



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

ESTUDIO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE PRODUCTIVIDAD,  
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO MECÁNICO ELÉCTRICO

PRESENTA:

EDUARDO NOÉ LOZANO RAMÍREZ

ASESOR: ING. MARÍA DEL PILAR ZEPEDA MORENO

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
ASUNTO: VOTO APROBATORIO



M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos La Tesis:

"ESTUDIO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE PRODUCTIVIDAD, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO"

Que presenta el pasante: EDUARDO NOÉ LOZANO RAMÍREZ

Con número de cuenta: 40900248-1 para obtener el Título de: Ingeniero Mecánico Eléctrico

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Junio de 2014.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M.C.E. Rosa María Olvera Medina	
VOCAL	Ing. María del Pilar Zepeda Moreno	
SECRETARIO	Ing. Jorge Altamira Ibarra	
1er SUPLENTE	Lic. Erika de la Luz Téllez Mejía	
2do SUPLENTE	Ing. Ana María Terreros de la Rosa	

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.  
(Art 127 REP)

HHA/Vc

## AGRADECIMIENTOS

Al Padre Eterno por guiarme y cuidarme durante el camino

### A MI FAMILIA:

José Guillermo Elías Lozano Pratt

Arturo Vázquez Becerril

Dolores Ramírez López

Luis Arturo Vázquez Ramírez

Ricardo Moisés Lozano Ramírez

Andrea Alitzel Vázquez Ramírez

Iliana Isabel Ramírez López

Dora Isabel González Ayala

Selene Josseline Aguilar Redondo

### A MI ASESORA

Ing. María del Pilar Zepeda Moreno

### A MIS AMIGOS

Blanca Estela Santiago Hernández

Miguel Ángel Guerrero Cruz

Emmanuel Martínez Olguín

Pedro Cayetano Ayala

Francisco Javier Escobar Rodríguez

Félix Galicia Martínez

Oscar Fabián Saavedra Melo

Elizabeth Martínez Martínez

Gabriel Arturo Vela Sánchez

Celestino Gonzales Hernández

### A MIS HERMANOS SCOUTS

Lorenzo Mario Viguera Prieto

Jaime de la Cruz Cruz

David Emmanuel Lima Fuentes

Ediel Jesua Lima Fuentes

José Iván Flores Preciado

Laura Molina Rodríguez

Erick Benjamín España Delgado

Pedro Cámara Martínez

Brenda Maria Viguera Delgado

Oscar Bernal Pérez

Oscar Armando Zavala Tenopala

Sharon Jael Pérez Gerardo

A todos y cada uno gracias por todo el apoyo y ayuda brindados, no solo para este trabajo sino por todo lo que han hecho por mí.

## DEDICATORIAS

A mi Padre José Guillermo Elías por mostrarme el camino de la superación

A mi Madre Dolores por mostrarme lo hermoso de la vida

A mi Hermano Ricardo por los mejores consejos y viajes en mi vida

A mi Hermana Iliana por recordarme que no debo desanimarme jamás

A mi Cuñado Arturo por apoyarme en todo momento

A mi Sobrino Luis por siempre escucharme y motivarme con una sonrisa sincera

A mi Sobrina Andrea por la alegría que trasmite su compañía

A mi Cuñada Dora por compartir parte de su conocimiento conmigo

A mi Asesora Ing. María del Pilar por creer en mí y mostrarme el camino del ingeniero a través de sus conocimientos y valores

A mi Novia Selene por acompañarme en todo momento y persuadirme a continuar trabajando cada día un poco más

A mis amigos Blanca y Emmanuel por formar parte importante en este trabajo y en mi vida

A todos mis hermanos y hermanas Scout desde el lobato más pequeño hasta el Scouter y Dirigente más grande, pasando por todo padre de Familia, Rover, Caminante y Tropero.

Dame Señor un corazón vigilante, que ningún pensamiento vano me aleje de tí

Dame Señor un corazón noble, que ningún afecto indigno rebaje

Dame Señor un corazón recto, que ninguna maldad desvíe

Dame Señor un corazón fuerte, que ninguna pasión esclavice

Dame Señor un corazón generoso, para servir. Así sea



## ÍNDICE

1.- Introducción.....	3
2.- Motivación.....	5
2.1. Definición de Motivación.....	5
2.2. Motivación Laboral.....	7
2.3. La metas dentro de la Motivación Laboral.....	8
2.4. Conducta orientada la motivación y Teoría de la evaluación cognitiva.....	10
2.5. Reacciones de los empleados.....	12
2.5.1. El cambio indica insatisfacción con la situación actual.....	12
2.5.2. Las personas tienden a ser sujetos de hábitos.....	13
2.5.3. Las personas tienen un deseo natural de sentirse seguros en su puesto.....	13
2.5.4. El trabajador percibe todos los cambios de métodos y estándares como un esfuerzo por aumentar la producción.....	13
2.5.5. Necesidad sociológica de afiliarse y el impacto que resulta del grupo.....	13
2.5.6. Resistencia hacia cualquiera que no sea parte del grupo.....	13
2.6. Enriquecimiento del trabajo.....	14
2.7. Relaciones entre el trabajador y la alta dirección.....	16
3.- Revisión de las teorías básicas de motivación en el trabajo.....	18
3.1. Teoría de las necesidades.....	19
3.2. Teoría de la estructural dual o bifactorial.....	22
3.3. Teoría de Existencia Relación y Crecimiento (ERG).....	23
3.4. Teoría de la Expectativas.....	24
3.5. El trabajador “Productivo y Feliz”.....	25
4.- Incentivos.....	28
4.1. Incentivos, un medio para despertar la motivación.....	28
4.2. Incentivos no financieros.....	29
4.3. Planes de compensación Flexibles.....	31
4.4. Planes de ganancias compartidas.....	31
4.5. Plan SCANLON.....	31
4.6. Plan RUCKER.....	32
4.7. IMPROSHARE.....	32
4.8. Actitudes del Sindicato.....	32
5.- Satisfacción.....	35
5.1. La Homeostasis.....	37
5.2. Conflicto y Frustración.....	37
5.3. Consecuencia de la satisfacción laboral.....	39
6.- Productividad.....	40
6.1. Las cuatro Dimensiones de la renovación .....	41
6.2. Características de los Recursos Humanos.....	42
6.3. Capacitación.....	43
6.4. Productividad en la Organización.....	43
6.5. Clima Organizacional.....	45



6.5.1. Estructura.....	45
6.5.2. Responsabilidad.....	46
6.5.3. Recompensa.....	46
6.5.4. Desafíos.....	46
6.5.5. Relaciones.....	46
6.5.6. Cooperación.....	46
6.5.7. Estándares.....	46
6.5.8. Conflicto.....	47
6.5.9. Identidad.....	47
<b>7.- Modelos de la explicación del proceso de motivación.....</b>	<b>48</b>
7.1. Modelo la productividad del individuo ante situaciones laborales.....	48
7.2. Modelo Marco de motivación ( Steers y Porter, 1991).....	49
7.3. Modelo Teoría de expectativas en la motivación (Vroom, 1964).....	50
7.4. La teoría de Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III (1968).....	52
7.5. Modelo del Proceso de Motivación Laboral Propuesto por el Autor para este estudio.....	53
7.6. Modelo del Proceso Motivacional Personal (Propuesto por el autor).....	55
<b>8.- Investigación de Motivación, Satisfacción Laboral y Productividad.....</b>	<b>58</b>
8.1. Diseño de Experimentos.....	60
8.2. Instrumento de Medición.....	62
8.3 Resultados obtenidos del Instrumento de Medición.....	67
8.3.1. Resultados generales del instrumento de medición.....	67
8.3.2. Resultados específicos del instrumento de medición.....	67
8.3.3. Resultados específicos del instrumento de medición (Motivación).....	72
8.3.3.1. Bloque 1 Motivación y Reconocimiento.....	72
8.3.3.2. Bloque 2 Seguridad e higiene.....	74
8.3.3.3. Bloque 3 Afiliación.....	75
8.3.3.4. Bloque 4 Crecimiento personal.....	77
8.3.3.5. Bloque 5 Salario.....	79
8.3.4. Resultados específicos del instrumento de medición (Satisfacción).....	80
8.3.4.1. Bloque 1 Expectativas.....	80
8.3.4.2. Bloque 2 Satisfacción en el trabajo.....	81
8.3.4.3. Bloque 3 Diversidad en el trabajo.....	83
8.3.4.4. Bloque 4 Insatisfacción en el trabajo.....	84
8.3.5. Resultados generales para el instrumento de medición (Prestaciones).....	86
<b>9.- Conclusiones.....</b>	<b>88</b>
<b>10.- Bibliografía.....</b>	<b>91</b>
<b>11.- Anexo.....</b>	<b>92</b>





## 1.- INTRODUCCIÓN

*“Encontrar la llave de la motivación es entrar al corazón del ser humano, sólo que el cerrajero aún no abre”  
Glez/Olivares*

La relación entre motivación, satisfacción y productividad en el trabajo no es un tema actual ya que en muchos países se han desarrollado estudios teóricos y prácticos sobre este tipo de relación, la mayor parte de dichos estudios son con el fin de poder aumentar la productividad y el bienestar de los trabajadores.

En los años sesenta hasta hoy en día, los administradores de empresas han examinado desde varias vertientes, la forma para tener gente satisfecha en su trabajo; gente que haga las cosas por el mero placer de hacerlas sin estar pensando en las gratificaciones, en renunciar o en sindicalizarse; para ello han considerado varios aspectos

En la actualidad, este tipo de temas e investigaciones juegan un papel muy importante para las organizaciones, frente a nuevos retos como la globalización; si se detuviera a pensar un momento con ¿cuántos extranjeros en el año se convive en las empresas trasnacionales?, ¿Qué porcentaje de empleados trabaja y labora con un extranjero?, e incluso nosotros mismos podríamos ser un extranjero en tierras lejanas.

Por otro lado está el aspecto tecnológico, introduciendo en la actualidad elementos como parte de nuestra vida cotidiana, no sólo para realizar el trabajo, sino también para relacionarnos y satisfacer necesidades a través de una gran diversidad de servicios.

Otro gran reto son las exigencias de los sistemas de calidad, el estrés en los trabajadores, los estados de ánimo, las maneras de trabajo de hoy en día, la migración del empleo, la violencia en el trabajo, los adictos al trabajo, la competitividad, el trabajo en las casas en lugar de los centros laborales (oficina, talleres, fábricas, etcétera), estos y muchos otros aspectos son en la actualidad parte de los temas que se relacionan con la motivación, la satisfacción y la productividad.





Echar una mirada hacia el pasado ayuda a comprender la forma como las necesidades individuales se han visto satisfechas y han creado nuevas demandas. Esta introducción muestra un panorama general de la relación entre satisfacción motivación y productividad en el trabajo caminando junto con el fenómeno de la globalización.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si la persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, tendrá poca satisfacción laboral, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, si la satisfacción laboral es poca, el trabajador no tendrá motivaciones y no pondrá demasiado empeño en su actividad diaria, lo que puede hacer que la productividad se afecte gravemente con una conducta desfavorable.

Ampliando mi conocimiento con este estudio, esta será una parte de lo que se espera tener como alcance al conocer más sobre las teorías que existen y así poder desarrollar una investigación que proporcione datos suficientes para poder aplicarlos en un futuro.





## 2.- MOTIVACIÓN

*“La vida al aire libre convierte a una persona en un hombre, recuerda que esto se logra con se tiene un pleno desarrollo espiritual. Esto es descubrirse a uno mismo cara a cara y corazón a corazón”*

*Mario Lorenzo Vigueras Prieto*

La motivación es uno de los temas que se investiga con más frecuencia, una razón de esta popularidad es que la mayoría de los trabajadores no sienten entusiasmo por su trabajo, esto según algunas encuestas y estudios. Además, otro estudio sugirió que de acuerdo con los propios informes de los empleados, desperdician aproximadamente 2 horas por día, sin contar el almuerzo y los descansos programados (los mayores distractores fueron la navegación en internet y platicar con los otros compañeros). Está claro que la motivación tiene que ver. Cada investigación o estudio como este que se realizan brindan herramientas considerables para mejorar la motivación.

En este capítulo se revisaran las bases de la motivación, se mencionaran algunas teorías así como se analizaran algunos factores que influyen considerablemente con la motivación.

### 2.1.-DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Nunca pares, nunca te conformes, hasta que lo bueno sea mejor y lo mejor excelente

Valeria Sandoval

¿Qué es la motivación? Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación, la motivación es el estímulo que impulsa al individuo a hacer un esfuerzo mayor para alcanzar un objetivo al momento de interactuar con su ambiente en determinada situación y poder satisfacer una necesidad. Pero tomando un ejemplo: el mismo estudiante que encuentra difícil leer un libro de texto por más de 20 minutos devora la novela de los Juegos del Hambre en dos días. Para este estudiante, el cambio en la motivación lo genera la situación. Entonces conforme se analiza el concepto de la motivación se puede decir y recordar que el nivel de esta varía tanto entre los individuos como en uno solo, en momentos diferentes.

La motivación se puede definir de diferentes maneras, para este estudio se definirá con relación al trabajo y a la organización tomando la experiencia y las definiciones de diferentes autores.

Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.(Sexton, 1977).

La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. (Armstrong, 1991).

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, se concentrara en metas organizacionales a fin de reflejar el interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, 1999).



Stoner (1996) define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”.

Chiavenato (2000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

Mahillo (1996) define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”.

Tomando como ejemplo estas definiciones de diferentes autores se puede decir que: ***“la motivación es el estímulo que impulsa al individuo a hacer un esfuerzo mayor para alcanzar un objetivo al momento de interactuar con su ambiente en determinada situación y poder satisfacer una necesidad”***, esta será la definición que se estará ocupando para el presente estudio.

El proceso de la motivación es una fuerza o energía que impulsa, viene siendo como un motor si se compara con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanto energía no se gastaría durante todo este proceso, por eso es importante poder canalizar esa energía de manera correcta para hacer el menor gasto posible.

La motivación genera un proceso interno en el individuo que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza el mismo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, se limitara a enfocarse en los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar el interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos claves en el proceso de la motivación son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo energético del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se considera tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que se busca con este proceso es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que el individuo mantiene su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.



## ✦ 2.2.- MOTIVACIÓN LABORAL

*La motivación nos impulsa a comenzar y el hábito nos permite continuar.*

*Jim Ryum*

¿Qué es lo que nos mueve a actuar? y, sobre todo, ¿Cómo generar esa actuación? Han sido preguntas de innumerables estudios de psicólogos, sociólogos, administradores e ingenieros industriales. ¿Qué aspectos despiertan el interés de una persona por realizar y, especialmente, por hacer eficiente su trabajo? Existen muchas formas para que un trabajador realice una determinada actividad, desde la orden autoritaria de un superior hasta la simple palmadita en el hombro.

