



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN TALLER SOBRE MOTIVACIÓN  
DIRIGIDO A JEFES DE ÁREA DE UNA CADENA DE  
TIENDAS DE CONVENIENCIA.**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
LILIA TREJO SUÁREZ**

**DIRECTORA DE LA TESINA:  
MTRA. SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS**

**SINODALES:**

**LIC. MA. CONCEPCIÓN CONDE ÁLVAREZ  
LIC. MA. GUADALUPE OSORIO ÁLVAREZ  
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA  
MTRA. MA. TERESA GUTIÉRREZ ALANÍS**



Ciudad Universitaria, D.F.

Octubre, 2012.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ***Agradecimientos***

Quiero dar gracias a **Dios** por siempre guiarme y darme la paz interior necesaria.

A mis **padres** por darme la vida, por cuidarme, por siempre enfocarse en mi educación y por su infinito apoyo. Los quiero con todo mi corazón.

A mis **hermanos** por estar siempre al pendiente de mí, porque ustedes siempre han sido y serán un gran ejemplo. Los quiero mucho.

A mi **esposo** por su apoyo y amor incondicional, gracias por estar al pendiente de mi desarrollo profesional. Te amo.

A mis **amigas** por estar siempre ahí y continuar juntas después de algunos años.

Gracias a mi Mtra. Socorro por sus aportaciones, comprensión, excelente escucha, y brindarme todo el apoyo en la elaboración de esta tesina.

A mis sinodales les quiero agradecer el tiempo que se tomaron para leer este trabajo y por sus aportaciones. En especial muchas gracias a mi querida Mtra. Isaura pues ella ha estado conmigo desde antes de este proceso.

Gracias a mi gloriosa **UNAM** pues sin ti, no sería lo que soy. Gracias por tu enseñanza y sabiduría.

Lilia Trejo Suárez

A mi **Luna**  
por tu cariñosa y maravillosa compañía  
y llegar en el momento justo.

## ÍNDICE TEMÁTICO:

	Pág
Resumen.....	1
Introducción.....	2
1. Motivación Laboral	
1.1 Definiciones.....	3
1.2 Antecedentes.....	6
1.3 Principales Teorías. ....	8
1.4 Teoría de la Jerarquía de las necesidades.....	13
1.5 Modelos de Medición.....	18
1.6 Estrategias para Motivar.....	20
2. Motivación y Cambio	
2.1 Factores que Influyen en la Motivación del Trabajo.....	22
2.2 Técnicas para Incrementar la Motivación en las Empresas.....	29
2.3 Motivación del Logro.....	31
2.4 Medición del Motivo del Logro.....	33
3. Satisfacción Laboral	
3.1 Definiciones.....	36
3.2 Factores Organizacionales que influyen en la satisfacción.....	39
3.3 Modelos de Medición.....	49
3.4 La interrelación entre Motivación y Satisfacción Laboral.....	51

Propuesta de Intervención.....	53
Justificación.....	53
Población.....	55
Escenario.....	55
Procedimiento.....	56
Evaluación.....	56
Carta Descriptiva.....	57
Descripción de Ejercicios.....	67
Conclusiones.....	72
Alcances y Limitaciones.....	74
Referencias.....	75
Anexos.....	78
Glosario.....	84

## **RESUMEN**

En la mayoría de las organizaciones privadas, los empleados pasan aproximadamente entre 8 y 10 horas laborando, esto puede llegar a convertirse en algo frustrante, causante de conflictos con familiares, amigos, compañeros de trabajo y desgaste emocional.

Por lo anterior, dentro del campo de la psicología laboral una de sus aportaciones en las empresas, es el buscar calidad de vida para los empleados y paralelamente un crecimiento en la productividad. Cuando se presentan comportamientos como cumplir con las expectativas que el jefe y la organización requieren, terminar a tiempo o incluso antes las tareas asignadas, trabajo en equipo, comunicación, entre otros; se habla de un empleado motivado en su trabajo.

Es necesario que las organizaciones se enfoquen y mantengan satisfecho a su personal, esto puede lograrse mediante pequeños beneficios económicos (incremento salarial y/o bonos), de reconocimiento, de poder (delegación de tareas, bitácora de junta), vacaciones.

Sin embargo es a través de los jefes que se puede mejorar la satisfacción, mediante planes de trabajo en equipo, y capacitaciones enfocadas a las necesidades de ellos.

En esta tesina se propone un taller para jefes de área en donde puedan generar nuevas alternativas que ayuden a mantener la motivación, compromiso, calidad laboral y crecimiento tanto del trabajador como de la empresa.

**Palabras clave:**

**Motivación**

**Satisfacción Laboral**

**Necesidades en el Trabajo**

## **Introducción**

En las empresas es el jefe quien puede influir en su personal y adaptar las motivaciones de cada uno a las necesidades de la misma, la forma de trabajo en las organizaciones ha cambiado ya no es “ordenar y controlar” ahora es “aconsejar y consentir” como método para motivar; recompensar un trabajo bien hecho es más eficaz que amenazas al trabajador. Los empleados motivados son esenciales para las organizaciones pues ellos aportan las nuevas iniciativas para competir con el mercado empresarial.

Cada jefe debe determinar las necesidades de su personal y ayudarlo a satisfacerlas, la Jerarquía de Maslow propuesta en 1943 indica que limitarse a las necesidades fisiológicas no es suficiente para motivar realmente a alguien; una vez logradas, otras ocuparán su lugar, como la necesidad de poder y auto realización. Esta teoría puede ser utilizada en las empresas, dado que la Jerarquía de Maslow es aplicable a todo tipo de persona, de esta forma cuando sean completadas las necesidades del personal, mayor será su motivación, satisfacción laboral y aportación a la organización (Maslow 1954).

Así también, es especialmente acertada en el trabajo porque las personas no solo necesitan dinero y recompensas, sino respeto e interacción, cuando se organizan tareas, condiciones del lugar y estructuras empresariales se debe considerar la satisfacción de necesidades.

Es por ello que las compañías deben enfocarse en medir constantemente la satisfacción laboral de sus empleados; en base a esta problemática nace el desarrollar un taller de motivación enfocado a jefes de área de una empresa de tiendas de conveniencia como una alternativa para mejorar la satisfacción laboral de su equipo de trabajo.

En la presente tesina se desarrollan los siguientes temas: los dos primeros capítulos se enfoca a todo lo relacionado con motivación laboral y el tercero habla de satisfacción laboral; mencionando teorías, definiciones, modelos de medición para la comprensión y sustento de dicha problemática.

# **Capítulo 1.**

# **Motivación**

# **Laboral**

## 1.1 Definiciones de Motivación Laboral

En el ámbito laboral la Psicología de la Motivación juega un papel muy importante debido a que su objeto de estudio es el conocimiento del porqué los seres humanos se comportan y piensan de la forma en que lo hacen, escuchamos que a cada persona puede motivarlo diferentes cosas: lo económico, el reconocimiento público, ganarle al compañero de al lado, hasta un “muy bien del jefe”. Pero realmente ¿qué motiva a cada persona para levantarse todos los días a trabajar? ¿Qué motiva para terminar la jornada laboral? Y también ¿Qué motiva a no terminar las actividades asignadas por el jefe?, para todo esto es importante comenzar por definir motivación.

Robbins en 1994 (Guillen 2000) define la motivación laboral como la Voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

De acuerdo a Alcover, Martínez y Domínguez (2004) la Motivación se define usualmente como el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida, la motivación no es observable directamente. Es un proceso intuitivo que puede ser inferido observando la conducta de las personas, midiendo los cambios en su manera de actuar, pidiéndoles que describan sus necesidades y metas. El término motivación se utiliza con tres significados distintos en la vida cotidiana:

- a) Las metas que la gente tiene.
- b) Los procesos mentales que utiliza la gente para intentar conseguir dichas metas, incluye las decisiones sobre lo que se quiere y sobre cómo conseguirlo, un ejemplo, sería obtener un empleo.
- c) Los procesos sociales a través de los cuales algunos individuos intentan cambiar el comportamiento de los otros, se habla de intentos de influencia, por ejemplo, los jefes sobre sus empleados.

Se puede resaltar que la motivación está presente no solo en nuestra vida laboral, sino también en la vida personal, si una motivación no está cubierta podría verse afectada la otra; es por eso que deben complementarse y lograr un equilibrio.

Mayor y Tortosa (1995) señalan que potenciar determinadas actitudes en los individuos es un factor motivador que puede afectar determinadas conductas, destacando que se han de motivar las conductas que son mas relevantes para la organización y las clasifican en tres: en primer lugar las Conductas de Ingreso y Permanencia las cuales responden a la necesidad de disponer de suficientes miembros que desempeñen las funciones principales.

En segundo lugar se encuentran las conductas de ejecución adecuadas al rol, no es suficiente que los miembros permanezcan en la organización para que funcione correctamente, es necesario que cumplan con las tareas previstas en su puesto de trabajo y lo desempeñen por encima de los niveles mínimos de cantidad y calidad. Finalmente en tercer lugar son conductas espontáneas e innovadoras, estas están al margen de las conductas establecidas para el puesto, pero son conductas con versatilidad y con capacidad adaptativa.

Mayor y Tortosa (1995) para cada persona la motivación ayuda a la realización de tareas en las que el éxito depende del esfuerzo y habilidad propios más que de factores de riesgo fuera de su control. Desean una retroalimentación concreta y frecuente acerca de su actuación de manera que puedan disfrutar la experiencia del avance hacia el logro de sus objetivos. Disfrutan de las competencias con otras personas, pero son atraídas por la oportunidad de lograr nuevos registros o alcanzar algo nunca antes hecho.

Dentro de la motivación laboral se puede hablar de dos conductas determinantes:

1. La Capacidad. Abarca aspectos de habilidades, aptitudes o destrezas.
2. Las Limitaciones Situacionales. Son los factores y circunstancias ambientales, dentro del trabajo o la empresa que facilitan o retrasan la conducta.

Mayor y Tortosa (1995) definen la "Motivación Laboral como el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia".

Mayor y Tortosa (1995) mencionan que la motivación puede ser definida como el constructo empleado para explicar el porqué de la conducta, cómo se logra la iniciación, la orientación, el nivel de esfuerzo y la persistencia a lo largo del tiempo, su objetivo es la conducta y los diferentes elementos que la motivan; se ha de motivar las conductas que son mas relevantes para la organización y se clasifican en dos: de ingreso y de permanencia, manteniendo la organización a los individuos más valiosos. También se habla de una ejecución adecuada del rol, no es suficiente que los empleados permanezcan en la empresa, es necesario que cumplan con las tareas previstas en su puesto de trabajo y se desempeñen en un nivel por encima del mínimo, en este rol entra la versatilidad y la capacidad adaptativa de los individuos.

La motivación está integrada por tres componentes:

En primer lugar es la activante, se manifiesta en la producción de una conducta o acción del sujeto, al ocurrir una conducta o una acción se asume la existencia de motivación; si no es observable podemos decir que no existe motivación por parte del sujeto.

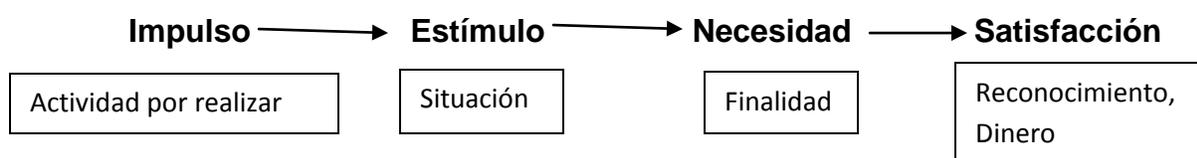
El segundo es la persistencia, las personas persisten en la realización de acciones aunque el alcance de las metas resulte complicado, estas conductas son consideradas un índice de motivación.

El tercero es el vigor con el que el sujeto ejecuta una determinada conducta, en este cabe mencionar que el resultado de una conducta entrenada no es debido a la motivación.

Por lo tanto una conducta o acción observable, se da por la presencia de estos tres componentes, siempre y cuando se puedan descartar otros factores explicativos.

Alcover et al. (2004) identifican tipos de motivación, es ahí donde surge la motivación intrínseca y la extrínseca, la motivación para aprender es diferente de la motivación para ejecutar, así como la motivación para llegar al éxito es totalmente diferente de la motivación para evitar el fracaso. Cabe mencionar que los trabajadores realizan sus tareas a cambio de conseguir ciertas recompensas que necesitan o les satisfacen. La motivación laboral extrínseca aplica en el comportamiento en función de las consecuencias ambientales derivadas de su realización, sería como trabajar a cambio de recompensas, buscando conseguir un fin. Cuando una recompensa extrínseca se obtiene, comienza a producir satisfacción laboral, pero no motivación. La motivación laboral intrínseca satisface necesidades de competencia y autodeterminación, cuando este tipo de motivación se consigue la persona continua motivada.

Considerando a Ortega (2006) define a la motivación laboral como el esfuerzo que las personas realizan y mantienen a través del tiempo en sus respectivos empleos; siendo la motivación una energía que impulsa a realizar diversas actividades, en el trabajo la energía impulsa a realizar las actividades del puesto. Este proceso de motivación se puede expresar de la siguiente forma:



## 1.2 Antecedentes. Motivación Laboral

La historia de la motivación va ligada al enfoque teórico de cada época, lo que ha conducido a conceptualizaciones y métodos de estudio diferentes. Cada enfoque teórico ha enfatizado y determinado aspectos de la motivación.

La filosofía pre científica en la conformación de la psicología de la motivación, aportó el estatus a la razón y a la emoción, a esta última se le atribuye un carácter instintivo, primitivo, incluso peligroso, que tiene que ser dominado por la razón.

Reeve (2009) indica que las raíces del estudio de la motivación se da con los antiguos griegos: Sócrates, Platón y Aristóteles. Platón propuso que la motivación tenía su origen en un alma tripartita en forma jerárquica; siendo el nivel más primitivo el apetito y los deseos corporales (hambre y sexo), el siguiente nivel era el competitivo y era la referencia social (honradez y vergüenza); finalmente el nivel máximo eran las capacidades de toma de decisiones (razón y elección), estos tres niveles del alma motivaban y explicaban la conducta.

Reeve (2009) señala que Aristóteles refrendó el alma tripartita de organización jerárquica que planteó Platón, dándole una terminología distinta, nutritiva, sensible y racional; el primero era lo impulsivo, irracional y animal, necesarios para sustentar la vida; el segundo relacionado con el cuerpo, regulaba el placer y el dolor y el tercero era exclusivo de los seres humanos se relacionaba con las ideas, lo intelectual y se caracterizaba por la voluntad propia.

Posteriormente la psique tripartita de los griegos se simplificó al dualismo: las pasiones del cuerpo y la razón de la mente, es aquí donde Tomás de Aquino (1252) menciona que el cuerpo daba impulsos motivacionales irracionales, basados en el placer y la mente proporcionaba motivaciones racionales basadas en la voluntad.

En la era post renacentista, René Descartes, filósofo francés, dentro del dualismo mente-cuerpo distingue entre los aspectos pasivos y activos de la motivación, para Descartes la fuerza motivacional máxima era la voluntad, si se podía comprender la voluntad se podría comprender la motivación, siendo la voluntad la que controlaba el apetito y las pasiones corporales.

Para el Biólogo Charles Darwin la mayor parte de la conducta animal parecía innata, automatizada y mecanicista, para éste Biólogo los animales se adaptaban al ambiente con o sin experiencia en el medio, a través de estas conductas observables, propone el instinto. Sus investigaciones permitieron que su concepto de motivación podía explicar lo que la voluntad de los filósofos no, es decir de dónde provenía la fuerza motivacional de primera instancia.

Los pensadores del siglo XIX dejaron atrás la parte del dualismo filosófico y conservaron lo que consideraron, las pulsiones, impulsos y apetitos biológicos. (Reeve 2009).

Wundt en 1905 aportó al estudio de la emoción, centrándose en la investigación del sentimiento subjetivo, los sentimientos informan de un estado del ser sensible, sobre un sufrimiento o actividad del propio Yo.

Durante el siglo XIX James formula la primer teoría psicológica de la emoción, considerado el primero en señalar que la emoción es el resultado de un proceso. Para que exista la emoción debe haber cambios sensoriales y motores, que permiten expresar tristeza o llanto. Posteriormente surgió un nuevo concepto para remplazar el instinto y fue la pulsión, este lo introduce Woodworth en 1918, comprendía que la función de la conducta era satisfacer las necesidades. (Reeve 2009).

Werther (2008) señala que en la psicología de emoción, la idea de una percepción consciente de los cambios viscerales se aprecia en la teoría bifactorial de las emociones de Shanchter y Singer, menciona que para MCDougall toda la conducta humana tiene orígenes instintivos, los instintos se definen por sus metas y permiten explicar la tendencia y el esfuerzo en dirección a la meta, cada instinto es asociado a una emoción.

