y que las evidentes razones de interés fueron que el análisis del funcionamiento de las empresas permitiría incidir e intervenir en aquellos aspectos de su organización que las hagan más productivas, más competitivas y más rentables en orden a alcanzar más eficazmente los objetivos que persiguen.

Por esto es que Muchinsky (2002) puede concluir que la actual psicología O/I se dio como resultado de la confluencia de dos fuerzas que tomaron impulso antes de 1900. Una

fue las investigaciones psicológicas básicas de naturaleza pragmática; la otra fue el deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia.

No se tiene a un personaje en específico como padre de la psicología Industrial, pero diversos autores (Blum, 1985; Munduate, 1997; Muchinsky 2002; Spector, 2002; Landy, Frank y Conte, 2005) coinciden en nombrar como fundadores de la psicología Industrial a Walter Dill Scott y a Hugo Münsterberg, a los que se añaden otros, como el ingeniero Frederick Winslow Taylor, el también ingeniero Henri Fayol, el psicólogo James McKeen Cattell y el psicólogo Walter Van Dyke Bringham (Munduate, 1997; Spector, 2002; Gil y Alcover, 2003; Landy, Frank y Conte, 2005).

En los antecedentes se puede mencionar a W. L. Bryan, que publicó un artículo en 1897 sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollan habilidades para enviar y recibir el código Morse. En 1903 el discurso presidencial de Bryan a la American Psychological Association (APA) tocó el tema de que los psicólogos debían estudiar “actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana”. A Bryan no se le considera como el padre de la Psicología Industrial, sino más bien un precursor (Muchinsky, 2002).

Blum (1985) señala como probable inicio de la Psicología Industrial el 20 de diciembre de 1901 cuando Walter Dill Scott pronunció un discurso a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad. A esto siguió una serie de doce artículos de revistas que se combinaron subsecuentemente en su primer libro. Publicó dos libros: *The Theory of Advertising* (1903) y *The Psychology of Advertising* (1903). El primero trataba de la sugestión y la argumentación como método para influir sobre la gente, aplicando la psicología al mundo de los negocios. El segundo apuntaba hacia el incremento en la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. También escribió varios libros en los que en los que trataba de hacer que la psicología influyera en el campo más amplio de los negocios, en vez de hacerlo solamente en el de la publicidad (Blum, 1985; Muchinsky, 2002; Spector, 2002).

Scott trabajó con Walter Van Dyke Brigham en el Carnegie Institute desarrollando métodos para seleccionar y capacitar personal de ventas. También llegó a ser presidente de la Northwestern University (Blum, 1985; Landy, Frank y Conte, 2005).

A pesar de las destacadas actividades del doctor Scott y sus numerosos libros publicados durante los años 1901 a 1913, resulta interesante el hecho de que se le haya pasado por alto, frecuentemente, en los informes históricos sobre el campo de la Psicología Industrial. En la actualidad, parece estar recuperando gradualmente su lugar como “el hombre que lo inició todo” (Blum, 1985).

Cuando no se le ha atribuido a Scott el honor de ser el primer psicólogo industrial, se le ha concedido a Hugo Münsterberg (Blum, 1985). Como lo hace Munduate (1997) que señala que es Münsterberg quien se merece el reconocimiento como “fundador” de la y Muchinsky (2002) lo menciona como el “padre” de la Psicología Industrial.

Münsterberg era un psicólogo alemán con una formación académica tradicional. Le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, novedoso en su tiempo. Su libro *Psychology and Industrial Efficiency* (1913), que fue otra de sus memorables contribuciones a la disciplina, se dividía en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas. Como autor tendía a ser menos agresivo y directo que Scott en su método para aplicar la psicología a los negocios. Así, en su libro las diferencias de los métodos entre la ciencia pura y la aplicada se reflejan en los primeros capítulos. Su libro que sirvió como modelo para el desarrollo de la Psicología Industrial, incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de los movimientos la monotonía, la fatiga, la compra y la venta (Blum, 1985; Muchinsky, 2002; Landy, Frank y Conte, 2005).

En conjunto con su investigación sobre la eficiencia en la industria, destinó esfuerzos para persuadir a los líderes del gobierno y a la industria de Estados Unidos de que la Psicología Industrial era una contribución clave para el desarrollo económico de la nación. En ese tiempo la Psicología I/O realmente sólo era psicología “industrial”, y su

meta era incrementar la productividad. Algunos la conocían como Psicología “Económica” (Landy, Frank y Conte, 2005).

Cuando estalló en Europa la Primera Guerra Mundial, Münsterberg apoyó la causa alemana. Su lealtad le costó el ostracismo, y esa tensión emocional quizá contribuyó con su muerte en 1916 (Muchinsky, 2002).

Aunque Landy (1992, en Muchinsky, 2002) informa que muchos prominentes psicólogos I/O del siglo XX pueden seguir sus raíces hasta Münsterberg se puede debatir con las fechas de las publicaciones de Scott que fueron anteriores a la de Münsterberg de 1912, que se considera (según Landy, Frank y Conte, 2005) el primer texto de psicología Industrial escrito en alemán y traducido en 1913.

Resumiendo, aunque no se tiene definido quien es el padre de la Psicología Industrial, podemos señalar por sus aportaciones que los dos pioneros fueron Scott y Münsterberg.

Una influencia muy importante en el área Industrial fue Frederick Winslow Taylor, un ingeniero que, a lo largo de su carrera a fines del siglo XIX y principios del XX, estudió la productividad de los empleados. Taylor se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Desarrolló lo que se denominó *Scientific Management* (administración científica), como un acercamiento al control de la producción de los empleados en las fábricas. En su libro *Principles of Scientific Management* (1911), estableció sus principios sobre la gestión o administración científica de una empresa:

1. Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
2. Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleados existentes, para encontrar qué características personales son importantes.

3. Es preciso capacitar con cuidado a los empleados. Para que analicen las tareas de su puesto.
4. Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempleo más altos.

Estas ideas, aunque ya refinadas, siguen siendo valiosas en nuestros días. No pretendía otra cosa que utilizar y aplicar el análisis científico a la organización laboral para incrementar la productividad, mejorando la ejecución de los trabajadores a través de la realización de operaciones manuales, diseccionadas en sus elementos más simples y más pequeños (Muchinsky, 2002; Spector, 2002; Gil y Alcover, 2003).

Taylor planteó cómo hacer que un puesto de trabajo fuera lo más productivo posible. Para ello, propone el enfoque *científico*, al considerar que la organización industrial –como cualquier otra parte de la realidad, tal como presumía el pensamiento “modernista”- está gobernada por regularidades definidas, que pueden ser identificadas mediante la observación y la experimentación (es decir, mediante la *ordenación científica*). Una vez conocidas las leyes en cuestión, estas podrán ser aplicadas a la realidad laboral concreta, obteniéndose el máximo de productividad posible: por un lado, corresponde a la dirección la aplicación de esta metodología científica y, en consecuencia, la responsabilidad principal de la planificación de los trabajos; por otro, corresponde a los empleados la ejecución de los mismos. Para que el sistema funcione, cree que el trabajador tiene que estar deseoso de aceptar el nuevo sistema de trabajo, por ello propone que se establezca un adecuado sistema de incentivos, capaz de estimular al trabajador a cumplir los objetivos y tareas señalados por el ingeniero de la ordenación y la planificación (Gil y Alcover, 2003).

Como consecuencia de este método a Taylor lo acusaron de explotar inhumanamente a los trabajadores por un salario mayor, debido a lo cual quedarían desempleados muchos obreros, ya que se necesitarían menos. Como en ese momento el paro de los inconformes era enorme, los ataques contra Taylor fueron muy fuertes. Finalmente sus métodos fueron investigados por la Comisión de Comercio Interestatal (ICC, Interstate Commerce Commission) y la Cámara de Representantes de Estados Unidos (U.S. House of Representatives). Taylor replicó que la eficiencia incrementada llevaba a

una prosperidad mayor, no menor, y que los obreros que no eran contratados para un trabajo serian llevados a otro que utilizaría mejor su potencial. Las discusiones nunca se dieron por concluidas: estalló la Primera Guerra Mundial y la polémica se desvaneció (Muchinsky, 2002).

Henri Fayol, también ingeniero, publicó en 1916 su *Administration Industrielle et Générale*, donde de una forma más completa que la formulada por el propio Taylor se desarrollan los principios formales de la gestión científica que siguen siendo vigentes en la actualidad. Fayol formula una serie de catorce principios relacionados con la administración de una empresa: la división del trabajo; la autoridad y su correspondiente responsabilidad; la disciplina y los instrumentos que sirven para mantenerla; la unidad de dirección; la unidad de mando; un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden a un mismo objetivo; la remuneración, que tiene que ser equitativa y ser capaz de satisfacer al personal y a la empresa simultáneamente; la subordinación del interés particular al interés general; la centralización, por la que se ha de reducir al máximo el papel de los empleados; la jerarquización; el orden material y social; la equidad; la estabilidad personal; la iniciativa de los empleados dentro de los límites de la autoridad y la disciplina; y la unión del personal (Gil y Alcover, 2003).

En su obra *Economía y Sociedad* (publicada por primera vez en 1922) Max Weber aborda el concepto de organización, que es de aplicación al Estado, a un partido político, a la Iglesia, a una secta o a una empresa. Para él, las personas que forman parte de una organización se ordenan en tipos específicos de relaciones sociales, que dependen del tipo de regla al que la acción se orienta dentro de la organización. El aparato administrativo de una organización no sólo tiene que cumplir estas reglas, sino también controlar que los restantes miembros también las cumplan (Gil y Alcover, 2003).

Para comprender las ideas de Weber sobre la burocracia es preciso situarlas en el contexto más general de su teoría de la dominación, entendida ésta como la relación de poder en que el gobernante cree que tiene derecho a ejercer el poder y el gobernado considera que su deber y obligación es obedecer las órdenes de aquel; la persona que detenta el poder justifica su legitimidad y las formas en que los sujetos sobre los que ejerce el poder se someten a él (Munduate, 1997; Gil y Alcover, 2003).

La *organización burocrática* puede definirse como un tipo de organización cuyo sistema de control está basado en reglas racionales que tratan de regular la estructura y los procesos totales de la organización en función tan sólo del conocimiento técnico y para lograr el máximo de eficacia (Gil y Alcover, 2003).

Weber pertenece al primer periodo de elaboración de una ciencia de las organizaciones, en medida en que insiste, como Taylor, en la posibilidad y la necesidad de racionalizar el trabajo. La diferencia radica en el enfoque que adoptan, uno la administración y Weber la sociología (Munduate, 1997).

Otra influencia del campo de la ingeniería se encuentra en el trabajo de Frank y Lillian Gilbreth, estudiaron las maneras eficientes de desarrollar tareas, combinando los campos de la ingeniería y la psicología (Frank era ingeniero y Lillian psicóloga) al analizar la manera en que las personas desarrollan las tareas. El equipo formado por el matrimonio de Frank y Lillian Gilberth contribuyó con información novedosa de su estudio más conocido sobre tiempo y movimiento en la producción industrial (Muchinsky, 2002; Spector, 2002).

Lillian Gilberth pronunció un discurso histórico en 1908 durante una reunión de ingenieros industriales. Se puso de pie y declaró que el ser humano era el elemento más importante de la industria. Llamó la atención sobre el hecho de que la psicología se estaba convirtiendo rápidamente en una ciencia con mucho que ofrecer, y que había sido ignorada por los ingenieros directivos (Muchinsky, 2002; Spector, 2002)

Lillian Gilbreth recibió el primer doctorado en Psicología Industrial en 1917 en la Brown University, por su investigación aplicando los principios de la administración científica de Taylor en instituciones educativas (Spector, 2002; Landy, Frank y Conte, 2005). Aunque también se le atribuye el primer posgrado a Bruce V. More en 1921 (Spector, 2002).

El trabajo de los Gilberth sirvió como fundamento de lo que sería después el campo de los factores humanos, que es el estudio de la mejor manera de delinear la tecnología para la gente (Spector, 2002).

La influencia de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la Psicología I/O. Hacia 1910, la “Psicología Industrial” (el apéndice “Organizacional” no fue oficial hasta 1970) se convirtió en un área legítima de especialización de la psicología (Muchinsky, 2002).

Así, después del inicio con los “pioneros” de la Psicología Industrial, el siguiente impulso lo dio la etapa de la Primera Guerra Mundial.

La entrada de Estados Unidos a la guerra en 1917 le otorgó a la profesión cierta unidad. El énfasis primario de los primeros trabajos en la Psicología Industrial se dirigía a las ventajas económicas que se pueden lograr aplicando las ideas y métodos de la psicología en problemas de los negocios y la industria. Los líderes de los negocios comenzaron a emplear psicólogos, y algunos de ellos comenzaron a realizar investigaciones aplicadas. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial dio lugar a un desplazamiento en la dirección de las investigaciones en psicología industrial (Muchinsky, 2002).

Como se puede ver se presentaron intenciones patriotas en los tiempos bélicos por parte de los psicólogos y la oportunidad de demostrar el potencial de las aplicaciones de la Psicología Industrial.

Durante la Primera Guerra, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército, él y Bringham ayudaron a probar y ubicar a más de un millón de reclutas. Junto con otros prominentes psicólogos, adoptaron una conocida prueba de inteligencia (el test de Stanford-Binet, diseñado para su aplicación individual) que adaptaron para su aplicación masiva. Esta Nueva forma de prueba fue llamada Army Alpha (Muchinsky, 2002; Landy, Frank y Conte, 2005).

La guerra dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la psicología. Los psicólogos creyeron que podían prestar valiosos servicios a la nación, y algunos vieron la guerra como un medio para acelerar el progreso de la profesión. Varios psicólogos, dirigidos por Robert Yerkes, quien fue el psicólogo más decisivo para implicar a la psicología en la guerra, ofrecieron sus servicios a la armada. Como presidente de la APA,

llevó a la profesión a cumplir misiones en el esfuerzo bélico (Muchinsky, 2002; Spector, 2002).

Durante la Primera Guerra Mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales (Blum, 1985).

La APA hizo muchas propuestas, incluyendo métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, así como los métodos de asignación a los puestos. Comités de psicólogos investigaban las motivaciones del soldado, su moral, los problemas psicológicos causados por incapacidades físicas y la disciplina. Yerkes continuó insistiendo en su concepción de que la psicología podía ser de gran ayuda para la nación en tiempos de guerra (Muchinsky, 2002).

El logro más famoso del grupo dirigido por Yerkes, fue el desarrollo del ya mencionado conjunto de pruebas de capacidad mental Army Alpha y Army Beta. El ejército se mostraba algo escéptico ante las demandas de los psicólogos. Finalmente aprobó un número modesto de propuestas, sólo aquellas que implicaban la evaluación de reclutas. Los psicólogos revisaron una serie de test generales de inteligencia y a la larga desarrollaron uno, que denominaron Army Alpha. Cuando descubrieron que 30% de los reclutas eran analfabetos, desarrollaron el test Army Beta, especial para los que no podían leer el inglés. Mientras tanto, Scott investigaba la mejor colocación de los soldados. Uno de los mayores problemas para el ejército consistía en colocar a los nuevos reclutas en los trabajos para los que eran más aptos. Scott clasificó y ubicó a los listados, llevó a cabo valoraciones del desempeño de los oficiales, y desarrolló y preparó deberes laborales y cualificaciones para más de 500 puestos de trabajo (Muchinsky, 2002; Spector, 2002).

La orden final autorizando el programa de realización del test, salió en agosto de 1918. El armisticio se firmó tres meses después y la Primera Guerra Mundial quedó atrás. La realización de los test concluyó en el momento en que había terminado de organizarse y había recibido autorización. Como resultado, el programa del test de inteligencia no aportó tanto a la guerra como Yerkes habría deseado. Cuando la guerra terminó, su uso se estableció en la industria privada para emular la exitosa forma de probar al personal del

ejército y así la evaluación de las capacidades mentales ocupó un lugar en el escenario laboral (Muchinsky, 2002; Landy, Frank y Conte, 2005).

Aunque el impacto de la psicología en el esfuerzo de guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión. Los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra, tales como las pruebas de grupos, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos dentro del esfuerzo bélico de la Primera Guerra Mundial (Blum, 1985; Muchinsky, 2002).

En 1917, hizo su aparición el *Journal of Applied Psychology* (Revista de Psicología Aplicada) editada por Hall en Estados Unidos, la revista más antigua y representativa en el campo de la Psicología I/O (Blum, 1985; Munduate, 1997; Muchinsky, 2002).

La siguiente etapa en el desarrollo de la Psicología Industrial fue en periodo entre guerras.

Después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría, que proporcionaban servicios a empresas a cambio de una cuota, y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era para la Psicología Industrial (Muchinsky, 2002; Spector, 2002).

En los decenios transcurridos entre las dos guerras mundiales, la Psicología Industrial se expandió hacia la mayoría de las áreas que abarca ahora. Conforme las organizaciones crecían de tamaño, empezaron a contratar psicólogos industriales para atacar muchos de sus problemas con los empleados que eran cada vez más, en especial aquellos que resultaban de importancia en el nivel de productividad (Spector, 2002).

En 1919, Scott y otros investigadores fundaron la Scott Company of Philadelphia. Esta fue la organización de consultoría psicológica que se creó y se orientó hacia problemas del personal en la industria (Blum, 1985).

Dos años después, en 1921, Cattell fundó la Psychological Corporation (Corporación Psicológica) que es la más antigua y famosa organización de este tipo, y que perdura en estos días (Blum, 1985; Muchinsky, 2002; Spector, 2002).