¿Qué es la motivación en el trabajo? Ésta comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección.

Es claro que el trabajador, dependiendo de todas aquellas circunstancias que lo rodean a nivel personal y de la estructura de su personalidad, se relacionara con su ambiente laboral de una forma u otra. Pero, ¿Por qué ante las misma condiciones generales de trabajo algunos parecen estar sumamente motivados por su trabajo, mientras que otros no lo están?

En muchas ocasiones se concibe erróneamente la motivación como un rasgo personal previamente determinado; es decir, algunos lo poseen y otros no. Tal designación hace considerar que un mismo individuo siempre será perezoso y falto de motivación. A nivel práctico, esto haría caer en la actitud del gerente que encasilla y califica de perezosos a ciertos subordinados.

La afirmación anterior sería fundamentalmente trascendente si se indicara cualquier cambio inclinado a mejorar la situación actual de la empresa, porque entonces se tendría que prescindir de los servicios de estos empleados, y si acaso son numerosos, a menudo se quedaría sin personal. Podría justificarse esta difícil decisión (haciendo de lado consideraciones tipo legal, social y ético), si no fuera porque al paso del tiempo el nuevo personal se tornará, paulatinamente, en su forma de ser o actuar como aquellos que fueron despedidos. Este cambio realizado frecuentemente en la empresa acabaría por terminar con los esfuerzos, el capital y finalmente con ella misma.

Los conocimientos sobre la motivación indican que esto no es necesario, sobre todo si se recuerda que la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía entre las personas e individualmente, según el momento la manera en que cada empleado valida los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo facilita o dificulta al estimularlo, conociéndolo y otorgándole aquellos incentivos que considera que lo impulsaran hacia el logro de la meta.



## ✦ 2.3.-LA METAS DENTRO DE LA MOTIVACION LABORAL

*Siempre tienes razón, si crees que puedes, puedes, y si crees que no puedes, no puedes. De cualquier manera tienes razón.*

*Henry Ford*

Se hace notar la importancia del nivel personal de la motivación, pues por medio del deseo individual de hacer el mayor esfuerzo es como se logra alcanzar las metas comunes. Pero, ¿Qué impulsa en determinado momento a realizar mejor las actividades? Si el sistema del trabajo está bien diseñado, el resultado es una actividad productora de bienes y servicios que funcionan en determinado momento como satisfactores de una o varias necesidades. Es decir, el trabajo constituye un medio de interacción, el cual beneficia tanto al individuo como a la organización, y mejora la calidad de vida que la persona va adquiriendo; por lo tanto, en medida en que dicho trabajo solucione y sirva como satisfactor de las necesidades inherentes del trabajador, él mismo mostrara una actividad de innovación y creatividad ante el trabajo que realiza; es decir, en la medida en que los incentivos sean validados como satisfactores de los motivos, éstos despertaran y mantendrán la motivación.

Imaginen que su líder o su jefe antes de un gran reto le diga: “Cada uno de ustedes está listo física y mentalmente. Ahora vayan y háganlo lo mejor lo mejor que puedan. Nadie puede pedirles nunca más que eso”.

A lo largo de la vida se escuchara muchas veces la frase: “Sólo hazlo lo mejor que puedas. Es todo lo que te pido”. Pero ¿qué significa “Hazlo lo mejor que puedas”? Es muy difícil saber si se ha logrado una meta tan vaga, ¿Se tendría un mejor desempeño de haber tenido una meta específica en lugar de una tan vaga? ¿Es posible que los alumnos que reprueban hubieran tenido un mejor resultado en sus clases si sus padres les hubieran dicho: “Debes obtener una calificación de 8 o más en todas tus clases”, en vez de “hazlo mejor que puedas”?

Las investigaciones sobre la teoría del establecimiento de metas se abocan a estas cuestiones, y los descubrimientos que han tenido dichos estudios son impresionantes en términos del efecto que tienen sobre el rendimiento, lo específico de las metas, el reto y la retroalimentación.

Las intenciones de trabajar por una meta es una fuente importante de la motivación para el trabajo (Edwin Locke. 1960). Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias de estos estudios dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas más fáciles: y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.



Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que la meta general de “Hazlo lo mejor que puedas”. ¿Por qué? La especificidad de las metas en si misma parece actuar como un estímulo interno. Si factores como la aceptación de las metas, permanecen constantes se puede afirmar que entre más difícil sea la meta más elevada será el nivel de desempeño. Por supuesto, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten. Pero una vez que se acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

Pero, ¿Por qué a las personas las motivan más las metas difíciles? En primer lugar, porque dirigen la atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Las metas difíciles capturan la atención y con ello suelen ayudar a que se esté centrado en la tarea a realizar. En segundo lugar, las metas difíciles energizan debido a que se tiene que trabajar más duro para alcanzarlas. Por ejemplo, pensando en los hábitos de estudio, ¿El alumno estudia lo mismo para un examen difícil que para uno fácil? Seguramente no. En tercer lugar, cuando las metas no son fáciles las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas difíciles llevan a descubrir estrategias que auxilian para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz

Las personas lo hacen mejor cuando reciben una retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer: es decir, la retroalimentación actúa para guiar al comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha visto que la retroalimentación autogenerada con la que los empleados son capaces de vigilar su propio progreso es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente. Además de la retroalimentación se han encontrado otros tres factores que influyen en la relación metas-desempeño: El compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional.



## ✦ 2.4.- CONDUCTA ORIENTADA A LA MOTIVACIÓN Y TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA

*"Las cosas se hacen o no se hacen. Y si ya se decidió hacerlas, se hacen bien o mejor"*

*Emmanuel Martínez Olguín*

La psicología estudia la conducta de los organismos y sus experiencias íntimas, la relación entre ambas es decir, la relación entre la conducta y los mecanismos biológicos, así como la influencia recíproca tanto del organismo como del ambiente.

Ahora bien para comprender un poco mejor los rasgos de la motivación es necesario detenerse a observar la conducta de diversas personas y advierto que aunque en un momento dado este comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos del mismo pueden ser diferentes. Por ejemplo: una pareja se casa por amor, mientras otra lo hace por interés económico. La historia habla de muchos matrimonios efectuados por razones políticas.

Todo conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre se encuentra algún móvil, algún motivo detrás de ella. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

¿Por qué es importante el estudio de la motivación? Evidentemente las organizaciones y empresas están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionarían de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras, con el comportamiento de sus miembros. Así, es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; este constituye un aspecto vital porque de dicha manera cualquier persona puede actuar manejando estos elementos a fin de que la organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren a su vez ser más productivos.

Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así se consideran factores tanto de tipo estrictamente biológico como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, así como factores de tipo psicológico y aun de tipo social y cultural.

Entonces la motivación es extraordinariamente compleja. A ella concurren tres grandes vertientes: biológica (incluyendo los instintos), psicológica (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes etc.) y cultural (valores, normas, etc.)

Además de estas vertientes se tienen que analizar también las evaluaciones cognitivas, con el comportamiento y la conducta orientada a la motivación, a su vez como estas, están ligadas con las recompensas intrínsecas y extrínsecas



Se puede pensar en una persona que dice lo siguiente: “Es extraño, comencé a trabajar en una Clínica como voluntaria. Dedicaba 15 horas a la semana, ayudando a las personas con sus problemas y me encantaba venir a trabajar. Después, hace tres meses me contrataron de tiempo completo con un salario fijo por hora. Hago el mismo trabajo que antes pero no lo encuentro tan divertido”.

Hay una explicación para la reacción de esta persona. Se denomina teoría de la evaluación cognitiva, y propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general. Esta teoría plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

¿Por qué era de esperar algo así? La explicación común es que el individuo experimenta una pérdida del control sobre su comportamiento y su conducta, de modo que disminuye la motivación intrínseca previa. Además, la eliminación de las recompensas extrínsecas produce un cambio de una explicación externa a otra interna en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que él o ella trabajan en una tarea. Se plantea el caso de que se lea una novela por semana porque un líder o un profesor lo exigen, se atribuye el comportamiento de lectura a una fuente externa. Sin embargo, después de que el lapso de tiempo con esa persona como líder o al terminar el curso del profesor, se continúa leyendo una novela cada semana, la inclinación natural sería decir “debo disfrutar leer novelas ya que sigo leyendo una por semana”.

Cuando las organizaciones utilizan motivadores extrínsecos como el pago, los ascensos y las recompensas verbales para estimular el desempeño de los trabajadores, ¿lo hacen a costa de reducir el interés y la motivación intrínsecos en el trabajo que se realiza? La respuesta no es un simple “sí” o “no”.

Las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero), en realidad tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas. Es decir las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca, mientras que las tangibles las socavan. Cuando se dice a las personas que recibirán un premio tangible llegan a contar con él y se centran más en éste que en la tarea. No obstante, las recompensas verbales pareciera que mantienen a la gente centrada en la tarea, esto las anima y a su vez las incita a hacerla de la mejor manera.

Los individuos que persiguen sus metas por un interés intrínseco, es más probable que las alcancen y sean felices aun si fracasan. ¿Por qué? Porque el proceso de luchar por ellas les resulta interesante e inclusive divertido.





Por lo contrario, las personas que persiguen ciertos objetivos por razones extrínsecas (dinero, status y otros beneficios) es menos probable que los consigan y son menos felices aun en el caso de lograrlos. ¿Por qué? Porque son menos significativas para ese tipo de personas.

Esto sugiere que las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento y productividad más alta.

Para las organizaciones significa que los gerentes necesitan brindar recompensas intrínsecas además de incentivos extrínsecos. En otras palabras, hay que hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado. Es probable que los trabajadores que sienten que lo que hacen estén dentro de su control y es resultado de una elección libre, estén más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleadores.

## ✦ 2.5.- REACCIONES DE LOS EMPLEADOS

*“Aquellos que dicen que algo no puede hacerse, suelen ser interrumpidos por otros que lo están haciendo”*

*Blanca Estela Santiago Hernández*

La comprensión con claridad de las reacciones psicológicas y sociológicas de los operarios es un factor determinante que se debe tomar en cuenta. En general deben reconocerse tres aspectos principales y primordiales:

- 1.- La mayoría de las personas no tienen una respuesta favorable al cambio.
- 2.- La seguridad en el trabajo es prioritaria en la mente de la mayoría de los empleados o trabajadores.
- 3.- Las personas tienen necesidad de afiliarse y en consecuencia estas reciben alguna influencia del grupo al que pertenecen.

Muchas personas, sin importar sus puestos, tienen una resistencia inherente a cambiar cualquier aspecto asociado con sus patrones de trabajo o centro de trabajo. Esto se debe a varios factores psicológicos.

### ✦ 2.5.1.- El primero de estos factores psicológicos es la idea de que ***el cambio indica insatisfacción con la situación actual.***

La tendencia natural es defender el método actual, pues se asocia de manera estrecha con el individuo. A nadie le gusta que otros estén insatisfechos con su trabajo: incluso si se sugiere un cambio. La reacción inmediata es dar explicaciones de por qué el cambio propuesto no funcionará.



- ✦ 2.5.2.- El segundo factor dice que ***las personas tienden a ser sujetos de hábitos.***

Una vez adquirido un hábito, es difícil dejarlo y existe resentimiento si alguien intenta alterarlo.

- ✦ 2.5.3.-El tercer factor menciona que ***las personas tienen un deseo natural de sentirse seguros en su puesto.***

Reacción tan básica como el instinto de supervivencia. De hecho la seguridad y la supervivencia se relacionan. Muchos trabajadores prefieren la seguridad a un salario alto al elegir un trabajo.

- ✦ 2.5.4.-El cuarto factor se relaciona con la percepción del trabajador ya que ***percibe todos los cambios de métodos y estándares como un esfuerzo por aumentar la producción.***

La reacción inmediata y entendible es pensar que si la producción aumenta. La demanda quedara satisfecha en un periodo más corto y sin demanda habrá menos trabajos.

La solución a la necesidad de seguridad del trabajo estriba más que nada en la sinceridad de la administración. Cuando el resultado de mejorar un método es desplazar a algunos trabajadores, la administración es responsable de hacer un esfuerzo honesto para relocalizar a quienes hayan sido desplazados.

- ✦ 2.5.5.-El quinto factor va ligado a ***una necesidad sociológica de afiliarse y el impacto que resulta del grupo.***

“Actúa como el grupo quiere que todos actúen” esto también influye mucho en el cambio ya que muchas veces el trabajador, como miembro del sindicato, siente que este organismo espera que se oponga al cambio instituido por la administración; en consecuencia, el trabajador se resiste a cooperar con cualquier cambio propuesto como resultado de los métodos y estándares de trabajo.

- ✦ 2.5.6.-El sexto factor habla de ***una resistencia hacia cualquiera que no sea parte del propio grupo.***

Una compañía representa un “grupo” que tiene varios grupos dentro de sus fronteras. Estos grupos individuales responden a leyes sociológicas básicas. El cambio propuesto por alguien externo al grupo, con frecuencia se recibe con hostilidad declarada. El trabajador se asocia con un grupo diferente al de quienes aplican los métodos y estándares, y tiende a resistir el esfuerzo de los analistas, lo que puede interferir con el desempeño usual dentro del grupo.



Los conflictos de los puntos anteriores hacen que las personas se sientan insatisfechas con su trabajo disminuyendo su motivación y por lo tanto su desempeño así como su productividad, el tener conocimiento de estos factores que afectan de manera negativa a la organización es primordial para poder identificar los problemas ante determinadas situaciones.

¿Cómo poder sobre llevar la reacción negativa de los empleados ante una situación desfavorable que impida el proceso de la motivación? Para lograr esto es necesario saber identificar las fuerzas favorables que actúan como estímulo para el cambio, estas fuerzas ayudan a la existencia de un cambio de hábitos para la empresa como para los empleados, ayuda a poder vencer el miedo al cambio, el pensamiento de inseguridad y a fomentar de manera positiva los grupos de trabajo, algunas de esas fuerzas que permiten continuar con el proceso de la motivación son las siguientes: Educación, comunicación, participación, apoyo, compromiso, justicia, manipulación, selección y contención.

## 2.6.-ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO



*“El trabajo ayuda siempre, puesto que trabajar no es realizar lo que uno imaginaba, sino descubrir lo que uno tiene dentro.”*

*Boris Leonídovich Pasternak*

¿Qué hacer si en la organización ya existen problemas de motivación y no se proyecta realizar un cambio a fondo en corto plazo? Una alternativa que algunas empresas han explorado es el enriquecimiento del trabajo, este concepto nace de la teoría de motivación-higiene, esta estrategia sirve para poder implementar conceptos.