### 1.3 Principales Teorías

#### Teoría del Impulso-Refuerzo

El antiguo principio del “hedonismo” establece que las personas tratan de alcanzar el máximo de placer y evitar el dolor. Thorndike en 1911 propuso la Ley del Efecto para explicar cómo la experiencia del placer y del dolor influye sobre la conducta posterior. Establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos) se debilitan y es menos probable que ocurran de nuevo en la misma situación (Werther 2008).

#### Teoría de los Motivos Sociales

Spector (2002) menciona que McClelland en 1961 llegó a la conclusión de la existencia de dos tipos de motivos para explicar la conducta motivada:

- a) Motivos Primarios: involucrados en la supervivencia del individuo, son innatos y dependen de bases fisiológicas (hambre, sed, sueño, sexo)
- b) Motivos Secundarios: pueden ser personales o sociales, los personales son independientes a los sociales, y los sociales se relacionan con logro, poder y afiliación, estos se van adquiriendo y modificando con las experiencias de interacción social con otras personas.

McClelland distingue tres motivos sociales:

1. Motivación del Logro: es la tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del rendimiento (quiero hacer mis tareas de la mejor forma posible).
2. Motivación del Poder: en este McClelland distingue dos tipos de poder: el primero, el poder personal; es el deseo de dominar y controlar el comportamiento de los demás. El segundo el poder socializado este se activa por la posibilidad de ganar una votación, en éste los individuos se preocupan por las consecuencias negativas.
3. Motivación de Afiliación: es el interés de establecer, mantener o restaurar la relación afectiva positiva con una o varias personas. En éste tipo de motivación resaltan recompensas para el individuo, como cercanía interpersonal, atención o elogio, reducción de miedo o estrés y comparación social.

## Teoría X y Y de Mc Gregor

Douglas Mc Gregor en 1960 dentro de una posición humanística, introdujo conceptos como el autoestima, el desarrollo y la autorrealización, dentro de las necesidades de los empleados a cubrir en su actividad laboral. Llamando a su "Teoría X y Teoría Y". Para Ortega en 2006 la Teoría X está basada en el orden y mando el empleado no tienen iniciativa y su única motivación es el premio y el castigo, se considera al hombre sin ambición, con aversión al trabajo, requiere ser obligado a trabajar y controlado para los objetivos de la organización.

En la Teoría Y el hombre es considerado capaz de auto dirigirse, lograr las metas de la empresa siempre y cuando se satisfagan sus necesidades individuales, los empleados desarrollan formas para afrontar sus tareas, son más responsables.

TEORÍA X	TEORÍA Y
Los trabajadores evitan el trabajo siempre que pueden.	Las personas no rehúyen el trabajo y si se les da las oportunidades necesarias pueden encontrar satisfacción en el mismo.
En el trabajo, la gente pretende huir de la responsabilidad y prefiere ser guiada.	Si tienen las condiciones laborales adecuadas, las personas asumen las responsabilidades que son propias.
Es egocéntrico y no le interesa el progreso de la organización donde trabajan.  Busca la seguridad.	Los trabajadores están comprometidos con la organización en función de los beneficios que obtengan en el intercambio.
Se resiste siempre ante los cambios aunque supongan una mejora.	Si se dan las condiciones adecuadas, las personas disponen de un potencial intelectual y creativo que pueden poner al servicio de la organización.
Los trabajadores deben ser controlados constantemente.  Se ha de utilizar el premio y el castigo si se desea que las personas hagan algo.	Las personas pueden comprometerse e integrar sus necesidades individuales con las de la organización.  Los trabajadores se incentivan por sí mismos.

Figura 1. Fuente Ortega 2006

## Teoría de la Motivación Intrínseca

Deci en 1975 (Spector 2002) la define como el conjunto de afectos y necesidades personales psicológicas y no fisiológicas. Se basa en las necesidades innatas de competencia y de autodeterminación, llevando a las personas a buscar y conseguir retos que son óptimos para sus capacidades; las personas buscan tener el control de sus propias acciones, siendo este deseo la base del comportamiento intrínsecamente motivado.

## Teoría de la Reducción del Impulso

En esta Teoría Hull 1952 enfatiza el papel de las situaciones pasadas de estímulo respuesta para explicar el proceso de motivación, según esta teoría dependiendo del número de veces que un comportamiento ha satisfecho correctamente una necesidad –el hábito – la fuerza del impulso causada por esa necesidad. Por lo tanto en esta Teoría la conducta está en función a dos componentes: hábito o aprendizaje e impulso o motivación; los impulsos son considerados primarios debido a que su base es biológica o secundarios en ellos su base es el aprendizaje, si alguno falta el individuo se ve motivado a buscar el equilibrio entre éstos.

## Teoría del Refuerzo o del Condicionamiento Operante

Skinner en 1953 desarrolló una teoría sobre la motivación, donde los determinantes del comportamiento son las consecuencias del mismo, en esta teoría, el individuo opera conductualmente su entorno para obtener refuerzos positivos o consecuencias reforzadoras, también realizará acciones precisas para evitar castigos o consecuencias negativas.

La naturaleza de la relación establecida entre el individuo motivado y el ambiente en que se encuentran, resaltan tres teorías:

1. La Teoría de la Expectativa –Valencia (Vroom, 1964)
2. La Teoría de la Equidad (Adams, 1964)
3. La Teoría Social-Cognitiva (Bandura, 1986, 1988)

## Teoría de la Expectativa

Alcover et al (2004) mencionan que ésta teoría fue propuesta en diferentes versiones con Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en 1970, Georgopolous, Mahoney y Jones en 1957, Graen 1969, Porter y Lawler en 1968 y Vroom en 1964; donde la conducta de una persona refleja una elección concienzuda basada en la evaluación comparativa de diferentes alternativas de conducta, cada versión de esta teoría propone que una persona elegirá una alternativa de conducta que es probable que tenga consecuencias favorables.

Vroom en 1964 consideraba que un empleado en situaciones de trabajo se realizaba tres preguntas que determinaban su capacidad para el puesto de trabajo:

La primera: ¿Rendiré? Es aquí donde el empleado no debe dudar de sus capacidades para su puesto.

La segunda: ¿Qué conseguiré si rindo? En esta pregunta debe tener claro cuál será su pago al final de mes, vacaciones, promoción o cambio de puesto.

Y la tercera: ¿Vale la pena? En esta realizará el balance entre su esfuerzo y cómo se verá recompensado, donde si la tarea es realizada el resultado es gratificante y si no es realizada no se obtenga (Rodríguez 2000).

De acuerdo a Palmero y Martínez (2008) Atkinson en 1966 desarrolló una formulación matemática a partir de su teoría de la expectativa  $x$  valor para predecir la conducta asociada al motivo del logro; depende de la influencia de dos tipos de motivos: el motivo para conseguir el éxito (satisfacción, aumento de la auto valía, autoestima y autoconcepto) y el motivo para evitar el fracaso (pérdida de autoestima y del respeto social).

## Teoría de la Meta

Esta teoría, la formuló Locke en 1968, siendo extensión del concepto de niveles de aspiración de Lewin de 1935 y de la proposición de Ryan de 1958 donde las características de la tarea influyen sobre metas y conductas. La premisa básica de Locke es que la conducta de una persona está regulada por las metas e intenciones individuales. De acuerdo a esta teoría, las metas influyen sobre el comportamiento de las características de la tarea, los incentivos, supervisión y retroalimentación sobre la actuación. La dificultad de una meta y el compromiso de una persona para alcanzar una meta conjuntamente determinan el nivel de esfuerzo que se utilizará (Alcover 2004).

Guillen (2000) menciona que Locke identificó 9 dimensiones de la satisfacción laboral: 1) satisfacción con el trabajo en sí mismo, 2) con el salario, 3) con las promociones, 4) con el reconocimiento de los demás, 5) con los beneficios, 6) con las condiciones de trabajo, 7) con la supervisión, 8) con los compañeros y 9) con la empresa y la dirección.

Las tres teorías proporcionan una visión considerable sobre la manera en que la conducta de una persona es determinada conjuntamente por las necesidades y su percepción de la situación.

## 1.4 Teoría de la Jerarquía de las necesidades

Todos los seres humanos tienen diferentes necesidades, sin embargo ¿cuántas de estas necesidades están presentes al mismo tiempo?, algunas pueden ser más importantes que otras, por ello se buscará la relación entre satisfacción laboral a través de la explicación de la teoría de las necesidades.

Reeve (2009) menciona que esta teoría fue propuesta por Maslow en 1943, psicólogo de la corriente humanista, postula la existencia de cinco tipos de necesidades humanas las cuales se encuentran estrictamente jerarquizadas, estas son: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima-estimación y de autorrealización, si alguna no está cubierta produce un desequilibrio físico o psicológico que empuja a realizar acciones que ayuden a corregir el desequilibrio.



Figura 2. Pirámide de Maslow

Al estar estrictamente jerarquizadas, si no se ven cubiertas las necesidades fisiológicas no se puede llegar a la necesidad de seguridad y así sucesivamente; cuando la necesidad es satisfecha en su totalidad, baja de importancia, y ahora la conducta de la persona será controlada por la siguiente necesidad insatisfecha. La última necesidad en activarse es la autorrealización, Maslow argumenta que son pocas las personas que logran llegar a ella.

La necesidad de autorrealización es considerada como la necesidad de crecer y desarrollarse psicológicamente, es encontrar la propia identidad, al ser una necesidad de crecimiento nunca queda satisfecha en su totalidad, cuando la persona cree llegar a la autorrealización, encontrará necesidades nuevamente de autodesarrollo y autoexpresión.

Esta teoría es utilizada en las empresas para mejorar la motivación de sus empleados, y poder lograr la satisfacción en ellos. Es importante considerar que los programas motivacionales deben ser flexibles para poder adaptarse a las diferentes necesidades de cada empleado, considerando los cambios en las mismas a través del tiempo.

De acuerdo con Heller (1998) la Jerarquía de Maslow es aplicable en el lugar de trabajo debido a que los empleados no sólo necesitan dinero y recompensas, sino respeto e interacciones.

#### Necesidades Fisiológicas

De acuerdo a Maslow (1954) cuando todas las necesidades están sin satisfacer, el individuo se encuentra dominado por las necesidades fisiológicas, las demás necesidades son desplazadas, donde todas las capacidades de la persona se enfocan al hambre (soñar con comida, recordar comida, querer comida).

#### Necesidad de Seguridad

La necesidad de seguridad puede tener diferentes sinónimos: estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, se considera como una necesidad de orden, de ley y límites; si una persona se encuentra fuera de peligro, sentirá cubierta ésta necesidad. También podemos definirla como la preferencia por un trabajo fijo y estable, el tener una cuenta de ahorros, seguro médico.

#### Sentido de Pertenencia y Necesidad de Amor

Cuando las necesidades fisiológicas y las de seguridad están satisfechas, surgirán las necesidades de amor, cariño, afecto y sentido de pertenencia; la necesidad de amor comprende dar y recibir afecto. Cuando estas necesidades no están cubiertas la persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, compañeros y familiares.

En lo que se refiere a la necesidad de estima, la persona tiene el deseo de una valoración alta de sí mismo, de auto respeto, autoestima, y de estima de los demás. Esta necesidad puede ser clasificada en dos conjuntos: primero el deseo de fuerza, logro, adecuación, competencia, confianza, independencia y libertad; y en segundo: el deseo de reputación o prestigio, status, fama y gloria, deseando ser respetados por los logros y por las capacidades (Maslow 1954).

El ser aceptado por los demás, bienvenido en un grupo o club puede representar una necesidad psicológica.

### Autorrealización

Simplemente el sentirse auto realizado es convertirse en la persona que uno quiere ser.

Es el deseo de la persona por la autosatisfacción, llegar a ser cada vez mejor, esta necesidad depende de las diferencias individuales, la aparición de esta necesidad se debe a la satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad y de estima y amor (Maslow 1954).

De acuerdo a Maslow (1985) cuando las personas auto realizadas tienen cubiertas necesidades básicas, significa que tienen un sentimiento de pertenencia y arraigo, que sus necesidades de amor son satisfechas, tienen amigos, son amados, tienen una buena posición social, un lugar en la vida y respeto, finalmente un razonable sentimiento de auto respeto.

Maslow en 1954 cita que las personas auto realizadas son espontáneas en su conducta, siendo sencillos y naturales en su comportamiento. Tienen un sentido de identificación, simpatía y cariño por los seres humanos.

Cuando las necesidades son saciadas, desaparecen, dando lugar a una necesidad superior, donde su motivación es el crecimiento y no la deficiencia, no dependen de otras personas, en otras palabras, dependen de su propio desarrollo, crecimiento y recursos. (Maslow 1954).

A diferencia de las otras necesidades, el motivo de auto realizarse no tiene su origen basado en una deficiencia, al contrario se basa en un crecimiento, en desarrollo para volverse cada vez más exitoso, las personas auto realizadas son abiertas a experiencias nuevas, les gusta la diversidad y la novedad en su vida día a día, se enfocan en el presente, no quedan en el pasado o en sus arrepentimientos, ni en el futuro; confían en sí mismos, en sus sentimientos y en sus juicios.

En sus estudios Maslow (1954) encontró características específicas en las personas auto realizadas:

- 1) Percepción Eficiente de la Realidad. Capaces de detectar el engaño y la simulación.
- 2) Aceptación de sí mismos, de otros y de la naturaleza o destino. Aceptan los sucesos naturales, desastres, como parte de la vida.
- 3) Espontaneidad. Son sencillos, honestos, sin aires de grandeza, confían en sus impulsos.
- 4) Enfoque en los problemas. Tienen interés en los problemas que se les presenten.
- 5) Afinidad por la soledad. Al estar solos están tranquilos.
- 6) Independencia de la cultura y el ambiente. Siguen sus intereses no se dejan influenciar.
- 7) Frescura continúa de la apreciación. Todos los eventos son importantes, se experimenta como si fuera la primera vez, se aprecia lo ordinario.
- 8) Experiencias máximas más frecuentes. Es un sentimiento momentáneo maravilloso, causa asombro y visión.
- 9) Deseo genuino de ayudar a la raza humana. Tienen una preocupación sincera por sus semejantes.
- 10) Lazos profundos con relativamente pocas personas. Aunque se preocupa por los demás, tiene pocos amigos.
- 11) Valores democráticos. Tratan a los demás como individuos, no como grupo, no están prejuiciados, respetan y valoran a las personas.
- 12) Capacidad para discriminar entre medios y fines. Disfruta las actividades por la simple razón de disfrutar cada cosa.
- 13) Sentido de humor filosófico. Encuentran divertido chistes de tonterías humanas en general y no por inferioridades de personas o grupos.
- 14) Creatividad. Se considera como la capacidad para ver conexiones entre las cosas.
- 15) Resistencia a la aculturación. Permanecen distantes de las reglas ligadas a la cultura (comportamiento, vestimenta).

De acuerdo con (Palomo 2001) la Teoría de Maslow ha permitido dividir las necesidades humanas en dos: fisiológicas y psicológicas o sociales, para que las necesidades psicológicas puedan influir en la conducta, primero se deben ver cubiertas las necesidades fisiológicas.

También su teoría permitió el descubrimiento de necesidades complementarias como el logro, el poder, competencia, etc.

Cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas, éstas dejan de actuar sobre la conducta, y las psicológicas conforme van siendo satisfechas, incrementan su influencia sobre el comportamiento de las personas.

El valor de esta Teoría está en el ofrecer un esquema comprensible sobre el proceso de activación de ciertas necesidades e impulsar su aplicación en el campo laboral.

Una aplicación en el ámbito de recursos humanos de la Teoría de Maslow , es identificar la importancia de elementos de satisfacción del trabajo: 1) otorgar un reconocimiento individual o grupal al trabajo bien hecho; 2) dar muestras de orgullo de pertenecer a la empresa; 3) conocer las necesidades de los colaboradores y poder identificar síntomas de desmotivación y/o conflictos laborales; finalmente 4) satisfacer las necesidades superiores pues estas actúan sobre el comportamiento (Ortega 2006).

## 1.5 Modelos de Medición Motivación Laboral

Se ha considerado que la motivación es algo que no se puede ver, incluso se puede decir que es una experiencia privada, es por ello que se interfiere la motivación; por ejemplo, para inferir el hambre se observa que el individuo come con mayor rapidez, habla de comida; otra forma de inferir es revisando los antecedentes de la persona: saber que lleva 72 hrs sin comer, conociéndolos se puede pronosticar con anticipaciones los estados motivacionales que presentará.