Cattell la organizó como una corporación de negocios y solicitó que psicólogos adquirieran acciones de la corporación. Su objetivo era impulsar la Psicología y promover su utilidad para la industria. La corporación también servía como banco de información. Como protección contra mentirosos y charlatanes, la corporación suministraba a las compañías controles de referencia sobre presuntos psicólogos. A diferencia de muchas agencias que surgieron en Estados Unidos en aquella época, la corporación ha seguido funcionando. Con el paso del tiempo, ha cambiado su misión original y en la actualidad es uno de los mayores editores de test psicológicos del país (Muchinsky, 2002).

Durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial. Algunas empresas, como Procter & Gamble, la Philadelphia Company y la Fabrica en Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación laboral (Blum, 1985).

En 1924, varios investigadores de la Universidad de Harvard comenzaron una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne que se convirtieron en clásicos de la psicología industrial (Muchinsky, 2002).

Son considerados como la serie de estudios de investigación más importante que se haya efectuado en la industria (Blum, 1985; Munduate, 1997; Muchinsky, 2002).

El propósito inicial de las investigaciones de Hawthorne fue relacionar determinadas condiciones de trabajo con los resultados del mismo. Sin embargo, poco a poco se empezaron a dar cuenta de que variables físicas no podían ser tratadas con independencia del significado que los individuos les atribuían (Gil y Alcover, 2003).

Tras realizar una serie de entrevistas, descubrieron un genuino objeto de investigación científica: las relaciones existentes en el seno de la organización. Revelaron la existencia de grupos de trabajo informales de empleados y sus controles sobre la producción, así como la importancia de las actitudes de los empleados, el valor de contar

con un supervisor comprensivo y favorable, y la necesidad de tratar a los obreros como personas, en lugar de cómo a capital humano meramente. Los principales determinantes del comportamiento laboral debían ser buscados en la estructura y cultura del grupo que se forma espontáneamente en la empresa por la interacción de los individuos de trabajo (es decir, factores, psicosociales). Hasta ese momento, había sido aceptado que el único motivador efectivo del esfuerzo era el dinero y que el entorno, más que la persona, era de primera importancia (Muchinsky, 2002; Gil y Alcover, 2003; Landy, Frank y Conte, 2005).

Su revelación de la complejidad de la conducta humana abrió nuevos espacios para la Psicología Industrial, que durante casi cuarenta años ha estado dominada por el deseo de mejorar la eficiencia de las organizaciones (Muchinsky, 2002). Proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la Psicología Industrial más allá de del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas. Los estudios de Hawthorne anunciaron un movimiento radical conocido como el movimiento de las relaciones humanas (Blum, 1985; Muchinsky, 2002; Landy, Frank y Conte, 2005).

El descubrimiento de esta nueva dimensión organizacional –las organizaciones no son máquinas constituidas por piezas mecánicas, sino, en todo caso, máquinas *humanas*, constituidas por individuos dotados de sentimientos, motivos, capacidad de relaciones sociales y en permanente relación intra e intergrupala con los demás miembros de la organización- matizó y complicó la simpleza racionalista de las teorías clásicas y obligó a reconsiderar muchos de sus principios y postulados (Gil y Alcover, 2003).

Esta era de la psicología industrial terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne, coincidiendo con el estallido de la Segunda Guerra Mundial (Muchinsky, 2002).

Es importante tomar en cuenta la Gran Depresión de 1929, ya que esta afectó gravemente a la economía, y por lo tanto a la industria.

Sin embargo, como menciona Blum (1985), la Depresión misma ejerció considerables efectos en el desarrollo de la psicología industrial. Aún cuando es posible que detuviera el crecimiento en algunos sentidos, abrió muchos campos adicionales para la

investigación. Después de la Depresión comenzó a reconocerse la importancia de las actitudes de los empleados. Posteriormente, se han realizado múltiples avances en este campo.

Recapitulando, se han mencionado ya tres etapas del desarrollo de la Psicología Organizacional: los inicios, la Primera Guerra Mundial y el periodo entre guerras. La cuarta etapa es otro conflicto bélico: la Segunda Guerra Mundial.

Cuando Estados Unidos entró en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales estaban mucho más preparados para el esfuerzo de guerra de lo que habían estado en 1917. Habían estudiado los problemas de la selección y colocación de empleados, y habían definido sus técnicas considerablemente (Muchinsky, 2002).

Bringham dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar que se había formado como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del ejército. Como en la Primera Guerra Mundial se hizo gran hincapié en la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades de aprender deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba desarrollada fue el Army General Classification Test, AGCT (Prueba General de Clasificación del Ejército), un punto de referencia en la historia de pruebas de grupo. El comité también trabajó en otros proyectos, tales como métodos de selección de personas para entrenamiento de oficiales, pruebas sobre habilidad de negociación, pruebas suplementarias de aptitud varios programas de adiestramiento y evaluación del rendimiento (Blum, 1985; Muchinsky, 2002; Spector, 2002).

Los psicólogos trabajaban con problemas que ampliaban la visión general de ambos trabajos industrial y organizacional. Antes de eso la APA limitaba sus intereses a la psicología experimental y rechazaba los intentos de los psicólogos industriales por incluir a la práctica en su disciplina, la cual se consideraba como no científica. Como resultado de la guerra, la APA abrió sus puertas a la psicología aplicada y en 1944 se formó la Division 14 of Industrial and Business Psychology y actualmente se llama Society for Industrial and

Organizational Psychology (SIOP; Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional) (Blum, 1985; Spector, 2002).

Se hicieron estudios de los diseños de las cabinas de aeroplanos y el desempeño de los pilotos. Los psicólogos sugirieron la estandarización de las cabinas, cuando estas innovaciones se implantaron se redujeron los accidentes, lo que dio lugar a la ingeniería humana como subárea de la psicología industrial (Muchinsky, 2002; Landy, Frank y Conte, 2005).

Durante la guerra la psicología industrial se utilizó también en la vida civil. El uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente. Como la nación necesitaba una fuerza de trabajo productiva, se convocó a los psicólogos para que redujeran el ausentismo laboral (Pickard, 1945 en Muchinsky, 2002). Las técnicas desarrolladas durante la guerra podían aplicarse a la industria y los negocios en tiempos de paz. La Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para desarrollar las técnicas de la psicología industrial y afilar las habilidades de los psicólogos aplicados (Muchinsky, 2002).

La psicología aplicada a la ingeniería nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada. La herencia de la psicología aplicada a la ingeniería era una mezcla de psicología experimental e industrial, como se enuncia en su primera etiqueta “Psicología Experimental Aplicada”. La parte de de la psicología industrial especializada en selección, clasificación y capacitación del personal también obtuvo su propia identidad, “Psicología de personal” (Muchinsky, 2002).

La etapa que siguió a las mencionadas fue la de la posguerra, en ésta se prestó atención a los factores sociales, lo que llevo al interés en la dimensión organizacional consolidando la **Psicología Organizacional**.

En contraste con la depresión de principios de 1930, cuando los empleadores despedían a los trabajadores en vez de contratarlos y por tanto tenían menos interés en las pruebas de selección, en los años de la posguerra hubo un auge para la industria con muchos puestos vacantes y candidatos para someter a pruebas. Sin embargo, cuando la guerra terminó, y los soldados volvieron a sus empleos, se incrementó la tendencia al trabajo insatisfactorio (Landy, Frank y Conte, 2005).

Hacia 1950, conforme los empleadores se percataban de que los intereses, actitudes y la personalidad podía contribuir con los resultados esperados, como la productividad y la estabilidad de la fuerza laboral, una gran cantidad de pruebas habían entrado al mercado. La influencia de las nuevas pruebas en la selección continuó imbatible hasta la promulgación del acta de los Derechos Civiles de 1964, una legislación diseñada para reducir la injusta discriminación contra las minorías. La sección que tenía que ver con la discriminación en el empleo era el Título VII y estipulaba que los empleadores justificaran el uso de pruebas de selección. Esta legislación revolucionó las pruebas de selección y llevó al desarrollo de una base de conocimiento técnico sobre las características de las pruebas de empleo, teniendo gran impacto en la manera en que las organizaciones contratan y tratan a sus empleados (Landy, Frank y Conte, 2005; Muchinsky, 2002; Spector, 2002).

El estudio sobre las actitudes en el trabajo ocupó un lugar considerable constatando en la extensa revisión llevada a cabo por Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957) en su investigación sobre insatisfacción laboral. Estos temas, fortalecidos por los hallazgos empíricos, permanecen como componentes centrales de la organización psicosocial a la conducta organizacional (Munduate, 1997).

En los años setenta, la investigación en Psicología Industrial adquirió un sabor organizativo más marcado. Los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones. Términos tales como cambio **Organizacional** y desarrollo de la organización aparecieron regularmente en la literatura (Muchinsky, 2002).

La Psicología de las organizaciones desplazo su objeto formal del estudio hacia el análisis de los complejos procesos psicosociales que emergen de la interacción entre personas y el contexto organizativo, está más interesada por los aspectos psicológicos y por la conducta del individuo en la organización que por la conducta de la propia organización (Rodríguez, 2004).

Cuando la discriminación contra las minorías se volvió ilegal, las organizaciones tuvieron que cambiar muchas de sus prácticas laborales. Se convocó a los psicólogos para

que ayudaran en el desarrollo de procedimientos que eliminarían la discriminación en el lugar de trabajo (Spector, 2002).

El cambio terminológico de Psicología Organizacional supuso una nueva orientación en su contenido. La psicología de la organización, caracterizada por su énfasis en el individuo y la conducta de los pequeños grupos, las toma de decisiones y estilos de liderazgo, incorporó a su estudio durante esta época, una dimensión macro, incluyendo el estudio de la burocracia, la estructura organizacional, el clima y el desarrollo organizacional. La investigación consideró diferentes niveles de abstracción -individual, grupal, organizacional y ambiental- para analizar las organizaciones, y la concepción sistémica de dicho análisis permitió romper las barreras interdisciplinarias, recuperando conceptos y niveles de análisis de la sociología, la economía y las ciencias políticas (Munduate, 1997).

Entre los psicólogos no existe un claro acuerdo sobre cuál es el origen y el campo de estudio de la Psicología Organizacional. Aun así, en general se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970 (Zepeda, 1999).

En cierto sentido, dice Muchinsky (2002), la evolución de la psicología I/O es la crónica de intereses crecientes a lo largo de varias dimensiones comunes, que ha sido moldeada por algunos eventos sísmicos. Mientras entramos en lo que algunos denominan “la era global” de la civilización, donde las fronteras nacionales y culturales limitan cada vez menos, la psicología I/O también ha expandido sus dominios de interés e implicación.

Viendo a futuro, Spector (2002), predice que para el siglo XXI la psicología I/O continuará desarrollándose y prosperando en todo el mundo, pues su práctica se está dispersando a gran velocidad conforme éstas técnicas ganan aceptación en más y más lugares.

2. MOTIVACIÓN LABORAL

2.1 Definición de motivación

Los autores tienen diferentes maneras de definir la motivación, es común usar analogías como en la que se presenta a continuación:

Toda conducta es provocada por un factor, no puede pensarse que ésta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella... motivación, o sea, todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo. Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Arias y Hereida, 1999; Chiavenato, 2000).

Algo que tienen en común varios autores es que presentan esta definición a partir del motivo.

De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas como palabras como deseo y rechazo. (Chiavenato, 2000).

Motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano (Chiavenato, 2000):

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

2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un 'impulso', un 'deseo', una 'necesidad', una 'tendencia', expresiones que sirven para indicar los 'motivos' del comportamiento.

De manera más conductual, como no es un fenómeno observable se mide y estudia a partir de conductas observables.

La motivación no se observa de manera directa, sino que debe inferirse. Los procesos motivacionales pueden inferirse desde un análisis del flujo continuo de conductas que son determinadas por el ambiente y la herencia, y se observan a través de sus efectos sobre la personalidad, creencias, conocimientos, aptitudes y habilidades (Muchinsky, 2002).

La motivación es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta. Así, la motivación es un estado interior (se deduce a partir del comportamiento del sujeto) que incita, canaliza y sostiene la conducta en aras de una meta (Ivancevich, 2005).

Se puede definir en términos de alguna conducta visible. La persona motivada realiza un mayor esfuerzo para llevar a cabo una tarea que aquellas que no están motivadas. Una definición más descriptiva plantearía que es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo (De Cenzo y Robbins, 2001; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

Los psicólogos han llegado a la conclusión de que la conducta humana se encamina a una meta: satisfacer una necesidad (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Todos tenemos dos necesidades cuyo origen es muy variable y que ocurren con diferentes grados de intensidad. Caen en dos categorías: primarias (fisiológicas) y secundarias (psicológicas) (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Las necesidades primarias son las exigencias indispensables para la vida: alimento, agua, aire, sueño y vivienda (para la supervivencia individual), así como sexo/reproducción (para la supervivencia del grupo social) (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Las necesidades secundarias son de origen psicológico y son mucho más complejas, a saber: seguridad, afiliación o amor, respeto y autonomía. Son resultado de nuestros valores y creencias. No son idénticas en todos los casos; tampoco se les asigna el mismo valor ni la misma prioridad cuando se las satisface (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) llegan a cuatro conclusiones en cuanto a la motivación:

1. Los teóricos ofrecen interpretaciones ligeramente diferentes y hacen hincapié en diversos factores.
2. La motivación está relacionada con la conducta y con el rendimiento.
3. La motivación implica la orientación hacia metas.
4. La motivación es el resultado de sucesos y procesos de carácter interno o externo relacionados con el individuo.

2.2 Definición de motivación laboral

La motivación en el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Aunque el sentido genérico de la definición de motivación es correcto, necesita algunas modificaciones para adaptarla a las razones organizacionales. Porque de otra manera, el esfuerzo que los empleados realizan puede perder el rumbo, por tanto, se debe centrar en algunas metas organizacionales. En consecuencia, la motivación del empleado se

puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades. Entonces, inherente a esta definición se encuentran tres componentes: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales (De Cenzo y Robbins, 2001; Dubrin, 2003).

Prinder (1998 en Muchinsky, 2002) define la motivación en el trabajo como un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

Hay que prestar atención a tres componentes de esta definición. La *dirección (orientación)*, se refiere a la elección de actividades que realizamos cuando empleamos nuestros esfuerzos; esto es, podemos elegir trabajar con esmero en algunas tareas y no en otras. La *intensidad*, implica que tenemos el potencial de llevar a cabo diferentes niveles de esfuerzo, dependiendo de cuanto necesitamos hacer. La *duración (perseverancia)*, refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, en oposición a una elección puntual entre el curso de la acción (dirección) o los altos niveles de esfuerzo dirigidos a una tarea específica (intensidad). Para comprender por completo la motivación laboral, se necesita la integración de estos conceptos (Muchinsky, 2002; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

Cuando el empleado esta motivado, dirige un esfuerzo mayor encaminado hacia el logro de las metas de la organización.

El esfuerzo es la acción visible de los individuos que se enfoca hacia una meta en particular. Este esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización (Arias y Hereida, 1999; De Cenzo, 2001; Ivancevich, 2005).

Para que haya motivación es preciso que existan ciertas condiciones. Para la ARH (administración de recursos humanos) estos parámetros son: la relación esfuerzo-desempeño, la relación desempeño-meta organizacional, y la relación meta organizacional-meta individual (De Cenzo y Robbins, 2001).

2.3 Teorías de la motivación

Se han formulado muchas teorías en torno a la motivación. Cuatro de ellas se aplican a la conducta individual en el lugar de trabajo. Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland y Victor Vroom hicieron las aportaciones más importantes a nuestro conocimiento de la motivación en dicho entorno (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

2.3.1 Jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow (1954 en Arias y Hereida, 1999), sabía que una necesidad sentida motiva y que deja de hacerlo una vez atendida. Pero no se limitó a eso, sino que identificó una **jerarquía de necesidades**. Los cinco niveles son necesidades fisiológicas, seguridad e incolumidad, necesidades sociales, estimación y autorrealización (Chiavenato, 2000; Muchinsky, 2002; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003; Kinicki y Kreitner, 2003; Reig, Fernández y Jauli, 2003; Dalton, Hoyle y Watts, 2007; Dubrin, 2003; Landy y Conte, 2005):

- Fisiológicas o primarias. Son aquellas indispensables para la conservación de la vida.
- De seguridad. El hombre desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de las contingencias futuras reales, imaginarias, físicas o abstractas, seguridad de satisfactores para él y su familia.
- Sociales. El ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.
- De estima. Darse cuenta de que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales. Estatus adquiridos.
- De autorrealización. El ser humano requiere trascender.

La satisfacción de estas necesidades no se distingue diáfananamente en muchas ocasiones, sino que se mezclan y se confunden (Arias y Hereida, 1999). Es por esto que no se toma como un proceso lineal en que se satisfacen una a una, puede ser que no esté satisfecho por completo un nivel cuando se comience a buscar satisfacer el siguiente.

La necesidad de autorrealización se distingue de las demás en cuanto a que las anteriores se pueden satisfacer mediante recompensas externas a la persona, que tienen una realidad concreta, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que la persona se da a sí misma y que no son observables ni controlables por los demás (Chiavenato, 2000; Dubrin, 2003).

La teoría de Maslow tiene varias implicaciones para la conducta en el trabajo; cuando el sueldo y la seguridad son bajos, los empleados se centrarán en aquellos aspectos del trabajo que sean necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. A medida que mejoran las condiciones, la conducta de los supervisores y su relación con el individuo adoptan una mayor importancia. Por último, con un ambiente muy mejorado, el rol del supervisor disminuye y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir. El trabajo es ahora importante para la autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas (Muchinsky, 2002).