En términos generales, el enriquecimiento del trabajo se refiere al proceso de analizar el contenido de éste, a fin de determinar si los empleados pueden ser modificados de tal manera que las tareas a cargo del empleado resulten más interesantes, de mayor desafío y responsabilidad, además de ver al trabajo como una forma para alcanzar su realización mediante logros, reconocimiento, desarrollo y promociones.

El enriquecimiento del trabajo posee dos ramas:

-  **Prevención:** dentro del diseño de nuevos puestos debe considerarse si el trabajo resultará gratificante, será un reto o se convertirá en una actividad monótona y rutinaria para el trabajador.
-  **Corrección:** consiste en examinar los empleos tal y como están estructurados en el presente, a fin de evaluar si pueden ser modificados.

Como se ha observado, el enriquecimiento del trabajo parece sencillo si no se puntualiza que éste forma parte del proceso de motivación y tiene, a su vez, interacción con los elementos de la situación del trabajo a su alrededor.



El establecimiento de una cultura organizacional orientada hacia el equilibrio ayuda a que el enriquecimiento del trabajo forme parte únicamente de lo que es una gerencia motivacional con el fin de generar un proceso interactivo entre el trabajador, la organización y la sociedad.

Para enriquecer el trabajo primero hay que generar condiciones higiénicas adecuadas o prerrequisitos de la motivación. Una vez que esto sucede es indispensable un correcto señalamiento de las necesidades tanto del empleado como de la organización y la sociedad; para ello es necesario saber cuáles son realmente motivacionales con base en los siguientes aspectos:

- ✿ Intensidad de la necesidad.
- ✿ Grado de expectativa.
- ✿ Importancia de la meta.
- ✿ Necesidades totalmente satisfechas.
- ✿ Multiplicidad de las necesidades.
- ✿ Conflicto entre necesidades.
- ✿ La universalidad de las necesidades.

Con base en todas estas características de las necesidades que las hacen bastante complejas para identificarlas y favorecerlas en un ambiente laboral; a continuación se presentan algunas proposiciones que pueden ayudar e identificar y favorecer la necesidad de logro.

- ✿ Metas específicas.
- ✿ Metas de desafíos.
- ✿ Metas flexibles.
- ✿ Hacer evidentes los progresos.
- ✿ Responsabilidad individual.
- ✿ Clima de protección.
- ✿ Elementos del diseño organizacional: estos son los elementos contenidos dentro de la organización que facilitan o dificultan la motivación por el logro, como son:
  - ✿ **La tarea.** Responsabilidad y actividades específicas que se le dan a cada individuo, existencia de objetivos específicos y evaluación del avance.
  - ✿ **El jefe.** Serie de suposiciones y acciones de un superior inmediato en relación con la estructura de la organización; claridad en las metas, en la autoridad, responsabilidad, expectativa ante los logros, planes, etcétera.
  - ✿ **Clima de la organización.** Condiciones alrededor de las cuales giran el empleado y el trabajo, las que pueden subdividirse en:
    - ✿ Normas tradicionales de la organización.
    - ✿ Comunicación.
    - ✿ Ayudas, políticas y procedimientos administrativos.
    - ✿ Condiciones físicas.
    - ✿ Estilo, estructura y filosofía de la gerencia.
    - ✿ Sistemas de control y retribución.



## ✦ Tecnología del trabajo.

El enriquecimiento del trabajo es un tema amplio que requiere gran habilidad y creatividad para su implementación pero, sobre todo, de una claridad y sencillez en la evaluación diagnóstica de las necesidades de cambio y la dirección que debe dársele a este. Es importante mencionar el enriquecimiento del trabajo para poder mostrar como muchas de las teorías mencionadas anteriormente se pueden ocupar y complementar en herramientas de cambio como lo es el enriquecimiento del trabajo.

## ✦ 2.7.-RELACIONES ENTRE EL TRABAJADOR Y LA ALTA DIRECCIÓN

*“Lo mejor que puede hacer un líder para lograr un gran grupo, es permitir a sus miembros descubrir su propia grandeza.”*

*Warren Bennis*

Para poder entender esta relación entre líderes y subordinados primero se debe hacer una comparación entre dos tipos diferentes de líderes. Los líderes que están orientados al empleado son descritos como personas que hacen énfasis en las relaciones interpersonales, tienen interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptan las diferencias individuales de los miembros. En cambio, los líderes orientados a la tarea ponen énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto.

Los líderes orientados al empleado se asocian con una productividad más alta del grupo y una mayor satisfacción en el trabajo.

Cualquier trabajador que tenga personal a su cargo es un líder (desde un supervisor hasta un director general), independientemente de su profesión (administrador, contador, psicólogo, etcétera.) y estará interesado en saber cómo motivar a su personal; teóricamente la motivación no se presenta como un proceso aislado, sino que se vincula a temas administrativos como salarios, incentivos, promociones, diseño del puesto, etcétera.

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: “Hay que motivar al personal para que trabaje más.” Frecuentemente a este mandado se le da un aspecto manipulatorio. Como si fueran marionetas a quienes hay que “Motivar”. Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la “motivación hacia el trabajo”; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta

Una vez contratado el trabajador van a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización. Frecuentemente esos nexos no serán individuales sino colectivos, en las organizaciones tradicionales existen diversos niveles; para el propósito de este estudio se consideran dos:



operativo y directivo. El primero se encarga de llevar a cabo los planes que establece el segundo.

Las relaciones entre líderes y subordinados es una aptitud que debe tener el líder para poder influir en el grupo, dirigiéndolo hacia el logro o estableciendo metas, este líder debe ser una persona astuta para poder manipular las circunstancias o situaciones a su favor y poder motivar a los subordinados satisfaciendo las necesidades del grupo y consiguiendo las metas esperadas por la organización, esta relación es primordial en el proceso de la motivación ya que recaerá sobre el líder el éxito o fracaso de sus acciones. Este líder podrá tener un sinnúmero de características para poder llevar a cabo sus objetivos entre los más sobresalientes se encuentran el respeto, el compromiso, el entusiasmo, la confianza, la dedicación, la inteligencia, trabajador he incluso un poco de decisión para tomar riesgos. Sin alguna de estas características es muy difícil que la relación líder-subordinado exista de manera favorable, impidiendo un seguimiento del proceso de motivación.





### 3.- REVISIÓN DE LAS TEORIAS BÁSICAS DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

“La imaginación es más importante que el conocimiento”, y luego agregó, “formular preguntas y posibilidades nuevas, ver problemas antiguos desde un ángulo nuevo, requiere imaginación creativa y es lo que identifica el verdadero avance en la ciencia.”

Albert Einstein

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

La motivación ha sido interés para muchos estudiosos desde la antigüedad. Los primeros intentos para explicar la naturaleza de la motivación humana, según datos aportados por C. Flores (1987), proceden de los pensadores griegos. Concretamente Epicuro argumentó una teoría en la que defiende que los sujetos están motivados para buscar el placer y evitar el dolor. Sócrates por su parte, trató de encontrar el porqué de la búsqueda de la felicidad en el hombre, mientras que Aristóteles basado en la observación de los hechos concluyó que determinadas conductas humanas estaban relacionadas con los sentimientos de afecto que dirigen el comportamiento.

La presente revisión se centra en los artículos que cubren el marco teórico conceptual de la motivación, y su interrelación con la productividad en las organizaciones.

La teoría considerada en este estudio, comprende el proceso de motivación en el que los trabajadores experimentan la deficiencia en la satisfacción de una necesidad, y de cómo buscan maneras de satisfacerla, dando lugar a la elección de un comportamiento específico que va dirigido a una meta.

Una vez ejercido un comportamiento en particular, el empleado recibe de la empresa las recompensas o las sanciones a su conducta, y cuando estas son las recompensas esperadas, se satisface la necesidad original; de lo contrario, cuando son recompensas distintas a las esperadas o sanciones, las necesidades originales permanecen. Es entonces cuando se generan nuevos patrones de conducta para esperar de la empresa, la nueva aceptación o rechazo al nuevo comportamiento.



### ✦ 3.1.-TEORÍA DE LAS NECESIDADES

*El miedo a fallar es el gran obstáculo del hombre, pero el miedo a no intentarlo se convierte en su fracaso*

*Iliana Isabel Ramírez López*

La jerarquía de Maslow se tendrá orientada con respecto a los trabajadores, su clima laboral y las relaciones sociales entre miembros de una misma empresa, esto ayuda a poder comprender las necesidades humanas dentro de una organización y así buscar el motivar al trabajador en la misma, haciendo que sus necesidades se satisfagan y logrando un aumento en la productividad personal y mejora en la calidad de la organización.

Algunos factores psicológicos como el estrés, las necesidades y la compensación pueden ser aspectos muy importantes en la productividad del trabajador. Es natural que los empleados deseen trabajar con una cantidad mínima de estrés y la mayor compensación.

Maslow cuantifico estos deseos en una jerarquía comparable a escalones que llevan a la cima de una pirámide que representa el objetivo final. El trabajador debe satisfacer cada necesidad inferior antes de buscar la recompensa del siguiente nivel.

El nivel más bajo “las necesidades fisiológicas” se relaciona con los factores de trabajo como la remuneración suficiente u otras recompensas monetarias.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas cobra importancia el segundo nivel “necesidades de seguridad”, esta incluyen la necesidad de seguridad tanto en el sentido físico como psicológico. Pueden ser tan simples como evitar lesiones físicas o tan complejas como buscar un supervisor “amable” que no amenace o degrade al trabajador. Con la preponderancia de los recortes de personal, en muchos casos la necesidad de seguridad incluye la seguridad del trabajo y los derechos de antigüedad.

El tercer nivel, “las necesidades sociales o de afiliación”, incluye la necesidad de atención donde el trabajador sepa que sus opiniones y exigencias son tomadas en cuenta para futura decisiones, ya que ellos son los que están más cerca de la línea de producción, la amistad, la pertenencia social y las relaciones en el trabajo proveen de confianza y respecto al trabajador, permitiendo el poder formar grupos de trabajos efectivos que ayuden al proceso productivo y por ende a la organización.

En el cuarto nivel “la necesidad de autoestima”, el trabajador lucha por la competencia y el logro que pueden ser obtenidas con la motivación y estimulación ideal y expresa un sentimiento de respeto a sí mismo para satisfacer su ego.





Arriba de la pirámide, en el quinto y último nivel esta “la autorrealización o autosatisfacción”, los trabajadores han logrado satisfacer sus necesidades y están satisfechos consigo mismos y sus egos. Este nivel puede variar de manera considerable de un individuo a otro. Algunas personas pueden estar satisfechas haciendo tareas simples y repetitivas cada día, mientras que otras quizá solo estén satisfechas al dirigir una organización.

Continuando con la investigación de la jerarquía de Maslow surgen varias interrogantes como:

¿Para qué nos sirve la jerarquía de Maslow en una organización?

¿Cómo podemos aplicarla dentro de la organización?

¿Puede el trabajador satisfacer estas necesidades en la línea de producción?

Para poder resolver estas preguntas es necesario ir más a fondo en la jerarquía de Maslow, considerando cada nivel y su aplicación dentro de la organización.

El primer nivel: **Necesidad fisiológicas**, este nivel puede tener dos tipos de tácticas, una negativa en términos de relaciones trabajador-dirección, se puede manejar como la amenaza de correrlo si no cumple con las cuotas de producción o si viola las reglas de seguridad, con este tipo de amenazas el trabajador antes de pensar en que puede perder su empleo si no logra llegar al objetivo, piensa que al no lograr dicho objetivo no recibirá una compensación monetaria o que su salario puede disminuir o incluso que no tendrá la remuneración suficiente para poder sobrevivir. Otros procedimientos para asustar, preocupar o tener enfoques duros, se encuentran en este mismo nivel.

El segundo tipo de táctica es con un enfoque más positivo, en este nivel se habla sobre la implementación de incentivos salariales. Este es un acondicionamiento clásico o reforzamiento positivo, en su forma más sencilla. Ya que muchos trabajadores están dispuestos a realizar trabajos relativamente tediosos, o tasas de producción más altas, con tal de recibir un incentivo monetario suficiente. Así, el trabajador cambia una mayor satisfacción con el trabajo debido a una paga adicional, por menor satisfacción en el trabajo.

Antes de pasar al siguiente nivel se puede hacer hincapié en que en la mayoría de las situaciones, al aumentar la riqueza y los impuestos, el ingreso adicional deja de ser significativo y es entonces cuando se procede a un nivel más alto de la jerarquía de Maslow. Es el momento cuando pasamos al segundo nivel, las necesidades de seguridad del trabajo y en el trabajo, la preocupación principal es la seguridad por conservar el trabajo, en especial con la tendencia creciente al recorte de personal. Para poder minimizar el temor de los trabajadores se tienen en cuenta la creación de contratos donde se garantiza por un número fijo de años el empleo, con reglamentos específicos respecto a las prácticas en el cuidado físico ante maquinaria insegura contando con campañas de seguridad que mejoran significativamente el clima laboral.



El tercer nivel, necesidades sociales o de afiliación, los trabajadores buscan “pertenecer” a un sistema social. En términos de trabajo, esto implicara tener compañeros de trabajo amistosos, una interacción agradable con la dirección, participación en los comités de seguridad, calidad o ergonómicos, consejos para solucionar problemas y negociar con la dirección o simplemente grupos de trabajo.

En el cuarto nivel, los trabajadores buscan aumentar su autoestima. Esto puede lograrse mediante retos en el trabajo. La asignación de mayor responsabilidad y con mayor variedad. Esto último se consigue con la ampliación del trabajo, una expansión horizontal de las actividades. En lugar de solo apretar un conjunto de tornillos todo el día, el trabajador puede realizar el ensamble completo. Esto no solo aumenta su sentido de responsabilidad, también utiliza mayor cantidad de músculos y coyunturas, lo que divide la tensión en una mayor parte del cuerpo y reduce el riesgo por desórdenes por trauma acumulado. Unido a la ampliación del trabajo está el enriquecimiento del trabajo, una expansión vertical de las actividades que permite a los trabajadores iniciar y terminar una tarea completa, diversificar los deberes de forma que nadie tenga todas las asignaciones aburridas, delega la toma de decisiones y rota las asignaciones de trabajo.

La rotación del trabajo es similar a la ampliación del trabajo en cuanto a que cualquier trabajador tiene la oportunidad de realizar varias tareas, mientras que está regido por un horario más rígido. La rotación del trabajo tiene efectos similares al enriquecimiento del trabajo al variar los factores de tensión y permitir que los músculos y partes del cuerpo fatigados se recuperen.



Figura 1 Escala de necesidades a Abraham Maslow (Psychological Review, 1943).