Amutio (2004) menciona estudios sobre el Bienestar Psicológico en la Predicción del Rendimiento apoya la hipótesis de que los trabajadores “felices” a menudo tienen un rendimiento mayor y que ésta emoción la podemos traducir como bienestar psicológico. El bienestar psicológico determina una forma significativa, una evaluación más positiva y optimista del ambiente laboral por parte del trabajador que viene asociada a menores niveles de estrés, mayor motivación y rendimiento laboral.

Otras variables personales relacionadas con el bienestar psicológico y el afrontamiento activo de los problemas son la alta autoestima, la autoeficacia, el locus control interno y la personalidad resistente asociada a la estabilidad emocional. Dentro del malestar psicológico se encuentra: la ansiedad, el desequilibrio psicológico, el cansancio emocional y una menor motivación.

El “Engagement” o Compromiso es un concepto opuesto al “Burnout” vinculado a la psicología positiva y se compone de 3 dimensiones motivacionales: vigor, dedicación y absorción.

Amutio (2004) menciona la relación existente entre la percepción del trabajador del ambiente de trabajo y sus reacciones emocionales al trabajo, donde se evalúan las emociones positivas y negativas, donde Katwsky et al., elaboraron el JAWS Job-Related Affective Well-Being Scale para medir las reacciones emocionales al trabajo, y Smith en 2001 diseñó el Smith Work/Scholl Dispositions Inventory que mide las emociones positivas y negativas en el trabajo.

Se habla de la experiencia de emociones positivas, estas son un predictor de los esfuerzos de afrontamiento, salud y calidad de vida de los trabajadores en las empresas.

Parkinson (2003) menciona el MQ Motivacion Questionnaire (Cuestionario sobre Motivación), diseñado por una editora de pruebas del Reino Unido Saville & Holdsworth, mide cuatro dimensiones de la motivación: energía y dinamismo, sinergia, factores intrínsecos y factores extrínsecos. La energía y dinamismo se refieren a la necesidad de logro y competencia, la sinergia a aspectos de

motivación, como el reconocimiento y el crecimiento personal, los elementos intrínsecos se vinculan con necesidades individuales, como la flexibilidad y la autonomía laboral, finalmente lo extrínseco comprende motivadores como el dinero y el estatus.

El MQ presenta 144 situaciones laborales a los entrevistados, se les pide que califiquen la motivación que tendrían en el trabajo, mide 18 aspectos diferentes de la motivación, proporcionando un perfil general del estilo motivacional de una persona. La validez del resultado de este cuestionario depende del conocimiento y la honestidad de la persona, cuando este ha sido contestado de forma realista, será útil para el desarrollo y administración del desempeño de la persona.

En el MQ el aspecto de Energía y dinamismo, se mide el Nivel de Actividad, Realización, Competencia, Temor al Fracaso, Poder, Inmersión y Punto de Vista Comercial y en Sinergia se mide Afiliación, Reconocimiento, Principios Personales, Soltura y Seguridad (Parkinson 2003).

## 1.6 Estrategias para Motivar

Las empresas utilizan estrategias para motivar a las personas que trabajan en ellas, es por eso que existen sistemas, uno de ellos es la compensación en el cual la empresa remunera las contribuciones de sus miembros, esta tiene un carácter económico de dos tipos: dinero y prestaciones de servicios. Etzioni en 1961 (Reeve 2009) comentó que la compensación es un elemento esencial del intercambio de prestaciones entre individuo y organización. Para la organización condiciona su capacidad para atraer y mantener a las personas en ella, el nivel de desempeño y la productividad; y en el individuo, incide en el estilo de vida y la satisfacción con el puesto.

Reeve (2009) indica también al Taylorismo donde se utilizó el dinero como un incentivo para incrementar la producción, al considerar que el hombre trabaja solo por dinero. Durante las décadas de los años 30 y 40 el movimiento de las relaciones humanas situó en primer lugar las necesidades sociales, dejando la paga en menor lugar. A partir de los años 60, la motivación económica recobra importancia, como parte de un motivo que influye en el comportamiento, Steers y Porter en 1979; Lawler en 1981 define la “Filosofía de la Compensación” que toda organización ha de tener para elaborar un sistema de remuneración eficaz en 10 puntos: 1) fijar objetivos que pretenda lograr, 2) la forma de comunicar la paga, secreta o pública, 3) el grado de participación de los empleados en su administración y diseño, 4) el nivel de la paga en relación al mercado, 5) el alcance de la centralización o descentralización, esto es, si es igual para toda la organización o existen diferencias entre áreas, 6) la combinación adecuada de dinero y prestaciones, 7) el papel del rendimiento, 8) la valoración de la ejecución, 9) el ajuste entre el sistema de compensaciones y la filosofía de la dirección, y 10) el papel en el cambio de la organización. Desde el punto de vista motivacional, la estructura del sistema de pagas debe estar diseñada para atraer y retener a los empleados más valiosos.

Reeve (2009) Otra estrategia para motivar la conducta de sus empleados en las organizaciones son las normas, la autoridad y la disciplina, los cuales son mecanismos de dirección, coordinación y vigilancia de las actividades y funciones de la organización. Turner y Lawrence en 1965 y Hackman y Lawer en 1971 presentaron un modelo entre la relación del puesto y las del individuo y su relación con los resultados esperados por la empresa. Para que la persona que ocupa el puesto obtenga los resultados deseables (alta motivación intrínseca, satisfacción de la necesidad de crecimiento, satisfacción con el trabajo, calidad del trabajo realizado y bajo absentismo y rotación) .

La participación es un medio importante para conseguir el desarrollo personal y las organizaciones pueden utilizarlo para motivar a sus miembros y lograr un funcionamiento más efectivo. El significado motivacional para el individuo se apoya en la necesidad de autorrealización o de crecimiento, en el motivo de competencia, la motivación intrínseca o el logro de metas y objetivos personales, la participación puede convertirse en un instrumento que permite satisfacer la necesidad de autorrealización y desarrollo.

Reeve (2009) menciona al liderazgo como elemento motivador, es la habilidad del individuo para estimular y dirigir a sus empleados a ejecutar tareas específicas, consideradas importantes por el líder, es decir, para la motivación es esencial el liderazgo. Para Katz y Kahn en 1966 el liderazgo es el aumento de la influencia por encima de la competencia mecánica con las rutinas directivas de la organización.

Sullivan en 1988 (Amutio 2004) presentó una teoría de las funciones de la comunicación y del lenguaje sobre la motivación de los miembros de la organización. Propone que los supervisores influyen en la motivación utilizando tres tipos de comunicación: la que transmite información que sirve para reducir la incertidumbre, la que reafirma los sentimientos de valor como ser humanos y finalmente la que facilita la construcción de significados. La función motivacional del lenguaje no es solo un instrumento de transmisión de información que reduce la incertidumbre sino un medio para la construcción de significados y la creación de vínculos afectivos.

Como se ha mencionado anteriormente es de suma importancia la motivación en las empresas, sus estudios datan desde el siglo pasado, las teorías revisadas y sus aportaciones continúan siendo de gran apoyo en la comprensión de la motivación laboral de los empleados dentro de las empresas. Su medición ha permitido en empresas diseñar estrategias para mantener contentos a sus empleados, sin embargo, todos los empleados son diferentes y lo que motiva a algunos no necesariamente motiva a otros, incluso algunos pueden sentirse motivados y otros desmotivados.

Es importante que las empresas conozcan el compromiso que tienen con sus empleados, y la gran responsabilidad que tienen sobre su motivación, para ello es importante conocer diferentes tipos de motivadores y estrategias de motivación, factores como el poder, la comunicación, el dinero y el reconocimiento permitirán en las empresas incrementar su motivación laboral, estos temas son revisados en el capítulo siguiente.

# **Capítulo 2.**

# **Motivación y**

# **Cambio**

## 2.1 Factores que Influyen en la Motivación del Trabajo

La gran pregunta en este capítulo es: ¿Qué mueve a la gente a trabajar?

Es importante considerar los estados internos que motivan el comportamiento, de acuerdo a Larson (2005) son los motivos, los cuales pueden ser ocasionados por una deficiencia (falta de algo), difieren en intensidad dependiendo de la persona y sus circunstancias. Los motivos pueden ser inconscientes, es decir, la persona no sabe cómo expresar lo que desea.

Los motivos se basan en necesidades, causadas por una deficiencia (carecer de comida causa la necesidad de comer), la necesidad de comer crea el motivo de hambre y este la búsqueda de comida.

Algunos motivos no nacen por necesidades de deficiencia, sino por necesidades de crecimiento, se identifican 5 puntos relacionados con la motivación y los motivos:

- 1) Las personas difieren con otras entre el tipo y la intensidad del motivo.
- 2) Las diferencias son innumerables.
- 3) Estas diferencias se asocian con resultados importantes de la vida, el éxito en los negocios o el éxito en las relaciones interpersonales.
- 4) Las diferencias entre las personas en la cantidad de motivos son estables en el tiempo.
- 5) Los motivos pueden dar la respuesta a la pregunta: ¿Por qué las personas hacen lo que hacen?

Los motivos pueden afectar los comportamientos, pensamientos y sentimientos de los individuos (Larson 2005).

De acuerdo a Murray (1938 en Larson 2005) propuso una lista de necesidades humanas, necesarias para lograr un fin, que se verán reflejadas en el deseo de conseguir una meta: 1) Un deseo o intención, 2) Un conjunto de emociones y 3) Acciones específicas. Consideraba necesidades de ambición al logro, la exhibición y el orden; las necesidades de defensa de la posición a la dominación, necesidades relacionadas con el poder social a la degradación, la agresión, autonomía y la evitación de la culpa, y finalmente las necesidades de afecto social a la afiliación/intimidad, crianza y el auxilio.

Murray (1938 en Larson 2005) propuso que cada persona tenía una Jerarquía de Necesidades única, cada individuo cuenta con diferentes niveles de intensidad, por ejemplo, una persona podría tener una necesidad elevada de dominación, una necesidad promedio de intimidad y una necesidad baja de logro; esto dependía de elementos del ambiente.

Considerando a Parkinson (2003) explica dos conjuntos motivacionales, la seguridad psicológica y la significación laboral. Dentro de la seguridad psicológica encontramos el apoyo a los empleados cuando se les da autoridad para la toma de decisiones, la claridad de las funciones de los empleados para saber con exactitud qué se espera de ellos y finalmente el reconocimiento de los empleados al recibir el crédito por sus aportaciones.

En la parte de significación laboral encontramos la expresión personal; donde se anima a los empleados a que desarrollen su estilo de trabajo, en un ambiente donde puedan expresar su personalidad. La contribución, donde los empleados deben percibir que su esfuerzo es muy importante para la empresa y el desafío donde el trabajo es considerado como un estímulo positivo.

Se considera que la significación laboral y la seguridad psicológica se combinan y generan el compromiso laboral, las personas necesitan sentirse como parte indispensable dentro de la empresa, donde su trabajo sea importante para el funcionamiento de la misma.

Parkinson (2003) en la búsqueda del motor que mueve a la gente, en las empresas se deberá poner en práctica la lista de verificación de motivación y retención de personal:

- Identificar los grupos de empleados clave dentro de la organización.
- Realizar un análisis estructurado de riesgo.
- Recabar información cuantificable con cuestionarios, encuestas y entrevistas de salida.
- Establecer las causas que generan satisfacción e insatisfacción en los empleados.
- Realizar acciones para modificar los procesos de selección y evaluación.
- Desarrollar una estrategia para promover la motivación y retención de personal mayores.
- Capacitar a los gerentes para que puedan transmitir y vigilar la estrategia.

- Utilizar métodos de capacitación, esquemas de trabajo y contenido laboral.
- Evitar la manipulación de escalas salariales, bonificaciones, simplemente para fomentar la lealtad a la empresa.
- Revisar los cambios y los efectos que estos tengan sobre la motivación del personal y la retención.

En la motivación social se identifican dos motivos de afiliación y/o intimidad, cada uno enfatiza aspectos negativos y positivos. El motivo de afiliación es la necesidad de las personas para evitar emociones negativas, que nacen del miedo, la desaprobación, la soledad y el rechazo interpersonal, es decir, la afiliación se refiere a la necesidad por establecer; mantener una relación afectiva positiva con otra persona, así éste motivo está guiado por la ansiedad y la aprobación de los demás.

El motivo de intimidad se refiere a las relaciones interpersonales cálidas e íntimas que implican poco miedo al rechazo, existe un compromiso con las relaciones cercanas y positivas. (Parkinson 2003).

De acuerdo a McClelland (en Larson 2005) define la necesidad de intimidad como la preferencia recurrente o disposición para la interacción afectuosa, cercana y comunicativa con otras personas.

La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (Palmero y Martínez 2008) tiene una tendencia innata y constructiva del yo, donde la psique personal con información sobre los otros, donde de manera individual o de grupo del entorno social, tienen la función de satisfacer tres necesidades psicológicas, que funcionan con motivos biológicos: la necesidad de autonomía, de competencia y de vinculación.

Es aquí donde el apego es determinante en la salud mental, la estabilidad emocional, el desarrollo de auto imagen, actitudes positivas para mantener las relaciones interpersonales; dentro del apego se encuentran tres estilos: el seguro, el evitativo y el ansioso/ambivalente. El seguro son modelos de apego de éxito, donde el acercamiento y las respuestas a las figuras de apego permitieron explorar un entorno sin miedo. El estilo evitativo se relaciona a interacciones donde las figuras de apego rechazan el acercamiento. El modelo ansioso/ambivalente, nace por la ausencia de figuras de apego, la hiperactividad permite la adaptación del individuo.

Las conductas de apego se basan en modelos internos o representaciones mentales, permitiendo comprender las relaciones presentes y anticiparse a las futuras.

Para tener cubierta la necesidad de competencia se debe contar con la retroalimentación positiva, ésta se puede generar por 3 fuentes: la tarea que se está realizando, otra la comparación del rendimiento actual con el pasado y de la evaluación que hacen los demás del rendimiento. Cuando la persona identifica su rendimiento y los demás estimulan a continuar, es un signo de competencia.

Cuando las personas desarrollan vínculos interpersonales y emocionales positivos, muestran ser más resistentes al estrés y a las dificultades. (Palmero y Martínez 2008)

La personalidad afecta al nivel de motivación, cuando la persona se encuentra estable emocionalmente, es más probable que rinda más y esté más satisfecha con su puesto de trabajo, de lo contrario el trabajo será una fuente de desmotivación (Ortega 2006).

Las empresas al estar observando a sus empleados los identifican encontrando desde el ambicioso hasta el que tan sólo cumple con la jornada de trabajo, sin embargo a todos los motivan tres fuerzas significativas que los hacen levantarse todos los días de la cama:

1. La necesidad de alcanzar un logro.
2. El deseo vehemente de aprender.
3. El anhelo de contribuir.

Se puede decir que mientras mejor se sienta un empleado consigo mismo y con sus capacidades, mayor será la probabilidad de que tenga un buen desempeño (Cook 2000).

La edad y la experiencia de una persona dan la percepción de mayor competencia en el trabajo, más seguridad y más responsabilidad, es decir, una persona recién egresada suele ser más optimista a diferencia de las mayores las cuales suelen ser reacias a los cambios (Ortega 2006).

Como tal no existe una manera de motivar para todas las personas, para ello se debe considerar lo siguiente:

- Diferencias personales e individuales.
- Motivos similares dan como resultado motivaciones diferentes.
- Existen diferentes sistemas motivacionales.