Sin embargo, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) coincidiendo con Landy y Conte (2005) remarcan que, en términos generales, la teoría de Maslow no ha contado con respaldo adecuado de la investigación de campo. El propio Maslow reconoció que la teoría de la autorrealización no se basta a sí misma, ni por sí misma, ya que hay que ampliar sus supuestos en una formulación más completa, teniendo en cuenta factores como lo que es bueno para los demás y la organización en su conjunto (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

2.3.2 Teoría de los dos factores de la motivación e higiene de Herzberg

En 1959, Frederick Herzberg formulo su teoría. Luego de entrevistar a 200 contadores e ingenieros sobre lo que en su trabajo les procuraba satisfacción o insatisfacción extrema, llego a la conclusión de que dos grupos de factores o condiciones inciden en la conducta laboral. Al primer grupo lo llamó factores de higiene y al segundo factores motivacionales (Dubrin, 2003; Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

La teoría de Herzberg enriqueció las ideas de Maslow y las hizo más aplicables al mundo laboral. Reforzó además la suposición de que algunos factores tienden a motivar al empleado y que otros no tienen ningún efecto en su productividad. Nos motiva lo que deseamos, no lo que ya tenemos (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, como la responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir causan satisfacción, pero su ausencia no causa insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc, están ausentes (Arias y Hereida, 1999; Chiavenato, 2000; Ivancevich, 2005; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003; Dubrin, 2003).

Una aplicación de la teoría es el “enriquecimiento del puesto”, del cual se comentara más adelante. De acuerdo con Herzberg (en Dubrin, 2003), para diseñar un puesto enriquecido es necesario:

1. Retroalimentación directa.
2. Relaciones con el cliente.
3. Nuevo aprendizaje.
4. Control sobre la programación.
5. Exclusividad de la experiencia.
6. Control sobre recursos.
7. Autoridad directa de comunicación.
8. Responsabilidad personal.

2.3.3 Teoría de la equidad de Adams

Adams propuso una teoría de la motivación en el trabajo partiendo del principio de la comparación social. Es decir, la intensidad con la que está dispuesta a trabajar una

persona está en función de la comparación con los esfuerzos de los demás (Muchinsky, 2002; Kinicki y Kreitner, 2003).

La motivación está influenciada en gran medida por la opinión de los empleados sobre si ganan lo justo. El grado de equidad se define como la proporción entre lo que aporta el empleado (esfuerzo, asistencia etc.) y lo que recibe (pagos, prestaciones, servicios, etc.), en comparación con la proporción equivalente de *otro significativo*, que por lo regular es un compañero que ocupa el mismo puesto en la misma organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003; Ivancevich, 2005).

El empleado es motivado por su percepción de lo equitativo en cuanto a sí mismo, el otro, lo que percibe cada uno y los resultados del trabajo que cada uno aporta.

Quizá un empleado se siente insatisfecho con su pago y el otro piensa que lo explotan y actúan en consecuencia. Para reducir estos sentimientos, el empleado insatisfecho cambiará la calidad o la cantidad de sus aportes (Kinicki y Kreitner, 2003; Ivancevich, 2005).

2.3.4 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

En 1955 (1962 según Arias y Hereida, 1999), David McClelland propuso la teoría de que las necesidades provienen del desarrollo temprano de la personalidad. Sostuvo que a través del contacto cultural se adquiere un esquema de tres necesidades básicas: realización o logro, poder y afiliación. Desde su punto de vista constituyen los motivos primarios de la conducta (Arias y Hereida, 1999; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003; Dubrin, 2003; Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Las personas tienen entre estas influencias culturales a la familia, los grupos de compañeros y los programas de televisión (Dubrin, 2003).

Las personas motivadas por el primer factor desean lograr cosas, se plantean las metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación están más interesados en establecer contactos personales cálidos. La persona

motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre las demás (Arias y Hereida, 1999; Dubrin, 2003).

Es en esta perspectiva, si reconocemos cuál de las necesidades es más importante, estaremos en condiciones de crearle el ambiente propicio (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

La teoría de McClelland nos permite asomarnos a los tipos de necesidades y motivos que impulsan la conducta, fortaleciendo al mismo tiempo nuestro conocimiento de cómo influir en el comportamiento ajeno. Sirve además para averiguar los motivos y la conducta personal (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

McClelland (en Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003) ha hecho sugerencias específicas sobre el desarrollo de una necesidad de logro altamente positiva, se debería animar a la gente a:

1. Disponer de las tareas de trabajo de manera que los empleados reciban periódicamente retroalimentación sobre los resultados obtenidos, suministrándole información que les permita realizar las modificaciones o correcciones necesarias.
2. Presentar a los empleados modelos de logro. Identificar y publicar los logros de los más destacados, de la gente exitosa, de los ganadores, proponiéndolos como modelos.
3. Trabajar con los empleados para que mejoren su propia imagen. La gente con altos niveles de necesidad de logro sienten estima de sí mismos y se procuran desafíos y responsabilidades moderadas.
4. Introducir realismo en todos los asuntos relacionados con el trabajo: promoción, recompensas, transferencias, oportunidades de desarrollo y oportunidades para integrarse en un equipo. Los empleados deberían pensar en términos realistas y hacerlo de manera positiva sobre la forma de alcanzar sus metas.

2.3.5 Teoría de las expectativas de Vroom

Victor Vroom (1979 en Arias y Hereida, 1999) llevó un paso más adelante las ideas fundamentales de Maslow, Herzberg y McClelland. Su teoría de las expectativas ve la motivación como un proceso de elección entre varias opciones: nos comportamos de determinada manera porque esperamos ciertos resultados (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

La teoría de las expectativas es una teoría cognitiva. Se asume que toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas (Muchinsky, 2002; Reig, Fernández y Jauli, 2003). Así la mayoría de las conductas está bajo control voluntario de las personas y motivadas por ellas, el poder combinado del refuerzo financiero y el reconocimiento personal son poderosas fuerzas motivadoras (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines (Chiavenato, 2000; Kinicki y Kreitner, 2003).

Arias y Hereida (1999) resumen la teoría de Vroom de esta manera:

La motivación para efectuar un trabajo intenso es el resultado de una multiplicación de dos elementos básicos: a) La esperanza de obtener ciertos resultados mediante una acción determinada. B) La atracción ejercida sobre la persona por los resultados esperados.

El tema más constante es que toda conducta busca alcanzar algún objetivo para satisfacer una necesidad. Probablemente se repita si produce consecuencias positivas y difícilmente cuando las consecuencias sean negativas. El conocimiento de estos conceptos básicos nos permite dirigirnos a nosotros y a los demás, hacia los resultados deseados (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

La teoría de las expectativas sirve para conseguir que los empleados se motiven ellos mismos a partir de sus puntos de vista sobre lo que quieren y cómo pretenden obtenerlo (Ivancevich, 2005).

2.3.6 Teorías conductuales

De acuerdo con las teorías sociales conductistas, como la del reforzamiento, la modificación conductual y otras postuladas por Pavlov, Watson, Thorndike y Skinner, la motivación es resultado de la fuerza recíproca del individuo y el entorno, y no de procesos internos o innatos como las necesidades o percepciones. El comportamiento depende de la presentación de recompensas, la aplicación de castigos o la retención de recompensas. Si el pago, las prestaciones, y los servicios son recompensas por realizar ciertas tareas, entonces la conducta deseada se repetirá (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003; Dubrin, 2003; Kinicki y Kreitner, 2003; Reig, Fernández y Jauli, 2003; Ivancevich, 2005).

Fue hasta la década de los setenta cuando los psicólogos comenzaron a ver una aplicación potencial de la teoría del reforzamiento a los problemas motivacionales de los empleados (Muchinsky, 2002).

Muchinsky (2002), contextualiza los conceptos de la teoría al ámbito laboral. En un contexto industrial, una respuesta es una medición del desempeño del puesto, como la productividad, el ausentismo o los accidentes. Una recompensa es algo de valor que se proporciona al empleado sobre la base de la respuesta conductual observada. Se entiende que, con esta recompensa, se refuerza la existencia de la respuesta deseada (Muchinsky, 2002).

La teoría defiende situar el control de la motivación de los empleados en manos de la organización, ya que las organizaciones pueden “regular” el gasto de energía de los empleados mediante la manipulación de los programas de reforzamiento (Muchinsky, 2002). Estos reforzadores pueden incluir desde ascensos, bonos, hasta productos menos tangibles tales como un elogio o palabras de ánimo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

2.4 Motivación en el contexto laboral

2.4.1 Desarrollo organizacional

La organización tiene sus expectativas de desarrollo, y cada uno de sus miembros tiene las suyas propias. El éxito se da cuando ambas se compatibilizan y el sujeto descubre que dentro de esa organización él puede satisfacer sus necesidades y obtener placer en lo que hace, mientras contribuye al crecimiento del lugar en donde está, y si el crecimiento de ambos se desarrolla simultáneamente, ambos se benefician (Filipp, 1998).

Muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Sin embargo, la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo (Arias y Hereida, 1999).

Un obrero puede estar motivado a alcanzar la una producción elevada, pero si los procedimientos de la organización fallaron y no tiene la materia prima, no lograra esa producción elevada (Arias y Hereida, 1999). Por esto, en muchos casos, la eliminación de limitaciones y obstáculos situacionales es la acción apropiada y puede ser mucho más eficaz que intentar mejorar las capacidades o aumentar la motivación (Muchinsky, 2002).

Así lo remarca Ivancevich (2005) en cuanto a que el buen desempeño exige mucho más que motivación. Capacidad, equipo adecuado, buenas condiciones materiales de trabajo, liderazgo y administración solvente, salud, seguridad, y otras condiciones acrecientan el desempeño.

Para esto e pueden implementar programas como lo hace la agencia de seguros Interprotección, que cuentan con la semana de salud en sus instalaciones donde se hacen actividades para educar, concientizar y se cuenta con convenios para ofrecer bajos costos en servicios médicos (Gestión de negocios, 2010).

2.4.2 Evaluación del desempeño

Una de las mayores debilidades en muchos programas de motivación aplicada es que no se realizan evaluaciones. La evaluación de un programa aplicado permite al gerente trazar y revisar cambios en la conducta antes y después de la implementación de un programa de acción. La evaluación permite a los gerentes medir los rendimientos sobre una base real. Esta retroalimentación permite a los gerentes realizar correcciones en el programa que sean necesarias y en el momento preciso. El poder combinado del refuerzo financiero y el reconocimiento personal son poderosas fuerzas motivadoras (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

Como lo remarca Thomson (2004) la clave para crear un sistema de premios que promueva la buena ejecución de la estrategia radica en convertir a las mediciones del desempeño relacionadas con la estrategia en “la base dominante” para diseñar los incentivos, evaluar los esfuerzos individuales y grupales y entregar los premios. Deben hacerse objetivos de desempeño impulsados por la estrategia para cada unidad de la organización, cada gerente, cada equipo o grupo de trabajo y quizá para cada empleado; dichos objetivos deben medir si la ejecución de la estrategia avanza satisfactoriamente.

Es importante remarcar que la motivación está encaminada a los objetivos, de modo que el proceso de desarrollo y establecimiento de objetivos debe ser congruente con el análisis previo. Por añadidura, debe tomarse en cuenta el modelo para evaluar el rendimiento. A falta de un sistema válido para tal evaluación, resulta difícil, sino es que imposible, distinguir con exactitud entre el rendimiento satisfactorio e insatisfactorio. Es necesario integrar apropiadamente las retribuciones en el sistema de evaluación. Si el rendimiento se mide en lo personal, deben retribuirse los logros personales. Cuando el rendimiento es resultado del esfuerzo grupal, las recompensas han de asignarse al grupo (Kinicki y Kreitner, 2003).

2.4.3 Detección de necesidades

Durante años, las empresas creyeron que recompensar a los empleados significaba otorgarles aumentos de sueldo y otorgarles algún tipo de reconocimiento aquí y allá. Si cada persona tiene necesidades específicas insatisfechas que provocan que se comporte de una manera en particular, ¿cómo puede suponerse que se pueden satisfacer todas las diferentes necesidades con un solo sistema de recompensas? Generalmente no se puede. Al contrario, las recompensas se deben confeccionar a la medida para satisfacer esas necesidades individuales, y no por otra razón, sino por la existencia de una fuerza de trabajo diversa, que indica diferentes necesidades que deben ser satisfechas. “Si realmente se quiere aumentar la motivación, es necesario asegurarse de que las metas individuales se cumplan” por medio de la valoración cuidadosa de las necesidades del empleado y de un sistema de premios que refleje las preferencias individuales. Esto está funcionando en compañías como “Levi”, donde los empleados insatisfechos no se van, y siguen siendo productivos (De Cenzo y Robbins, 2001).

Hacer algo que los empleados valoran poco no crea el efecto deseado sobre la motivación que se quiere lograr (De Cenzo y Robbins, 2001).

2.4.4 Detección de capacidades

Si persisten los problemas en la conducta una vez que se hayan eliminado las limitaciones situacionales, el siguiente paso sería examinar las capacidades y las habilidades: determinar si la capacidad es el problema Detección de capacidades

La suposición de que basta el dinero para motivar y de que el lugar de trabajo tiene importancia primordial en la vida de la gente ha perdido su vigencia. Si las compañías quieren diseñar un trabajo interesante, habrán de dedicar más tiempo al desarrollo de los empleados mediante la educación y la capacitación, mediante el enriquecimiento y la ampliación del trabajo (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Uno de los compromisos ideales de la relación esfuerzo-desempeño se centra en la habilidad de la persona para brindar el esfuerzo apropiado. Para que la motivación ocurra,

se debe ser capaz de especificar cuál esfuerzo se necesita. Para la ARH esto significa que los puestos de trabajo deben analizarse apropiadamente para lograr que el puesto esté definido en términos de tareas, deberes y responsabilidades. Además, la ARH debe identificar aquello que el individuo debe tener para desempeñarse con éxito. Una vez que estos dos conceptos están en su lugar, la ARH deberá cerciorarse de que ha seleccionado a la persona apropiada para el puesto, de adaptarla a la organización y de capacitarla para que se desempeñe según el estilo de la compañía. Al definir apropiadamente un puesto de trabajo y al seleccionar a la persona adecuada se contará con esos individuos competentes, adaptados y actualizados en sus habilidades, conocimientos y aptitudes. Para cumplir las metas del desempeño de trabajo, las funciones de contratación, de capacitación y de desarrollo sirven para organizar el elemento “capacidad” (De Cenzo y Robbins, 2001).

La organización facilita el desempeño productivo. Al hacerlo, una compañía debe asegurarse de que los empleados tienen el mejor equipo disponible para realizar su trabajo. En consecuencia, para que puede surgir el esfuerzo, deberán estar presentes las herramientas adecuadas (De Cenzo y Robbins, 2001).

Uno de los compromisos ideales de la relación esfuerzo-desempeño se centra en la habilidad de la persona para brindar el esfuerzo apropiado. Para que la motivación ocurra, se debe ser capaz de especificar cuál esfuerzo se necesita. Para la ARH esto significa que los puestos de trabajo deben analizarse apropiadamente para lograr que el puesto esté definido en términos de tareas, deberes y responsabilidades. Además, la ARH debe identificar aquello que el individuo debe tener para desempeñarse con éxito. Una vez que estos dos conceptos están en su lugar, la ARH deberá cerciorarse de que ha seleccionado a la persona apropiada para el puesto, de adaptarla a la organización y de capacitarla para que se desempeñe según el estilo de la compañía. Al definir apropiadamente un puesto de trabajo y al seleccionar a la persona adecuada se contará con esos individuos competentes, adaptados y actualizados en sus habilidades, conocimientos y aptitudes. Para cumplir las metas del desempeño de trabajo, las funciones de contratación, de capacitación y de desarrollo sirven para organizar el elemento “capacidad” (De Cenzo y Robbins, 2001).

La organización facilita el desempeño productivo. Al hacerlo, una compañía debe asegurarse de que los empleados tienen el mejor equipo disponible para realizar su trabajo.

En consecuencia, para que puede surgir el esfuerzo, deberán estar presentes las herramientas adecuadas (De Cenzo y Robbins, 2001).

Como ejemplo tenemos a Compartamos Banco que cuenta con el “Programa Talento”, con el objetivo de impulsar el desarrollo profesional de sus futuros líderes perfeccionando competencias de liderazgo y habilidades profesionales, se incluyen actividades deportivas al aire libre (Gestión de negocios, 2010).

2.4.5 Incentivos laborales

Las teorías motivacionales se llevan a la práctica en la empresa mediante los incentivos laborales.

Los sistemas de recompensa producen un efecto significativo en la percepción que tienen los empleados del apoyo y liderazgo organizacional. La organización podrá tener la última tecnología, estructuras bien diseñadas y un plan estratégico visionario, pero, a menos que se recompense al personal en todos los niveles, todas esas cosas serán huecas y no se implementarán para mejorar el desempeño, se obtiene lo que se recompensa (Luthans, 2008).

La organización emplea los medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre el comportamiento de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización (Arias y Hereida, 1999). Esto porque, los gerentes prefieren a los empleados motivados positivamente, porque son los que se esfuerzan por mejorar la manera de realizar su trabajo. Los empleados motivados se muestran interesados en que sus productos o servicios sean de alta calidad; la probabilidad de que sean productivos es mayor que la de otros trabajadores no motivados o apáticos (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

En cuanto a los incentivos no se debe olvidar dinero, el papel de éste como una recompensa variará tanto a nivel individual como industrial, pero una cosa es clara: el dinero es una recompensa importante. El dinero se relaciona con cuatro de las características simbólicas importantes por las que los seres humanos se esfuerzan: logro y

reconocimiento, estatus y respeto, libertad y control, y poder. En particular, el dinero ayuda a las personas a lograr objetivos físicos (ropa, automóviles, casas) y psicológicos (estatus, autoestima, sentimiento de logro) (Luthans, 2008).