### ✦ 3.2.- TEORÍA DE LA ESTRUCTURA DUAL O BIFACTORIAL

*“Para lograr el verdadero éxito hazte 4 preguntas, ¿Por qué?, ¿Por qué no?, ¿Por qué no yo? Y ¿Por qué no ahora?”*

*Arturo Vázquez Becerril*

Herzberg (1968), encontró que los empleados identifican diferentes tipos de condiciones de bienestar o de insatisfacción. Aunque un sentimiento de realización producía sentimientos favorables, la carencia de logro fue raramente citada como causa de insatisfacción en el trabajo.

Algunos otros factores, tales como políticas de la compañía, fueron citados como una causa de malestar.

Herzberg (1968), concluyó que la ausencia de algunas condiciones, ocasionaba desagrado a los empleados, mientras que la presencia de esas mismas condiciones no motivaba a los empleados en la misma proporción.

Muchos de estos factores han sido tradicionalmente percibidos por los administradores como motivadores, pero Herzberg (1968), los clasificó como insatisfacciones (Noviello, 2000).

Estas potenciales insatisfacciones son conocidas como factores de higiene o factores de mantenimiento en el trabajo, porque su presencia es necesaria para un razonable nivel de satisfacción en los empleados, su ausencia causa malestar, pero su aumento continuo, no necesariamente provoca un incremento en la motivación.

Los 8 factores higiénicos (mantenimiento) considerados por Herzberg (1968) son:

1. Políticas de la compañía y administración,
2. Supervisión técnica,
3. Relaciones interpersonales con los subordinados,
4. Salarios,
5. Seguridad,
6. Vida personal,
7. Condiciones de trabajo y
8. Estatus.



Otro grupo de condiciones de trabajo opera primariamente para construir fuentes de motivación y alta satisfacción en el trabajo. Su ausencia sin embargo, raramente promueve insatisfacciones o desagradados, estas condiciones son conocidas como factores motivacionales, motivadores o satisfactores. Los estudios de Herzberg (1968), revelaron seis factores motivacionales:

1. Logro,
2. Reconocimiento,
3. Progreso o avance,
4. El trabajo en sí mismo,
5. Posibilidad de crecimiento y
6. Responsabilidad.

El trabajo contiene muchas veces también recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas.

Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que ocurren en el momento en el que se desempeña el trabajo, están presentes en motivadores directos al trabajo producto del trabajo en sí mismo. Los motivadores intrínsecos hacen que un empleado se auto-motive (Noviello, 2000). Por el contrario, los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren después o fuera del trabajo, no proveen la satisfacción directa en el momento en que se trabaja. Salarios, planes de retiro, prestaciones médicas y vacaciones son ejemplos de motivadores extrínsecos. De acuerdo a Herzberg (1968), los trabajadores que centran su atención en el mantenimiento de factores extrínsecos, obtendrán resultados insuficientes en su satisfacción laboral; mientras que quienes prestan atención a los factores intrínsecos o factores inherentes al trabajo, obtendrán superiores resultados motivacionales.

### ✦ 3.3.- TEORÍA DE EXISTENCIA, RELACIÓN Y CRECIMIENTO (ERG)

*“Frente a los problemas la cabeza fría y el corazón caliente”*

*David Emmanuel Lima Fuentes*

Clayton Alderfer en 1969 hizo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow (1943), y propuso la teoría ERG como resultante de la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías siguientes (Borg y Braun, 1996):

1. Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
2. Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades de ámbito social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow (1943).



3. Crecimiento: (Growth en inglés) Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG además de presentar una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. En contraposición a Maslow (1943), quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión), de tal manera que pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.

Por lo tanto, Alderfer (1969) rechaza la rigidez en la secuencia establecida por Maslow (1943) en la que la satisfacción de necesidades de orden superior solo se produce cuando se han satisfecho las de orden inferior.

La teoría ERG es más adaptable a variables como la escolaridad o el desarrollo cultural que pueden actuar, estimulando el desarrollo de necesidades de orden superior, por lo que este concepto básico puede ser tomado para desarrollar una escala de medición de la satisfacción.

### ✦ 3.4.- TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

*“Soy y siempre seré un optimista, una tolva de esperanzas remotas... un soñador de sueños improbables”*  
Oscar Juárez Arriola

Otra teoría de motivación llamada “de las expectativas”, sugiere que un detonador de la motivación es la estimación de la probabilidad para conseguir el satisfactor específico que el propio empleado busca. Este modelo básico en el campo de la motivación es el resultado de los trabajos de investigación de Vroom (1964) y St. Charles (2002).

Esta teoría de expectativas sobre un esfuerzo-compensación, fue complementada por Porter y Lawler en la misma década de los sesentas.

El modelo propone que la satisfacción en el trabajo está determinada por la percepción que tienen los empleados de la equidad en las recompensas intrínsecas y extrínsecas sobre su desempeño. Por esta razón, lo que proponen es que más que ser la satisfacción en el trabajo lo que conduce a la productividad, es la productividad lo que conduce a trabajar satisfactoriamente si las condiciones adecuadas están presentes (Porter y Lawler, 1968; McNeese, 1996) en la figura 2 se puede observar el modelo de Porter y Lawler.



## MODELO DE EXPECTATIVAS DE PORTER LAWER

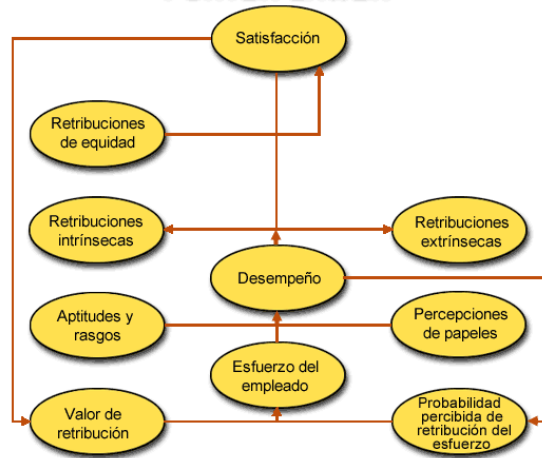


Figura 2 Modelo de Porter y Lawer (Teoría de las expectativas).

### ✦ 3.5.- EL TRABAJADOR “PRODUCTIVO Y FELIZ”

*“El camino de la felicidad nace en una mente tranquila y en una conciencia decidida”*

*Ricardo Moisés Lozano Raírez*

Las primeras investigaciones para tener trabajadores satisfechos, implicaron la necesidad de investigar la relación entre satisfacción en el trabajo y la productividad (Staw, 1986; Ledford, 1999).

La noción que se tenía originalmente consideraba únicamente dos panoramas posibles: uno en la administración en el que los trabajadores estuvieran contentos y fueran productivos y el otro en el que estuvieran insatisfechos y fueran improductivos (Herzberg, 1968; Noviello, 2000). Sin embargo, los resultados de las investigaciones nunca han apoyado una relación tan clara entre la satisfacción y la productividad individuales.

Staw (1986), demostró como válido el argumento de que la satisfacción en el trabajo y la productividad se relacionan con dos decisiones individuales enteramente distintas, una la de participar y la otra de producir.

La mayoría de las teorías que prevalecen sobre la productividad en el trabajo, se refieren a la motivación individual y dicen poco sobre las capacidades de los individuos, de las habilidades requeridas para ejecutar las tareas, la predisposición para trabajar bajo presión o la capacidad de actividad general de las personas (Peters y O’Connor, 1984).

Existen datos concretos que refutan la premisa de que si los empleados desean desempeñarse mejor, su productividad naturalmente mejorará. Algunos estudios muestran que las capacidades



mentales y físicas pueden predecir confiablemente la productividad en el trabajo, y es probable que otros elementos como las características de la personalidad sean eventualmente asociadas a la productividad en ciertos roles laborales (Dunnette y colaboradores, 1978).

Guzzo y sus colaboradores en 1996 hicieron un análisis de los proyectos e iniciativas empresariales diseñadas para mejorar la productividad, encontrando que los cambios más eficaces en las organizaciones estudiadas fueron los cambios múltiples tanto en el trato como en los estímulos (Guzzo, 1996).

Satw (1986), agrupa los sistemas de cambio en las organizaciones en tres áreas básicas:

1.- Sistema orientado al Individuo: Basado en la administración tradicional defendida por los psicólogos, enfatiza las características de organizaciones occidentales, por ejemplo: compensaciones extrínsecas al desempeño (pago de nómina), determinación de metas realistas y retadoras, evaluaciones de desempeño oportunas, promoviendo la productividad y el desarrollo de habilidades individuales, desarrollando el nivel de habilidades necesaria en el personal, aumentando las responsabilidades y fomentando la diversidad en el trabajo.

2.- Sistema Orientado a grupos: La satisfacción y la productividad se derivan de la participación del grupo, algunas técnicas para incrementar la participación del grupo son: organización del trabajo manteniendo la integración del grupo; permitir que los grupos sean suficientemente autónomos para seleccionar, entrenar y recompensar a los miembros; distribuir los recursos en los grupos en lugar de los individuos; y estimular la competencia entre grupos internos.

La meta es hacer la participación del grupo lo suficientemente importante, para que los grupos sean capaces de controlar la satisfacción y desarrollar la productividad, puede ser difícil para algunas personas; sin embargo, su participación les permite alcanzar el reconocimiento del grupo.

3.- Sistema orientado a la empresa: Se basa en la teoría "Z" de Ouchi (1983), sobre el comportamiento individual, y en las recomendaciones de Lawler (1968). Para tener sistemas altamente eficientes, la meta es arreglar las condiciones de trabajo de modo que los individuos alcancen la satisfacción de contribuir al bienestar de la organización, así si el individuo está identificado con la organización, el desempeño de la organización estaría



recompensando intrínsecamente al individuo también. Algunas características de este sistema son:

- ✿ Socialización para fomentar la identificación con la firma
- ✿ Rotación de puestos de trabajo dentro de la misma compañía
- ✿ Programas de entrenamiento de largo plazo en áreas específicas
- ✿ Empleo a largo plazo para ganar la lealtad de los empleados
- ✿ Operaciones descentralizadas con pocos departamentos
- ✿ Pocas distinciones jerárquicas entre los empleados
- ✿ Educación y comunicación de la información disponible
- ✿ Recompensar el desempeño individual con el logro de metas mediante el reparto de utilidades, acciones y bonos de productividad.

La medición de la satisfacción laboral es un tema complejo en el que aún existe desacuerdo sobre la manera más apropiada de definir y medir la satisfacción laboral o profesional.

Se ha comprobado que la satisfacción laboral puede ser mejorada centrándose más en acciones que incidan en las actitudes de los empleados, más que en los componentes cognoscitivo y afectivo determinados por las escalas convencionales (Locke et al., 1976; Knight y Durham, 2001). Esto se traduce en involucrar a los empleados en los asuntos generales del trabajo, en lugar de preguntarles directamente su percepción cognoscitiva o afectiva del ambiente de trabajo.







## 4.- INCENTIVOS

*“En la medida en que los incentivos sean validados como satisfactores de los motivos, éstos despertaran y mantendrán la motivación.”*

*Eduardo Noé Lozano Ramírez*

Los factores principales para crear trabajadores altamente productivos y satisfechos son la compensación y reconocimiento por el desempeño efectivo. La compensación debe ser significativa para los empleados, ya sea financiera, psicológica o de ambos tipos. Ya se sabe que estos pueden ser de forma extrínseca o intrínseca

La experiencia ha probado que los trabajadores no hacen un esfuerzo adicional o sostenido a menos que cuenten con un incentivo, ya sea directo o indirecto.

Hoy con la creciente necesidad de las empresas e industrias de mejorar su producción a través de la productividad para frenar la inflación, mantener o mejorar su posición en el mercado mundial, la administración debe tomar en cuenta las ventajas de los incentivos salariales.

Solo un pequeño número de los trabajadores de la manufactura tienen incentivos, pero si este pequeño grupo de personas se duplicara en la próxima década, las mejoras en la productividad de todo el país serían grandiosas.

### ❖ 4.1.- INCENTIVOS, UN MEDIO PARA DESPERTAR LA MOTIVACIÓN

*“Hay cosas que no se pueden cambiar, pero faltan tantas por mejorar”*

*Francisco Javier Escobar Rodríguez*

Los premios otorgados por la organización conjuntamente con el trabajo realizado por el empleado, son un factor que demuestran el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre el individuo y la organización. El primero ofrece su aportación, esfuerzo y trabajo, altamente valioso para los objetivos de la producción, y los segundos dan estímulos, o reconocimientos a manera de pagos por los servicios prestados. Dentro de la organización los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que éstos tengan para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos los reconocimientos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados.

Cuando estos sienten justa esta retribución se establece un equilibrio entre contribuciones y estímulos. Herzberg y sus colaboradores examinaron la relación entre satisfacción en el trabajo y productividad encontrando que existen, básicamente, dos conjuntos de factores que despiertan la



motivación:

- ✿ **Factores motivadores.** Éstos están asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo mismo, como responsabilidad, avance y crecimiento. Otra característica de estos factores es que, además de motivar al trabajador, le generan satisfacción. Así, son generadores de la actividad y mejoramiento del empleado; por ejemplo, los reconocimientos, aumento de responsabilidades y premios económicos. Estos factores se identifican usualmente con los niveles de reconocimiento y autorrealización propuestos por Maslow.
- ✿ **Factores de higiene.** Éstos no generan satisfacción, simplemente se encargan de evitar la insatisfacción y son externos al trabajo propiamente dicho; por ejemplo, las normas de la compañía, como supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salarios base y la prevención de accidentes, favorecen que el trabajo se realice, no su perfeccionamiento. Estos factores se identifican usualmente con los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia propuestos de igual manera por Maslow.

#### ✿ 4.2.- INCENTIVOS NO FINANCIEROS

*"Caer duele, te paras, te sacudes y lo intentas de nuevo"*

*Oscar Armando Zavala Tenopala.*

Es muy mencionado que los incentivos no financieros conforman otro de los elementos de la motivación laboral, es un factor extrínseco que favorece a la motivación intrínseca que aunque se relacionen indirectamente con los incentivos financieros además de que tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo. Los incentivos no financieros incluyen cualquier tipo de compensación que no tiene relación con el pago, pero que mejora el ánimo de los empleados a tal grado que vuelve evidente el esfuerzo adicional. Los elementos o políticas de la compañía dentro de esta categoría incluyen: conferencias periódicas de taller, círculos de calidad, pláticas frecuentes entre supervisores y empleados, escalafón adecuado de los empleados, enriquecimiento del trabajo, planes de sugerencias no financieras, condiciones ideales de trabajo, reconocimiento de un buen trabajo en el momento que se lleva a cabo y publicaciones de los records de producción individuales.

Estos incentivos también se clasifican en dos grandes grupos: los de higiene y los motivadores.