En base a esto, se clasifican los motivadores comunes en el trabajo en tres variables del compromiso: a) individuales: edad, sexo, educación, antigüedad en el puesto, habilidad, valores; b) Grupales o de Equipo: clima cultural, relaciones con los jefes, cohesión dentro de los miembros del grupo; c) Organizacionales: tamaño de la organización, políticas y apoyo (Ortega 2006):

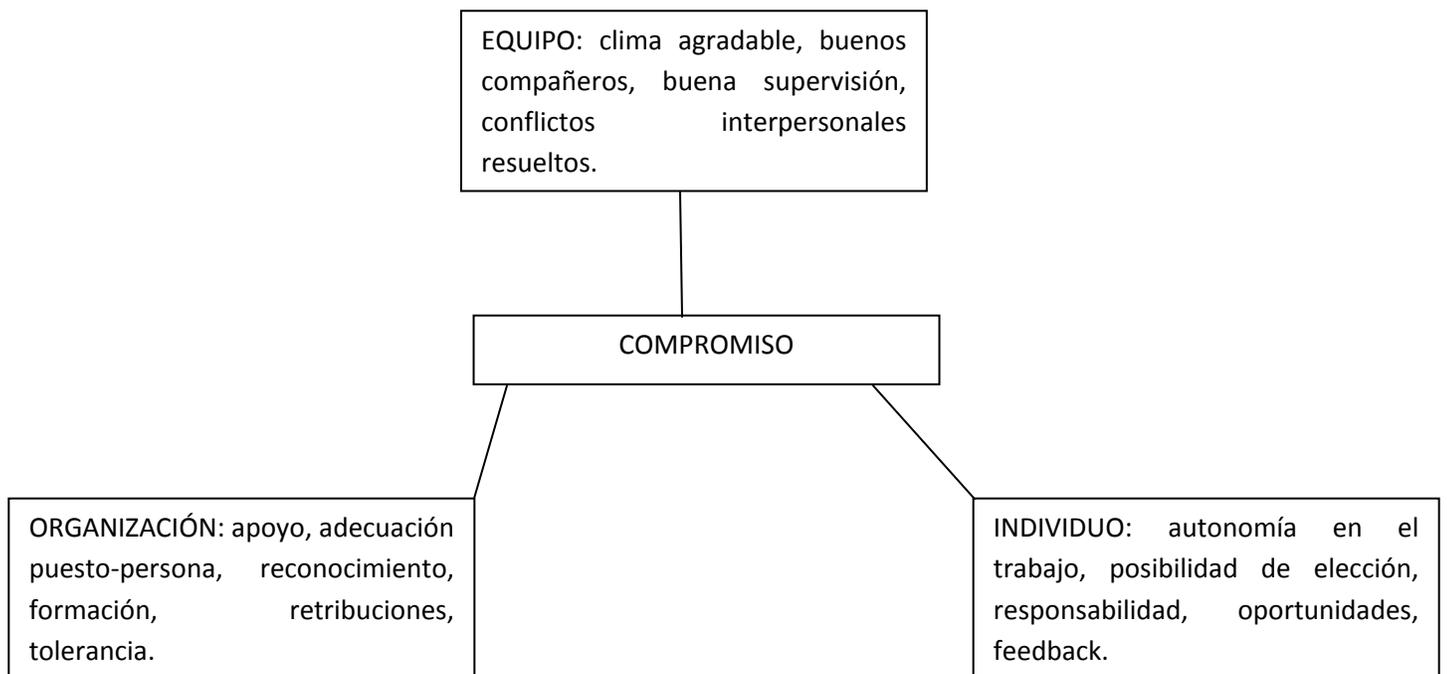


Figura 3. Ortega 2006

## Motivo del Poder

De acuerdo con Palmero y Martínez (2008) es el deseo de tener influencia sobre las personas, así como de sus conductas y emociones, es la necesidad de impacto, control o influencia sobre una persona o grupos; es considerado como necesidad de poder, dominancia, control y agresión. Existen dos tipos: el personal (busca el dominio sobre los demás), se relaciona con la competitividad y la agresión, y el social busca contribuir al beneficio de los otros.

Personas con alto motivo del poder buscan el reconocimiento en los grupos, mostrando a los demás como un objeto para llegar al poder; gustan de estar en grupos amplios, poco conocidos, y lograr imponerse. Este tipo de grupos suelen ser pobres en la resolución de problemas, debido a que no existe intercambio de información, por lo tanto la conducta del líder con alto motivo del poder está dirigida a sí mismo.

Considerando a Larson (2005) una persona con una necesidad elevada de poder y de necesidad de influir en los demás, puede ver algún evento social como una oportunidad para dar órdenes; con frecuencia hacen sacrificios y trabajo duro en sus actividades por el deseo de sobresalir.

## Agresividad

Siguiendo a Palmero y Martínez (2008) estos individuos se caracterizan por impulsos violentos. Un estudio por Mason y Blankenship en 1987, demostró que las personas con este motivo reaccionaban en situaciones de estrés y en eventos negativos mostraban abuso físico y psicológico de las personas cercanas sobre las que ejercían poder, es decir, utilizan el abuso para solucionar las dificultades de relación.

Siendo la agresividad una expresión de poder, está inhibida y se muestra a través de otras conductas, dando ilusión de control, como la comunicación no verbal, agresivo y conducción con exceso de velocidad.

## Conducta de Ayuda

Así mismo Palmero y Martínez (2008) la describen como una conducta pro social, son acciones o comportamientos que proporcionan bienestar a los demás, realizadas de forma voluntaria. Estas conductas voluntarias van dirigidas a socorrer o auxiliar a las personas, que se perciben o se valoran en situación o circunstancias difíciles y en las que existe la posibilidad de recibir alguna recompensa.

Esta conducta de ayuda muestra un carácter que favorece la supervivencia y la adaptación del individuo al medio ambiente, desde la perspectiva evolucionista. Se encuentra en los individuos a través de la transmisión de la dotación genética, es decir de padres a hijos. En un contexto social regulado por normas presentes durante la vida, la influencia de estas normas sociales determinan el tipo de conductas de ayuda en diferentes situaciones, depende del desarrollo moral de cada individuo. (Palmero y Martínez 2008)

Es utilizada para conseguir un beneficio como resultado de la ayuda dada a la persona, funcionando como una conducta instrumental, es decir, ayudar a otros con el objetivo de que sea devuelto de alguna forma esta ayuda a mediano o largo plazo.

## 2.2 Técnicas para Incrementar la Motivación en las Empresas

### Retroalimentación de 360 Grados

Palmero y Martínez (2008) mencionan que es una técnica que permite identificar las necesidades de desarrollo y mejorar el desempeño de los empleados, por ejemplo es Skillscope un cuestionario que se publica en Estados Unidos, en el Center for Creative Leadership: consta de 98 reactivos, se interrogan 15 conjuntos de habilidades importantes en el entorno laboral:

- 1) Obtener información y darle sentido.
- 2) Comunicar información e ideas
- 3) actuar, tomar decisiones.
- 4) Asumir riesgos, innovar.
- 5) Energía, dinamismo y ambiciones.
- 6) Relaciones.
- 7) Influencia, liderazgo y poder.
- 8) Apertura a la influencia de otros, flexibilidad.
- 9) Capacitación administrativa/organizacional.
- 10) Manejo de conflictos, negociación.
- 11) Administración del tiempo.
- 12) Seleccionar personal y ayudar a su desarrollo.
- 13) Conocimiento del trabajo y de la empresa en general.
- 14) Afrontar presiones y adversidades, mostrar integridad.
- 15) Manejo, conocimiento y desarrollo de personal.

### Administración por Recompensas

Así mismo Palmero y Martínez (2008) indican que el salario es considerado como una forma de influir en la motivación de las personas, su uso como motivador es considerado de vital importancia para preservar la salud y el dinamismo de una organización, cuando se implementa este sistema dentro de una empresa se deben realizar evaluaciones de puestos, y poder asignar un “valor” a cada plaza existente. Posteriormente se da una reestructura de pagos.

Dentro de éste se da el reconocimiento de un valor intrínseco, es decir, la noción de que el valor de los empleados se relaciona con lo que ellos son, sus antecedentes laborales, educativos y de trabajo; para poder reconocer estos valores se deben considerar 4 factores:

1. Efecto. ¿Cómo influyen las actividades que realiza el empleado en la obtención de los objetivos de la empresa?
2. Pericia. ¿En qué se relaciona el conocimiento del empleado con la eficiencia en su trabajo?
3. Responsabilidad. ¿Qué grado de responsabilidad tiene el empleado en relación con el trabajo que desempeña?
4. Competencia. ¿Hasta dónde el empleado es competente para realizar sus actividades de manera eficaz?

Se consideran las exigencias físicas, el esfuerzo para desarrollar las actividades y el esfuerzo mental en la toma de decisiones en situaciones de estrés o tensión.

#### Valoración de Puestos

En las empresas se desarrolla un plan de valoración por puestos o diversos esquemas, este proceso consta de cinco etapas: la primera es seleccionar los puestos que serán el objetivo de la valoración; es decir, buscar una muestra de puestos, que permita realizar comparaciones con otras organizaciones, la segunda es identificar los fundamentos para la valoración, que están presentes en cada puestos, donde se obtenga descripciones para clasificarlos, la tercer etapa es analizarlos por objetivos, es decir analizar la principal función de cada puesto; la cuarta es la valoración de ellos, darles una ponderación a cada uno según su responsabilidad y finalmente la quinta es diseñar una estructura salarial, que permita el desarrollo óptimo de cada individuo dentro de la organización (Palmero y Martínez 2008).

### 2.3 Motivación del Logro

Palmero y Martínez (2008) la definen como la tendencia estable hacia la consecución del éxito en actividades o situaciones que serán evaluadas en algún estándar de excelencia, estos estándares se relacionan con la tarea o actividad (obtener un buen resultado, una habilidad), con uno mismo (auto-superación), o relacionado con otros (compararse con los demás, aprobación social); éstos pueden ser correlatos emocionales; orgullo, en el caso de éxito y vergüenza, en el caso del fracaso.

Con personas con puntuación alta en el motivo del logro, su conducta se caracteriza de la siguiente manera:

- a) Elección de tareas con nivel de dificultad moderado.
- b) Rendimiento mayor en tareas de motivación intrínseca, aumenta la autosatisfacción por el trabajo bien hecho.
- c) El rendimiento es mayor en tareas que impliquen un desafío personal, donde se pone a prueba su capacidad y sus habilidades. En tareas rutinarias o fáciles, el rendimiento es similar a un bajo motivo de logro.
- d) Interés por obtener feedback en la ejecución de tareas, y poder tener un conocimiento de la eficacia en las mismas y los factores responsables del éxito.
- e) Aceptan las responsabilidades de sus acciones.
- f) Asumen riesgos calculados, que no sobrepasen su nivel de capacidad para lograr el éxito de la tarea.
- g) Aportan innovaciones a las tareas que realizan.
- h) Buscan el éxito personal, asumiendo riesgos calculados, que les permitan no sobrepasar su nivel de capacidades para garantizar el éxito.

Considerando a McClelland (1953 en Larson 2005) definió a la necesidad de logro, como el deseo de realizar mejor las cosas, ser exitoso y sentirse competente, activa comportamientos, como los incentivos de desafío, sentimientos de interés, sorpresa y curiosidad de la persona.

Así también Atkinson en 1953 la define como el resultado del conflicto emocional entre el éxito y el conflicto. Realizó investigaciones de elección en situaciones de diferente grado de dificultad y concluyó que las tareas más motivadas son las de dificultad media debido a que con el paso del tiempo la madurez en la persona lo

va guiando al éxito, esta preferencia se da debido a que las tareas fáciles siempre llevan al éxito y las difíciles al fracaso. (Rodríguez 2000).

## 2.4 Medición del Motivo del Logro

Murray (1938 en Larson 2005) sostenía que las necesidades de las personas influyen la forma en que percibe el ambiente, cuando el ambiente es ambiguo (una persona puede sonreírle a otra en la calle y la persona puede pensar dos cosas: la primera que el extraño es muy amigable y la segunda de desconfianza).

Palmero y Martínez (2008) indican que Murray elaboró un instrumento para medir el motivo o necesidad de logro, llamado Test de Apercepción Temática, posteriormente en 1949 McClelland y Akinson adaptaron el TAT para medir 3 motivos sociales: el motivo de logro, el de poder y el de afiliación; la diferencia en estos tres motivos es el orgullo (motivo del logro), control e influencia (motivo del poder) y pertenencia al grupo (afiliación).

El TAT hace referencia a la tendencia de ir más allá del estímulo, que consiste en la proyección de las interpretaciones personales sobre este estímulo y finalmente, el tema o contenido particular del motivo social: logro, poder y/o afiliación. Consta de 30 láminas, donde el contenido está formado por imágenes que representan situaciones ambiguas, en las que aparecen una o varias personas; cada lámina se le presenta a la persona y esta debe realizar una historia completa de lo que sucede en la misma, con principio y final, se describe que sucedió antes, durante y que sucedió después.

La conducta de logro implica tres factores: el motivo de logro (puntuación del TAT), la expectativa de éxito o fracaso (probabilidad subjetiva de éxito o anticipación del resultado) y el incentivo del éxito o fracaso (el valor dado por el sujeto).

Desde un punto de vista matemático, la conducta de logro desde la tendencia de aproximación al éxito se calcula mediante esta fórmula:

$$Te = Me \times Pe \times Ie$$

Te= Tendencia de aproximación al éxito (conducta de logro)

Me= Fuerza del motivo de éxito o logro medido por el TAT

Pe= Probabilidad de éxito (dificultad percibida de la tarea, dependiendo de las habilidades y recursos personales)

Ie= Valor de incentivo del éxito ( $I - Pe$ )

Desde este punto de vista, se puede decir que las personas orientadas al logro eligen tareas de dificultad intermedia, la conducta de logro desde la tendencia de evitación del fracaso se obtiene con esta fórmula:

Tef= Mef x Pef x Ief

El Tef se midió con un auto informe de ansiedad, en base al Test Anxiety Questionnaire, TAQ y algunas láminas del TAT. La conducta de logro resultante es igual a la diferencia entre la motivación del éxito y la motivación de evitación del fracaso. (Palmero y Martínez 2008)

Los investigadores han modificado el TAT, usar menos tarjetas, seleccionar otros dibujos, utilizar un proyector de diapositivas para mostrar los dibujos a grupos; sin olvidar las características esenciales de la prueba; proporcionarle al sujeto un estímulo ambiguo (el dibujo) y pedirle que describa lo que está sucediendo.

Una aplicación es la identificación de las necesidades, considerando las referencias en la historia de la persona, por ejemplo, que desee hacer mejor las cosas, anticiparse al éxito, ser positivo respecto al tener éxito y vencer los obstáculos.

Otra forma de evaluar es la Cuadrícula Multi-motivos, esta combina características del TAT con un cuestionario de auto reporte, en esta se seleccionan 14 imágenes para estimular tres motivos: logro, poder o intimidad; las imágenes se presentan con preguntas sobre estados motivacionales. El objetivo es que la imagen estimule el motivo y así influya en la respuesta de la persona, con esta prueba se logró predecir la persistencia y el desempeño.

También el TAT se utiliza para medir la intensidad del motivo de intimidad, las personas con un nivel de intimidad alta pasan más tiempo en el día pensando en las relaciones, reportan emociones placenteras cuando están rodeados de otras personas, sonrían y hacen contacto visual y empiezan conversaciones, son detallistas.

En un estudio se buscó la relación entre el nivel de motivo de intimidad (nInt) y el bienestar, fue un estudio longitudinal, la nInt medida a los 30 años en una muestra de hombres graduados de Harvard se relacionó en forma significativa con la adaptación general (empleo, vida familiar, afrontamiento al estrés, sin problemas de alcohol). En mujeres se relaciona la nInt con felicidad y satisfacción con la vida y en hombres con menos tensión en la vida. Las personas con una nInt intensa disfrutaban de la compañía de otros, son más expresivos y comunicativos.

En motivos de poder y logro no se han encontrado diferencias significativas entre hombres y mujeres, sin embargo en la necesidad de intimidad las mujeres tienen un promedio más alto al de los hombres (Larson 2005).

En este capítulo se revisó la importancia de los factores que influyen en la motivación de las personas en las empresas, el logro ha permitido conocer los estados emocionales de los empleados a través de mediciones como el TAT.

Enfocarse al empleado ha permitido conocer su relación con una variable muy importante en las organizaciones, esta variable muestra si se siente contento en las actividades que realiza en su jornada laboral, con los valores de la empresa y lo más importante no tiene planes de buscar un nuevo trabajo, ésta variable es la satisfacción laboral.

En el siguiente capítulo se revisará el tema de satisfacción laboral, sus orígenes, medición y su relación con la motivación.

# **Capítulo 3.**

# **Satisfacción**

# **Laboral**

### 3.1 Definiciones

Se ha encontrado que la satisfacción afecta actitudes y comportamientos en el trabajo, tales como el compromiso organizacional, el desempeño, el ausentismo y la rotación. A nivel organizacional se relaciona con el desempeño organizacional.

Locke (1976 en Páez 2009) la define como el estado emocional positivo que resulta de la valoración del trabajo del empleado, de experiencias y la percepción de satisfacer los valores.

Así también Locke (1976 en Ovejero 2006) encuentra que la satisfacción es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

De acuerdo con Rodríguez F. (1999) la satisfacción laboral está compuesta por tres aspectos básicos de las actitudes, que afectan al empleado en su trabajo: el cognitivo, afectivo y comportamental; en primer lugar son las percepciones, opiniones y creencias de la persona, en segundo lugar se encuentran los sentimientos y aprendizajes procedentes de la familia, escuela y grupos y el tercero es la predisposición del comportamiento dependiendo del lugar y de la persona con la que se este. Si la empresa es capaz de trabajar con éstos se favorece lo positivo y la calidad de vida laboral será óptima.