En esta época de presupuestos cada día más reducidos algunos medios no tradicionales y rentables se aplican para aumentar la motivación: ofrecer premios baratos como boletos para el cine y cupones de regalos, invitar a conferencias para que hablen de las tendencias tecnológicas más recientes, dar prestaciones como puentes laborales más amplios, horarios flexibles, días en que puede usarse ropa informal, opciones de oficina virtual o un sitio especial en el estacionamiento (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003; Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Precisamente, aunque los incentivos financieros son el componente central de los sistemas de reconocimiento de la mayoría de las firmas, los gerentes normalmente hacen uso de incentivos no monetarios. Lo importante es que la estructura de motivación y reconocimiento debe usarse de manera creativa y vincularse directamente al logro de los resultados de desempeño necesarios para la buena ejecución de la estrategia (Thomson, 2004).

Christus Muguereza Hospital Sur cuenta con un área de “Relax” con futbolito, mesas de billar y ping-pong (Gestión de negocios, 2010).

Uno de los métodos más frecuentemente descuidados es el uso de la atención aplicada. Los ejecutivos motivan con solo hablar a sus subordinados para cerciorarse de que la vida laboral complementa sus intereses profesionales y personales: reconocerán delante de sus compañeros las aportaciones importantes, los felicitarán y les agradecerán, a veces organizaran juntas con comida para estimular la creación de redes y la camaradería, compartiendo siempre información (Dalton, Hoyle y Watts, 2007). Christus Muguereza Hospital Sur destina recursos a desayunos para el reconocimiento de sus colaboradores (Gestión de negocios, 2010).

Si las empresas saben motivar al personal incrementarán la productividad. Esta capacidad va cobrando cada día mayor importancia a medida que las empresas compiten en el mercado global. Todas las compañías se esfuerzan por motivar a los empleados y un

número creciente ha empezado a instituir estrategias nuevas, entre ellas diversos paquetes de compensación (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

De Cenzo (2001) presenta algunas sugerencias para motivar a los empleados:

1. Enfrentar las diferencias individuales. Para motivar eficazmente a cada uno de los empleados se debe comprender cuales son esas necesidades que los harán esforzarse.
2. Ubicar correctamente a los empleados. Los empleados deben ocupar el puesto apropiado para ellos. Las técnicas apropiadas de reclutamiento y selección ayudan a crear esta relación entre empleado y puesto.
3. Establecer metas factibles. Estas metas específicas le indican al trabajador el camino que debe seguir. La retroalimentación continua sobre su desempeño le ayuda a reforzar el esfuerzo invertido.
4. Premios individualizados. Darse cuenta de que los empleados tienen necesidades diferentes, también deberá indicar que los premios también necesitan ser diferentes. Basándose en el conocimiento de las diferencias de los empleados, deberá diseñar los premios a la medida para poder satisfacer esas diferentes necesidades.
5. Premiar el desempeño. Cada premio (individual) debe mostrar que es el resultado del logro de las metas organizacionales.
6. Emplear un sistema equitativo. Los premios que los individuos reciben deben considerarse comparables con el esfuerzo invertido. Aunque la equidad se puede entender de diversas maneras, se debe hacer el esfuerzo por lograr que el sistema de premios empleados sea justo, consistente y objetivo.
7. No olvidar el dinero. La razón fundamental por la que trabajan las personas es por dinero. Y si bien no puede ser el único motivador, si se fracasa al emplearlo como tal provocará una disminución significativa en la productividad del empleado.

Ya se menciona la importancia de los incentivos laborales y los puntos que hay que tomar en cuenta para emplearlos, a continuación se mencionan las características de los más comunes.

2.5 Estrategias motivacionales

2.5.1 Elogio

La manera más rápida de motivar consiste en elogiar un poco. El elogio debe ser concreto, adecuado e inmediato. Los líderes astutos han comprobado que las palabras de aliento hacia quien acaba de hacer un trabajo excelente rinde grandes dividendos. Estas prácticas reflejan el concepto de autorrealización según el cual tendemos a ajustarnos a nuestra autoimagen (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003), porque, los trabajadores, incluyendo a sus compañeros de trabajo, desean saber que lo que hacen es útil para alguien (Dubrin, 2003).

Motivar a los trabajadores dándoles palabras de elogio y reconocimiento se puede considerar una aplicación directa del esfuerzo positivo (Dubrin, 2003).

El poder combinado del refuerzo financiero y el reconocimiento personal son poderosas fuerzas motivadoras (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

Luthans (2008) nos señala a que es debido a que tanto el reconocimiento organizacional como el reconocimiento social formales, usados sistemáticamente por supervisores y administradores, son muy importantes para el personal, así como para su comportamiento y la eficacia de su desempeño diario. En cuanto a esto expone 8 pasos para administrar eficazmente un programa de reconocimiento:

1. Al introducir nuevos procedimientos y programas de reconocimiento, aprovechar todas las herramientas de comunicación para que todos sepan lo que sucede.
2. Educar a los administradores de tal manera que utilicen el reconocimiento como parte del paquete de compensación social.

3. Hacer del reconocimiento parte del proceso de administración del desempeño, de tal forma que todos comiencen a usarlo.
4. Tener ceremonias de reconocimiento en sitios específicos que se anuncien en medios de comunicación de la empresa.
5. Anunciar las mejores prácticas de los empleados. Para que todos conozcan algunas de las cosas que pueden hacer para obtener el reconocimiento.
6. Permitir que todos conozcan los pasos que toman los mejores administradores para usar el reconocimiento eficazmente.
7. Revisar continuamente el proceso de reconocimiento para introducir nuevos procedimientos y programas y eliminar los que no funcionan bien.
8. Solicitar ideas de reconocimiento a los empleados y administradores, ya que son ellos los que tienen más posibilidades de conocer lo que funciona bien y lo que no (Luthans, 2008).

La dependencia gubernamental Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA) cuenta con el reconocimiento FIRA a la Competitividad, el personal participa con estrategias innovadoras o acciones de mejora en los procesos de soporte o de negocio (Gestión de negocios, 2010).

Christus Muguereza Hospital Sur también implementa programas como “Viernes Cool”, “Héroes con Valor” y “Día de Palapa” (Gestión de negocios, 2010).

2.5.2 Programas de compensación flexible

Los programas de compensación flexible permiten satisfacer necesidades específicas de los individuos, logrando elegir la mezcla que mejor se adapte a sus necesidades. Por ejemplo, para un individuo es más valioso algún tiempo libre del trabajo que una prima u otras prestaciones. Donde existe esta libertad para elegir, se pueden manejar diferentes opciones individuales (De Cenzo y Robbins, 2001).

También llamado de tipo cafetería, la administración determina un menú y marca un límite superior para lo que la organización está dispuesta a gastar en beneficios complementarios. Los empleados reciben los beneficios que tienen un mayor valor personal para ellos (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

2.5.3 Diseño del puesto de trabajo

El diseño de puestos es el conjunto de actividades que implica la modificación de puestos específicos o sistemas independientes de puestos con la intención de mejorar la calidad de la experiencia laboral de los empleados y su productividad en el trabajo (Kinicki y Kreitner, 2003; Dubrin, 2003).

La técnica estructural de apoyo más popular para incrementar el potencial motivacional del empleado se llama enriquecimiento del puesto de trabajo, que es la aplicación práctica de la teoría de los factores motivadores de higiene que en referencia a la satisfacción en el trabajo planteó Herzberg (Kinicki y Kreitner, 2003). Para enriquecer un puesto, la gerencia permite que el trabajador asuma una de las tareas de su supervisor. Solamente tiene éxito cuando aumenta la responsabilidad, la libertad y la independencia del individuo, y se organizan las tareas de tal manera que les permita realizar una actividad completa y proporcionarles retroalimentación para corregir su propio desempeño. Más aún, los esfuerzos por enriquecer el desempeño solamente tendrán éxito si los individuos sienten que con estas acciones también se enriquecen sus necesidades (De Cenzo y Robbins, 2001; Kinicki y Kreitner, 2003; Dubrin, 2003; Landy y Conte, 2005).

Un puesto altamente enriquecido tiene las ocho características anteriores y da a su ocupante la oportunidad de satisfacer tanto sus necesidades de crecimiento como las de autorrealización.

2.5.4 Rotación de los puestos

Es el desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades, puede ser vertical u horizontal. La rotación de los puestos ofrece un gran potencial para enfrentar el problema general de la

insatisfacción de los trabajadores que una estructura pesada o el estancamiento de su carrera les provocan. Les permite diversificar sus actividades y contrarrestar el aburrimiento. Las oportunidades para la diversidad, para aprender nuevas habilidades, para cambiar de supervisor, para establecerse en otro lugar o para conocer a nuevas personas pueden impedir o atrasar la aparición del aburrimiento en los puestos que se vuelven habituales. Por lo tanto, la rotación laboral puede renovar el entusiasmo por aprender y puede motivar a los trabajadores a desempeñarse mejor (De Cenzo y Robbins, 2001; Kinicki y Kreitner, 2003; Chiavenato, 2004).

2.5.5 Planes de carrera

Ernst & Young Consultores (en De la Calle, 2004) define los planes de carrera como una herramienta para la movilidad y la gestión de los recursos humanos –enmarcada en una dinámica que combina objetivos individuales y colectivos- a partir del diseño de las posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización, en caso de cumplirse ciertos requisitos definidos y ponderados previamente.

El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. La carrera presupone el desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de carrera es un proceso formalizado y secuencial que se encuentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados. Permite el desarrollo de capacidades funcionales de las personas, al mostrarle progresos y motivarles, lo cual reduce el ausentismo y la rotación (De la Calle, 2004; Chiavenato, 2004).

Las organizaciones buscan con estas actuaciones, principalmente, la retención de personal clave, asegurar la continuidad de la dirección, así como posibilitar el desarrollo y la realización personal (De la Calle, 2004).

Nivea se tomó el tiempo para seleccionar a los mejores entre los mejores para distinguirlos e introducirlos al programa Leading for Success (Pasión por el éxito, como lo llaman). Se trata de un concepto importado de Alemania, que busca potenciar a los

empleados más talentosos para que desarrollen una carrera en la empresa. Hasta el momento, BDF México cuenta con 27 promesas que podrían ser los jefes en el futuro, incluso en alguna de las oficinas internacionales. Todo inicia con una reunión anual en donde cada director de área elige a los miembros más destacados de su equipo. Luego, a los seleccionados se les establecen metas que varían según el área en la que se desempeñan y que se evalúan al finalizar el año. Los incentivos del programa van desde un aumento salarial y un nuevo puesto hasta el acceso a capacitaciones especiales en México y el extranjero. (Expansión, 2010).

2.5.6 Planes de bienestar

La remuneración no solo busca recompensar el trabajo y la dedicación de los empleados, sino también facilitarles la vida y hacérsela más agradable (Chiavenato, 2004). Los programas de bienestar son un tipo especial de programa de prestaciones, que se centra en evitar que los empleados se enfermen física o mentalmente. Un número cada vez mayor de empresas animan a sus empleados a ejercitarse regularmente, instalando un gimnasio o centro de entrenamiento dentro de la empresa (Luthans, 2008).

En Kraft Foods México se implementó el proyecto de acondicionar dos bodegas: una para colocar distintos aparatos, como elípticas, bicicletas y caminadoras, y la otra para crear un ambiente de relajación donde se dan **clases de yoga**. Los empleados pueden tomarse 10 minutos para ir a la sala de relajación o terminar su jornada con la maestra de yoga Leonila Delgado. Aparte de la sala antiestrés, también se implementa la Semana de Salud en la que todos los empleados acceden a exámenes gratuitos de laboratorio, ultrasonidos, electrocardiogramas, Papanicolau, exámenes de la vista y hasta masajes holísticos (Expasion, 2010).

En el corporativo Nivea de la colonia Vallejo, en la Ciudad de México, se abrieron consultorios médicos y canchas multiusos para practicar deportes (Expasion, 2010).

Otro ejemplo es American Express que Bajo la filosofía de diversidad e inclusión hizo efectivo el seguro de gastos médicos mayores para parejas del mismo sexo (Expasion, 2010).

Entre las prestaciones que fomentan la salud, los empleados de Novartis cuentan con un gimnasio y membresías especiales para su familia en dos clubes deportivos (Expasion, 2010).

2.5.7 Establecimiento de metas/objetivos

El establecimiento de metas es un proceso básico que es parte directa o indirecta de todas las teorías de la motivación en el trabajo (Dubrin, 2003).

Una meta es el objetivo de una acción, es lo que la persona intenta lograr. Los principales pasos en la obtención de metas son: (1). El *diagnóstico* que consiste en si las personas, la organización y la tecnología están adaptados para el establecimiento de metas; (2). *Preparación* que consiste en preparar a los empleados mediante el aumento de la interacción inter-personal, la comunicación, la capacitación y los planes de acción para el establecimiento de metas; (3). *Resaltar* los atributos de los objetivos, que deban ser comprendidos por el ejecutivo y por sus subordinados; (4). *Conducción*, realizar los controles intermedios para poder hacer los ajustes necesarios en el establecimiento de objetivos, y (5). Llevar a cabo una *revisión* final para evaluar los objetivos propuestos, los modificados y los alcanzados (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003; Dubrin, 2003; Kinicki y Kreitner, 2003).

La investigación ha mostrado que las metas específicas llevan a los rendimientos más altos que el vago “haga lo que pueda”. Los experimentos de campo que usan trabajadores ejecutivos, técnicos de mantenimiento, personal de marketing, camioneros, ingenieros, digitadores y obreros de manufactura han servido para comparar las condiciones de establecimiento de metas específicas (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003; Dubrin, 2003; Landy y Conte, 2005). Además, los efectos positivos del establecimiento de objetivos estuvieron presentes en seis países o regiones, a saber, Australia, Canadá, países del Caribe, Reino Unido, Alemania y Japón. Este concepto funciona en culturas distintas (Kinicki y Kreitner, 2003).

2.5.8 Horarios flexibles

Los autores (De Cenzo y Robbins, 2001; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003; Dalton, Hoyle y Watts, 2007) coinciden en el gran influjo que tiene el deseo de tiempo libre como factor motivacional.

Este es un sistema por medio del cual los empleados se comprometen a trabajar un número específico de horas a la semana pero tienen la libertad para variar los horarios de trabajo dentro de ciertos límites. Algunos programas de horarios flexibles permiten que las horas extra se vayan acumulando de tal manera que se convierten en un día libre cada mes. A la gente se le paga por producir trabajo, no por permanecer en sus lugares durante cierto número de horas; de ahí sus aspectos motivacionales (De Cenzo y Robbins, 2001).

Otras compañías dejan la libertad de elegir dos días de la semana que los empleados prefieran como “fin de semana” (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Los horarios flexibles se han implementado en muchas organizaciones, como American Express, IBM, Levi-Strauss y PepsiCo. En Estados Unidos se estima que casi el 40% de las empresas cuenta con este tipo de programas (De Cenzo y Robbins, 2001).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003), proponen que también se puede conceder una ampliación de estas recompensas de tiempo libre a los que logran determinados niveles de desempeño o de asistencia. Es decir, se puede obtener créditos de tiempo libre en forma contingente al rendimiento.

Los horarios flexibles contribuyen a disminuir los retardos, reducir el abstencionismo y la fatiga laboral, aumentar la lealtad hacia la organización y mejorar el reclutamiento.

Un ejemplo de renombre es Microsoft que reforzó la política de trabajar desde casa (Expansión, 2010).

2.5.9 Sueldos basados en habilidades

En los programas basados en habilidades y destrezas, el sueldo del empleado no depende del trabajo en sí, sino del nivel y del número de sus habilidades relacionadas con el trabajo. Pretende tomar en consideración la eficacia o el valor agregado del rendimiento del trabajador (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

Cada nueva serie de habilidades que el empleado logra dominar va acompañada de un aumento de sueldo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

El foco principal pasa a ser la persona y no el cargo, lo cual significa que la remuneración no está relacionada con las exigencias del cargo, sino con las calificaciones de quien desempeña las tareas; en consecuencia, el empleado multifuncional tiene más ventajas (Chiavenato, 2004).

La ventaja más importante es una fuerza laboral más calificada y flexible. La productividad puede aumentar y los costos de supervisión suelen reducirse. Los empleados están más motivados para ganar y aplicar sus habilidades; ellos a menudo perciben que su paga es más equitativa, y tiene una mejor comprensión de cómo su trabajo beneficia a la organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

2.5.10 Pago por desempeño

Las personas hacen lo que hacen para satisfacer una necesidad. Por lo tanto, antes de realizar algo buscan un pago o recompensa. Aunque las organizaciones pueden ofrecer muchos premios diferentes, la mayoría tiene que ver con ganancias monetarias que le permitan a la persona satisfacer sus necesidades y deseos (De Cenzo y Robbins, 2001).

Los programas de pago por desempeño, son planes de compensación para pagar a los empleados según la medición de su desempeño. Los planes de pago por destajo, el reparto de ganancias, los planes de incentivos al salario, el reparto de utilidades y las primas en cantidades globales representan ejemplos de programas de pago por desempeño.

Si se quiere aumentar la productividad, los empleados deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y los premios que reciben (De Cenzo y Robbins, 2001).

Una ampliación del pago por desempeño se llama compensación basada en la capacidad (De Cenzo y Robbins, 2001).

Afore Banamex Otorga bonos anuales por desempeño (Expansión, 2010).

Cada una de las 327 oficinas de Compartamos Banco tiene un esquema de compensación diferente (Expansión, 2010).