Entre los incentivos no financieros de higiene se mencionan los siguientes:

- ✿ **Seguridad:** Oportunidad del trabajador de contar con un trabajo estable y condiciones adecuadas para realizarlo (seguridad industrial).
- ✿ **Clima de trabajo:** Relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros
- ✿ **Relación supervisor-empleado:** Conjuntos de interacciones entre el trabajador y su



superior.

- ✿ **Condiciones generales de trabajo:** Situaciones que rodean el desempeño laboral como el color, ruido, ventilación, espacio, etcétera (ergonomía).

Entre los incentivos no financieros motivadores, se mencionan los siguientes:

- ✿ **Competencia:** El ser competitivo contra otro grupo de trabajo como lo puede ser un círculo de calidad contra otro, o contra otra área que produzca bienes similares favorece el trabajo en equipo así como la motivación grupal.
- ✿ **Ascensos.**
- ✿ **Reconocimiento por escrito:** Diploma, memorándum o constancia de participación.
- ✿ **Reconocimiento económico:** Dinero, vales o prestaciones económicas al buen desempeño.
- ✿ **Prestaciones:** Todos aquellos servicios a los que se hace merecedor el trabajador por el simple hecho de pertenecer a la empresa (servicios médicos, vacaciones, días festivos, días económicos, pensión, entre otros).

Finalmente, es necesario mencionar la necesidad de equilibrar en la organización los incentivos motivadores (en el aspecto financiero), para poder generar la motivación laboral, ya que aquellos incentivos contemplados dentro del rubro de factores de higiene o prerrequisitos deberán existir previamente a los motivadores, pues no se puede motivar a la persona sin antes cumplir con las condiciones necesarias para que cada empleado realice su trabajo, es decir, tenga un desempeño normal antes de generar un desempeño eficaz.

Del proceso de la motivación se desprenden dos factores: los internos, que son llamados como metas y motivos, y los externos, que son denominados estimulación del medio. Ambos factores interactúan dinámicamente influyendo y modificándose paralelamente. Los motivos y metas dependen tanto de la personalidad del individuo como de la expectativa que el medio ambiente genera. De ahí la importancia de revisar ambos aspectos en interacción.

La personalidad se conforma de cuatro aspectos característicos: el amor, la fuerza, el coraje y la debilidad, y estos se reflejan en el desarrollo social-afectivo, cognoscitivo, motriz y verbal. La cultura, la organización, el grupo y la situación influirán en la personalidad, encontrándose por lo mismo expuestos a cada instante a la variación en la intensidad de la motivación por factores internos o externos.

Los buenos supervisores y los administradores capaces y conscientes usan muchas otras técnicas, como invitar al empleado y a su esposa a cenar, proporcionar boletos para eventos deportivos o teatro, organizar viajes de intercambio con otras compañías sobre la tecnología de punta.

Todos estos enfoques buscan la motivación mediante el mejoramiento del entorno de trabajo. Se conocen también como planes de “calidad de vida en el trabajo”.



El equipo administrativo también debe poner el ejemplo de alto desempeño y búsqueda de la excelencia. De esta manera, los empleados entenderán que la cultura de su compañía es de alto desempeño en la manufactura de productos de la mejor calidad. Los resultados de esta filosofía serán un sentimiento de orgullo para su trabajo. Los programas individuales y de grupo deben ser acordes con esta filosofía de manera que se reconozca el trabajo de equipo y sus resultados.

Los principios de incentivos se han aplicado en talleres e instalaciones de producción, en la fabricación de bienes de cualquier índole, en la industria manufacturera y la de servicios, y en operaciones de mano de obra directa e indirecta.

Los incentivos se han usado para renovar la productividad de las personas, mejorar la calidad y la confiabilidad del producto, reducir el desperdicio, mejorar la seguridad y estimular buenos hábitos de trabajo como la puntualidad y la asistencia diaria, así como también aumentar la producción.

#### ✦ 4.3.- PLANES DE COMPESANCIÓN FLEXIBLES

*“No es lo que tú tienes, sino como usas lo que tienes lo que marca la diferencia”*

*Zig Ziglar*

Los planes de compensación flexibles incluyen todos los planes en los que la compensación del trabajador se relaciona con la producción, en un sentido amplio son todos los planes de incentivos que incrementan la producción del empleado. Esta categoría incluye planes de incentivos individuales de grupo.

En los primeros, el desempeño de cada empleado, durante el periodo, rige su compensación. Los planes de grupo se rigen a dos o más empleados que dependen entre sí como un equipo de trabajo. En estos planes la compensación de cada trabajador dentro de un grupo se apoya en el desempeño del grupo completo durante el periodo.

#### ✦ 4.4.- PLANES DE GANANCIAS COMPARTIDAS

*“El éxito no es el resultado de una combustión espontánea. Tú tienes que encenderte primero”.*

*Fred Shero*

Los planes de ganancias compartidas, conocidos también como planes de productividad compartida, se caracterizan por compartir los beneficios de la mejora en la productividad, la reducción de costo y/o la mejora en la calidad. Existen tres planes de productividad compartida que son: Scanlon, Rucker e IMPROSHARE. Difieren en la fórmula usada para calcular los ahorros en productividad y el método de implantación. Estos tres planes de productividad son flexibles en cuanto al personal incluido en ellos puede tratarse de trabajadores directos e indirectos o de cualquier nivel administrativo.



#### ✦ 4.5.- PLAN SCANLON

*“Quiero morir siendo esclavo de los principios no de los hombres”*

*Emiliano Zapata*

Durante la gran depresión, Joseph Scanlon Desarrollo el plan Scanlon para salvar a una compañía de la quiebra. Tres principios fundamentales forman la base de este plan: Pago de bonos, Identidad con la compañía o la empresa y participación de los empleados. Los planes Scanlon reconocen el valor y contribución de cada miembro de la empresa, estimulan la toma de decisiones descentralizada y buscan que cada empleado se identifique con los objetivos de la organización a través de la participación financiera.

Para incluir la identificación con la compañía, el Plan Scanlon recomienda un programa continuo de desarrollo administrativo en el que todos los empleados, mediante una comunicación efectiva, aprenden metas, objetivos, oportunidades y áreas de problemas característicos de la empresa. Este plan incorpora la mayor parte de las variables de “calidad de vida de trabajo” como ampliación de tareas enriquecimiento del trabajo sensación de logro y reconocimiento.

La participación de los empleados casi siempre se logra con sistemas de sugerencias formales y dos sistemas de comités que se traslapan. Los representantes electos de los empleados se reúnen al menos una vez al mes con sus supervisores de departamento para revisar las sugerencias de productividad, reducción de costo y mejoras en la calidad.

#### ✦ 4.6.- PLAN RUCKER

*“La libertad no necesita alas, lo que necesita es echar raíces”*

*Octavio Paz*

Este plan surgió a principios de la década de 1940. Fue concebido por Allen W. Rucker, al observar la relación entre los costos de nómina y las ventas netas reales, más o menos los cambios en inventario, menos los materiales y servicios comprados.

Lo mismo que el plan Scanlon, el plan Rucker hace énfasis en la identificación con la compañía y la participación de los empleados, mediante el establecimiento de un sistema de sugerencias; los comités Rucker y la buena comunicación trabajadores-administradores. Este plan proporciona un bono en el que todos, excepto la alta administración, comparten un porcentaje de las ganancias. En la evaluación del bono se establece una relación histórica entre la mano de obra y el valor agregado.



#### ✦ 4.7.- IMPROSHARE

*“La cordura y el genio son novios, pero jamás han podido casarse”*

*Amado Nervo*

El plan de “mejor productividad al compartir” (cuyo nombre está formado por las letras escritas con mayúsculas en IMproved PROductivity thourgh SHARing) fue desarrollado por Mitchell Fein en 1974. Su meta es producir más unidades con menos horas de trabajo directo e indirecto. A diferencia de los planes Scanlon y Rucker, IMPROSHARE no hace hincapié en la participación de los empleados, más bien mide el desempeño y estimula a los trabajadores para mejorar la productividad.

#### ✦ 4.8.- ACTITUDES DEL SINDICADO

*“Existe al menos un rincón del universo que con toda seguridad puedes mejorar, y eres tú mismo.”*

*Aldous Huxley*

En muchas organizaciones la opinión que también cuenta y sobre la que recae más peso es la de los sindicatos, ya que existen industrias en las que aseguran un buen salario y después aplican incentivos sencillos de calcular por el esfuerzo adicional o prolongado, suelen tener empleados receptivos a ellos e insisten en continuarlos. Por otro lado, en las industrias u organizaciones donde los trabajadores necesitan trabajar al paso del incentivo para que sus ingresos cubran las necesidades primordiales de vida, no se entusiasman con ninguna forma de pago de incentivos salariales. La mayor parte de los representantes sindicales se oponen a la instalación de incentivos salariales en plantas donde existen.

Varios autores afirman por sus experiencias en el campo que los planes de incentivos al salario, es decir, los planes que ofrecen más salario por más producción, presentan una serie de problemas especiales que casi siempre sobre pasan los beneficios posibles. Con pocas excepciones, los sindicatos se oponen a los sistemas de incentivos debido a experiencias pasadas con los abusos de estos planes y por las dificultades y malos efectos inherentes. Los sindicatos que los han aceptado o que han permitido que continúen, en general, lo han hecho con mucha renuencia y con algunos problemas. Sencillamente no siempre ha sido práctico o expedito oponerse o eliminar tales planes.

Las objeciones principales de los sindicatos a los planes de incentivos surgen del temor de que una producción fija de bienes y servicios, genere como resultado un gran esfuerzo y una reducción de personal. Los líderes también piensan que la implementación de incentivos resta importancia a la necesidad de los sindicatos, ya que su papel principal es lograr salarios más altos y esto lo consiguen los planes de incentivos de manera automática.



Los representantes sindicales aseguran que dentro del clima laboral estos planes de incentivos causan confrontaciones entre trabajadores. Asegura que cuando un trabajador tiene mayores ingresos que otro, surge un sentimiento de falta de confianza, hay sospechas en el grupo de trabajo y las relaciones entre trabajadores se deterioran, generando una disminución en la participación por grupo o por equipo. Aseguran también que para un futuro cuando se busca formar equipos de trabajo para la mejora de calidad o aumento de la productividad, esto genera una gran barrera que no permite el crecimiento personal ni organizacional.

Hay muchos puntos que cubrir antes de instalar un programa de incentivos para que los problemas o confrontaciones que pudieran existir se disminuyan hasta el punto de casi desaparecer para que no lleguen a suceder y así el empleado la administración y los sindicatos trabajen juntos y este tipo de planes ayuden al aumento de productividad en la empresa.

Un punto antes de instalar un programa de incentivos, es por parte de la administración donde debe estudiar su planta para estar segura que esta lista para el plan. Al inicio, debe introducirse una política de estandarización de métodos para lograr una medición del trabajo válida. Si distintos operarios siguen patrones diferentes al realizar su trabajo, y si la secuencia de elementos no está estandarizada, la organización no está lista para instalar incentivos.

Los programas de trabajo deben crear un conjunto de órdenes pendientes para cada uno de los operarios a fin de minimizar la posibilidad de que queden sin trabajo. Esto implicara que se dispondrá de inventarios de materiales adecuados, asegurara que las máquinas y herramientas cuenten con mantenimiento, es decir que si un operario se le va a estandarizar un método el tendrá que aprender lo necesario en la capacitación, se le daran todos los medios para que pueda realizar dicho trabajo de la manera que la organización lo necesita para que pueda aumentar su producción, no sin antes haberle explicado al trabajador los beneficios para la empresa, para él y su área de trabajo.

Al momento de que se acepte un trabajo de incentivos se debe tomar en cuenta que este deberá ser justo y proporcionar tolerancia entre los diferentes tipos de trabajo, para reconocer los puestos que exigen mayores aptitudes, esfuerzo y responsabilidad. Es preferible que se establezcan los incentivos mediante un programa razonable de evaluación del trabajo.

Para poder desarrollar un estándar de trabajo justo antes de poner en marcha el plan de incentivos y hay que asegurarse de que los incentivos sean correctos para cada trabajo, ha de usarse alguna forma de medición del trabajo como estudios de tiempos, datos de movimientos fundamentales, datos de estándares, formulas o muestreos del trabajo, de esta manera se asegura de que se establecerán no solo con un juicio subjetivo o los registros históricos de desempeño.





## 5.- SATISFACCIÓN

*“Cuando lo que haces te provoca dar lo mejor de ti sin esperar recompensa, haz encontrado tu vocación.”*

*Gustavo Estrada Luque*

Otro concepto estrechamente vinculado al proceso de la motivación es la satisfacción laboral, es decir, la necesidad o motivo se encuentran al inicio del proceso, mientras que la satisfacción es el cierre de ese proceso. La satisfacción en el trabajo no solo consiste en las condiciones en que se desenvuelve. La personalidad también juega un rol. A las personas que son menos positivas respecto de sí mismas es menos probable que les guste su trabajo.

Esta noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito, dicho esto se sabe que va ligado a un objetivo que se quiere alcanzar, dicho objetivo al cumplirse se ve saciado un apetito

Por otro lado se tiene la definición de la palabra laboral, nos dice que es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquel que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra.

Estas definiciones permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de su trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, el cumplimiento de objetivos, etc.

De acuerdo con esta lógica la satisfacción laboral es una actitud que desarrolla la persona hacia su situación en el contexto de trabajo. Ésta, por supuesto, es una visión general (multidimensional), aunque también se aborda de manera unidimensional, en este caso podría agruparse en factores intrínsecos altamente subjetivos y factores extrínsecos más vinculados a aspectos objetivos relacionados con las organizaciones.

### Factores Extrínsecos e Intrínsecos:

- 🌱 **Satisfacción con el salario:** se vincula principalmente con factores de remuneración usualmente económica (indicador: el dinero).
- 🌱 **Satisfacción con las promociones:** se relaciona con oportunidades de formación o también la satisfacción con el criterio adoptado por las promociones (indicador: las categorías de puestos).
- 🌱 **Satisfacción con los beneficios:** hace referencia a las pensiones, vacaciones, etcétera (indicador: días de vacaciones, monto de pensiones, entre otros).
- 🌱 **Satisfacción con las condiciones de trabajo:** ventilación ruido, temperatura, etcétera.





(indicadores: las diferentes escalas que se utilizan para medir el aspecto particular).

Aunque como tal no existen factores totalmente objetivos, una característica que comparten en común los factores anteriores es que tienen indicadores de uso universal, situación que no comparten los aspectos que se enumeran a continuación, ya que en estos la subjetividad del trabajador establece el juicio de valor.