En base a Ovejero (2006) Herzberg propone su Teoría Bifactorial, donde determina que la satisfacción laboral se compone de dos tipos: de contenido o motivacionales, siendo éstos los que más motivan a los trabajadores (autodesarrollo, reconocimiento y responsabilidad), cuando éstos se presentan producen satisfacción; el segundo son factores de contexto e higiene (salario, relaciones con los demás, condiciones de trabajo) la presencia de éstos producen indiferencia, pero su ausencia produce insatisfacción.

Leigh, Lucas y Woodman en 1988 mencionan que los empleados miran el entorno organizacional generando su rol particular en el trabajo para hacer atribuciones a su satisfacción.

Scheneuder en 2003 indica que la satisfacción tiene relación con el empoderamiento, realización de actividades, pago, grupo de pertenencia, seguridad y supervisión, como una actitud general hacia el trabajo.

Festinger en 1957 indica que la Satisfacción Laboral representa las dimensiones cognitiva y afectiva de lo que un individuo siente hacia la organización donde trabaja, elaboran conceptos y sentimientos sobre la empresa a partir de lo que ven y experimentan en su trabajo (Páez 2009).

Cuadra y Veloso (2012) mencionan que la Satisfacción Laboral depende de lo que las personas sienten piensan con respecto a su trabajo. Desde esta perspectiva, se conceptualiza como un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias del puesto, de manera favorable o desfavorable.

Bravo, Peiró y Rodríguez en 1996 la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo.

Misener, Haddock y Gleaton en 1996 establecen que es un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares como el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores.

Ovejero (2006) señala que la satisfacción dependía de la implicación en el trabajo en equipo, hasta las posibilidades de autorrealización que le proporcionan al trabajador las actividades realizadas.

La satisfacción comenzó a tomar importancia porque aumenta la felicidad en las personas y por el aumento en el rendimiento y la producción en las empresas. Taylor la basa en los incentivos económicos que se proporciona al empleado, posteriormente Mayo se basa en las relaciones interpersonales dentro del grupo; Herzberg en los factores motivantes, en general se puede decir que los empleados cuentan con personalidad y control sobre su trabajo, obviamente éste en base a la motivación, participación, satisfacción y recompensas que la empresa les proporcione (Ovejero 2006).

Para Taylor, los empleados no tienen iniciativa, son pasivos, siendo su productividad controlada con incentivos. En esa época la motivación no era un problema, lo que verdaderamente interesaba era establecer un sistema de producción basado en la adecuada proporción entre división de tareas, salario e incentivos acordes a ella (Ortega 2006).

Anteriormente a la satisfacción laboral se le conocía como actitud hacia el trabajo y como moral laboral, creando confusión debido a que la actitud laboral es la disposición para actuar de cierto modo, determinando aspectos del puesto, y la satisfacción en el trabajo se considera el resultado de las actitudes del empleado hacia la organización, sus funciones y los factores relacionados con esto serían comportamientos específicos (Ovejero 2006).

La satisfacción laboral es la sensación de bienestar que se da por las condiciones de trabajo, las tareas que se hacen, el sentido de pertenencia, la conclusión de

objetivos y logros. Cuando todo esto se obtiene se logra un empleado satisfecho y más productivo. La satisfacción laboral marca la diferencia entre un trabajador que solo cumple para ganar dinero y uno que le gusta porque es su vocación; también se relaciona con aspectos intrínsecos (logro, satisfacción) por culminar objetivos, la responsabilidad y el crecimiento y desarrollo de carrera profesional (Martínez Selva 2004).

El análisis de la satisfacción laboral se enfoca en las actitudes de los empleados hacia su trabajo, ésta es el resultado de la percepción de los empleados de lo bien que su empleo les proporciona lo que ellos consideran importante. También la define como la respuesta emocional a cierta situación en el trabajo, no es observable pero si se puede inferir, siendo la satisfacción laboral determinada según los resultados obtenidos y las expectativas esperadas (Luthans 2008).

### **3.2 Factores Organizacionales que influyen en la satisfacción**

Según Ovejero (2006) la satisfacción laboral depende de la motivación que la empresa proporcione a sus empleados, ya sea por el control o castigo, premios o refuerzos, trabajo en equipo o con participación.

La satisfacción de una persona, los resultados positivos y la antigüedad laboral se interrelacionan, donde los resultados satisfactorios y las habilidades requeridas dan como resultado la satisfacción laboral, de lo contrario un empleado con las características del puesto pero no contento con lo que realiza no rendirá satisfactoriamente.

Taylor (1911 en Ovejero 2006) publicó un libro llamado Principios de la Dirección Científica, donde desde la perspectiva del método científico intenta aplicarlo al ámbito laboral, consideró al empleado como un máquina, basándose en estudios de movimientos y tiempos, basó la motivación exclusivamente con el control y los premios con lo económico, al principio fue un éxito pero con el tiempo se demostró que eso no bastaba para que el trabajador se sintiera satisfecho.

Posteriormente en 1932 Elton Mayo realizó un experimento en la Planta de Hawthorne, donde tenían bajo rendimiento y absentismo de personal, se analizó la influencia de las pausas de descanso e iluminación en sus talleres; después de 5 años se encontró que la productividad aumenta cuando los trabajadores participaban en decisiones relacionadas a sus condiciones de trabajo.

González (2001) señala que Herzberg escribió en 1959 que unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un erróneo estilo de dirección, determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, modo de dirección o condiciones de trabajo, el reconocimiento, logro, responsabilidad y promoción lo harán y su ausencia lo contrario.

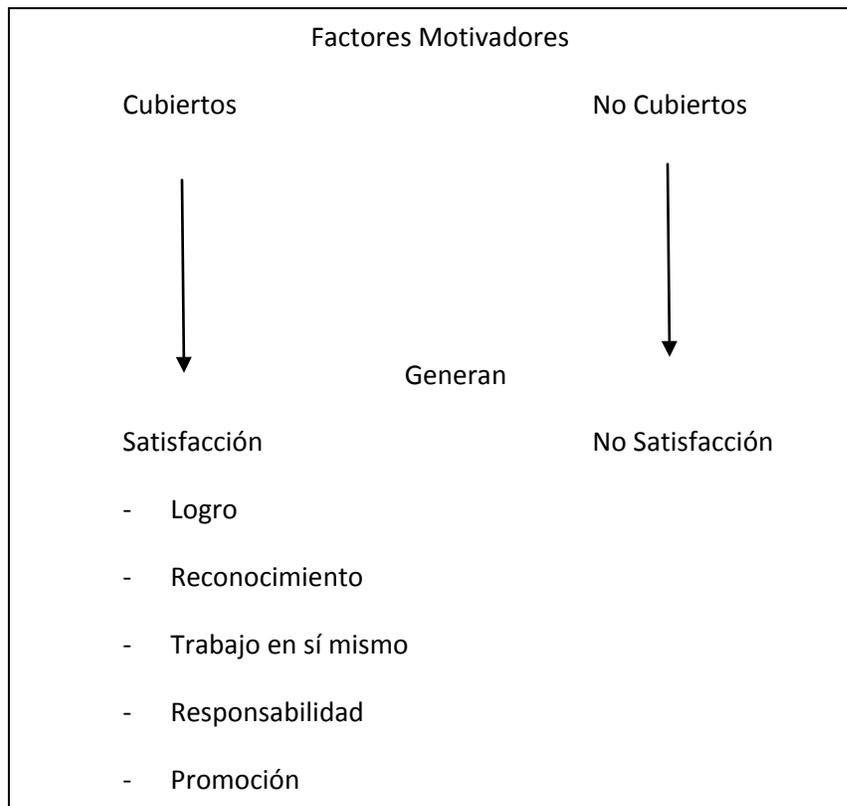


Figura 4. González (2001)

De acuerdo a Martínez Selva (2004) un factor de satisfacción laboral es el trabajo, éste proporciona diferentes aspectos:

- Es una fuente de actividad que protege del estrés por aburrimiento o por inactividad.
- Proporciona contacto social y compartir experiencias, la convivencia con compañeros de trabajo influye en la satisfacción.
- Da creatividad y realización personal cuando las tareas que se realizan se relacionan con la carrera profesional o con el trabajo se relaciona con un desarrollo.
- Da identidad y estatus personal, sirve de conector entre lo familiar y la sociedad.

Furnham (1987 en Martínez Selva 2004) identificó las siguientes fuentes de satisfacción laboral:

- Intrínsecas, éstas se presentan cuando el individuo utiliza su destreza y experiencia, es decir, hacer lo que se sabe hacer o lo que le gusta, siendo un trabajo estimulante para la persona.

- Las horas de trabajo y cómo se distribuyen en la jornada laboral.
- Incentivos como sueldo, estatus social, seguridad en el empleo, promoción, desarrollo profesional.
- La interacción, popularidad, pertenencia con compañeros y el intercambio de favores.
- Las derivadas de la empresa como la comunicación, participación y toma de decisiones que se le permita dentro de la misma.

Así también Furnham distingue nueve criterios que permiten identificar un buen trabajo de uno que no lo sea:

1. Salario, pensiones, reconocimiento.
2. Permitir realizar diferentes tareas y metas.
3. Lograr que el empleado se sienta comprometido con las metas y objetivos de la empresa.
4. Dentro de cada puesto de trabajo poder realizar toma de decisiones, hasta donde se permita.
5. Explotar las habilidades que cada empleado tenga y lograr que adquiera nuevas, ofrecer un plan de desarrollo de carrera.
6. Amenazas psicológicas relacionadas con la pérdida del empleo o del ascenso y/o fracaso.
7. Dar seguridad del empleo y de la posición que se ocupe en la empresa.
8. Permitir relacionarse con superiores y compañeros de trabajo.
9. Percepción del estatus, prestigio y cargo del puesto desempeñado.

En base al Informe “Norma Nacional de Satisfacción de los Empleados en España”, realizado en el 2004, clasificó aspectos de satisfacción e insatisfacción laboral:

De Satisfacción:

- Claridad de las responsabilidades.
- Valor intrínseco del trabajo.
- Convivencia con los compañeros.

- Entender metas y objetivos del área o departamento.
- Cooperación entre equivalentes para terminar el trabajo.
- Relación con clientes y terceros.
- Disponibilidad del Jefe.
- Orgullo de pertenecer a la empresa.

De Insatisfacción:

- Rumores como fuente de información relevante.
- Oportunidad de desarrollo.
- Sueldos de acuerdo al rendimiento y trabajo realizado.
- Compromiso con claridad y no cantidad.

Con lo anterior se puede decir que la satisfacción laboral necesita de condiciones externas, comodidad, iluminación, ausencia de ruidos y de seguridad, evitación de accidentes, donde se vea disminuida la fatiga mejorando el bienestar y rendimiento (Martínez Selva 2004).

Cuando las condiciones de trabajo son agradables (ambiente limpio y atractivo), para los empleados les será más fácil realizar sus funciones; a diferencia si las condiciones son deficientes (ambiente caluroso y ruidoso), será complicado realizar las actividades. Si las condiciones de trabajo son buenas se habla de satisfacción y si no lo están será insatisfacción.

Factores como el salario, el tipo de supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas, la administración, las condiciones de trabajo y la seguridad, pueden determinar factores positivos o negativos. Cuando una persona no tiene acceso a la información se puede encontrar inconforme; un aumento de sueldo sólo motiva las tres primeras nóminas que siguen del incremento, posteriormente para la persona su percepción será la de estar mal pagado, esto cambia hasta el siguiente aumento; es decir, estos factores únicamente causan satisfacción por cierto tiempo. (Martínez Selva 2004).

La Teoría de la satisfacción de facetas de Lawler (1967 en Ovejero (2006) establece la relación entre satisfacción y rendimiento, ésta se debe a las recompensas obtenidas y por la equidad percibida, de acuerdo a esta teoría se establecen dos procesos: el primero es la comparación personal y el segundo la comparación interpersonal, donde la satisfacción laboral depende de la

discrepancia entre lo que uno piensa que debe recibir, contribuciones y exigencias del puesto, con lo percibido por los demás (la percepción que las personas tengan de los resultados de su puesto).

Según Zinovieva (2001 en Larson 2005) menciona que el trabajo proporciona el desarrollo de uno mismo, la satisfacción de necesidades y la autorrealización, siendo este último un incentivo que puede sustituir los incentivos económicos.

Tomando en cuenta a Ovejero (2006) el salario es una satisfacción que depende de la percepción entre lo que percibe un empleado y los anteriores del mismo, si existen diferencias desfavorables, se dará insatisfacción, pero si es favorable, será positivo.

Un empleado que no cuente con un sueldo estable y seguridad en la empresa, estará preocupado por estos aspectos, sin embargo, si mejoran sus condiciones, sus preocupaciones cambian; ahora se enfocará a la relación con sus superiores, la valoración que ellos tengan de él, logrando un lugar satisfactorio de trabajo (Rodríguez 2000).

Para Rodríguez Selva (2004) el salario en algunos representa estatus, calidad de vida y comunica el reconocimiento y valor que la empresa tenga.

El dinero es considerado como la ayuda para satisfacer necesidades básicas y útiles. Luthans (2008) menciona que el ofrecer un plan flexible de prestaciones a los empleados, donde ellos elijan las prestaciones, da como resultado un aumento significativo de la satisfacción laboral.

En Ovejero (2006) se encuentran las Teorías Situacionales, éstas se enfocan en los factores determinantes de la satisfacción laboral, como el entorno y no la personalidad del individuo, dentro de éstas se identifican dos: la primera es la Teoría del Procesamiento de la Información, donde la satisfacción depende de actitudes que el trabajador tome en el contexto social en el que se encuentra; la segunda es la Teoría de los Eventos Situacionales donde la satisfacción se determina por dos: las características situacionales (salario, vacaciones, condiciones laborales, posibilidades de promoción); y los eventos situacionales (positivos: flexibilidad a la hora de entrada y salida del trabajo, agradable clima con los compañeros, y negativos: mal humor del jefe). Esta teoría resalta que la satisfacción laboral depende de las respuestas emocionales del trabajador ante estas situaciones dentro de la empresa.

Burggermann (1974 en Ovejero 2006), determina que la calidad depende de lo contento que se esté en la empresa, es muy diferente permanecer en la organización por el agradable ambiente y las posibilidades de desarrollo, que permanecer en la porque no existe algo mejor; es aquí donde intervienen factores personales como el conformismo y el nivel de aspiración (Ovejero 2006).

Chiang et al. (2010) mencionan que el entorno laboral puede actuar sobre la productividad de muchas maneras, para empezar, ejerce una influencia positiva o negativa sobre la motivación de los empleados, produciendo un incremento o una disminución en sus esfuerzos.

Una teoría de Hackman y Oldham de 1976 y de 1980, se basa en el supuesto de que es posible motivar a las personas mediante la naturaleza intrínseca de las tareas, el trabajo es interesante y digno de esfuerzo, los trabajadores aprenden a disfrutar de sus empleos, se sienten motivadas y se desempeñan adecuadamente. Ilustra ciertas características del puesto, que inducen a estados psicológicos que producen satisfacción, motivación y un buen desempeño.

Las personas pueden encontrarse motivados con su tarea en la vida laboral, cuando su entorno en la empresa, sus factores motivadores se encuentren presentes, por ejemplo, no exista o se dé escasez de rutina, interés en sí del trabajo, reconocimiento, valoración de una buena labor, autonomía suficiente, promoción, formación, desarrollo anticipatorio; será ahí cuando se hable de satisfacción laboral.

Ovejero (2006) menciona que cuando las características del puesto son monótonas, aburridas, el empleado se sentirá insatisfecho, cuando el empleado participa en actividades se incrementa la satisfacción, debido al carácter activo y de libertad del ser humano. Se encuentra que las motivaciones laborales y el reconocimiento son superiores a lo económico, la integración de un individuo a un grupo, el sentirse a gusto, mayor será la productividad.

La ausencia de satisfacción laboral es el resultado de una diferencia a nivel personal entre las necesidades y valores que el empleado espera obtener de su trabajo y lo que verdaderamente obtiene, esto puede depender de las diferencias entre las habilidades requeridas por el trabajo y las habilidades individuales (Ovejero 2006).

Siguiendo a Rodríguez (2000) la estabilidad y seguridad en los puestos de trabajo pueden incrementar el nivel de satisfacción de una persona, incluso si el puesto es menor remunerado que su competencia, pero el contar con estabilidad, es valorado que un trabajo mejor remunerado pero inestable.

El ascenso y promoción son factores determinantes de la satisfacción laboral, donde se conocen las posibilidades de promoción, el saber las posibilidades de un mejor puesto; logrando satisfacer algunas de necesidades individuales dentro del trabajo.

Cuando las personas son promovidas con base a su antigüedad experimentan satisfacción laboral, pero experimentan mayor satisfacción aquellos que son promovidos por su desempeño, así también, una promoción con un aumento de salario del 10% resulta ser no tan satisfactorio como un aumento de 20%; con esto se explica que las promociones de directivos son más satisfactorias que las promociones de niveles operativos (Luthans 2008).