2.5.11 Otorgamiento de acciones

Un plan de otorgamiento de acciones de la compañía, es un programa de compensaciones por medio del cual los empleados, los principales socios de la compañía, se convierten en accionistas al recibir acciones como incentivo de su desempeño, además le permiten a los empleados comprar acciones adicionales a precios atractivos por debajo de su costo en el mercado. Los empleados se sienten motivados para dar un mayor esfuerzo, ya que los convierte en propietarios que compartirán tanto ganancias como pérdida. Si los empleados trabajan duro, la compañía puede tener más éxito y el valor de sus acciones se elevará (De Cenzo y Robbins, 2001; Dubrin, 2003; Chiavenato, 2004).

PepsiCo intenta hacer esto fomentando que su medio millón de empleados mundialmente actúen como si fueran dueños de un negocio, con el razonamiento de que un sentido de pertenencia y participación generará el entusiasmo de producir bienes y servicios de la más alta calidad. SharePower (poder accionario) es el nombre del programa que les permite a todos los empleados, no sólo a los ejecutivos, ganar acciones de la compañía, cada año formando el 10% del sueldo de un empleado del año anterior (en Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

Otro ejemplo de compra de acciones se da en la empresa Starbucks Corp. Más de 10 000 de los 26 000 empleados participan en este plan (Dubrin, 2003).

Grupo Financiero también tiene la opción de compra de acciones del grupo financiero, mediante un plan especial en el que el banco contribuye con 50% adicional sobre la aportación del empleado (Expansión, 2010).

2.6 El caso de la “mejor empresa para trabajar”

Cada año el Instituto Great Place to Work hace un conteo de las 100 mejores empresas para trabajar en México y es publicado por la Revista Mundo Ejecutivo, a continuación se presenta una breve reseña acerca de esta empresa y su cultura laboral. En el anexo se presenta un cuadro comparativo con el conteo de las empresas, las políticas que se aplican en ellas y la teoría de motivación con la cual se relaciona.

En el 2008 la empresa considerada el mejor lugar para trabajar en México fue Starbucks, a continuación se presenta una breve revisión de esta empresa y sus políticas.

Es una empresa privada de origen estadounidense, dedicada al comercio del café.

Starbucks se fundó en el año 1971 por Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Zav Siegel. La Primera tienda se abrió en Pike Place Market en Seattle, Washington, en Estados Unidos (Starbucks, 2010).

En 1982, Howard Schultz se une a Starbucks, asumiendo el cargo de jefe de mercadeo, cuando Starbucks contaba con 85 empleados y vendía café en grano (Emprendedor, s/f).

La principal práctica corporativa es el programa de inducción, donde todos los colaboradores participan en eventos para integrar a los nuevos, y se fomenta con diversión el trabajo en equipo y los valores organizacionales (Starbucks, 2010).

Actualmente, Starbucks tiene más de 8.000 tiendas en 34 países alrededor del mundo, y más de 80.000 trabajadores; cada semana atiende a más de 30 millones de clientes y abre en promedio 4 tiendas cada día alrededor del mundo (Emprendedor, s/f).

En septiembre de 2002 Starbucks Coffee llega a México gracias a una alianza de negocio con ALSEA. Las dos compañías compartieron una cultura común, centrándose a valores similares y a un respecto mutuo por la gente y el ambiente (Starbucks, 2010).

En las políticas de Starbucks están las estrategias motivacionales como la integración, como lo muestran su “misión-visión-objetivos”.

Mision: Hacer de Starbucks el primer proveedor del mejor café más fino del mundo, mientras mantiene sus principios a medida que va creciendo.

Principios:

- Ofrecer un buen ambiente de trabajo en el que se trate a los demás con respeto y dignidad.
- Aceptar la diversidad como componente esencial de su manera de trabajar.
- Aplicar los más altos estándares de excelencia en la compra, el tueste y la entrega de sus cafés.
- Trabajar con entusiasmo para que los clientes estén satisfechos en todo momento.
- Contribuir positivamente al desarrollo de las comunidades cuidando el medio ambiente.
- Reconocer que la rentabilidad es esencial para su futuro.

La visión consiste en posicionar a Starbucks como el principal proveedor de cafés finos del mundo, sin comprometer jamás sus principios, y proporcionar a sus clientes y "socios" una experiencia inspiradora que enriquezca su día a día (Starbucks, 2010).

La visión está respaldada por una clara definición de valores y principios que se basan, según palabras de ellos, en "pasión por todo lo que hacemos", integridad, espíritu emprendedor, orgullo por la búsqueda del éxito y respeto por los "partners" (como ellos llaman a los empleados) (Starbucks, 2010).

En Starbucks trabajan más de 63,000 personas (a quienes llaman “partners”), las cuales gracias a su pasión y dedicación han sido fundamentales el éxito de la empresa. Starbucks considera prioridad el valor y el respeto hacia ellos (Starbucks, 2010).

De hecho, en la Declaración de Misión de la empresa los dos primeros principios que la guían hablan del compromiso con los partners:

- Proporcionar un gran ambiente de trabajo, además de tratar a cada uno con respeto y dignidad.
- Abrazar a la diversidad como un componente esencial en la manera en que hacemos negocios.

A los trabajadores de Starbucks los consideran más que simples “empleados”. Son *partners*, es decir, son personas que comparten los éxitos y beneficios de la empresa (Mundo Ejecutivo, 2007).

Starbucks busca personas que se adapten, se motiven a sí mismas, que sean apasionadas, creativas y que tengan disposición para trabajar en equipo (Emprendedor, s/f).

Al trabajar en Starbucks los empleados reciben algunos beneficios como son:

- Prestaciones superiores a la ley
- Capacitación
- Crecimiento
- Excelente ambiente de trabajo
- Horarios flexibles
- Sueldo competitivo

A pesar de esta oportunidad tan amplia y de los cientos de llamadas que recibe cada semana de inversionistas interesados, Schultz ha descartado completamente la posibilidad de ofrecer franquicias, ya que ponen en peligro la calidad. "Lo único que nos llevará al éxito es contar con personas que se sientan atraídas por la compañía y que estén dispuestas a apoyar su crecimiento como si fueran dueños" (Emprendedor, s/f).

Schultz entiende que el primer punto de contacto con los clientes son sus trabajadores y se ha obstinado por hacer que cada uno sea capaz de recitar en sus sueños, la fórmula precisa para preparar un mocha latte, y saber la diferencia entre un espresso macchiato y un espresso ristretto. A cada persona se le da un curso de una semana antes de que asuma su puesto detrás del mostrador. Los que aspiran a tener un cargo directivo tienen que asistir a un seminario de ocho a doce semanas con temas como "Conocimiento

del Café-I". "El entrenamiento está diseñado principalmente para cubrir la cultura de la empresa", dice Schultz. "Se trata de crear una profunda sensibilidad hacia el cliente y hacia el café" (Emprendedor, s/f).

Otra de las consecuencias directas de una cultura fuerte es la disminución de los hurtos. En Starbucks, las pérdidas de inventario no llegan al 0.5 % (Emprendedor, s/f).

En la más nueva de las tiendas de Starbucks en Los Ángeles, Mark Smith, el gerente de 28 años, señala esta fuerte cultura de la compañía como la principal razón que lo llevó a vincularse a ella hace dos años. Pensaba que era la empresa que le ofrecía mejores oportunidades y así ha sido (Mundo Ejecutivo, 2007).

Para Gerardo Rojas, director general de la firma en México, es importante el ambiente laboral, y aunque dentro de las tiendas claramente hay un rol de actividades por posición, todos realizan las diferentes actividades, todos conocen el procedimiento y cualquier persona en la tienda puede preparar un café, atender a los clientes o realizar otras tareas administrativas (Mundo Ejecutivo, 2007).

Sin duda estas características son fundamentales para establecer la identidad de la empresa. Starbucks se reconoce por su emblema, café, forma de servirlo, pero también por el trato que se tiene al llegar a un establecimiento.

En esta empresa, la gente puede llegar tan alto como se lo proponga, hay oportunidades de desarrollo y actualmente se tienen ya gerentes de distrito que iniciaron en la atención al cliente y preparación del café. También se tiene personal que comenzó en tiendas y actualmente está en el centro de soporte con otras actividades (Mundo Ejecutivo, 2007).

Generar un buen ambiente laboral y que se tenga el reconocimiento como uno de los mejores lugares para trabajar, es parte de la cultura de Starbucks, es algo con lo que se tiene que vivir todos los días, porque es parte de los valores de la visión y misión como organización (Mundo Ejecutivo, 2008).

No hace falta analizar mucho el caso para observar los beneficios que tiene una empresa que motiva a sus empleados de diversas maneras.

3. ANÁLISIS DE LA IDEOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Como cualquier teoría y técnica, la motivación laboral puede ser criticada, esto desde un nivel básico y situacional como serían procedimientos incorrectos para su aplicación, o desde perspectivas más amplias como son la sociología o la psicología, puede ser cuestionada la ideología y los intereses subyacentes a la teoría motivacional, sus técnicas, el campo de aplicación y sus efectos psíquicos y sociales en los empleados.

Básicamente las críticas a la motivación laboral la ubican como manipulación de los empleados para dirigir su esfuerzo hacia los objetivos empresariales. Esto se puede observar con un análisis de lo que significa motivar.

Como se menciona en el capítulo 2 para motivar hay que tomar en cuenta que el comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un 'impulso', un 'deseo', una 'necesidad', una 'tendencia', expresiones que sirven para indicar los 'motivos' del comportamiento (Chiavenato, 2000). Lo cual lleva a una definición generalizada: La motivación es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta. Así, la motivación es un estado interior (se deduce a partir del comportamiento del sujeto) que incita, canaliza y sostiene la conducta en aras de una meta (Ivancevich, 2005).

Y de esta definición entendemos de manera más sencilla que los significados de motivar vienen a ser:

1. Equipar a alguien con motivos que antes no tenía.
2. Descubrir las motivaciones que tiene cada uno y ofrecerle posibilidades para alcanzarla.
3. Conseguir que ciertas conductas adquieran significado y/o importancia subjetivos.
4. Desatar el entusiasmo.
5. Estimular (Sprenger, 2005).

Así pues, al manager no le interesa tanto *por qué* ocurre algo, sino *cómo* puede influir en la conducta de los demás (Sprenger, 2005).

Es precisamente en este empleo de las necesidades que encontramos el sentido de manipulación.

Manipular es influir con éxito sobre la conducta de otro (pero no necesariamente en perjuicio suyo) por medios más o menos ocultos. Proporciona informaciones conscientemente alteradas, exageradas, embellecidas, limitadas o falseadas para disponerlos a que se comporten como él desea (Sprenger, 2005).

Si se generan necesidades en los empleados de acuerdo a los objetivos de la empresa, ellos buscarán satisfacerlas con los lineamientos de la empresa.

Porque a fin de cuentas no hay que olvidar que el fin último de las empresas es obtener ganancias. Aunque demuestren preocupación por los empleados, ésta siempre será esperando el mayor rendimiento y productividad de parte del personal. Es por esto que realmente la motivación es manipulación. Y esto nos hace llegar a la definición de motivación laboral también mencionada en el capítulo 2:

La motivación del empleado se puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades. Entonces, inherente a esta definición se encuentran tres componentes: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales (De Cenzo y Robbins, 2001; Dubrin, 2003).

La idea es “utilizar” al otro para satisfacer las necesidades de la empresa. Pero eso no se dice expresamente. Para legitimarlo, suele decirse que es un “mal necesario”, con el fin de que la influencia ejercida sobre el colaborador redunde también –y como por casualidad- en beneficio suyo (Sprenger, 2005).

El análisis crítico debe centrarse entonces en el origen ideológico de las metas organizacionales y sobre todo de las necesidades individuales de los empleados, el reflexionar sobre en que se sustentan, la prioridad de satisfacer estas necesidades y qué tanto se tiene oportunidad de hacerlo.

La motivación laboral es una herencia producto de las teorías político-económicas capitalistas, y como Sprenger (2005) cita a Pavlov: “La motivación es la nueva forma de explotación”.

No necesariamente es algo tan radical como explotación pero si es un instrumento del capitalismo para aumentar las ganancias, porque la empresa actual sigue siendo capitalista.

La imagen que la acción motivadora tiene del ser humano viene a resultar más o menos esta:

- Los seres humanos tienden a ser objetores laborales.
- Los seres humanos son un manajo de necesidades escalonadas jerárquicamente.
- Los seres humanos son máquinas estímulo respuesta (Sprenger, 2005).

Tocando primero lo que son las metas de la empresa, la estrategia de “Misión/Visión/Objetivos”. Estos son valores de la empresa, el empleado no necesariamente los comparte, pero él está dispuesto a trabajar conforme a tales buscando satisfacer sus propios objetivos, y con el esfuerzo que brinda a la empresa satisface los objetivos organizacionales.

Leopold (2005) lo presenta como resultado de la “carrera por la excelencia organizacional” en Occidente, siendo la lógica de valoración de los resultados lo que está por encima de cualquier consideración de los recursos y los seres humanos involucrados. El mundo empresarial occidental asumió como una verdad revelada que era posible individualizar las características que describían a las empresas excelentes: “haber apostado por la acción, escuchar a los clientes, favorecer la autonomía y el espíritu innovador, asentar la productividad en función de la motivación del personal y, sobre todo, movilizar al personal en torno a un valor clave, una filosofía de empresa y un proyecto concreto con el que todos pudieran identificarse” (Aubert y De Gaulejac, 1991 en Leopold, 2005).

La visión no se modela entre todos, sino por decreto supremo. No se interesa por el individuo con su propia verdad tan concreta, ni por la manera tan individual en que plantea su vida. La visión no se interesa por la capacidad que el trabajo tiene de formar a la persona, permitiéndole desarrollarse y encontrar su propio significado. La visión pretende establecer un significado universal (Sprenger, 2005).

Continuando con esta idea de la relación de poder encontramos la motivación por *elogio*.

Se tiene a alguien autorizado a decir que está bien y que es lo correcto, y a otro obligado a aceptar que este juicio se aplique. El elogio es una categoría *jerárquica*. Se elogia de arriba abajo. Así, el elogio determina un “arriba” y un “abajo”. La “palmada en el hombro” simboliza poder (Sprenger, 2005).

3.1 Aspectos negativos del dinero como único motivador

Uno de los problemas de motivar con dinero es que, aparte de que cada vez se requiere más, el trabajo bien hecho es desplazado por el trabajo en busca de recompensas.

El sistema bonificador recomienda hacer algo para obtener la bonificación. Seduce con una recompensa que es la consecuencia de resultados del trabajo. El sistema de salarios es más inflexible; pero en esa inflexibilidad radica una ventaja crucial: el colaborador puede centrar sus energías en el “contenido” de su trabajo con intensidad muchísimo mayor. El trabajo no está entonces directamente ligado desde un principio a la recompensa, y la relación con el dinero no es un reflejo inmediato de recompensas o penalizaciones. Muy al contrario, las energías pueden concentrarse en el trabajo mismo. Cuando el pensamiento por condicionamientos estructurales, gira entorno a la bonificación, la persona solo se interesará por la bonificación (Sprenger, 2005).

3.2 El origen de las necesidades

Como se mencionó en el capítulo 2, exceptuando a las básicas, las necesidades son generadas por el medio cultural, social, económico y político. Estos esquemas cotidianos se reproducen y extienden en la sociedad de consumo, siendo aceptados por los individuos aún antes de ser empleados como necesidades que de forma indispensable tiene que cubrir, ahí esta la motivación de un empleo.

El problema de la cotidianeidad se deduce de la incapacidad de los sujetos para determinar cuáles puedan ser sus propias necesidades y cuáles se les potencian desde el exterior. Las necesidades “reales” y las necesidades “planificadas” son, en última instancia, el tema esencial de la manipulación y el adoctrinamiento. La *lógica de la dominación* se constituye de esta forma en el punto decisivo de las sociedades

postindustriales. Esta subordinación conlleva finalmente una estructura mental y existencial en la cual la opresión acaba considerándose el “auténtico” estado de la especie humana (Blanca, 2002).

La persona tiene entonces un esquema definido en el que busca cubrir sus necesidades innatas y adquiridas, es el impulso por el consumo que en un medio capitalista se cubre con el ingreso económico obtenido por el trabajo desempeñado para el empleador.

La producción implica una dinámica de necesidades humanas y en ésta se fundamentan unas opciones de consumo (Blanca, 2000). Generando un círculo de necesidad-trabajo.

La alienación ya no está solo en el trabajo, sino en el medio mismo donde son generadas las necesidades que motivan a trabajar.

Esta alienación pasa a convertirse no tanto en un factor derivado de la posición personal ocupada en el modo de producción, sino que una manera continua se transmiten, proyectan e introyectan las necesidades mercantilistas y productivas que imponen los grupos económicos y políticos hegemónicos (Blanca, 2000).

La pseudoliberación que parece dar el consumo de mercancías preserva las leyes del orden social instaurado. El individuo pierde así su individualidad, sometándose sistemáticamente a una integración en la cual se encuentra aparentemente satisfecho (Blanca, 2002). Y si es aparente porque la sociedad, el consumo y la oferta de productos son dinámicos, el dinamismo del mercado sustituye las necesidades satisfechas por nuevas necesidades.

La persona alienada tratará de resolver el problema de *la necesidad de seguridad a través de la conformidad*. Se sentirá seguro cuando se vea y “se piense” como lo más parecido posible a su prójimo; su objetivo supremo se encontrará en ser aprobado por los demás. Si el individuo quiere adaptarse al modelo competitivo de sociedad, debe verse en la necesidad de satisfacer sus intereses individuales para obtener reconocimiento (Blanca, 2000).