- ✿ **Satisfacción con el trabajo:** suele estar referida a factores que se vinculan específicamente con el trabajo, como la cantidad, el éxito, el interés intrínseco, entre otros.
- ✿ **Satisfacción con el reconocimiento:** hace referencia a los elogios en el trabajo.
- ✿ **Satisfacción con la supervisión:** con el estilo de supervisión.
- ✿ **Satisfacción con los compañeros:** hace referencia tanto a la relación como al apoyo y la competencia entre ellos.
- ✿ **Satisfacción con la compañía y la dirección:** se vincula a aspectos de la política organizacional.
- ✿ **Satisfacción con el diseño de puestos:** es igualmente inadecuado tener un trabajador cuyas habilidades e inquietudes estén por arriba del puesto, o que ocupe una plaza alguien que no pueda cubrir los estándares que se le solicitan.

Siguiendo con todas estas ideas se puede decir que entonces la satisfacción de una persona puede ser general o específica, asimismo, queda claro que las fuentes de satisfacción, al no ser cubiertas, se convierten en fuentes de insatisfacción.

Pero, ¿qué cosas provocan que una persona esté satisfecha con su trabajo?

Es difícil contestar esta pregunta, ya que se pueden establecer como un elemento central las recompensas y salarios, pero la satisfacción se reduce cuando hay discrepancias o desajustes entre estas dos variables, sobre todo cuando el trabajador percibe que no es equitativa o que es injusta la asignación. Lo que mantiene satisfecho al empleado en su trabajo es un equilibrio que abarca todos los aspectos del individuo como puede ser el recurso económico para solventar sus necesidades, el hecho de que el trabajo se acople a él y sus aptitudes, el sentimiento de seguridad y afiliación en el trabajo, en fin pueden ser un sin número de aspectos que el individuo busca mantener en equilibrio



## ✦ 5.1.- LA HOMEOSTASIS

*"Estamos tan poco motivados con lo mucho que tenemos y vivimos muy insatisfechos, por lo poquito que nos hace falta"*

*Anónimo*

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos a la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando se tiene hambre se dirige hacia el alimento, es decir, hacia un satisfactor. Ahí se tiene una conducta. Cuando en un organismo se tiene hambre, en ese organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que se busca remediar; en otras palabras, el organismo mantiene un estado homeostático; es decir, un estado uniforme constante, hacia el que se tiende siempre y que se denomina "ideal", que sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente los receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente.

La homeostasis en el trabajo es la búsqueda del equilibrio para cubrir las necesidades y tener una satisfacción plena, en la búsqueda de estas necesidades que conforme para el tiempo se van convirtiendo en más complejas se lleva a un camino que está inmerso dentro del proceso de motivación, ya que se puede estar en un estado de homeostasis, pero la falta de algún aspecto rompe el equilibrio, esto hace que dicho proceso de motivación comience en el momento en que se tiene un motivo o necesidad que tiene que ser satisfecho para volver al estado de homeostasis.

## ✦ 5.2.- CONFLICTO Y FRUSTRACIÓN

*"Me puedo caer, me puedo herir, puedo quebrarme, pero con eso no desaparecerá mi fuerza de voluntad."*

*Madre Teresa de Calcuta*

La personalidad es la manera de comportarse ante determinadas situaciones. Se dice que, cuando este comportamiento está motivado hacia el logro o satisfacción de ciertas metas y hay una interrupción en el camino hacia tal objeto, existe un conflicto (impide por fuerza el logro del objetivo) o una frustración (impide el logro del objetivo).

En el conflicto se dan dos o más motivos poco compatibles, es decir, no pueden satisfacerse al mismo tiempo; esto genera que la persona se vea prácticamente obligada a elegir entre uno u otro. Existen básicamente tres tipos de conflicto:



1.- Aproximación-aproximación: donde ambas decisiones son positivas y reportarán beneficios a la persona; por ejemplo, cuando a un trabajador se le propone una actividad en otra empresa con el mismo sueldo y el mismo reconocimiento que él que tiene.

+	+
Mismo sueldo	Mismo sueldo
Mismo reconocimiento	Mismo reconocimiento

2.- Evitación-evitación: donde ambas situaciones o decisiones son negativas o poco deseables, pero se debe de elegir alguna; por ejemplo, cuando a los trabajadores se les da a elegir entre obedecer una orden intransigente de su jefe o dejar a sus compañeros de trabajo para transferirlos a otro departamento.

-	-
Orden intransigente	Transferir a sus compañeros

3.- Aproximación-evitación = aproximación-evitación: donde ambas decisiones o alternativas tienen aspectos positivos y negativos. Se dice que este tipo de conflicto es el más común, pues ambas decisiones tendrán tanto satisfacción como insatisfacción; por ejemplo, el estudiante que tiene que elegir entre:

	Estudiar		Trabajar
+	Superación	+	Recursos
-	Recursos	-	Superación

La frustración, por su parte, es la interrupción o barrera en el camino hacia la meta y surge cuando alguna causa externa o imprevista impide la satisfacción del logro de la misma, ya sea por una mala elección en las opciones o por factores externos.

Tanto el conflicto como la frustración son parte cotidiana y fundamental en la vida del ser humano, por lo que no debe caerse en el error de creer que evitar estos procesos es la mejor manera de conseguir el objetivo; por lo contrario, la actitud positiva y organizada ante dichas situaciones afirmará la personalidad, generando lo que comúnmente se llama “tolerancia al conflicto y a la frustración”. Por sus diferencias en la personalidad, los individuos reaccionan ante las experiencias frustrantes y conflictivas de diferente manera ante la búsqueda del ajuste tan necesario para continuar en el camino a la meta; este ajuste puede ser:



- ✿ Negativo: dentro de este tipo de ajuste se pueden mencionar principalmente dos clasificaciones: los mecanismos de defensa y los mecanismos de evasión. Los primeros son una forma para disimular la percepción que la propia persona tiene de sus deficiencias para no experimentar una pérdida de su propia estimación, necesitando de súper-compensación, racionalización, proyección, actitudes negativas y la identificación para superar sus sentimientos de inferioridad; los segundos son una renuncia a la lucha por el logro de los objetivos, y es a través de fantasías, aislamiento, represión y agresión que la persona se sumerge en una situación en la que resulta muy difícil actuar.

### ✿ 5.3.- CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

“Un optimista ve oportunidades en toda calamidad. Un pesimista, ve calamidades en toda oportunidad.”

Sir Winston Churchill

Aquellos trabajadores menos satisfechos muestran más ausencia. Ésta relación está modulada también por la política de la empresa: un trabajador insatisfecho no tiene por qué demostrarlo con un ausentismo abierto:

- ✿ Sería una retirada de tipo psicológico.
- ✿ Retirada física progresiva (retrasos, salir antes, prolongar los descansos, y más).

Personas con menor satisfacción tienen más rotación. Sin embargo, dejar un puesto de trabajo no depende solamente de la satisfacción. A mayor satisfacción laboral, mayor rendimiento o, a la inversa, aquellas personas que trabajan más, están más satisfechas. La satisfacción causa rendimiento, siempre y cuando la productividad no dependa de factores no controlados por el trabajador. El rendimiento causa satisfacción cuando se recibe alguna serie de recompensas.

Si estas menos satisfecho te puedes encontrar peor en tu vida, aunque hay tres hipótesis:

- ✿ **Del desbordamiento:** la satisfacción o insatisfacción del trabajo puede influir en otros aspectos del no-trabajo.
- ✿ **Compensación:** una alta satisfacción en uno de los dominios puede compensar la falta de satisfacción en la otra parte de su vida. Postularía una relación negativa.
- ✿ **Segmentación:** no hay ninguna relación.





## 6.- PRODUCTIVIDAD

*“El mayor de los peligros para la mayoría de nosotros no es que nuestro objetivo sea demasiado alto y no lo alcancemos, sino que sea demasiado bajo y lo logremos”*

*Michelangelo.*

Si se analiza la palabra PRODUCTIVIDAD, se puede descomponer en los dos términos que la componen: PRODUCCION Y ACTIVIDAD. Esto es lo que ha conllevado durante muchos años a la creencia de que este concepto está asociado únicamente a la actividad productiva de la empresa y ha limitado su utilización en otras áreas que no clasifican como tal, de ahí se observa el uso de este concepto en diversos organismos internacionales, como son:

- ✦ OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). Productividad es igual a producción dividida por cada uno de sus elementos de producción.
- ✦ OIT (Organización Internacional del Trabajo). Los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad.
- ✦ EPA (Agencia Europea de Productividad). Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

Esta definición de productividad se asocia con el logro de un producto eficiente, enfocando la atención específicamente en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. La eficacia es el logro de los objetivos. La eficiencia es la obtención de los fines con la cantidad mínima de recursos. Para saber si son productivos, los gerentes deber conocer sus metas y las de la organización.

La productividad va altamente ligada con la intensidad de la motivación y el nivel de satisfacción que se tiene por el trabajo, es un aspecto más intrínseco guiado por nuestros hábitos y cultura, aunque no por eso quiera decir que estas sean limitaciones para poder ser productivos.

Casi todo el mundo intuye que su comportamiento, tanto en el trabajo como en la vida privada, podría mejorar en muchos aspectos, pero pocos saben cómo conseguirlo, la productividad es el estado mental que busca tener una mejora continua a través de la motivación y la satisfacción.



Existen muchos factores que pueden ayudar a encontrar un estado de mejora continua personal que ayuda a sobre salir en el ámbito laboral, algunos de estos factores, son conocidos como los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Estos 7 hábitos que a continuación se mencionan hacen que la gente altamente efectiva sean las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas y que en el día a día esas personas vayan mejorando continuamente haciendo que sean más productivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituya la base para efectividad.

- ✿ Ser proactivo: En este hábito no se busca el que haya culpables sino que se hace lo que sea necesario para lograr lo que se ha trazado.
- ✿ Pensar en objetivos: Se definen concretamente lo que se quiere o desea
- ✿ Definir prioridades: Lo primero es lo primero
- ✿ Aprender a negociar: Se busca que todos ganen
- ✿ Primero se comprende y luego se busca el ser comprendido: Nos ponemos en los zapatos de los demás
- ✿ Se genera una sinergia: Se trabaja en equipo para lograr resultados significativos
- ✿ Recuperarse y reanimarse: Se cargan las pilas y se afila la herramienta para trabajar productivamente.

Estos 7 hábitos son como una guía que se puede poner en práctica para poder ser mejores día a día y ser personas más productivas.

## ✿ 6.1.- LAS CUATRO DIMENSIONES DE LA RENOVACIÓN

*“Las personas desarrolladas siempre dan resultados”*

*Kaoru Ishikawa*

Como toda máquina, instrumento, objeto o relación, la mente humana y el cuerpo humano se van desgastando poco a poco con el trabajo diario y esto va mermando la productividad haciendo que cada día se esté más agotado y cansado, existen cuatro dimensiones que sugieren que hay que tomar un momento para poder tener una renovación y que ese desgaste vaya siendo menor, es similar a llevar a cabo un mantenimiento preventivo a una máquina. Esto significa renovar las cuatro dimensiones de la naturaleza: La física, la espiritual, la mental y la social/emocional.

- ✿ **La dimensión física:** supone cuidar efectivamente del cuerpo físico, comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente, hacer ejercicio con regularidad, este ejercicio atiende tres áreas del mantenimiento corporal que son la resistencia, la flexibilidad y la fuerza. Cualidades que en una empresa son de admirar en empleados productivos que tienen la destreza de poder ser flexibles ante los cambios, tienen la fuerza de alcanzar sus metas así como persistencia o resistencia de lograrlas.
- ✿ **La dimensión espiritual:** la renovación en esta dimensión proporciona liderazgo a la vida, permitiendo tener un equilibrio para poder liderar a más personas a su vez, en esta dimensión está comprendido el núcleo, el centro del ser humano, el compromiso con el



sistema de valores personales y valores en la empresa, es un área muy privada de la vida, la renovación en esta dimensión hace que exista una inspiración y todo se pueda ver con un punto de vista diferente, ayudando a la resolución de problemas de una manera creativa.

✿ **La dimensión mental:** el desarrollo mental generalmente se ve atrofiado cuando se deja de lado la educación formal, ya que es muy difícil por convicción propia emprender una nueva educación, la renovación en esta dimensión ayuda a poder planificar, escribir, tener la mente activa en temas que se dominan y conocen, cualidades que en el trabajo diario ayudan no solo a resolver problemas si no a proponer soluciones convirtiendo al sujeto en una persona proactiva.

✿ **La dimensión social/emocional:** esta dimensión esta principalmente orienta en el liderazgo interpersonal, comunicación empática y cooperación creativa. La dimensión social y emocional están ligadas entre sí porque en la vida emocional se desarrolla a partir de las relaciones con los otros, y en ellas se manifiesta, la renovación de esta dimensión que permite tener un mayor comunicación con subordinados o jefes, ya que se procura perdonar algún mal entendido o alguna falta que pudo haber existido en el pasado, alejando rencor y remordimiento, permitiendo tener una concentración plena en el trabajo sin distractores como riñas o incumplimiento de los deberes de los subordinados.

## ✿ 6.2.- CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

*“Las sociedades no mueren víctimas de sus contradicciones, sino de su incapacidad para resolverlas.”*

*Octavio Paz*

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

Las actividades de las personas en la organización son, como se dijo antes, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de los miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben la motivación necesaria que genere una actitud provechosa en alguna forma y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales que se orientan a satisfacer sus necesidades y pasiones.



### ❖ 6.3.- CAPACITACION

*“Nuestro tiempo para aprender es infinito, más la vida nos enseña que debemos detenernos para saber cómo vamos aprendiendo”*

*Dolores Ramírez López*

La fuerza de trabajo de una compañía es uno de sus recursos principales. Sin trabajadores calificados, las tasas de producción serían menores, la calidad peor y la productividad global más baja. Un operario no capacitado se verá en la necesidad de aprender sobre la marcha en su área de trabajo, durante este tiempo el representa una pérdida para la productividad, ya que algunos operarios harán las cosas mal con el tiempo se adaptaran a su nuevo trabajo, en teoría “aprendiendo”. Pero es posible que aprendan el método incorrecto y nunca logren el estándar deseado. O pueden tomar un tiempo mayor para alcanzar el estándar. Esto significa una curva de aprendizaje más larga. Otros operarios quizá observen y hagan preguntas a sus compañías y aprendan el nuevo método; sin embargo, durante este periodo, habrán causado lentitud en otros operarios y en toda la producción. Pero aun, quizá sus compañeros usen un método incorrecto que se transmitirá al nuevo operario. Además, el nuevo operario tal vez experimente ansiedad y desconfianza durante todo el proceso de aprendizaje, lo que puede deteriorar ese proceso incluyendo de que el nuevo operario estará más ocupado pensando en realizar el trabajo como el piensa que esta correcto en lugar de pensar en los objetivos personales de la empresa.