Considerando a Rodríguez y Selva (2004) cuando un empleado conoce los proyectos a corto y a largo plazo de la empresa, se siente identificado y orgulloso de pertenecer a ella pues conoce los planes futuros y esto puede reflejar desarrollo.

El acceso a nuevos puestos ya sea de forma vertical u horizontal, el empleado lo percibirá como una forma de hacer carrera profesional en la empresa.

Cuando se logran actitudes de satisfacción se debe a una buena comunicación entre el empleado y la empresa, ésta se refleja en lo siguiente:

- Cuando se dan a conocer las instrucciones y prioridades claramente del trabajo desempeñado, se dan a conocer los cambios y lo que la empresa espera del empleado.
- Se escuchan sugerencias, ideas, informando que deben ser viables y de implementación inmediata.
- Reconocimiento y recompensa por las ideas sugeridas.
- Cumplir lo que se dice y lo que se hace.
- Innovar las formas de realizar el trabajo.

Cuando se logra esta comunicación es importante de acuerdo a Rodríguez (2000) enfocarse también a las condiciones de trabajo, estas deben ser supervisadas y mejoradas (lugar de trabajo peligroso, exposición al calor o al frío durante la jornada laboral), debido a que puede influir directamente la percepción del empleado con su satisfacción.

Todo lo que conforma un taller u oficina tienen una gran importancia psicológica para el empleado, dándole un significado simbólico a cada cosa; el color, el entorno, el mobiliario y la iluminación pueden afectar la satisfacción del empleado; otros factores que también pueden afectar son las facilidades de transporte y acceso, comedor o cafetería por parte de la empresa (Rodríguez Selva 2004).

De acuerdo a Palomo (2001) otro aspecto relacionado con la satisfacción son las relaciones interpersonales, el sentimiento de pertenencia a un grupo de trabajo, a un equipo comprometido con los objetivos, en conjunto da una excelente comunicación con la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente para Rodríguez (2000) el sentido de afiliación le permite a la persona establecer, mantener y renovar relaciones afectivas con otras personas, la satisfacción o insatisfacción de esto depende de cada uno, ya que se activa en diferentes niveles de intensidad, causando cierta ansiedad para algunos.

El empleado desarrolla lazos con la empresa, interrelaciona sus metas y objetivos junto con ella. El poder participar en la administración del diseño, si conoce las metas y objetivos y participa, será más fácil que se adapte a los cambios, de otra forma si no participa los percibirá como algo impuesto (Rodríguez 2000).

Para (Luthans 2008) un equipo unido, es una fuente de apoyo, bienestar y consejo para los miembros individuales, haciendo que el trabajo sea más agradable.

El reconocimiento de haber realizado bien una tarea, donde se reconozca y valore el esfuerzo por parte del empleado, la empresa puede reconocerlo mediante una carta, nota personal, vía telefónica, mensaje o públicamente; lo importante es reforzar los lazos del trabajador hacia la organización (Rodríguez Selva 2004).

Tomando a Palomo (2001) el poder es el deseo de las personas para obtener o mantener el control de los medios, dirigir, dominar, influir en los demás, con esta necesidad elevada se presentan algunos comportamientos:

- Cuando la necesidad es de poder personal, la ejercen de forma ruda, sin importar su relación con los demás, suelen ser déspotas y autoritarios, buscando el prestigio personal.
- Cuando la necesidad de poder tiene un grado de inhibición y autocontrol, son personas altruistas, buscando el beneficio de los demás o de la empresa.

En la búsqueda de esta necesidad, los empleados ascienden a puestos directivos, si esto no sucede se tornan tensos, insatisfechos y frustrados.

La necesidad de autorrealización en las empresas las personas buscan aprovechar sus capacidades, dar su potencial, logrando más de lo que ya es, esta necesidad ocasiona diferentes conductas:

- Durante este proceso de maduración las personas aprenden a controlar el entorno en el que viven y a influir él.
- Se desarrolla su capacidad de auto dirigirse, un deseo de independencia y de evitar situaciones donde su comportamiento se determina por la influencia de otros.
- Es más versátil, adaptable y menos predecible en sus reacciones y comportamientos, buscando situaciones que no exijan la misma actitud y comportamiento.
- Evitan trabajar en situaciones que no vayan en dirección a sus intereses.

Finalmente cada necesidad va madurando en base al crecimiento psicológico manifestándose a lo largo de la vida laboral y su intensidad depende de cada persona (Palomo 2001).

De acuerdo con Luthans (2008) crear un ambiente de trabajo participativo por parte del jefe, produce un efecto de satisfacción de los trabajadores más que la participación en decisiones específicas.

Luthans (2008) identifica cinco dimensiones laborales que representan las características de mayor importancia en un trabajo, y las cuales los empleados reaccionan de forma afectiva:

1. El trabajo mismo. El empleo proporciona tareas interesantes, aprendizaje y responsabilidades.
2. El pago. La remuneración económica que se recibe y si esta se considera equitativa respecto a los demás empleados de la empresa.
3. Las oportunidades de promoción. El desarrollo profesional dentro de la organización.
4. La supervisión. Las habilidades del jefe para dar asistencia técnica y apoyo a su equipo.

5. Los colegas. Considerar a los compañeros técnicamente competentes y solidarios.

En el siguiente punto se hablará de los modelos de medición en las empresas para identificar el nivel de satisfacción laboral.



### **3.3 Modelos de Medición**

Una manera sencilla de saber, conocer la intensidad y la calidad de la motivación en una persona consiste sencillamente en preguntar, a través de una entrevista o un cuestionario.

De acuerdo a Sirota y Wolfson (1989 en Rodríguez y Selva 2004) una de las formas de detectar es mediante cuestionarios de actitudes para que sean contestados por los trabajadores; las preguntas deben de ser sencillas y directas, por ejemplo, incluir la evaluación de las mejoras que se han estado implementando, si el cambio es positivo o negativo en el desarrollo de personal.

Chiang, Méndez y Sánchez (2010) mencionan que la Satisfacción Laboral se evalúa en la mayoría interrogando a las personas en torno a sus percepciones hacia sus empleos, ya sea mediante cuestionarios o revistas.

Algunas evaluaciones enfocadas a medir la satisfacción laboral son:

#### **JOB DESCRIPTIVE INDEX (JDI)**

El Job Descriptive Index (Smith, Kendall y Hulin, 1969) en (Chiang, Méndez y Sánchez 2010), consta de 5 facetas que se evalúan con esta escala: Trabajo, Supervisión, Salario, Compañeros de Trabajo y Oportunidades de Obtener Ascensos.

En los 72 reactivos que comprende esta escala, cada uno es un adjetivo o enunciado corto mediante el cual se describen las características del puesto. Las respuestas son “sí”, “no”, o “no puedo determinarlo”.

#### **MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)**

El Minnesota Satisfaction Questionnaire creado por Weiss, Dawis, Lofquist y England en 1966, presenta en dos formatos: una versión larga de 100 reactivos y una abreviada de 20, ambas contienen reactivos en los que se interroga acerca de 20 facetas de la satisfacción laboral; el formato corto se emplea para evaluar ya sea la satisfacción general o la intrínseca y extrínseca. La intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan y la extrínseca se relaciona con prestaciones y salario.

#### **JOB IN GENERAL SCALE (JIG)**

Ironson y colaboradores en 1989 diseñaron esta escala que contiene 18 reactivos que son adjetivos o frases cortas acerca del Trabajo en general.

## ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Escala de Satisfacción Laboral de García (1985) basada en el instrumento de Hollinger y Clark (1982).

Tomando en cuenta a Rivera (2010) este instrumento cuenta con una validez de un alfa de Cronbach de .63 a .75%. La escala consta de 22 afirmaciones con cinco categorías de respuesta tipo Likert, éstas reflejan las actitudes, sentimientos y tendencias hacia la satisfacción laboral, operacionalizada con cinco factores:

1. Trabajo mismo. Se especifica el contenido e índole de las tareas, funciones y actividades realizadas por el puesto.
2. Oportunidades de Promoción. Son las posibilidades de ser ascendido a un puesto de nivel superior al ocupado en ese momento.
3. Salario y prestaciones. Es toda remuneración en efectivo o en especie que se otorga a cambio del desempeño de un trabajo.
4. Jefe. Es la relación que establece el sujeto con sus superiores.
5. Compañeros. Relación que se establece con las personas con quién convive y colabora el sujeto en las actividades laborales.

Algo gratificante o deseable sería que las empresas apliquen medidas sobre la motivación a sus empleados, más allá del sueldo mensual, enfocándose a todos los puestos y no solamente a aquellos que ocupan puestos de responsabilidad.

### **3.4 La interrelación entre Motivación y Satisfacción Laboral**

La relación entre satisfacción laboral y motivación se puede apreciar desde Herzberg 1959 (en Ramis, Manassero, Ferrer y García-Buades 2007), dentro de la dicotomía de los factores motivacionales que producen satisfacción y los que provocan insatisfacción. Desde entonces se ha estado analizando la influencia entre motivación y satisfacción, es decir, sentirse bien y estar contento con el trabajo.

Éstas son muy diferentes sin embargo son interdependientes y simultáneos; dicha relación se da porque la motivación es la fuerza que guía y mantiene la conducta laboral cuando la persona se encuentra interesada en alcanzar un objetivo o meta dentro de su empleo, es así que el empleado presenta ciertas actitudes (se muestra satisfecho) realizando sus actividades de manera intensa y persistente (motivación) para lograr su meta.

Las empresas deben contar con sistemas de capacitación que permita a los jefes comprender como influyen de manera positiva o negativa a su equipo de trabajo, comprendiendo que sus conductas afectan los niveles de motivación y satisfacción del personal (Ramis et al. 2007).

La motivación laboral es un proceso interno, enfocado a las necesidades de cada persona, donde cada una busca ser satisfecha; la satisfacción laboral es considerada como una actitud, cuando esta se manifiesta busca la satisfacción de las necesidades orientadas a la motivación.

Finalmente tanto la motivación como la satisfacción laboral están centradas en los mismos intereses de la psicología laboral, enfocadas en áreas como producción, rotación y ausentismo de personal, capacitación, entre otras.

Cuando los empleados de una empresa se encuentran motivados se habla de aprendizaje más rápido para poder realizar tareas nuevas, tienen menos accidentes de trabajo y disminuyen las quejas, en otras palabras existe satisfacción en el trabajo, para mantenerla se deben considerar: hacer que los trabajos sean más divertidos, lograr una cultura divertida en la empresa; esto elimina el aburrimiento y disminuye la presencia de insatisfacción. Así mismo proporcionar salarios, prestaciones y oportunidades de promoción justos. Proporcionar a los empleados la elección de sus prestaciones disponibles (Luthans 2008).

Si la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados, éstos lo agradecerán siendo más productivos, puntuales, cumplidos con su jornada y mostrando su interés de permanecer dentro de la misma.

De acuerdo con Saavedra R., Pérez G. Fernández de Tejada M. (2009) la motivación se define como un estado interno que induce a realizar algo que nos proporcionará cierta satisfacción, por ello se puede decir que la motivación y la satisfacción son las dos caras de la misma moneda. La motivación está presente siempre, pero se da a notar cuando las necesidades son insatisfechas, lo cual produce un impulso a realizar algo que alivie el malestar de la carencia; cuando esto sucede la necesidad está satisfecha y el malestar desaparece.

Cuando los empleados están motivados en su comportamiento tienen el deseo de ir a trabajar, muestran interés por formar parte del grupo de trabajo, son colaboradores, ayudan a sus compañeros, trabajan felices y tienen metas personales, esto puede resumirse como satisfacción laboral (Saavedra et al. 2009).

Al momento de revisar la interrelación de satisfacción y motivación laboral, surge la inquietud de realizar una propuesta de taller dirigida a empresas de tiendas de conveniencia, que permita a los jefes de cada departamento tener las herramientas para conocer la motivación de sus empleados, aumentar y mantenerla, siendo una alternativa para incrementar el nivel de satisfacción laboral.

# Propuesta

## **Propuesta de un Taller sobre Motivación dirigido a Jefes de Área de una Cadena de Tiendas de Conveniencia.**

La propuesta de esta tesina está dirigida a los Jefes de Área de una Cadena de Tiendas de Conveniencia. El objetivo es proporcionar una alternativa para mejorar la satisfacción en el trabajo, mediante un Taller de Motivación dirigido a Jefes, si ellos se encuentran satisfechos sabrán como transmitirlo a sus colaboradores.

### **Justificación**

El estudio de la motivación y su relación con la satisfacción laboral es complejo, debido a que no es algo tangible, no existe una regla que nos diga cómo poder detectar a tiempo cuando una persona pierde la motivación en su trabajo y por consiguiente su satisfacción laboral.

Como se mencionó en el Marco Teórico para Maslow en 1954 las necesidades que se consideran inicialmente en su teoría de motivación son los llamados impulsos fisiológicos, una persona que no tenga alimento, seguridad, amor y estima; es muy probable que sienta más fuerte la necesidad de hambre, y se enfoque en ella antes de cualquier otra, si el empleado tiene cubiertas las necesidades de alimento, seguridad, amor y estima, es muy probable que busque el auto desarrollo laboral.

En las empresas se observa que cuando una persona no está motivada pierde interés por lo que está haciendo; se torna molesto, apático, no cumple las metas definidas por el jefe e incluso culpa a los demás por su falta de preocupación por su motivación; las compañías deben trabajar con su gente antes de que se presenten este tipo de conductas, mediante talleres que permitan a los jefes identificar los medios motivadores para cada integrante de su equipo, ya sea reconociendo su trabajo, retroalimentándolo o mediante incentivos económicos; donde la combinación de cada uno de estos motivadores le permita al empleado sentirse satisfecho con su trabajo.

Las organizaciones quieren mayores ganancias, ser superiores a su competencia, así mismo enfocarse a su personal, en base a una teoría motivacional donde se busca la satisfacción del individuo con su trabajo, también se obtendrá incrementar su rendimiento y su productividad. Para ello se retomarán las aportaciones de Maslow (fundador de dos ramas de la psicología contemporánea, la humanística y la transpersonal), con su Teoría de las Jerarquías debido a su adaptabilidad.

El objetivo de esta tesina es proporcionar a los Jefes de Área de una Empresa de Tiendas de Conveniencia un Taller de Motivación como una alternativa para mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Al concluir este Taller los participantes podrán adquirir los siguientes aprendizajes:

- Cómo Motivar a su Equipo de Trabajo
- Conocerán los diferentes factores que influyen en la satisfacción laboral de sus colaboradores con la empresa.
- Sabrán cómo transmitir su propia motivación de su trabajo hacia su equipo.
- Generarán nuevas alternativas de trabajo, donde puedan incluir a sus colaboradores y puedan mejorar su percepción y compromiso hacia la empresa.

Se les dará a conocer a los jefes: los conceptos, estrategias y principios sobre motivación y satisfacción, así como las herramientas que les permitan identificar cuando un empleado se sienta inconforme con la empresa; está dirigido a los jefes debido a que ellos son los que trabajan directamente con las personas, reconocen cuando están realizando bien su trabajo, así como aquellos factores externos a la organización que los afectan (problemas familiares, económicos).

Pocas empresas se preocupan por sus empleados, algunas consideran lo económico como la forma primordial de motivarlos, proporcionando bonos, incentivos, pago de tiempo extra; posteriormente cuando se aplica una encuesta de satisfacción laboral ¡¡sorpresa!!, la gente se sienten desvalorados y/o mal pagados. Con este taller los jefes al ser los que conviven directamente con su equipo de trabajo, sabrán identificar los motivadores de su equipo, desde el sueldo, desarrollo profesional, reconocimiento, aceptación, comprensión, ser escuchado y valorado.

El Taller podrá ser aplicado en compañías que busquen a través de los jefes, incrementar o identificar la motivación de sus empleados, se aplicará en una empresa de tiendas de conveniencia.

## **Población**

El Taller está dirigido a Jefes (mandos medios) con una experiencia mínima de 1 año en Empresa de Cadenas de Tiendas de Conveniencia. Deben tener un grado de escolaridad como mínimo de pasante o titulado de cualquier licenciatura. Tener edad entre 28 y 50 años. El Taller podrá ser impartido inicialmente sólo a dieciséis jefes de un total de 68 a nivel nacional, con la finalidad de poder crear un ambiente libre de prejuicios y rumores futuros.

Cada Taller requiere de la participación de cada jefe de área:

- Jefe de Operaciones
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe Administrativo
- Jefe de Mercadeo
- Jefe de Expansión
- Jefe de Mantenimiento
- Jefe de Construcción
- Jefe de Sistemas

El Taller será impartido con una duración de 6 sesiones de 5 horas cada una. El contenido de cada sesión se muestra en las cartas descriptivas.