De esto Blanca (2002) da un claro ejemplo cotidiano conocido por todos: La población de este modo se reconoce en sus objetos, en los productos comerciales, en la

marca de su automóvil y de su televisor. La conformidad desarrollara una nueva moral cuya “virtud” se adquiere al adaptarse y cuyo objetivo es “ser como los demás individuos”.

En este año 2010 es todavía más claro cuando observamos que la necesidad del nuevo modelo de teléfono celular lleva a un adolescente a trabajar en McDonalds cuando sus padres tienen cubiertas sus necesidades básicas. Eso en un joven sin necesidad de laborar, porque hay miles de personas de todas las edades que trabajan para cubrir las conocidas necesidades de sustento, a las cuales suma las de tener artículos de consumo que le brinden un estatus ante la sociedad.

Y, aunque se supone que estimulan el dinero, los coches, etc. El ser humano, sin embargo, al sentir, querer y actuar, está marcado muy esencialmente por condicionamientos internos como los valores, los ideales y la moral (Sprenger, 2005).

Sprenger (2005) señala que en último término, los motivos que llevan a los colaboradores a colaborar en la empresa no son accionados por la empresa, ni tampoco guardan relación con ella. Están determinados por otras instituciones; en concreto, y en una posición completamente esencial, por la familia. Aquí se entra ya en recursos utilizados para motivar a los empleados como serían por ejemplo días de campo o eventos deportivos organizados por la empresa en los que acude la familia del empleado.

Cada vez más, se introduce a los cónyuges en la vida profesional, con la idea de “transmitirles la sensación” de que la empresa piensa también en ellos la crítica de Sprenger (2005) es que aunque, por supuesto, la empresa piensa en ellos solo indirectamente, como si se tratara de un mal necesario; el objetivo final es mantener el compromiso del colaborador y elevar su rendimiento.

Nos menciona a la familia del empleado como una institución que acciona los motivos para laborar en la empresa sin guardar relación con ella, pero si la tiene, las actividades de inclusión familiar pasan a ser otra herramienta para una sensación en el empleado de deber algo a la empresa, una formación en la ideología de dominio.

Esto es planteado por Leopold (2005) en el sentido de que la formación, como la entienden la mayoría de las organizaciones, debe producir subjetividad con la menor resistencia posible, suavemente, logrando la colaboración de los formados. A esto sin duda siempre hay resistencia. En el marco de esta resistencia es donde se utilizan estos

programas de inclusión. Se han producido alternativas que buscan capturar el tiempo libre de trabajo, pero ya no con una formación clásica, sino invitando a los trabajadores a participar en momentos *disfrutables* y *familiares*. Este es uno de los aspectos centrales de las propuestas que promueven que la vida recreativa transcurra en dentro de la cultura organizacional del empleador.

La jornada laboral que, aunque mejorada y reducida, sigue siendo la esclavitud fundamental de la existencia, se complementa con un tiempo de ocio programado por las grandes empresas económicas y por los intereses y gustos privados de unos pocos gestores (Blanca, 2000).

3.3 Necesidad de identidad e identificación

Recapitulando, la motivación laboral es un empleo de las necesidades generadas en el personal desde su medio social y dirigidas para cumplir las metas organizacionales de la empresa. Las estrategias empleadas llevan en sí la ideología de dominio empleado-empendedor. Pero ¿por qué reforzar el esquema del dominio en los empleados? Si actualmente las empresas buscan reforzar la idea de dominio, es porque se ha perdido el sentido de pertenencia por parte del empleado.

Martínez (2005) lo señala en cuanto a que en los últimos años sus consultas a empresas están enmarcadas en problemáticas acerca del compromiso y el servicio de pertenencia en el trabajo. Las organizaciones han comenzado a detectar problemas en la identificación del trabajador con su lugar de trabajo.

Por esto Sievers (en Sprenger, 2005) explica que la acción motivadora es un método que fue creado en el momento en el que se perdió en gran medida todo lo que fuera un sentido del trabajo en las grandes organizaciones industriales, ya que el trabajo está tan escindido y fragmentado en pequeñas partes, que difícilmente podrá todavía alguien establecer relaciones significativas con el producto final, con la empresa, con el entorno y con su propia vida a través de su propia actividad, a través del producto parcial que elabora o de la función parcial que desempeña.

Nadie discute ya la importancia del trabajo para el hombre. Es compartido que la estructura de la personalidad, brinda un rol en la sociedad, otorga estatus. Es decir, es mucho más que un sustento económico. El individuo que a través de su trabajo es creador de su propia identidad (Martinez, 2005).

El lugar gravitante del trabajo en la sociedad industrial se expresaba en su centralidad como fuente de sentido en los *procesos de construcción de identidades*. El trabajo se tornó en el eje del cual se construían definiciones del yo y proyectos de vida, y en el “gran integrador”, como “un principio, un paradigma, algo que, en fin, se encuentra en las diversas integraciones afectadas y que por lo tanto hace posible la integración de las integraciones sin hacer desaparecer las diferencias y los conflictos” (Castel, 1997 en Stecher, Godoy y Díaz, 2005).

Ahora en las sociedades posindustriales, se ha perdido este valor del trabajo. El trabajador no dice “me dedico a hacer refrigeradores” simplemente sabe que “pone tornillos”.

El sujeto unidimensional es el ser aislado metido dentro de un engranaje de productividad (Blanca, 2000). No se tienen lazos con el producto final de su trabajo ya que no se da algo espontáneo ni personal de parte del trabajador que actúa conforme al procedimiento.

El modo de producción capitalista y neocapitalista ha determinado un sistema de alienación tan singular que el individuo acaba perdiendo sus propias capacidades creativas y personales (Blanca, 2000).

El quiebre de la idea del trabajo para toda la vida impone un monto de sufrimiento psíquico que se ha vuelto característico de la época actual. La idea de tránsito como una constante, la percepción del pasaje, de fragilidad en cuanto a la estructura, el sentimiento de no pertenecer y no permanecer, todo ello caracteriza a las culturas que se están reconstruyendo en estas nuevas formas de organización del trabajo (Martínez, 2005).

Incluso nuevas estrategias motivacionales como los horarios flexibles y el trabajo en casa tiene estos efectos negativos en el individuo.

Algunas de las nuevas formas de organización del trabajo plantean un quiebre en el manejo del espacio y el tiempo tal como se conocía. Este nuevo manejo de conceptos tan arraigados como los de tiempo y espacio ejerce un impacto también sobre la construcción de la identidad. La identidad implica y presupone la presencia del “otro” y el establecimiento de un vínculo relacional de confrontación que permita establecer las diferencias entre uno y ese otro. Las relaciones se establecen a distancia y las identidades no encuentran marcas estables para consolidarse (Martínez, 2005).

En otros términos, parte importante de la identificación con la empresa es la propia experiencia en ella, si no hay interacción con compañeros de trabajo no hay lazos afectivos con la empresa, no se tiene esa subjetividad que lleva la experiencia en el trabajo para darle un significado afectivo y de pertenencia.

Esto nos hace regresar a las necesidades generadas por el consumo. Cuando la parte de la identidad que dependía del trabajo se ha perdido se recurre al consumo de productos.

En las facies preindustriales, el sistema de necesidades se dirigía de manera fundamental a los bienes de consumo de primera necesidad. Con la sociedad postindustrial avanzada, la situación se modifica. La acumulación económica y la adecuación del consumo a las variaciones de la renta modifican las necesidades primarias introduciendo un ajuste entre oferta y demanda que pasa por la canalización y el desarrollo de necesidades nuevas. La administración burocrática de las necesidades comporta la aparición de estilos de vida ligados a la situación ocupada en el sistema de clases social. Pero la ideología de la “igualación a través del consumo” diluye el concepto de clase e introduce una cosmovisión poderosísima en la totalidad de ámbitos de la existencia, tanto en la individual como en la colectiva. Ya no es la relación del hombre con su trabajo, sino la relación con su consumo y sus formas de consumir (Blanca, 2000).

3.4 Motivar para el capital

A lo largo de este capítulo se revisan críticas a las estrategias motivacionales en cuanto a la alienación en el trabajo, y la alienación por las necesidades generadas por el consumismo de la era postindustrial neocapitalista. Para continuar es necesario cuestionar

no el qué motiva al empleado, sino, qué motiva a la empresa a buscar la motivación de los empleados.

Ya en un nivel más elevado se puede analizar la ideología detrás de la idea de eso que busca elevar la motivación laboral, la productividad. Se puede partir de otra estrategia motivacional.

La estrategia de reforzamiento, que es un sistema que funciona sin intervención del directivo, a partir solamente de la iniciativa del colaborador: si este se esfuerza, conseguirá automáticamente una recompensa previamente calculada; si permanece pasivo, desaparece la recompensa. “cuota variable” o “bonificación”. En los bonos por productividad, retribución por objetivos y pago por destajo tiene la intención de que quien rinda poco deberá recibir también menos. Con lo cual bajan los costes. Amenazando con penalizaciones en caso de disminución del rendimiento, se pretende aumentar el rendimiento (Sprenger, 2005).

Este sistema se ve en varias dificultades cuando:

- a) Es posible hacer trampa en el sistema de bonificaciones o eludirlo de algún modo
- b) Un número elevado de los colaboradores no reaccionan de la misma forma afrente los estímulos, que son los mismos para todos.
- c) Las inevitables injusticias crean malestar entre los colaboradores.
- d) El rendimiento laboral no es cuantificable (Sprenger, 2005).

Estos 4 puntos únicamente abarcan la aplicación técnica, por lo que la verdadera crítica estaría en la ideología detrás de ella. La empresa busca gente productiva y hacer que ese personal produzca más, es lo normal y socialmente aceptable que la gente busque producir recibiendo recompensas y no se dedique al ocio que es castigado. Esto no es algo tan antiguo.

La sociedad del capitalismo avanzado que se había transformado desde el siglo XIX, en la elaboración artificial y planificada de pautas de conducta en las que la competitividad predominaba como factor básico de la articulación de roles y *status* sociales (Blanca, 2000).

Porque como lo señala Castel (1997 Stecher, Godoy y Díaz, 2005) en la sociedad del capitalismo el trabajo ocupó un lugar “central como base para el reconocimiento social y de las protecciones contra la inseguridad y la desgracia” y la empresa, especialmente en los años de crecimiento, “construyó una matriz organizativa básica de la sociedad salarial”. Así, el trabajo remunerado de las sociedades industriales se convirtió en el fundamento de la ciudadanía, tanto en su dimensión económica como social. En un sentido económico, el salario reconoce y remunera el trabajo, y pasa a ser la principal fuente de ingreso individual, permitiendo asegurar económicamente la existencia de las personas. Y en un sentido social, proporciona estatus y reconocimiento, entre otras funciones psicosociales.

Toda organización económica, considerada como estructura, descansa sobre el principio de la producción y el consumo masificado que establece el principio de la *competitividad* como el eje psicológico de la producción económica (Blanca, 2000).

La idea detrás de las técnicas, procedimientos y en general de la psicología organizacional es buscar el correcto funcionamiento de la empresa, lo valorado por la empresa es el aumento de las ganancias. Es precisamente capitalismo, generar mercancías de forma continua para ser consumidas y acumular el capital. Una empresa exitosa se mide por los ingresos y la productividad, esta manera de pensar es producto de la sociedad capitalista y se ha mantenido en el neocapitalismo.

Mundializados los capitales, se ha avanzado en algunos aspectos de la globalización, fundamentalmente por la transformación tecnológica y la pretensión de homogenización cultural apolítica. La mundialización del capital necesita estrategias para su reproducción, esta sociedad mundial que emerge es una sociedad donde la dimensión política fundamental es la económica, que para legitimarse como tal debe construir una compleja estructura subjetiva. Esto implica que las organizaciones para operar en esta mundialización necesitan de nuevos procesos de representación de los trabajadores, para los que la empresa debe implementar tanto procesos de subjetivación de la objetividad como de objetivación de la subjetividad (Leopold, 2005).

Lo “normal” se va a configurar desde el punto de vista de los intereses permanentes del sistema postindustrial. La etapa superior entonces de la cotidianeidad será reiterar su

función de perpetuar los procesos implicados en la producción. Todo se realiza en función de lo productivo (Blanca, 2000).

Todas las formulaciones ideológicas se orientan hacia la creación de condiciones necesarias para seguir perpetuando el sistema económico que favorece a unos países y sectores dominantes (Blanca, 2000).

Sobre la ideología está el concebir al trabajador como alguien que no está dando todo su potencial a la empresa, por lo que es necesario motivar para que de más de lo que ya aporta a la empresa.

Para cambiar esto, Sprenger (2005) señala que hay que partir de que los colaboradores, por propia decisión, se emplean a fondo, con disposición al rendimiento y capacidad para tomar acuerdos. Pero, entonces la bonificación sería absurda y contraria a la exigencia individual de un pago justo. Por ello, en la conciencia del colaborador la parte de la bonificación pertenece por completo a su salario. Es denigrante correr tras una porción salarial a la que en toda justicia tiene derecho. Si alguien percibe un salario, es que se le considera capaz de negociar y tomar acuerdos; se le acepta como verdad su disposición al rendimiento. Si alguien percibe una retribución variable “dependiente del rendimiento” es que se duda de su rendimiento. Lo cual se convierte en símbolo de menosprecio.

Esta establecido que la motivación es la búsqueda de la satisfacción de necesidades, pero tomando en cuenta todo lo ya mencionado, es importante cuestionar si las necesidades son cubiertas realmente.

El *statu quo* no tiene la capacidad suficiente para realizar las necesidades básicas de los ciudadanos. En Norteamérica y en los países avanzados la circulación de mercancías aún alcanza a una mayoría de la población; sin embargo, el resto de países apenas si puede combatir las lacras del hambre y de la enfermedad ya evitable. Ante esta situación la cotidianeidad ciega de los países postindustriales se hace más culpable. La falta de sentido ético, la agresividad constante y competitividad reproducen los esquemas necesarios para que el sistema no se cambie ni se mejore. La enorme manipulación de la cotidianidad, la deshumanización y la amoralidad de unas relaciones humanas viciadas por los postulados ideológicos de la Administración Total. La creciente desublimación y la cada vez menor

necesidad de ser libres se erigen como pruebas inequívocas del ascenso y del triunfo de lo falso de la existencia cotidiana (Blanca, 2000).

El desarrollo capitalista supuso un modelo de colonización que nos sólo genera una profunda *explotación*, sino ante todo una *alienación* que recorre la totalidad de las estructuras sociales. Pero la evolución ideológica del capitalismo en su fase postindustrial donde afectará de una manera determinante, será en la salud mental y psíquica del “ciudadano medio” (Blanca, 2000).

3.5 Perspectiva de los empleados

Para tener un punto de vista interno se entrevisto a personal de algunas empresas mencionadas en el cuadro. Se empleo un cuestionario con las siguientes preguntas que se respondieron de manera abierta.

1. ¿En que empresa labora?
2. ¿Desde hace cuanto trabaja ahí?
3. ¿Cuenta con las herramientas o facilidades que requiere para su actividad laboral?
4. ¿Recibió capacitación para el desempeño de su puesto?
5. ¿Considera que la capacitación le brindo los conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de su puesto?
6. ¿Se refieren a ustedes como empleados o usan algún otro término (asociado, colaborador)?
7. ¿Usted se percibe así mismo como un empleado o como un socio o colaborador de la empresa?
8. ¿Cómo le motivan en su trabajo?
9. ¿Recibe algún incentivo, económico, no monetario o ambos?
10. ¿Conoce si estos incentivos se aplican de la misma manera en todos los puestos?
11. ¿Considera que estos incentivos satisfacen sus necesidades?
12. ¿De estos incentivos, cuál es más importante o de más valor para usted?
13. ¿Cómo es la relación que hay entre las personas de los diferentes puestos? (Descríbala)
14. ¿Se realizan actividades especiales o conmemorativas por parte de la organización en días festivos (ej: día de muertos, navidad, 15 de sep)?
15. ¿Para usted es importante conmemorar estas fechas en el trabajo?
16. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo?
17. ¿Le gusta su trabajo? ¿Por qué?
18. ¿Por qué continua en su trabajo?

19. ¿Cuánto tiempo piensa permanecer en la empresa?
20. ¿Qué es lo que lo convencería de permanecer por un periodo prolongado de tiempo en la empresa?
21. ¿Creé que su empresa le ofrece eso?

Las respuestas a la entrevista fueron similares entre si, aunque los “partners” de Starbucks se distinguen por remarcar el valor que le dan a la estima entre compañeros de trabajo y su aprecio por el ambiente laboral.

Los entrevistados llevan laborando en las empresas entre 6 y 12 meses.

Coinciden en contar con las herramientas y facilidades, así como en haber recibido la capacitación necesaria para el su desempeño. Aunque también hubo quien señalo que la experiencia en el puesto les brindo las habilidades necesarias, no solo la capacitación.

Se refieren a ellos como colaboradores, en Starbucks como partners y en Cinépolis como “cinepolitos”. A esto afirman sentirse como un empleado en ves de cinepolito, como colaboradores, como parte de Starbucks.

Mencionan que les motivan con reconocimientos, flexibilidad, desarrollo laboral-profesional, ambiente laboral y buen trato.

Los incentivos que reciben son no monetarios como empleado del mes, cortesías de cine o suvenires. Y consideran que estos incentivos cubren sus necesidades.

Los incentivos considerados los más importantes son “empleado del mes”, el apoyo y la oportunidad de desarrollo.

Califican la relación entre el personal de diferentes puestos como de equipo, de apoyo, con buena comunicación y que se llevan bien.

En actividades para conmemorar fechas lo que se menciona principalmente es la cena de fin de año. Aunque no a todos les parece importante conmemorar las fechas en el trabajo, los que lo califican como importante opinan que lo es por la diversión y la convivencia con sus compañeros.