Los ingenieros industriales, los ingenieros de factores humanos y otros profesionales interesados en el estudio del comportamiento humano reconocen que el aprendizaje depende del tiempo.

### ❖ 6.4.- PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

*“Recuerda siempre en seguir preparándote, para lograr las metas de tu vida, así cuando estés en la cima cosechando triunfos no olvides tu origen y de dónde vienes, pues la humildad no se compra con nada”*

*Guillermo Elías Lozano Pratt*

La productividad en la organización es la relación que guardan los resultados de la empresa con el tiempo y recursos que se invierten para alcanzar objetivos. Cuando se empieza un negocio los procesos son intuitivos; por ejemplo, si se decide hacer chocolates para venderlos, no se iniciara con un pedido de 5,000 piezas, la producción se incrementa poco a poco y los procesos deben volverse cada vez más eficientes.

¿Pero por qué ocurre esto? ¿Qué pasa si la demanda se incrementa y no se está listo para cumplirla? Lo más seguro es que la empresa se rezague, y aún si la demanda no aumenta, lo ideal es buscar siempre la forma de cumplir con las metas de la manera más ágil posible.

Es normal mostrarse renuente al cambio ya sea en el procedimiento o la tecnología que se utiliza en la operación diaria, y por ello es importante conocer cuáles son los aspectos básicos que





pueden incrementar la productividad y hacer más eficiente a la empresa.

- ✚ **Equipo.** Parece una regla básica, pero es un aspecto en el que se debe tener cuidado. Todas las herramientas tecnológicas que se utilicen para la operación tienen limitantes, pero antes de cambiar la computadora, las herramientas, o cualquier máquina que se requiera para la empresa, es importante que se tenga un pleno conocimiento de los detalles de operación.

Muchas veces los empresarios tienen la sensación de que su equipo es obsoleto, cuando en realidad no hay una conciencia plena de la capacidad del mismo, lo que genera nuevos costos al sustituirlos y como consecuencia reduce las ganancias. Así, lo ideal es que el personal conozca bien cómo funcionan las herramientas de trabajo para sacar el mayor provecho.

- ✚ **Procesos.** Los procedimientos siempre pueden ser más eficientes. No basta con indicarles a los empleados que el trabajo será mejor si hacen las cosas de tal o cual manera, pues eso sólo generará un ambiente hostil y se sentirán invadidos, disminuyendo su entusiasmo, motivación y satisfacción, además de que se mostraran renuentes a dicho cambio.

Se debe estudiar el proceso que se quiere hacer más eficiente y desarrollar un procedimiento estándar para que el personal lo siga. Seguramente cuando se realice un 'manual' este también tendrá cambios conforme se vean los resultados, pero será de una manera equitativa para que la operación sea más ágil y se reduzcan los errores.

Por otra parte, si lo que se quiere es tener una mejor interacción con tus empleados se recomienda que se tengan en claro el tipo de relaciones que se establecerá con los empleados, los canales de comunicación que se utilizarán para ello y la forma de medir esas relaciones.

Para ser más productivo en la manera de relación, las prácticas que se establecen para tener contacto con los empleados deberán tener una función clara.

- ✚ **Condiciones de trabajo.** La frase 'el empleado contento trabaja mejor' tiene mucho de razón. Las cargas de trabajo y horarios deben estar delimitados y tanto el personal como los directivos deben respetarlos, de lo contrario el rendimiento no será el mismo y los resultados bajarán en términos de calidad.

La mejor manera de lograr un entorno de trabajo productivo es trazar metas y evaluar el cumplimiento para otorgar incentivos o pensar en sanciones o cambios. Lo importante es que como empresa se genere el mejor ambiente para optimizar procesos.



## ✦ 6.5.- CLIMA ORGANIZACIONAL

“La vida me ha enseñado a caerme una y otra vez, pero mi YO me ha enseñado a levantarme y mirar hacia adelante pero jamás atrás.”

Félix Galicia Martínez

Las condiciones de trabajo importan y afectan de manera importante a la productividad del trabajador y de la organización, el clima organizacional se define, como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El **Clima Organizacional** guarda una relación directa en la determinación de la **Cultura Organizacional** de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo. La teoría de los profesores **Litwin y Stinger**, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Descripción de lo que es cada uno de los nueve factores que repercuten en la generación de un Clima Organizacional, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos y/o sostenerlos.

### ✦ 6.5.1.- Estructura.

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.



La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto trascendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

#### 6.5.2.- Responsabilidad.

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de los trabajadores, independientemente del cargo que ocupe o del oficio que realice, si está desarrollando la actividad que le place hacer, su labor siempre será importante, manteniendo la idea de que está aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia se mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asuma con al obtener mejores resultados.

#### 6.5.3.- Recompensa.

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclaman” reconocimiento adicional.

#### 6.5.4.- Desafíos

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

#### 6.5.5.- Relaciones

Las relaciones se fundamentan en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

#### 6.5.6.- Cooperación

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

#### 6.5.7.- Estándares

Un estándar, se sabe que establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que



puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios, para ello los miembros del grupo percibirán estos con sentido de justicia o de equidad.

#### 6.5.8.- Conflicto

El conflicto siempre será generado por las diferencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

#### 6.5.9.- Identidad

Se conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.





## 7.- MODELOS DE EXPLICACIÓN DEL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

*“Has que cada día lo que observan tus ojos sea una maravilla y podrás contemplar la perfección de tu vida, un sueño es una idea que nace de una mente con ilusiones creativas.”*

*Ricardo Moisés Lozano Ramírez*

Una de las funciones directivas más importantes es motivar a los empleados para que actúen de acuerdo a los intereses de la organización (Kidwell y Bennett, 1993). La Motivación puede ser entendida como el conjunto de fuerzas que hace a la gente elegir un comportamiento sobre otro comportamiento alternativo (Kidwell y Bennett, 1993).

Uno de los mayores desafíos del líder es motivar a las personas a hacerlas decididas y confiables, comprometerlas estrechamente para alcanzar los objetivos propuestos y energizarlas y estimularlas suficiente para que tengan éxito en el trabajo en la organización. El conocimiento de la motivación humano es indispensable para que el líder pueda contar realmente con la colaboración irrestricta de las personas. Aunque los modelos de motivación que a continuación se describirán pertenecen al área de la psicología, el líder debe fundamentarse en ellos para poder crear una condición de aplicabilidad en los conceptos de la vida organizacional.

Las teorías y modelos sobre la motivación se pueden clasificar en dos enfoques diferentes: por un lado, están aquellos que están relacionados principalmente con lo que está dentro del individuo y dentro del ambiente que lo rodea y que energiza o sustenta su comportamiento. Proporciona una visión general de las necesidades humanas y ayuda al administrador a entender lo que desean las personas o lo que satisfecerá a sus necesidades. En realidad, son modelos estáticos y descriptivos. Por otro lado, se hallan los modelos de proceso, que ofrecen una alternativa más dinámica, pues proporcionan la comprensión de los procesos cognitivos o de pensamiento de las personas, que influyen en su comportamiento.

### 7.1.- Modelo la productividad del individuo ante situaciones laborales (Terrence, 1997)

*“¿Qué armas mas poderosas que las ideas? Ni tenemos otras, ni las hay mejores.”*

*Manuel Gómez Morin*

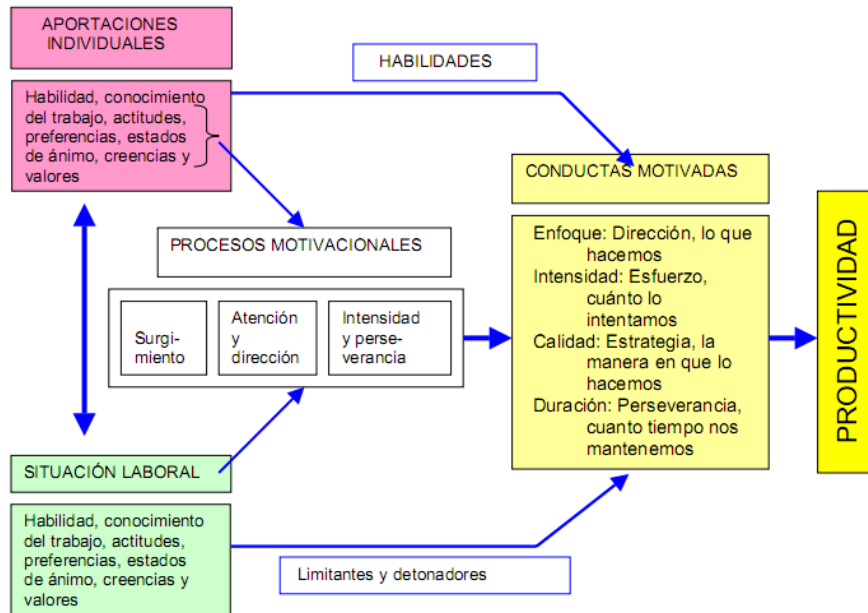
Terrence (1997), representa un modelo de motivación donde muestra sus causas y consecuencias, según se muestra en la figura 3 en la que la persona ajusta sus capacidades, conocimientos, disposición, metas, valores, y estados de ánimo a la situación particular de la organización. Mientras que el contexto cambia dependiendo de las tareas a realizar, los compañeros de trabajo, el ambiente de la organización y su cultura.

Estas dos categorías de factores (capacidades y medio ambiente) pueden influenciarse una a otra y en conjunto ejercen influencia en los procesos de motivación, afectando la dirección y la



intensidad del comportamiento, y el compromiso de seguir actuando de esa manera particular.

La motivación, conjuntamente con la capacidad, el conocimiento del trabajo, las dificultades que se enfrenten y las condiciones laborales, conducen a un cierto tipo de comportamiento, si este adecuado comportamiento se mantiene en el tiempo se traducirá en productividad.



**Figura 3**  
La Productividad del Individuo ante Situaciones Laborales (Terrence, 1997)

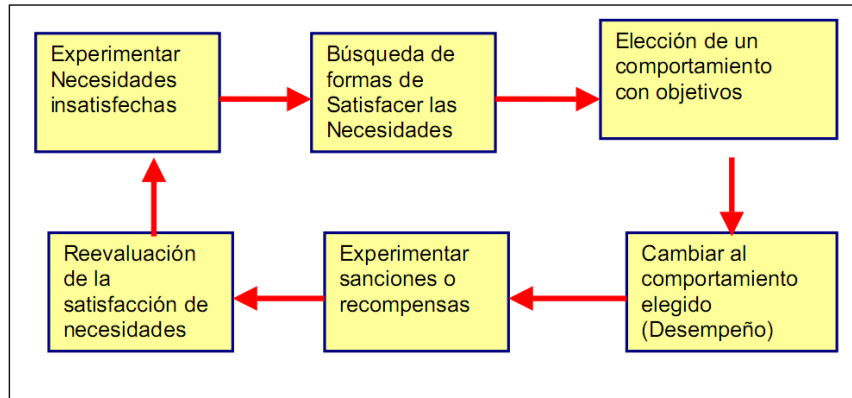
## 7.2.- Modelo Marco de motivación ( Steers y Porter, 1991)

*“No es héroe el que carece de miedo. Lo es quien lo siente, lo enfrenta y lo supera”*

*Roberto Gómez Bolaños*

Se tiene otro modelo como lo es el marco de motivación básico presentado por Steers y Porter (1991), que se muestra en la figura 4, presenta como punto de partida lo que el individuo requiere o desea, acciona una búsqueda de maneras de satisfacerlo, continúa con la selección de opciones de comportamientos dirigidos a objetivos o metas específicas, seguido por la ejecución del comportamiento elegido por las personas buscando satisfacer la necesidad, tal comportamiento se manifiesta como el desempeño intrínseco del empleado. Posteriormente el empleado experimenta las sanciones o las recompensas resultantes de su desempeño y finalmente la persona determina el grado en el que el resultado alcanzado satisface la necesidad original.





**Figura 4**  
El Marco de la Motivación (Steers y Poter, 1991)

### 7.3.- Modelo Teoría de expectativas en la motivación (Vroom, 1964)

*“No estudio para saber más sino para ignorar menos”*

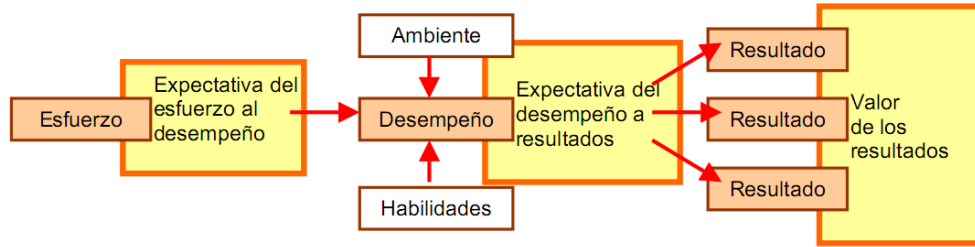
*Sor Juana Inés de la Cruz*

Un modelo más completo para entender la motivación y sus resultados, es la teoría de expectativas en la motivación, el concepto básico fue desarrollado por Edward Toldman y Kurt Lewin (1932) y adaptado al ambiente laboral por Vroom (1964), para de igual forma determinar cómo los individuos eligen entre comportamientos alternativos en el lugar de trabajo La figura 5 presenta dicho modelo.

La teoría de expectativas en la motivación establece que la motivación se basa en la probabilidad percibida de recibir las recompensas deseadas y en qué medida el individuo estima necesarias esas recompensas.

El modelo de la teoría de expectativas en la motivación se compone de dos pasos: expectativa de que el esfuerzo se traducirá en desempeño, que es la percepción del empleado de que su buena actitud y esfuerzos conducirán a un mejor rendimiento; y expectativa de que el desempeño se traducirá en mejores resultados, que establece la percepción de los empleados de que su desempeño los conducirá a los resultados deseados, ya sean recompensas o sanciones.





**Figura 5.**  
Modelo de la Teoría de Expectativas (Vroom, 1964).

La teoría de Vroom (1964), señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta (St. Charles, 2002).

En el modelo de 1964, Victor Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. La teoría de Vroom (1964), se expresa de la siguiente manera:

Motivación = Valor x Expectativa

En donde:

Motivación es la voluntad de una persona por realizar una tarea,

Valor es la preferencia de un individuo por un resultado y

Expectativa es la probabilidad de que una acción produzca el resultado deseado.

Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa.

La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa. Además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más.