## **Escenario**

El Taller se desarrollará en una Sala de 4 x 8 mts, que cuente con 20 sillas, mesa de U (que permitirá la interacción entre todos los participantes). Así como iluminación y ventilación para impartir el taller adecuadamente, la sala debe contar con aire acondicionado, proyector, equipo de audio y video; así como una mesa para la colocación del coffe break.

De preferencia la empresa debe contar con esta sala en sus instalaciones, de no contar con ella buscar auditorio en hotel o escuela cerca de las instalaciones de trabajo.

## **Procedimiento**

Durante las sesiones del Taller se le proporcionará a cada Jefe tres cuestionarios , para que sean contestados dentro de las sesiones:

- Motivación.
- Necesidades.
- Motivación y Satisfacción.

## **Evaluación**

### **Sesión 1 Cuestionario de MOTIVACIÓN. (Anexo 1)**

Las doce preguntas revelan el estilo de dirección por parte del jefe enfocado a su equipo de trabajo; si todas son contestadas con un nunca, se diría que el estilo del jefe son des-motivantes e insatisfactorios para su equipo, el cual aspira a su desarrollo.

Se habla de elementos de orden sancionador, donde la comunicación se impone, el grado de participación real permitida es escaso, y los flujos de esta comunicación son de orden descendente, desde la jerarquía hacia la base.

### **Sesión 2 Cuestionario de NECESIDADES. (Anexo 2)**

Las nueve preguntas revelan el impacto positivo del jefe sobre la necesidad de desarrollo de su equipo de trabajo en la empresa, si son contestadas con siempre, se habla de una total atención por parte del jefe de cubrir las necesidades de su equipo, sin embargo, si son contestadas con un nunca, la empresa y el estilo de dirección del jefe estarían actuando como una fuente de insatisfacción de la necesidad de desarrollo del personal.

### **Sesión 3 Cuestionario de MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN. (Anexo 3)**

Las cuatro preguntas buscan el impacto de motivación y satisfacción del jefe con su equipo de trabajo, el cuestionario se relaciona con los dos anteriores y busca revelar alguna contradicción en las respuestas anteriores por parte del jefe. Si las preguntas son contestadas con un siempre se habla de un enfoque por parte del jefe en cubrir las necesidades de su equipo y lograr la satisfacción laboral.

**Estos cuestionarios fueron elaborados específicamente para este taller.**

## Cartas Descriptivas. Sesiones del Taller

	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4	Sesión 5	Sesión 6
Nombre de la Sesión:	Concepto de Motivación	¿Cómo reflejo mi motivación?	Concepto de Satisfacción Laboral	¿Cómo influye la motivación en la satisfacción laboral?	Motivación y Satisfacción en Empresas.	¿Cómo Motivar y Mejorar la Satisfacción Laboral?
Objetivo de la Sesión:	El participante identificará y aprenderá la importancia de la motivación y su aplicación en el trabajo.	Al término de ésta sesión el participante podrá poder identificar sus principales factores de motivación y cómo las aplica con su equipo.	El participante identificará y aprenderá la importancia de la satisfacción laboral.	Al término de la sesión el participante podrá identificar su motivación y cómo esta se refleja en su satisfacción laboral.	Al término de la sesión el participante adquirirá el conocimiento mediante ejemplos que reflejen situaciones a las que vive en su trabajo.	Al término de la sesión el participante sabrá como incrementar la motivación en su personal, mantenerla y lograr la satisfacción laboral.
Perfil del Instructor:	Debe contar con el conocimiento sobre motivación laboral, conocimientos básicos sobre Tiendas de Conveniencia.	Dominio del tema factores que intervienen en el proceso de motivación laboral y su aplicación en la organización.	Dominio del tema satisfacción laboral y conocimiento de cómo afecta la satisfacción laboral en una empresa de tiendas de conveniencia.	Dominio de la correlación entre satisfacción y motivación laboral.	Con casos prácticos el expositor transmitirá la relación entre motivación y satisfacción laboral.	Basándose en teoría y en casos prácticos, dejará claro los conceptos de motivación y satisfacción laboral.

**Tabla 1. Carta Descriptiva del Programa**

## Sesión 1

Nombre de la Actividad	Objetivo	Temática	Material
Bienvenida	Conocer el nivel de conocimiento sobre el tema.	Se realiza la Presentación del Taller.	Caballetes, hojas, plumas, lápices, plumones.
Dinámica de Presentación.(véase descripción de ejercicios)	Que los participantes conozcan a los demás integrantes del Taller.	Se le pedirá se presente cada uno de los participantes.	N/A
Presentación del Tema Motivación Laboral	Que los participantes tenga un primer encuentro con el tema Motivación y lograr su familiarización con el tema.	Se dará una presentación de este tema, se realizarán preguntas.	Lap top, cañón, bocinas, rota folio, plumones.
Receso	Coffe Break	Coffe Break	Café, agua, galletas y fruta.
Poniendo en Práctica lo Aprendido	Confirmar si se logró un aprendizaje.	Cada uno de los jefes dará su propio concepto de motivación.	Hojas, plumas, lápices, plumones, rota folio.
Aplicación de Cuestionario de Motivación (véase Anexo 1)	Conocer la percepción de motivación en su departamento.	Se les entregará el cuestionario a cada jefe, se pedirá sea contestado de acuerdo a su situación actual en la empresa.	Cuestionario de Motivación
¿Cómo afecta mi	Concientizar a	Se trabajará en	Hojas, plumas,

motivación laboral a mi equipo de trabajo?	los participantes y lograr mejora de su motivación hacia los demás.	pareja y realizarán un plan de trabajo. El plan será presentado a cada uno de los jefes y se estará dando seguimiento durante el Taller.	plumones, rota folio.
Cierre de la Sesión	Que el participante se vaya tranquilo y satisfecho de la sesión.	Se solicita el material de trabajo, así como a cada uno se le pregunta si tiene alguna duda.	N/A

## Sesión 2

Agenda	Objetivo	Temática	Material
Bienvenida	Verificar con los participantes si tienen alguna duda.	Se entrega a cada participante su material de trabajo.	Caballetes, hojas, plumas, lápices, plumones, rota folio.
Presentación del Tema Pirámide de Necesidades de Maslow.	Que los participantes tenga un primer encuentro con el tema de las necesidades personales.	Se les presentará el tema. Se realizarán preguntas para verificar que el tema quede claro.	Lap top, cañón, bocinas, rota folio, plumones.
Escribiendo mis necesidades	Que el participante identifique sus necesidades y cómo éstas se reflejan en el trabajo.	Se le pide a cada integrante que enumere en base a lo revisado sus necesidades que consideren influyen en su motivación laboral.	Cuadernillos, plumas, lápices.
Identificando las necesidades de mi equipo de trabajo	El participante será capaz de darse cuenta de las necesidades de su equipo.	Se le pide a cada integrante haga una lista de necesidades que consideran influyen en la motivación.	Rota folio, plumones.
Receso	Coffe Break	Coffe Break	Café, agua, galletas y fruta.

Dinámica Parque de Diversiones. (véase descripción de ejercicios)	Reconocer que en un Equipo de trabajo es necesario fomentar el ambiente de compañerismo y camaradería.	Se formaran equipos de acuerdo al número de participantes.	N/A
Exposición de las necesidades	Darse cuenta que los demás integrantes del taller comparten necesidades similares.	Se les pide en base a las listas que realizaron, expongan como afectan estos factores a cada miembro del equipo.	Rota folio, plumones.
Aplicación de Cuestionario de Necesidades (véase Anexo 2)	Conocer la percepción de las necesidades en su departamento.	Se les entregará un cuestionario sobre necesidades a cada uno de los jefes, se pedirá sea contestado de acuerdo a su situación actual en la empresa.	Cuestionario de Motivación
Cierre de la Sesión	Que el participante se vaya tranquilo y satisfecho de la sesión.	Se solicita el material de trabajo, así como a cada uno se le pregunta si tiene alguna duda.	N/A

### Sesión 3

Agenda	Objetivo	Temática	Material
Bienvenida	Verificar con los participantes si tienen alguna duda.	Se entrega a cada participante su material de trabajo.	Caballetes, hojas, plumas, lápices, plumones, rota folio.
Presentación del Tema Satisfacción Laboral.	Que los participantes tenga un primer encuentro con el tema Satisfacción Laboral y lograr su familiarización con el tema.	Se les dará una presentación de este tema. Se realizarán preguntas para verificar que el tema quede claro.	Lap top, cañón, bocinas, rota folio, plumones.
Receso	Coffe Break	Coffe Break	Café, agua, galletas y fruta.
¿Cómo afecta mi satisfacción laboral a mi equipo de trabajo?	Sensibilizar a los participantes de la influencia positiva o negativa hacia sus empleados.	Se trabajará en pareja y presentarán situaciones en las que ellos hayan afectado a su equipo con tal de lograr solo su satisfacción.	Hojas, plumas, plumones, rota folio.
Cierre de la Sesión	Que el participante se vaya tranquilo y satisfecho de la sesión.	Se solicitan los caballetes y el material de trabajo, así como a cada uno se le pregunta si tiene alguna duda.	N/A

## Sesión 4

Agenda	Objetivo	Temática	Material
Bienvenida	Verificar con los participantes si tienen alguna duda.	Se entrega a cada participante su material de trabajo.	Caballetes, hojas, plumas, lápices, plumones, rota folio.
Presentación y Motivación Satisfacción Laboral	Que los participantes conozcan la relación entre Motivación y Satisfacción.	Se les dará una presentación de este tema. Se realizarán preguntas para verificar que el tema quede claro.	Lap top, cañón, bocinas, rota folio, plumones.
Aplicación de Cuestionario de Motivación y Satisfacción Laboral(véase Anexo 3)	Conocer la percepción de motivación y satisfacción en su departamento.	Se les entregará un cuestionario sobre motivación y satisfacción a cada uno de los jefes, se les pedirá sea contestado de acuerdo a su situación actual en la empresa.	Cuestionario de Motivación
Receso	Coffe Break	Coffe Break	Café, agua, galletas y fruta.
¿Cómo aplicarlo en mi vida laboral?	Sensibilizar a los participantes de la influencia positiva o negativa hacia sus empleados.	Los participantes trabajarán en parejas, desarrollarán un plan de trabajo para manejar de manera positiva su motivación.	Rota folio, plumones.
Dinámica las Cotorras. (véase	Analizar los problemas de la	Se trabajará de manera	Aire Libre

descripción de ejercicios)	comunicación, cuando no existe una escucha activa.	individual, el entrenador es el facilitador de la dinámica.	
Cierre de la Sesión	Que el participante se vaya tranquilo y satisfecho de la sesión.	Se solicitan los caballetes y el material de trabajo, así como a cada uno se le pregunta si tiene alguna duda.	N/A

## Sesión 5

Agenda	Objetivo	Temática	Material
Bienvenida	Verificar con los participantes si tienen alguna duda.	Se entrega a cada participante su material de trabajo.	Caballetes, hojas, plumas, lápices, plumones, rota folio.
Presentación Casos Prácticos del 1 al 3. (véase descripción de ejercicios)	Estimular la iniciativa con el equipo de trabajo.	En todos los casos prácticos se trabajará en pareja, se proporcionará el caso para su análisis.	Lap top, cañón, bocinas, rota folio, plumones.
Receso	Coffe Break	Coffe Break	Café, agua, galletas y fruta.
Presentación Casos Prácticos del 4 al 6. (véase descripción de ejercicios)	Estimular la iniciativa con el equipo de trabajo.	En todos los casos prácticos se trabajará en pareja, se proporcionará el caso para su análisis.	Lap top, cañón, bocinas, rota folio, plumones.
Cierre de la Sesión	Que el participante se vaya tranquilo y satisfecho de la sesión.	Se solicitan los caballetes y el material de trabajo, así como a cada uno se le pregunta si tiene alguna duda.	N/A

## Sesión 6

Agenda	Objetivo	Temática	Material
Bienvenida	Verificar con los participantes si tienen alguna duda.	Se entrega a cada participante su material de trabajo.	Caballetes, hojas, plumas, lápices, plumones, rota folio.
Presentación Saber Motivar	Que los participantes pongan en práctica en su vida la motivación laboral.	Se les dará una presentación de este tema. Se realizarán preguntas para verificar que el tema quede claro.	Lap top, cañón, bocinas, rota folio, plumones.
Presentación medir, lograr y mantener la Satisfacción Laboral.	Proporcionarle al participante herramientas para lograr la satisfacción laboral.	Se les dará una presentación de este tema, de forma interactiva y participativa.	Lap top, cañón, bocinas, rota folio, plumones.
Receso	Coffe Break	Coffe Break	Café, agua, galletas y fruta.
Plan de trabajo	Que el participante tenga los conocimientos para mejorar la motivación y satisfacción de su equipo.	Cada participante elaborará un plan de trabajo donde plantee el método que utilizará con cada colaborador para incrementar la satisfacción laboral.	Rota folio, plumones.
Dinámica de Cierre. (véase descripción de ejercicios)	Saber cómo están después del taller.	Se pide la participación de todos los jefes.	N/A

## Descripción de Ejercicios

A continuación se describen los ejercicios necesarios en cada una de las sesiones.

### **Sesión 1. Dinámica de Presentación**

Objetivo. Lograr que los participantes se presenten entre sí al igual que el instructor, con la finalidad de tener una buena comunicación en el Desarrollo del Taller.

Se solicita a cada participante diga su nombre y las expectativas que tenga sobre el taller.

Duración: 20 minutos

### **Sesión 2. Dinámica Parque de Diversiones**

Objetivo. Reconocer que en un Equipo de trabajo es necesario fomentar el ambiente de compañerismo y camaradería para hacer que nuestro trabajo sea más agradable.

Se forma equipos de por lo menos 4 personas (o 5, dependiendo del número de personas que hayan asistido al Taller).

Se entrega un mapa de un Parque de Diversiones, donde cada equipo planea una ruta de actividades seleccionando de manera individual 4 shows y 3 actividades, considerando una hora para comer, uno de los miembros de cada equipo se le indica que tiene que considerar la condición de “tener 6 meses de embarazo”, o “tener gripa y que no se puede mojar”.

Se dirige el análisis respondiendo y analizando en grupo las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué tan diferente fue la planeación de tu ruta de actividades a la que realizó todo el equipo?
- c) En este ejercicio ¿cómo afectó el que se buscara un logro individual en el resultado del Equipo?

Finalmente se indica que en la empresa trabajamos en un ambiente de colaboración y trabajo en Equipo, dónde la comunicación, el diálogo y los acuerdos a los que lleguemos se vuelven indispensables para obtener los mejores resultados. Ningún resultado individual es tan grande en comparación con la suma de los resultados en el equipo.

Duración: 35 minutos

#### **Sesión 4: Dinámica Las Cotorras**

Objetivo. Analizar los problemas de la comunicación, cuando no existe un escucha activa.

Se solicita al grupo que se divida en dos mitades iguales, formado dos filas de tal forma que los participantes queden espalda con espalda formando parejas. Al darse la señal, los participantes se volverán rápidamente y quedarán cara a cara con su compañero, deberán hablarse uno al otro continuamente sin parar, ambos deberán hablar al mismo tiempo, de lo que sea, ¡ no tiene que tener sentido!, todos deberán seguir hablando durante tres minutos.

Se dirige el análisis respondiendo y analizando en grupo las siguientes preguntas: ¿cómo se sintieron?, ¿cómo estaba su estado de ánimo?, etc.

Duración: 20 minutos

#### **Dinámica de Cierre Sesión 6**

Se formará un círculo en el centro del salón, todos sentados, para que expresen como se sienten. No es obligatorio que todos participen en el ejercicio pero sí enriquecedor para todos. Se realizará una serie de preguntas, por ejemplo: ¿se cumplieron las expectativas?, ¿qué fue lo que más les interesó?, solicitar sugerencias.

## Casos Prácticos Sesión 4

### Caso Práctico 1. Estimular la iniciativa con el equipo de trabajo.

Una empresa con una tasa elevada de crecimiento tuvo las primeras pérdidas en su historia, de modo que se nombró directora general a Sue Wilde. Le encargaron un objetivo aparentemente imposible: convertir a la empresa en la más importante del sector en un periodo de cuatro años. Ello significaba triplicar la cuota de mercado enfrentándose a una enorme competencia. Ella consideró que un importante programa de comunicaciones era un requisito esencial. En una reunión multitudinaria, Sue pidió sugerencias al personal para reducir costes de producción. Una vez consideradas todas las ideas, Sue permitió que el personal pusiera en práctica las más prometedoras. El resultado fue que la empresa alcanzó su objetivo de ser la primera del mercado dos años antes de lo programado.