Afirman que les gusta su trabajo por ser interactivo, tratar con muchas personas, por la diversión y amigos, por la ética de la empresa y el sueldo.

Al preguntarles porque continúan en su trabajo, lo más mencionado es el dinero, pero también se mencionan factores como el gusto por el trabajo, el ambiente, el reto personal y la superación.

En general no se tiene un tiempo establecido en el que piensan permanecer en el empleo, excepto por los que estudian, que comentan que cuando terminen su carrera buscarían algo relacionado con su área.

El factor que los convencería de permanecer en la empresa por un tiempo prolongado es el desarrollo profesional como sería un mejor puesto, también en Starbucks se menciona a los amigos como otro factor para permanecer laborando en ese lugar.

4. CONCLUSIONES

En sus inicios como Psicología Industrial buscaba aplicar los principios psicológicos para mejorar el desempeño laboral y la eficiencia.

En general fueron ingenieros y administradores quienes hicieron aplicaciones a la industria. Se buscaba mejorar el desempeño.

Aunque no se tiene definido quien es el padre de la Psicología Industrial, podemos señalar por sus aportaciones que los dos pioneros fueron Scott y Münsterberg.

A comienzos del siglo XX se establecieron principios de administración científica que incluían análisis de puestos, selección de personal, capacitación y compensaciones. Los cuales siguen teniendo aplicación.

Se impulso la investigación con el comienzo de la Primera Guerra Mundial, generando pruebas de selección de personal de aplicación masiva, desarrollando procedimientos de reclutamiento, selección y ubicación. En la Segunda Guerra Mundial se aplicaron t perfeccionaron estos rubros, al mismo tiempo que se amplio en campo de aplicación como estandarización de herramientas y procedimientos.

En el periodo entre guerras se realizaron varias investigaciones entre las que destacan las de la fabrica Hawthorn. Es estos se descubrieron los factores sociales, afectivos y cognitivos en la organización. Percatándose de que el dinero no es el único motivador, dirigieron las investigaciones a las motivaciones y las relaciones humanas.

En los años 70 la atención de la Psicología Industrial se dirigió a los factores sociales dentro de las organizaciones. La actual Psicología Organizacional tiene énfasis en el individuo y pequeños grupos, así como la estructura organizacional, el clima y el desarrollo organizacional.

El estudio de la motivación es importante ya que, aunque en términos generales es la búsqueda por satisfacer necesidades, las necesidades de cada persona, así como la manera y la intensidad producen diversos patrones de comportamiento. En esta complejidad

es donde radica la necesidad de un estudio que permita la comprensión de cada aspecto involucrado para un correcto diseño y aplicación de las estrategias motivacionales.

Motivación es aquello que motiva la conducta.

El comportamiento humano se explica por tres premisas: es causado, es motivado, es orientado hacia objetivos.

Como no es un fenómeno observable, se estudia a partir de las conductas motivadas.

Se puede inferir a partir de la aparición de una conducta, frecuencia duración, intensidad.

La conducta humana esta encaminada a satisfacer necesidades, tanto primarias (fisiológicas) como secundarias (psicológicas).

La motivación laboral es la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades.

Cuando el empleado esta motivado dirige un esfuerzo mayor encaminado hacia el logro de las metas de la organización.

La “jerarquía de necesidades” de Maslow plantea cinco niveles de necesidades las cuales se busca satisfacer: fisiológicas, seguridad e incolumidad, sociales, estimación y autorrealización. Si son buenas las condiciones en el trabajo para satisfacer las necesidades del empleado, éste se dirigirá más a los niveles altos de la jerarquía de necesidades. Esto lleva a una motivación intrínseca del empleado en pos de una autorrealización.

Herzberg identificó dos factores en la conducta laboral: de higiene y de motivación. Se plantean como factores independientes, donde la ausencia del motivador no implica desmotivación, ni la ausencia de motivadores implica motivación.

En su “teoría de comparación” Adams propone que la disposición al trabajo la determina la comparación con los esfuerzos y recompensas de los demás, un empleado dará

más de si considera que a cambio está recibiendo lo justo comparando las aportaciones y recompensas de los otros.

Las teorías coinciden en la satisfacción de necesidades, aunque los enfoques conductuales las describen como conductas reforzadas.

La motivación es un elemento del desarrollo organizacional, para ver resultados es necesario cumplir con las condiciones materiales y administrativas que lo permitan, así como tomar en cuenta las habilidades y capacidades del personal.

Debe hacerse una evaluación antes, durante y después de la aplicación de los programas de motivación para identificar los elementos y factores necesarios para hacer el diseño de las estrategias y observar los resultados y la evolución de los mismos durante la intervención.

Actualmente se toma en cuenta la diversidad de necesidades presente entre los empleados para diseñar sistemas de recompensa que realmente aumenten la motivación, o en términos conductuales, debe identificarse el reforzador de la conducta esperada.

El ideal de un programa motivacional es que pueda satisfacer las necesidades de los empleados en un aspecto que rebase lo económico y lo material, llegando a la autoestima, la socialización y calidad de vida.

Si persisten los problemas en la conducta una vez que se hayan eliminado las limitaciones situacionales, el siguiente paso sería examinar las capacidades y las habilidades: determinar si la capacidad es el problema que impide el desarrollo de las actividades que se desea motivar.

Se motiva esperando un aumento en el desempeño productivo, para que la motivación logre esto debe evaluarse tanto el puesto y sus funciones, como los posibles impedimentos para el desempeño implementando las mejoras correspondientes. Si no hay impedimentos para realizar una tarea el empleado motivado podrá utilizar su potencial, a diferencia de otro empleado igual de motivado que no tiene las facilidades para hacerlo.

La entrega de incentivos no implica dinero, actualmente se emplea otra variedad de alternativas, como flexibilidad de horario, reconocimientos, días de vestimenta informal, nueva cultura laboral, etc. Cosas tan simples como tener un ambiente de trabajo agradable es motivador.

El elogio se distingue de otras estrategias por no tener costo económico alguno, se puede y debe implementar de manera inmediata para reforzar la conducta deseada. El elogio también eleva la autoestima y satisfacción del empleado, así mismo genera un ambiente de confianza entre niveles jerárquicos.

Los programas de compensación flexible pueden ser de costo mayor para la empresa que uno más convencional, pero es más valorado por los empleados ya que ellos escogen el motivador que desean o que cubre una necesidad. El valor está en tomarlos en cuenta.

Una estrategia motivacional donde se motiva el potencial, el liderazgo, la responsabilidad y la autonomía, es el enriquecimiento de puesto, en el cual se otorga libertad, responsabilidad e independencia, satisfaciendo necesidades de autorrealización.

Otra opción es la rotación de puestos, la oportunidad de ascensos o cambios de aéreas evitan que el tedio de la rutina provoque apatía hacia el puesto y el trabajador es motivado por las expectativas de un puesto distinto u otro de mayor jerarquía.

El establecimiento de metas es motivador ya que dirige el trabajo a un objetivo específico definido y se trabaja en conjunto para alcanzarlo.

La flexibilidad de horarios ofrece una diversidad de aplicaciones. En general, los empleados motivados de esta manera dan un mayor esfuerzo a terminar sus tareas obteniendo más tiempo libre, gozan de más tiempo de descanso, mejoran su calidad de vida teniendo oportunidad de emplear su tiempo en otras actividades y tienen una mayor identificación y lealtad con la empresa.

Los sueldos basados en habilidades propician el desarrollo de las habilidades laborales elevando los ingresos del trabajador y disminuyendo costos de supervisión a la empresa. Se tiene un mayor sentido de equidad entre los trabajadores.

La estrategia motivacional más tradicional es el pago por desempeño, que permite satisfacer necesidades básicas, puede ser pago por destajo, bonos, comisiones, etc.

El otorgamiento de acciones genera un sentimiento de compromiso y responsabilidad ya que al aumentar el éxito de la empresa se obtendrán mayores ganancias por las acciones.

En la empresa Starbucks se da una integración de elementos motivacionales que en su cultura laboral pueden ser identificables en sus principios visión y objetivos.

Centrados en un ambiente de trabajo de dignidad y respeto. Experiencia inspiradora para sus partners. Estos principios llevan la motivación en la empresa más allá de los incentivos económico-materias que repetirían la producción a cambio de recompensas. Lo que se busca generar lo que dice su eslogan “Pasión por todo lo que hacemos”, o sea motivación intrínseca.

En el ambiente labora de Starbucks también se fomenta la equidad, en todos los niveles están capacitados para preparar un café o realizar actividades distintas a la del puesto desempeñado y las oportunidades de crecimiento son para todos.

Estos elementos permiten que la empresa tenga disminución de costos e incremento de ganancias. Los empleados sienten satisfacción al desempeñarse en su trabajo, cubren necesidades básicas y secundarias logrando el “entusiasmo” esperado por la empresa y generando el compromiso mutuo que debe existir en las nuevas culturas laborales.

La crítica más común a la motivación laboral es que el interés se centra en el objetivo de motivar, solo los fines a los que se llegara con el personal motivado. Lo que la convierte en una técnica para manipular al trabajador a llegar a las metas de la organización.

Es en esta manipulación donde si se generan necesidades en los empleados de acuerdo a los objetivos de la empresa, ellos buscaran satisfacerlas con los lineamientos de la empresa.

Porque a fin de cuentas no hay que olvidar que el fin último de las empresas es obtener ganancias. Aunque demuestren preocupación por los empleados, ésta siempre será esperando el mayor rendimiento y productividad de parte del personal. Es por esto que realmente la motivación es manipulación.

En cuanto a la misión/visión/objetivos, que también son factores que buscan motivar al personal, es una imposición que debe seguirse aunque no sea acorde a la visión y objetivos individuales. Es una imposición de poder.

Hay una relación de poder en la motivación laboral, el poder de la o autoridad de la organización es quien busca motivar esperando la respuesta positiva de los que deben obedecer al poder.

Al motivar con dinero la motivación pasa a ser extrínseca, el empleado puede perder la motivación por el trabajo mismo y la responsabilidad de cumplir el trabajo que se ha acordado realizar, el trabajador puede dirigir su atención solo hacia la recompensa realizando un trabajo que no sea de calidad, afectando de manera negativa a la empresa, al mismo tiempo que aumenta la presión en el trabajador originando problemas en su salud física y psicológica.

Exceptuando a las básicas, las necesidades son generadas por el medio cultural, social, económico y político. Estos esquemas cotidianos se reproducen y extienden en la sociedad de consumo, siendo aceptados por los individuos aún antes de ser empleados como necesidades que de forma indispensable tiene que cubrir, ahí esta la motivación de un empleo. Se vive una dominación donde día a día se generan necesidades materiales impuestas por los grupos hegemónicos políticos y económicos, para cubrir estas necesidades se requiere obtener ingresos económicos trabajando y tratar de cubrir esas necesidades impuestas por el medio, las cuales nunca terminan. Es el círculo necesidad-trabajo.

La alienación ya no está solo en el trabajo, sino en el medio mismo donde son generadas las necesidades que motivan a trabajar.

La satisfacción de necesidades es aparente porque la sociedad, el consumo y la oferta de productos son dinámicos, el dinamismo del mercado sustituye las necesidades satisfechas por nuevas necesidades.

A las necesidades básicas de sustento se suma las de tener artículos de consumo que brinden un estatus ante la sociedad.

Las estrategias de motivación empleadas llevan en si la ideología de dominio empleado-empendedor.

La fragmentación de funciones en el trabajo ha orillado a una falta de identificación y sentido de pertenencia en el trabajo. El trabajo ya no tiene la misma importancia en la formación de la identidad.

La flexibilidad de horarios y el trabajo en casa también presentan efectos negativos en la construcción de la identidad al impedir el establecimiento de vínculos con los compañeros y con la empresa, perdiéndose los lazos afectivos.

Detrás de la motivación tenemos una ideología de producción de capital. La empresa busca gente productiva y hacer que ese personal produzca más, es lo normal y socialmente aceptable que la gente busque producir recibiendo recompensas y no se dedique al ocio que es castigado. La idea detrás de las técnicas, procedimientos y en general de la psicología organizacional es buscar el correcto funcionamiento de la empresa, lo valorado por la empresa es el aumento de las ganancias. Es precisamente capitalismo, generar mercancías de forma continua para ser consumidas y acumular el capital. Una empresa exitosa se mide por los ingresos y la productividad, esta manera de pensar es producto de la sociedad capitalista y se ha mantenido en el neocapitalismo. Sobre la ideología está el concebir al trabajador como alguien que no esta dando todo su potencial a la empresa, por lo que es necesario motivar para que de más de lo que ya aporta a la empresa.

Al consultar empleados de algunas de las “mejores empresas para trabajar” se confirma que aunque si tiene importancia el dinero como motivador, este no es el único al que se le da valor, los empleados dan gran importancia a la oportunidad de desarrollo y al

ambiente laboral. Es relevante que la mayoría no tiene planeado permanecer por tiempo prolongado en la empresa a menos que tengan la posibilidad de escalar puestos.

La entrevista con los “partners” de Starbucks confirma que se aplican las políticas que motivan a los empleados a desempeñarse con entusiasmo y aprecio por su trabajo y su empresa.

Está más que claro que nos encontramos en un mundo de globalización capitalista del cual no podemos mantenernos aparte, el papel del psicólogo organizacional está permeado de una responsabilidad ética en cuanto a que se cuenta con las herramientas de la disciplina para lograr una calidad de vida mejor en el empleado. Los diversos programas motivacionales deben de acarrear no solo la productividad, sino que, se ha confirmado en la práctica de varias empresas que se puede lograr un aprecio por el trabajo de parte del empleado y de la empresa hacia el empleado. El compromiso mutuo permite este desarrollo de nuevas estrategias redituables a la empresa que generan bienestar en el trabajador en cuanto a salud física y mental, bienestar laboral, familiar y personal que eleva el nivel de vida para el empleado y su familia.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Fernando y Víctor Hereida. (1999) *Administración de recursos humanos para el acto del desempeño*. México, Trillas, pp. 232-261.
- Blum, Milton. (1985) *Psicología industrial*. México, Trillas, pp. 12-39.
- Chiavenato, Idalberto. (2000) *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Mc Graw-Hill Interamericana, pp. 68-83, 316-321.
- Chiavenato, Idalberto. (2004) *Gestión del talento humano*. Bogotá, Mc Graw-Hill Interamericana, pp. 266-341.
- Dalton, Marie., Dawn Hoyle y Marie Watts. (2007) *Relaciones humanas*. México, International Thomson Editores, pp. 55-84.
- De Cenzo, David y Stephen Robbins. (2001) *Administración de recursos humanos*. México, Limusa, pp.98-127.
- De la Calle, Ma del Carmen y Marta Ortiz de Urbina. (2004) *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid, Pearson Educación, pp. 169-185.
- Dubrin, Adrew. (2003) *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México, International Thompson Editores, pp. 87-131.
- Filipp, Graciela. (1998) El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional. Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires, pp. 25-63.
- Gibson, James., John Ivancevich y James Donnelly. (2003) *Las organizaciones*. México, Mc Graw-Hill, pp. 142-224.
- Gil, Francisco y Carlos Alcover. (2003) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid, Alianza Editorial, pp. 61-84.
- Ivancevich, John. (2005) *Comportamiento organizacional*. México, Mc Graw-Hill, pp. 137-183.
- Kinicki, Angelo y Robert Kreitner. (2003) *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México, McGraw-Hill Interamericana, pp. 138-217.

- Landy, Frak y Jeffrey Conte. (2005) *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México, McGraw-Hill/Interamericana, pp. 3-16, 336-377.
- Leopold, Luis. (2005) “El trabajo: producción y consumo de las relaciones”, en Schvarstein, Leonardo y Luis Leopold, *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*, Buenos Aires, Paidós, pp. 421-264.
- Luthans, Fred. (2008) *Comportamiento organizacional*. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, pp. 91-185.
- Martínez, Beatriz. (2005) “Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculo para la construcción de una identidad”, en Schvarstein, Leonardo y Leopold, Luis, *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*, Buenos Aires, Paidós pp. 51-59.
- Muñoz, Blanca. (2000) *Theodor W. Adorno: Teoría crítica y cultura de masas*. Madrid, Editorial Fundamentos, pp. 1662-193.
- Muchinsky, Paul. (2002) *Psicología aplicada en el trabajo*. México, International Thomson Editores, pp. 4-15, 331-361.
- Munduate, Lourdes. (1997) *Psicología social de la organización. Las personas organizando*. Madrid, Pirámide, pp. 13-69.
- Reig, Enrique., Julio Fernández y Jauli Isaac. (2003) *Los recursos humanos. Las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*. Madrid, International Thomson Editores, pp. 180-185.
- Rodríguez, Andrés. (2004) *La psicología de las organizaciones*. Barcelona, Editorial UOC, pp. 34-45.
- Spector, Paul. (2002) *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. Madrid, El Manual Moderno, pp. 3-20, 167-187.
- Sprenger, Reinhard. (2005) *El mito de la motivación. Cómo escapar de un callejón sin salida*. España, Ediciones Díaz de Santos.
- Stecher, Antonio., Lorena Godoy y Ximena Díaz. (2005) “Relaciones de producción y relaciones de género en un mundo en transformación”, en Schvarstein, Leonardo y

Luis Leopold, *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*, Buenos Aires, Paidós, pp. 71-111.

Thomson, Arthur. (2004) *Administración estratégica. Textos y casos*. México, McGraw-Hill, pp. 404-415.

Zepeda, Fernando. (1999) *Psicología organizacional*. México, Addison Wesley Longman, pp. 2-21, 124-134.

Internet:

(2010) “Historia”, en *Starbucks*, <http://www.starbucks.com.mx/conocenos/historia>

“Starbucks coffee”, en *Emprendedor*, <http://www.emprendedor.com/portal/content/view-/90/26/>.

(s/f) “Super Empresas 2010”, en *Expansión*, <http://www.cnnexpansion.com/super-empresas-2010>

Revistas:

Mundo ejecutivo. *Las 100 mejores empresas para trabajar en México*, (México) ejemplar número 336. Abril 01, 2007.

Mundo ejecutivo. *Las 100 mejores empresas para trabajar en México*, (México) Abril 20, 2008.

Gestión de negocios. *Las mejores empresas para trabajar 2010*, (México) número vol. 10, abril-mayo 2010

ANEXOS

Las 100 mejores empresas para trabajar en México 2008

Posición	Empresa	A qué se dedica	Principal política/práctica sobre capital humano	Tipo de incentivo laboral	Teoría motivacional con la que se relaciona
1	Starbucks	Comercio de café	Colaboradores participan en eventos para integrar a los nuevos	- Actividades de integración	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas
2	Interprotección, Agente de Seguros y Finanza	Servicios financieros y de seguros			
3	FedEx Express México	Mensajería y logística	Oportunidad de carrera: favorece el crecimiento y cuida la equidad laboral	- Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
4	JW Marriott Mexico City	Hotelería	Política de trato justo		<ul style="list-style-type: none"> • De la equidad
5	Premier Chevrolet	Sector automotriz	"Semana Familiar", donde se lleva a cabo capacitación y un campamento, donde los hijos de nuestros compañeros pasan la noche	- Actividades de integración y recreación	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas
6	Sc Johnson and Son	Producción y comercialización de productos de limpieza y cuidado del hogar	Programa Integral de Balance de Vida –Trabajo: todos los viernes flex, horario flexible, permiso de paternidad, talleres de productividad y efectividad, vestimenta casual, entre otros	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de integración - Horarios flexibles - Prestaciones - Desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
7	Siegfried Rhein	Industria farmacéutica	Trato humano a todo el personal, a través del reconocimiento de logros y de estímulos individualizados	- Elogio y reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • De la equidad • Necesidades adquiridas • Conductual
8	Franklin Electric Linares	Sector eléctrico	Comité de ayuda comunitaria y programa "padrino"		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas
9	GlaxoSmithKline	Sector farmacéutico	Administración de talento, práctica por la cual se le reconoce internacionalmente		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
10	American Express (México)	Servicios financieros	Las que impactan en temas de equidad de género, personas con VIH, discapacitados...		<ul style="list-style-type: none"> • De la equidad
11	Grupo Scotiabank México	Servicios financieros	Programas de Línea de Vida y Estabilidad (LIVE)		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
12	Grupo Ruba	Desarrolladora de vivienda	El mejor paquete de prestaciones en la industria desarrolladora de vivienda, para el 100% de los		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas

			colaboradores		<ul style="list-style-type: none"> • De la equidad • Conductual
13	Hoteles Marriott Cancún	Servicios de hoteles y spa	Garantía de trato justo		<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de los 2 factores • De la equidad
14	Marriot Casa Magna Puerto Vallarta	Servicios de hotelería	Política de Puertas Abiertas y Garantía de Trato Justo a los asociados; ellos harán que los huéspedes regresen siempre		<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de los 2 factores • De la equidad
15	Seplade-Aguascalientes	Gobierno/Servicios de planeación para el estado	El programa Participa Seplade para mejorar el ambiente laboral; involucra a más de la mitad del personal, para lo cual se integraron equipos relacionados con los cinco aspectos que contempla el modelo GPTW*. Los equipos proponen estrategias para mejorar las relaciones personales y laborales.	- Enriquecimiento del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
16	djOrthopedics de México	Ensamble de aparatos ortopédicos	Proveer, integrar, motivar, desarrollar y conservar el talento humano en medio del ambiente de trabajo de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> - Integración - Desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
17	Infonavit	Sector vivienda-hipotecaria social	Un reglamento de escalafón		<ul style="list-style-type: none"> • De la equidad
18	Deiageo	Comercio de bebidas alcohólicas			
19	McDonald's México	Restaurante de comida rápida	Concursos anuales, President Award, Empleado del año	- Elogio y reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas • De la equidad • Conductual
20	Eli Lilly de México	Sector farmacéutico	Diversidad (work/life balance y reclutamiento, desarrollo y retención)		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
21	Daimler Financial Services México	Financiamiento de productos Daimler Autos y Vehículos com.	Proceso de evaluación y desarrollo de personal		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
22	Compusoluciones	Tecnología de información	Mediciones		
23	Ingram Micro	Industria de tecnología	Puertas Abiertas: oportunidades internas e integraciones departamentales		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas
24	Janssen-Cilag	Investigación y cuidado de la salud			
25	Grupo Cementos de Chihuahua (GCC)	Industria del cemento, concreto y productos para construcción			

26	Hewlett Packard de México	Tecnologías de información			
27	Calzado Chabelo	Comercialización de calzado	Elevar autoestima, creatividad y conciencia del empleado, mediante una plataforma de desarrollo humano con 5 pilares : Project Magic, Redes, Arriba la Fiesta, Centuriones y Conciencias Aceleradas		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad • Conductual
28	IBM	Tecnología y servicios	Seleccionar, contratar, motivar y retener al mejor talento del mercado		
29	LundBeck	Industria farmacéutica-laboratorios	Los empleados, la prioridad		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad • Conductual
30	Grupo RCI	Industria turística	Cultura laboral que permite a sus asociados aplicar sus fortalezas, experiencias y criterio para ofrecer asesoría de clase mundial en la planeación de vacaciones. Para ello, impulsa planes de carrera y cuenta con un programa integral de balance de vida y trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Enriquecimiento del puesto de trabajo - Desarrollo profesional - Flexibilidad de horario 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
30	Constructora Norberto Odebrecht	Industrias de construcción	Programas de desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
31	Nokia	Telecomunicaciones	New Nokia Values: Código de conducta, desarrollo, implementación de reconocimiento de programas con campañas internas. El empleado es dueño de su plan de desarrollo y se puede hacer a nivel global	<ul style="list-style-type: none"> - Elogio y reconocimiento - Compensación económica 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad • Conductual
32	Sun Microsystems de México	Alta tecnología	Open Work: significa poder trabajar desde cada casa para permitir a los empleados un balance entre trabajo y vida personal. Más de 70% de los empleados de todas la áreas lo aplican	<ul style="list-style-type: none"> - Horario flexible - Flexibilidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
34	Hoteles Milenium	Hotelería	Se sortean de 2 a 4 estancias para nuestros asociados, para que su familia conozca su lugar de trabajo y viva la experiencia de		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas • Conductual

			ser huésped		
35	Microsoft México	Tecnologías de información	Career Models, aplicados a los procesos de capital humano		
36	Procter & Gamble México	Empresa de bienes de consumo	Amplia variedad de políticas de flexibilidad de trabajo		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad • Conductual
37	Wyeth	Industria farmacéutica	Comunicación estratégica		
38	Computación en Acción	Servicios-desarrollador de software	Modelos por competencias		
39	Servicios CorporativosAfore Banamex	Servicios financieros			
40	Sabre Travel México	Industria turística/viajes	Respeto y desarrollo integral del individuo	- Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
41	Gasored	Servicios, compra y venta de combustibles y lubricantes	La gente es nuestro mayor capital		
42	Telefónica Movistar	Industria de telecomunicaciones	MLP (Movistar Leadership Program)		
43	Perot Systems México	Tecnologías de información	Comunicación y liderazgo		
44	Mapfre Seguros	Servicios financieros y asegurador	Campaña de difusión de valores institucionales		
45	Banco Compartamos	Servicios financieros	Generar empleos con valor		
46	Arvin Meritor - San Luis Potosí	Industria de transformación, automotriz, rines de acero	La Filosofía de la Camisa Blanca: un conjunto de prácticas de liderazgo que crea y sustenta una cultura de mejora continua		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
47	Biomédica de Referencia	Servicios de análisis clínicos	Facilitar el desarrollo de capacidades del empleo y la práctica de valores que le permitan alinear sus objetivos personales con los de la empresa, lo cual genera clientes incondicionales y rentabilidad para todos.		<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
48	Para tu Casa	Servicios financieros	Los 65 asociados-comisionistas pueden llevarse hasta 66.66% del ingreso de la empresa por comisiones, además de otras prestaciones únicas que incluyen financiamiento sin interés para la	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos económicos - Flexibilidad de horario - Flexibilidad laboral - Pago por desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad • Conductual

			compra de laptops y servicio de telefonía móvil. Es el único bróker hipotecario que paga estas atractivas comisiones y privilegia el equilibrio trabajo-vida personal, al permitir trabajar fuera de la oficina		
49	Deloitte	Servicios profesionales de consultoría	Atracción y desarrollo de talento		• Necesidades adquiridas
50	Chrysler Financial México	Servicios financieros	Un equipo de clase mundial que pondera sus valores		
51	Everis	Servicios de consultoría	Programa Concilia		
52	Nextel	Telecomunicaciones	Contratación de débiles visuales, y política de equidad de género		• De la equidad
53	Monex Grupo Financiero	Servicios financieros	Campañas para Gente Monex, entre las cuales está la Honestidad en todos los hámbitos, la Campaña Tips para Padres de Familia, que promueve el vínculo entre padres e hijos y la Campaña Día de la Familia		• Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
54	Nafinsa	Servicios financieros – banca de desarrollo	El logro de resultados a través del desarrollo de las personas		• Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
55	Grupo Mayan Los Cabos	Servicios de hotelería			
56	Seguros Monterrey New York Life	Industria aseguradora	Instituto de Servicio / código de servicio		
57	Laboratorios Kendrick	Sector Farmacéutico	Nuestra cultura: “Hagamos magia”, conduce a entender los tres “ganares”: accionistas, clientes empleados		• Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
58	L'bel París	Comercialización de productos de belleza y cuidado personal	Gestionar el talento mediante competencias laborales		
59	Grupo Mayan Vallarta	Hotelería de tiempo compartido	Simulador Hotelero. Entrenamiento de iniciación en posiciones clave y de alta rotación	- Rotación de puestos	• Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
60	Acosta Verde	Sector inmobiliario			
61	Kerry de México	Sector alimentario			
62	Atento	Subsidiaria de empresa extranjera, brinda servicios profesionales	Atento Rally es un programa de motivación que fomenta la integración de nuestros chicos, sus familias y la comunidad, a través de diversas actividades,	- Actividades de integración	• Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas

			las cuales ayudan a permear los valores de la empresa a todos los colaboradores		
63	Alimentos capullo	Comercialización de productos de consumo masivo (alimentos)	Balance Vida-Trabajo: semana comprimida de trabajo (lunes a jueves / viernes medio día): Flex Time (1 hora de tolerancia en la entrada); Free Day (2 días al año). Silent Whistle: mecanismo de comunicación que permite a cualquier empleado externar de manera segura cualquier inquietud sobre el manejo ético y profesional del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Horario flexible - Flexibilidad laboral - Enriquecimiento del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
64	Albany International de México	Sector manufacturero industrial - textil	El respeto a nuestros empleados para crear una atmósfera de confianza en la empresa		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
65	SAS Institute México	Alta tecnología, venta de soluciones de negocios	Liderazgo, excelencia profesional y trabajo en equipo		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
66	Dow Química y Dow Agrosiences	Producción y comercialización de químicos, plásticos y agroquímicos			
67	Newell Rubbermaid Mexicali	Ensamble y empaque de plumas, marcadores, correctores, artículos de escritorio	Organización capaz de adaptarse exitosamente al cambiante mercado, contratando al mejor talento y procurando su desarrollo y crecimiento; y sobre todo reconociendo y premiando el desempeño sobresaliente		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad • Conductual
68	Parque Xel-Há, Maravilla Natural	Servicios turísticos	Equidad de género, masajes para colaboradores, incentivo económico por conclusión de estudios, becas escolares para colaboradores e hijos, por mencionar solo algunas	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad • Conductual
69	The Athlete's Foot México	Comercio			
70	Colegio Monteverde	Servicios educativos	Trato personal y humano		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas
71	Soluciones Dinámicas	Servicios profesionales de recursos humanos	Evaluación del desempeño ligado a tabulador de sueldos y prestaciones/360°/ movilidad por desempeño y bonos hasta por	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos económicos - Pago por desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad

			120 días de sueldo. Por matrimonio, 1 mes de sueldo y días adicionales; por nacimiento 3 días, programa de capacitación espejo, entre otros		<ul style="list-style-type: none"> • Conductual
72	Fanosa	Industria de la transformación	Desarrollo profesional de sus colaboradores	- Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas
73	General Nutrition Center México	Comercio	"La Preparación es la mejor base para nuestro desarrollo", contamos con una universidad para el profesional	- Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas
74	Ernst & Young	Servicios profesionales	Programas de intercambio en el extranjero, capacitación por área y nivel y programa de tutores de mujeres	- Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
75	Novo Nordisk México	Industria farmacéutica			
76	Landus Hoteles	Hotelería	Respeto y equidad		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
77	Baxter	Industria farmacéutica	Equidad de género; Ethics & Compliances		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
78	Cinépolis	Entretenimiento	Cultura Organizacional / competencias / planes de retiro / planes de carrera / becas escolares	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos económicos - Desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • Conductual
79	Invex Grupo Financiero	Servicios financieros	Sistemas de remuneración y ahorro a largo plazo, independiente al sueldo del empleado	- Incentivos económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • Conductual
80	Macropol	Comercializadora de especialidades químicas	Evaluación de 360 grados a todo el personal vía electrónica: beneficios especiales a través de flexitempo y dos semanas libres en diciembre, sin que cuenten como vacaciones	- Horarios flexibles	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • Conductual
81	Casas ICI	Comercialización de desarrollos inmobiliarios	Ofrece un paquete de prestaciones que considera a la familia directa del colaborador	- Incentivos económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • Conductual
82	Trane de México	Aire acondicionado			
83	Agencia Aduanal Multiservicios	Agencia aduanal	La empresa es un espacio digno para todo ser humano sin		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores

			distinción		<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades adquiridas • De la equidad
84	Best Day Travel	Industria turística - viajes	Uso de alta tecnología como herramienta de trabajo, con el fin de cuidar la salud de los colaboradores e incrementar su satisfacción y eficiencia. Renovación de equipo de cómputo en 90%, incorporación de nuevos software para las áreas de soporte administrativo y equipos electrónicos para la fuerza de ventas		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
85	AlG Consumer Finance México	Servicios financieros	Concurso: Buscando las Mejores Prácticas		
86	Grupo Mayan Mazatlán	Servicios de hotelería	Aplicación de misión, visión, valores a pie juntillas	- Enriquecimiento del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
87	Navistar Financial México	Servicios financieros	Spring Training, evento anual para 80% de los colaboradores, enfocado al desarrollo, celebración de los logros e integración	<ul style="list-style-type: none"> - Elogio y reconocimiento - Desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad • Conductual
88	Grupo Colmenares (Colegio Torreblanca)	Servicios educativos	Se evita que las políticas, prácticas y decisiones vallan en detrimento de la vida de la familia del empleado	- Flexibilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
89	Millward Brown México	Investigación de mercados, asesoría/consultoría	Atrae y desarrolla al mejor talento de la industria a través de sólidos programas de capacitación, dentro de una cultura de diálogo en toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo profesional - Enriquecimiento del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
90	EADS Telecom	Servicios de telecomunicaciones	Desarrollar el sentimiento colectivo de permanencia a una misma entidad		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas
91	PAE de México	Empresa privada mexicana de servicios profesionales	Por medio del Programa de Asistencia al Empleado, se da apoyo al personal para afrontar problemas personales, como drogadicción, violencia intrafamiliar y otros, los cuales terminan afectando su rendimiento en el trabajo		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas
92	Desarrolladora Homex	Construcción de vivienda social, residencial, turística	La responsabilidad social con crecimiento. Se apoya el desarrollo personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo profesional - Desarrollo personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas

			de los trabajadores, a través de capacitación continua; se ofrece la posibilidad de estudiar primaria y secundaria, en coordinación con el INEA. En 2007 logramos 6,250 inscritos y 1,590 graduados		<ul style="list-style-type: none"> • De la equidad • Conductual
93	Hágalo	ferretería	Apoyo a iniciativas de empleados para mejora y un programa de valores	- Enriquecimiento del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas
94	Metrofinanciera	Servicios financieros al sector inmobiliario	Recursos humanos		
95	Escala	Administración profesional de proyectos	Ubicar a las personas donde mejor desarrollen su talento (Potenciar tu Talento) : sólo se puede desempeñar bien el trabajo cuando hay pasión (motivación interna), actitud (enfoque a ser el mejor en la vocación) y capacidad de aprendizaje		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad
96	Banco Amigo	Servicios financieros	Brindar mejores servicios al personal		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores
97	Carl's Jr. Monterrey	Restaurante de comida rápida	Contar siempre con gente joven, entusiasta y valores bien definidos		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas
98	Grupo Aladia	Servicios turísticos integrales	Contratar talentos		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Necesidades adquiridas
99	MP Marketing	Servicios			
100	Mahle Sistemas de Filtración	Filtros de aire, módulos integrados de aire – gasolina, para el sector automotriz	Dar a los colaboradores las herramientas necesarias, así como un trato humano para el adecuado desempeño de sus actividades y crecimiento		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades • Teoría de los 2 factores • Necesidades adquiridas • De la equidad

*Great Palce to Work

Tomado de Mundo Ejecutivo. *Las 100 empresas para trabajar en México 2008.*