Objetivo. Conseguir lo Imposible: a veces uno consigue lo que en principio parecía imposible. En este ejemplo, una directora general supo motivar al personal de su empresa hasta el punto de que aceptaron el reto y modificaron su cuota de mercado. Era previsible que sin esas medidas extraordinarias la empresa hubiera quebrado.

### Caso Práctico 2. Motivar a la Persona

María responsable de departamento, había entrevistado a dos candidatos internos para una vacante y tenía que decidir entre ambos. Consideraba que ambos estaban capacitados pero, después de pensárselo mucho, decidió que Sara aventajaba a Guillermo. En lugar de designar a Sara y dejar que Guillermo se enterara por otras fuentes, María convocó a una reunión con él antes de anunciar el nombramiento de Sara. María consideraba que, por más diplomáticas que fueran, una nota escrita o un correo electrónico eran inadecuadas para informar a Guillermo de su decisión final. Le explicó los motivos de su decisión, subrayando que Guillermo era un empleado valorado y que la decisión había sido difícil. Él apreció su sinceridad y aceptó su explicación. Como lo trataron con respeto, no perdió la motivación.

Objetivo. Motivar a través de reacciones: si se transmiten de la manera adecuada, incluso las malas noticias no necesariamente desmotivan. En este ejemplo, Guillermo se siente motivado por la reacción de María, ya que sabe que lo considera un miembro del personal valioso. Sintió que era sincera con él y que aún podía hacer una aportación positiva al equipo.

### **Caso práctico 3. Evitar la Desmotivación**

Un nuevo gerente se hizo cargo de la dirección de una fábrica y cerró un contrato a largo plazo para que la producción de precio inferior de la planta fuera proporcionada por una fábrica extranjera. Hacía tiempo que corrían rumores acerca de ese traslado. Una vez instalado, el nuevo gerente inmediatamente anunció a todo el personal los despidos que se producirían. Sin embargo, tras dar las malas noticias informó acerca de una renovación estratégica importante, con el fin de evitar la desmotivación provocada por los despidos y el cambio de gestión. El gerente prometió que el nuevo sistema incrementaría las ventas y anunció la introducción de un plan para compartir beneficios. Aunque escéptica, la plantilla se sintió suficientemente motivada para esforzarse en aplicar el nuevo sistema, como había esperado el gerente, la producción aumento.

Objetivo. Comunicar para evitar la desmotivación: este caso práctico explica los principios para comunicar cambios y malas noticias. Comunicar las malas noticias con rapidez, contrarrestándolas con incentivos. Informar a todos lo que ocurre, motivos y resultados esperados, subrayando los beneficios. Ayudará a evitar la desmotivación.

### **Caso práctico 4. Carreras profesionales**

Andrea Morgan una directiva inteligente y trabajadora, fue ascendida con rapidez a medida que sus aptitudes aumentaban, pero poco después el nivel de su trabajo decayó. Tenía que enfrentarse a dificultades personales en su hogar, pero ello no era suficiente para explicar el deterioro de su rendimiento. Un nuevo gerente dejó claro que Andrea tenía una opción: o mejoraba o abandonaba la empresa. Durante una entrevista entre ambos, salió a luz que Andrea se sentía frustrada por el poco uso que se hacía de sus aptitudes y también por la mala gestión de su superior. Después de pensarlo, el gerente ascendió a Andrea a ese cargo, donde tuvo éxito considerable. Prestó una atención especial y aprovechó las aptitudes de cada miembro de su platilla.

Objetivo. Elimine obstáculos en la trayectoria: hay muchas cosas que pueden afectar al rendimiento de una persona; no juzgar hasta haberse tomando el tiempo para hablar a fondo de cualquier problema. Esto puede ayudar a descubrir, como en este caso, que la trayectoria de la persona está bloqueada por lo que ella considera un obstáculo inamovible. Averiguar qué es y eliminarlo, o correr el riesgo de perder miembros valiosos del personal.

## **Caso práctico 5. Motivar por medio del cambio**

Una empresa cuyos productos había adquirido una mala reputación en el mercado decidió adoptar el Kaizen como su religión. La plantilla recibió una formación completa en la técnica del perfeccionamiento constante y les fijaron unas metas específicas y calculadas. Además, les dijeron que si consideraban que algún aspecto de su ambiente laboral podría beneficiarse de un cambio debían de proponer una nueva opción. El efecto motivador de ello fue notable, ya que todos sintieron que controlaban su propia situación; en cuanto se alcanzaba algún objetivo, éste era remplazado por uno más elevado. La calidad mejoró enormemente y la empresa pasó de la amenaza de quiebra a obtener grandes beneficios y a una cuota de mercado en aumento.

Objetivo. Motivar a través del Kaizen: el efecto motivador de Kaizen aplicado a una empresa con rendimiento bajo fue tan intenso que la plantilla duplicó su productividad.

Kaizen. Es un estilo de vida en el cual se insta a todos los miembros de la plantilla a buscar de manera constante modos de perfeccionar cualquier aspecto de su trabajo.

# Conclusiones

## **Conclusiones**

Se puede decir que desde los orígenes la motivación se relaciona con conductas observables y medibles, que permiten identificar si una persona se encuentra satisfecha en su trabajo, mediante la conducta y resultados en su jornada laboral.

En base a esto las empresas desean que las personas se vinculen con ella y que permanezcan motivadas durante su etapa laboral para lograr un trabajo de calidad, es por eso la necesidad de diseñar talleres enfocados a mantener la motivación laboral.

Debido a que la motivación es la fuerza que guía y mantiene la conducta laboral, cuando la persona se encuentra interesada en alcanzar un objetivo o meta dentro de su empleo, presenta ciertas actitudes en su trabajo (se muestra satisfecho) realizando sus actividades de manera intensa y persistente (motivación) para lograr su meta.

Para lo cual las organizaciones deben contar con sistemas de capacitación que permitan a los jefes comprender como influyen de manera positiva o negativa en su equipo de trabajo, comprendiendo que sus conductas afectan los niveles de motivación y satisfacción del personal; por eso deben enfocarse en premiar a sus empleados con calidad de vida, considerando que un incremento salarial solo motiva por un tiempo, motivadores no materiales (el empleado del mes, salir dos horas antes o entrar dos horas después, descansar un día extra) suelen ser más efectivos que los tangibles dado que como se ha mencionado en esta tesina las recompensas materiales suelen motivar por una fracción de tiempo muy corta, ocasionando descontento del trabajador; es decir en poco tiempo son olvidados y se presenta un sentimiento de ser poco valorado por la empresa.

De acuerdo a la Jerarquía de necesidades en el trabajo (Maslow 1954), las personas no solo necesitan dinero y recompensas, sino respeto e interacción, cuando se organizan tareas, condiciones de trabajo y estructuras empresariales, considerando la satisfacción de necesidades, los jefes deben ser constantemente preparados para que a su vez ellos puedan apoyar a su equipo de trabajo.

De ahí la importancia de proponer en esta tesina un taller sobre motivación y satisfacción dirigido a los jefes de área, para que ellos con técnicas y dinámicas motiven a sus empleados, eviten la apatía y la mala comunicación.

Con la implementación de este tipo de taller enfocado a la motivación se logrará visualizar un incremento en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas; para esto debe ser constante la preparación hacia los jefes para que ellos puedan trabajar con su equipo. Los jefes son los que deben de conocer principalmente conceptos, estrategias y principios sobre motivación y satisfacción en el trabajo permitiendo que los empleados puedan enfrentarse a diferentes circunstancias, tanto de la empresa, familiares, económicas; siendo el jefe un facilitador entre el trabajador y la organización.

## **Alcances y Limitaciones**

La teoría de Maslow (1948) es una teoría que permite su aplicación y comprensión en cualquier centro de trabajo, ocasionando que el taller genere un gran cambio en los jefes al momento de su participación en el, sin embargo es importante que los gerentes estén al pendiente de la aplicación del plan de acción, verificando su funcionalidad y mejora en cada departamento.

Es muy importante que toda la organización este familiarizada con la Jerarquía de Maslow y busque su incorporación en su cultura (valores), esto será esencial para lograr la participación de todos.

Un Taller como el que se propone sus ventajas se hacen presentes desde su inicio, debido a que es una herramienta sencilla, la cual puede ser aplicada por un psicólogo que domine este tema.

Otra ventaja es que puede ser aplicado dentro de las instalaciones de la empresa y los empleados pueden estar al pendiente de cualquier circunstancia que amerite su intervención.

El material requerido para impartir el taller es económico, debido a que su uso es constante dentro de una empresa y no representará un gasto extra, incluso se encuentra dentro del stock de papelería de la misma; con esto las compañías pueden invertir en él sin preocuparse por gastos; promoviendo constantemente su aplicación en el área de capacitación.

Así mismo se pueden crear cuestionarios para los empleados y así realizar un comparativo entre lo que ellos opinan y lo contestado por los jefes, esto ayudará a que las empresas puedan diseñar un plan de trabajo, programando seguimientos con cada una de las áreas.

Trabajando en una organización de tiendas de conveniencia, las limitaciones de este taller, pueden ser la carga de trabajo de los jefes, actividades como juntas semanales, reuniones en otras oficinas que pueden presionar al jefe a tal grado de descuidar y dedicar poco tiempo al taller.

# Referencias

## Referencias

- Alcover de la Hera, C.A. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Amutio K. A. (2004). Afrontamiento del estrés en las organizaciones: un programa de manejo a nivel individual/grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*: 20 (1), 77-93.
- Chiang V. M. & Méndez U. G. & Sánchez B. G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*. 19 (2) 21-36.
- Cook. M. (2000). *Coaching Efectivo: Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cuadra P. & Veloso B. (s/f). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Consultado en 2012 [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S071823762007000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071823762007000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Galicia T. (2000). *Elaboración de un Instrumento para medir Satisfacción Laboral*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- González, L. L. (2001). *Satisfacción y Motivación en el Trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Guillen. G. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: MacGraw-Hill
- Heller R. (1998). *Cómo Motivar*. Barcelona: Biblioteca Esencial del Ejecutivo.
- Larson J. (2005). *Psicología de la Personalidad: Dominios de conocimiento sobre la naturaleza humana*. (2ª ed). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Luthans F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (una décima ed.) España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Martínez S. J. (2004). *Estrés Laboral. Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Pearson Educación S.A.

- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Maslow. A. (1990). *La Personalidad Creadora*. (4ª ed.). Barcelona: Kairós S.A.
- Mayor. M. L. (1995). *Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional*. (2ª. ed.). Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Ortega P. (2006). *La motivación en el trabajo de la administración*. España: Formación Alcalá.
- Ovejero A. (2006). *Psicología del trabajo en un mundo globalizado: cómo hacer frente al mobbing y al estrés*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Páez G. I. (2010). La Influencia del Desempeño Social Corporativo en la Satisfacción Laboral de los Empleados: una Revisión Teórica desde una Perspectiva Multinivel. *Estudios Gerenciales*: 26 (116), 63-81.
- Palermo, F. (2008). *Motivación y Emoción*. Madrid, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Palmero F. & Martínez F. (2008). *Motivación y Emoción*. México: McGraw Hill
- Palomo M. (2001). *Liderazgo y Motivación*. (2ª ed.). México: ESIC Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- Parkinson, M. (2003). *Aplicación de la psicología en los negocios*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Ramis P., Manassero M., Ferrer P. & García-Buades (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), 161-181
- Reeve, J. (2002). *Motivación y Emoción*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Riviera M. (2010). Relación de estrés y satisfacción laboral en servidores públicos. Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Rodríguez M. J. (2000). *Psicología y liderazgo en el siglo XXI*. México: Mira Editores S.A.
- Rodríguez F. (1999). *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Saavedra R., Pérez G. Fernández de Tejada M. (2009). *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Spector. P.E. (2002). *Psicología Industrial y organizacional: investigación y práctica*. México D.F.: Manual Moderno
- Uribe J. (2008). *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Werther. W. B. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

**Anexos**

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario de Motivación.

1. **¿La información de la empresa la comunico a todos mis colaboradores al mismo tiempo?**
  - a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_
  
2. **¿Considero que la empresa da cierto status a los empleados dependiendo el cargo que lleven?**
  - a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_
  
3. **¿Comunico a mi empleado cuando realiza bien o mal su trabajo?**
  - a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_
  
4. **De acuerdo a lo contestado en las preguntas 2 y 3, ¿diría que los resultados en el trabajo son fundamentales para la valoración de los empleados por parte del jefe?**
  - a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_

- 5. ¿Mi comunicación con mis empleados es autoritaria?**
- a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_
- 6. ¿Cuándo alguno de mis colaboradores tienen algún problema puede acudir a mí, pues no habrá represalias en contra?**
- a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - Otra: \_\_\_\_\_
- 7. ¿Mi personal cuenta con capacitación para poder realizar su trabajo?**
- a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_
- 8. ¿Conozco las actividades que realiza mi personal?**
- a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_
- 9. ¿El puesto que ocupo actualmente se debe a que realizo bien mi trabajo?**
- a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_

**10. ¿Mi equipo elije en que actividades participará en los eventos del departamento?**

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca
- d) Otra: \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuándo retroalimento a alguna persona, esta puede dar argumentos por su parte?**

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca
- d) Otra: \_\_\_\_\_

**12. ¿Me siento identificado con los valores de la empresa?**

- A) Siempre
- B) En ocasiones
- C) Nunca
- D) Otra: \_\_\_\_\_

## **Anexo 2. Cuestionario de Necesidades.**

**1. ¿Solicito a la empresa cursos para que mejore mi equipo?**

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca
- d) Otra: \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuándo no me presento a la empresa mi equipo conoce perfectamente que actividades debe realizar?**

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca
- d) Otra: \_\_\_\_\_

**3. ¿En mi trabajo encuentro algo nuevo para aprender en mis funciones?**

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca
- d) Otra: \_\_\_\_\_

**4. ¿En el departamento implemento diferentes sistemas de trabajo orientados al desarrollo de mi equipo dentro de la empresa?**

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca
- d) Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Es satisfactorio el desarrollo profesional que ofrece la empresa de acuerdo con la experiencia que se he adquirido?**

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

d) Otra: \_\_\_\_\_

**6. ¿Mi trabajo me permite relacionarme con otras áreas, otras actividades y/o rotación de tareas?**

a) Siempre

b) En ocasiones

c) Nunca

d) Otra: \_\_\_\_\_

**7. ¿Mi equipo ejerce su creatividad?**

a) Siempre

b) En ocasiones

c) Nunca

d) Otra: \_\_\_\_\_

**8. ¿Considero que mi nivel de autonomía es suficiente para el desarrollo de mi trabajo?**

a) Siempre

b) En ocasiones

c) Nunca

d) Otra: \_\_\_\_\_

**9. ¿Considero las ideas y sugerencias de mi equipo de trabajo?**

a) Siempre

b) En ocasiones

c) Nunca

d) Otra: \_\_\_\_\_

### **Anexo 3. Cuestionario de Motivación y Satisfacción.**

1. **¿Felicito a mi equipo ya sea verbalmente o mediante un escrito de la empresa?**
  - a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_
  
2. **¿Reconozco los logros de mi equipo mediante recompensas como signo honorífico del logro?**
  - a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_
  
3. **¿Otorgo símbolos de prestigio, estatus, confort añadido, desarrollo, como reconocimiento al esfuerzo del equipo de trabajo?**
  - a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_
  
4. **¿Soy motivador con mi equipo frente a las posibilidades de participación de ellos en la toma de decisiones?**
  - a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
  - d) Otra: \_\_\_\_\_

# Glosario

## **Glosario**

**Autorrealización.** Deseo de convertirse en todo lo que uno puede llegar a ser.

**Estímulo.** Señal que genera una o varias respuestas.

**Impulso.** Condición que incita a una persona a actuar.

**Insatisfacción en el Trabajo.** Sentimiento que se produce cuando la persona siente que las recompensas recibidas por su trabajo, no corresponden al esfuerzo realizado.

**Motivación.** Conjunto de variables (psicológicas, ambientales) que da lugar a una conducta determinada.

**Necesidad de Afiliación.** Orientación y preocupación por mantener o generar buenas relaciones con los demás.

**Necesidad de Logro.** Orientación y preocupación por superar estándares y metas, por conseguir alcanzar objetivos retadores.

**Necesidad de Poder.** Orientación y preocupación por influir en otros para que hagan algo que no habrían hecho sin esta influencia.

**Necesidad de estima.** Hacen referencia a la necesidad de reconocimiento (respeto) por parte de los demás.

**Necesidad de seguridad.** Cubren los daños físicos.

**Necesidades fisiológicas.** Necesidades básicas del cuerpo humano.

**Necesidades sociales.** Necesidades que contemplan la participación de los individuos en grupos.

**Satisfacción en el Trabajo.** Sentido del sentimiento producido cuando la persona obtiene lo que desea o alcanza sus objetivos.