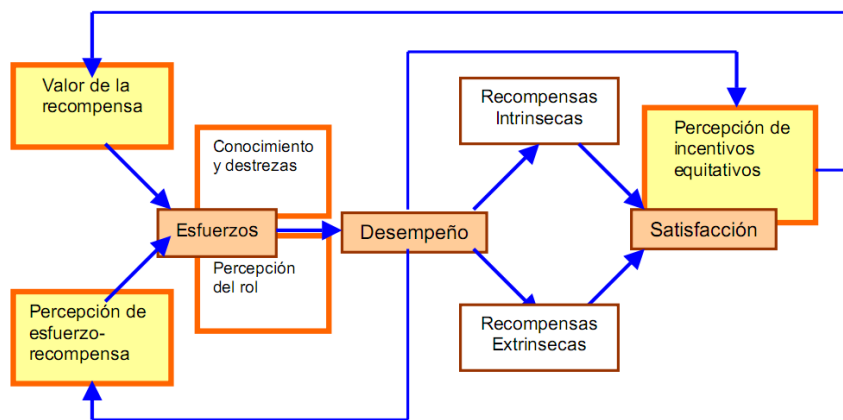
#### 7.4.- La teoría de Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III (1968)

*“Sin instrucción no hay libertad, y, cuanto más difundida esté aquella, tanto más sólida se hace está”*

*Lucas Alamán*

Sostiene que la satisfacción laboral es el resultado que se obtiene de la productividad, y no es la satisfacción laboral lo que ocasiona una mejor productividad. Diferentes niveles de desempeño desembocan en diferentes retribuciones, estas retribuciones producen a su vez diferentes niveles de satisfacción laboral. Así, dependiendo de su desempeño, el empleado recibirá diferentes retribuciones a su esfuerzo, por lo que tendrá diferentes grados de satisfacción laboral (McNeese, 1996).

El esquema mostrado en la figura 6, presenta la visión integral del modelo, el cual se basa en las características personales y organizacionales para explicar la motivación. Cuando el buen desempeño es acompañado de incentivos y recompensas equitativas, conducirá a una mayor satisfacción.



**Figura 6.**

Modelo de la Teoría de Expectativas Porter-Lawler (1968)

Porter y Lawler (1964), elaboraron un modelo de motivación, basado en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom (1964), y aplicaron este modelo principalmente a los gerentes. Como indica este modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa, sumado a la cantidad de energía que una persona considera que se requiere para lograrlo y la probabilidad de recibir dicha recompensa.

El esfuerzo y la probabilidad percibida de obtener una recompensa, están a su vez influidos por el historial del desempeño real. Cuando las personas saben que pueden realizar un trabajo, o si lo han hecho, tendrán una mayor estimación del esfuerzo requerido y conocerán mejor las probabilidades de las recompensas.

El desempeño real en un empleo (la realización de tareas o el cumplimiento de metas) está



determinado principalmente por el esfuerzo aplicado. Sin embargo, también influye la habilidad del individuo (conocimientos y destreza) para hacer el trabajo y su percepción de lo que es la tarea requerida (la medida en que entiende las metas, actividades requeridas y otros elementos de un trabajo). El desempeño, a su vez, conduce a obtener recompensas intrínsecas (como una sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (condiciones de trabajo y estatus). Estas recompensas, matizadas por lo que el individuo considera como equitativo, producen satisfacción. Sin embargo, el desempeño influye también en las recompensas consideradas como equitativas. Lo que el individuo considera como una recompensa justa por el esfuerzo necesariamente afectará a la satisfacción obtenida (McNeese, 1996).

### 7.5.- Modelo del Proceso de Motivación Laboral Propuesto por el Autor para este estudio.

*“Por mi raza hablara el espíritu”*









*José Vasconcelos*

Revisando los modelos anteriores, así como las teorías de motivación, para este estudio se propone el siguiente modelo, llamado “Modelo del Proceso de Motivación Laboral”, en el que se conjuntan diferentes teorías y modelos, esto con la finalidad de crear un modelo propio con los conocimientos adquiridos para poder profundizar el entendimiento del tema y la relación entre la satisfacción, motivación y productividad.

En este modelo se comienza con una Cultura Organizacional, la cual por un lado debe contar con una misión, una visión y unos valores que propician un Buen Ambiente Laboral, donde no existen las tensiones, ni carencias, por otro lado esta estructura tiene unas Metas y Objetivos que se conjuntan con la misión, visión y valores en la Cultura Organizacional.

Esto crea un Clima Laboral en equilibrio donde existe una comunicación y compromiso entre la alta dirección y el resto de los empleados, generando un interés conjunto, dentro de las metas y objetivos de la Cultura Organizacional donde se debe de tener esta comunicación, interés y compromiso.

Logrando este Clima Laboral en equilibrio se obtiene una libertad de conductas proactivas en la alta dirección y en los empleados, algunas de estas conductas son:

-  Toma de decisiones
-  Eficiencia
-  Calidad
-  Liderazgo
-  Persistencia
-  Intensidad
-  Iniciativa
- 



Estas conductas proactivas hacen a su vez que exista una unión de tres fuerzas básicas para obtener “Gente Productiva”, estas fuerzas son:

- ✦ Intensidad
- ✦ Dirección
- ✦ Duración

Esta “Gente Productiva” con libertad de conductas proactivas, va a tener un rendimiento mayor, que a su vez tendrán diferentes niveles de desempeño y diferentes retribuciones, ellos tendrán una expectativa de las recompensas que obtendrán con el esfuerzo que están haciendo.

Al obtener un rendimiento mayor, esta expectativa les dará un valor a sus recompensas intrínsecas o extrínsecas que se llaman Incentivos, será este valor y esta expectativa la que hará sentir satisfechos a las personas productivas en base a su rendimiento, en pocas palabras la intensidad que den a su esfuerzo se verá reflejado en el grado de satisfacción laboral que tengan con relación a la expectativa de sus recompensas.

La “Gente Productiva” tendrá el deseo por lograr algo más, que hará que se cumplan los resultados planteados por la alta dirección y por la Cultura Organizacional, generando así una motivación por el trabajo dentro de la organización, en la figura 7 se puede mostrar dicho modelo.

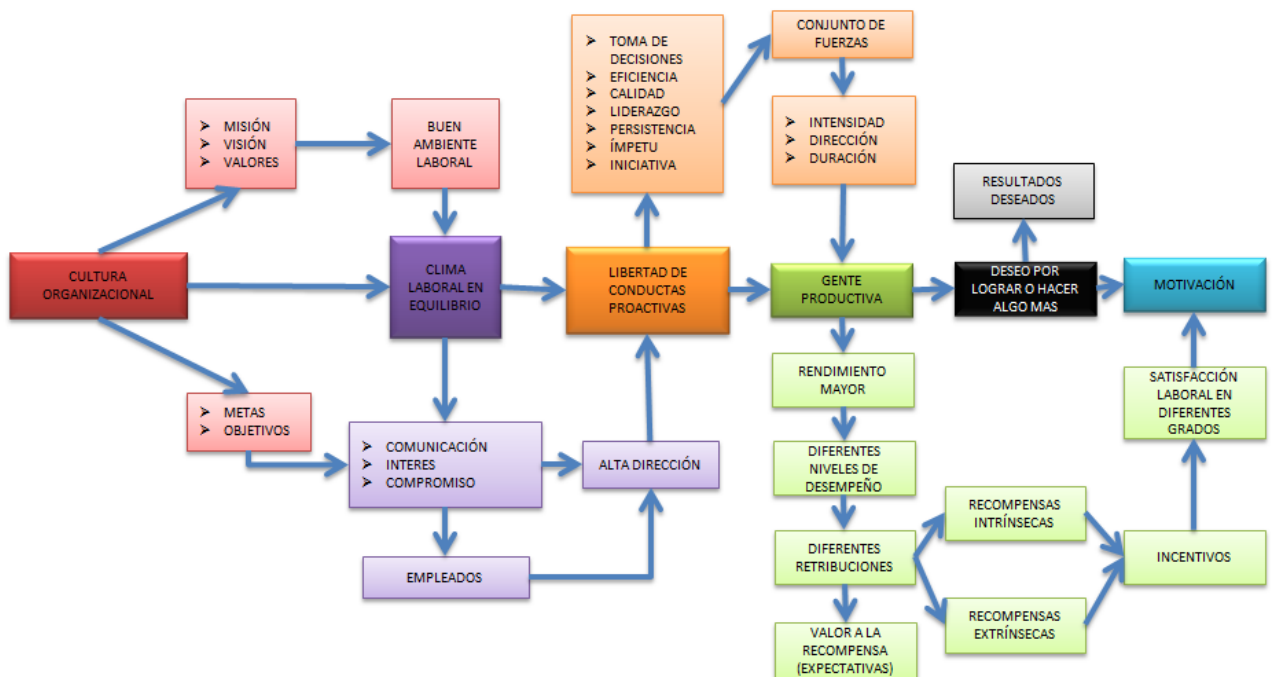


Figura 7 Modelo del Proceso de Motivación Laboral, propuesto por el autor.



## 7.6.- Modelo del Proceso Motivacional Personal (Propuesto por el autor)

*“Dime hermano, sí no lo puedo hacer yo, ¿Qué esperanza tienen los demás?”*







*Eduardo Noé Lozano Ramírez*

En este estudio ya se ha hablado de lo que es la motivación, pero también es pertinente hablar de que no lo es, existen personas quienes piensan que la motivación es rasgo de la personalidad humana que algunas personas poseen y otras no. Hay quienes creen que las personas con poca motivación son perezosas e indolentes. El conocimiento actual respecto de la motivación demuestra que esos supuestos son erróneos. La motivación es la interacción entre el individuo, la situación y el ambiente que lo rodea. Las personas difieren en cuanto a su impulso básico de motivación, y el mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo, es decir, puede estar muy motivado en un momento, y menos en otra ocasión. De aquí se puede concluir que el nivel de motivación varía entre las personas y en una misma persona. Además de las diferencias individuales, existen variaciones en el individuo que dependen del momento y de la situación.

La motivación en general ésta relacionada con el esfuerzo dirigido hacia algún objetivo personal para llegar a una meta. La motivación es ese deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinado objetos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer las necesidades

De ahí la necesidad de hacer un modelo, que pudiera explicar el proceso de la motivación personal dirigida a objetivos que cumplan metas.

Para poder realizar este modelo del proceso motivacional personal se han analizado y tomado como base las siguientes teorías:

-  Teoría de la Estructura Dual o Bifactorial (Herberg, 1968)
-  Teoría de existencia, relación y crecimiento (Clayton Alderfer, 1969)
-  Teoría de las expectativas (Vroom, 1964)
-  Ciclo de motivación (John P. Campbell, 1970)
-  Modelo la productividad del individuo ante situaciones laborales (Terrence, 1997)
-  Modelo Marco de motivación ( Steers y Porter, 1991)

El modelo del proceso de la motivación se muestra en la figura 8



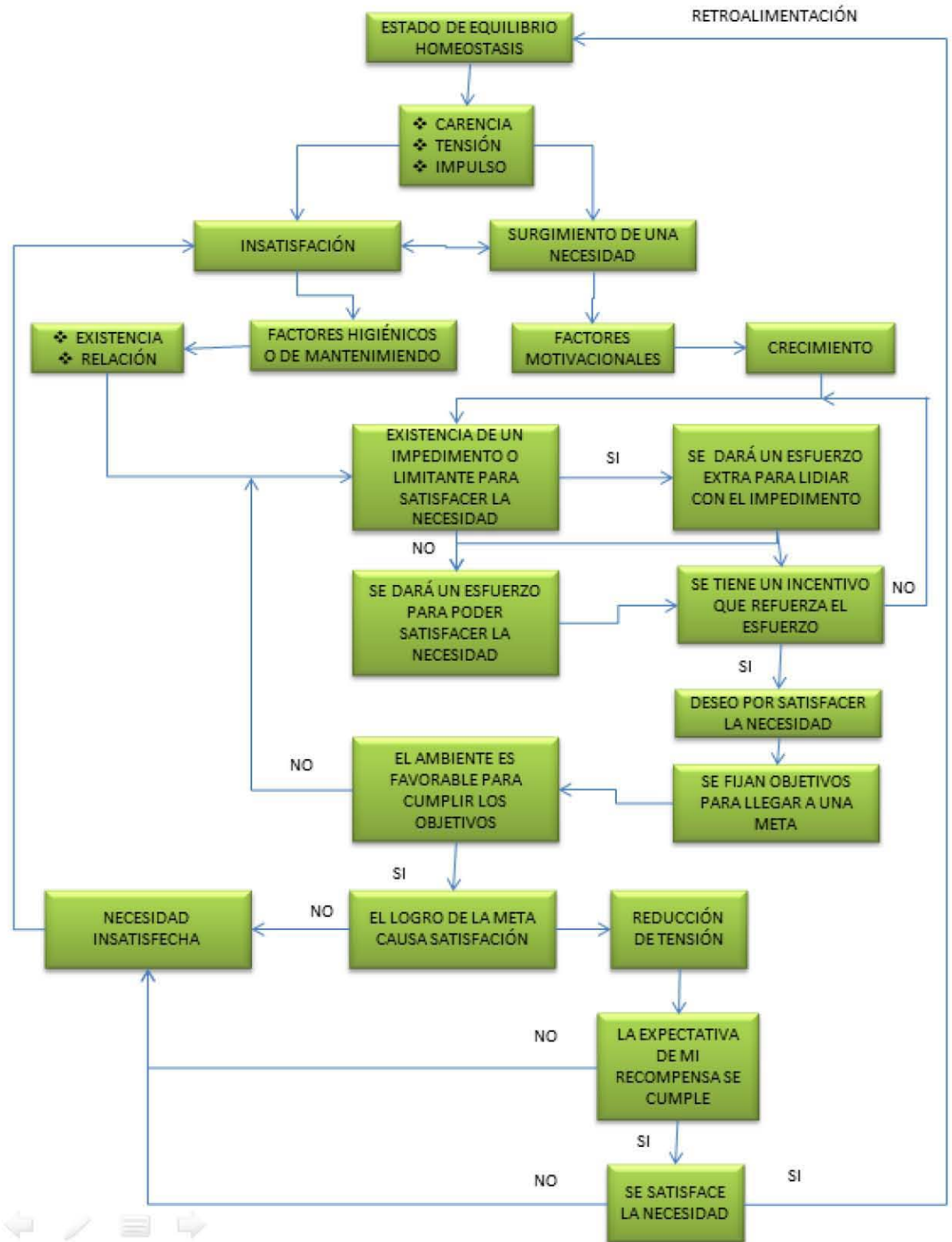


Figura 8 Modelo del Proceso Motivacional Personal (Propuesto por el autor)



El proceso de la motivación comienza con un estado de equilibrio llamado Homeostasis, en el momento en que este equilibrio se rompe existen tres factores que son:

- ✦ Carencia.
- ✦ Tensión.
- ✦ Impulso.

La falta de algún bien satisfactor hace que exista una carencia que genera una tensión, lo que lleva a crear un impulso por querer saciar esa carencia, esto genera una insatisfacción y es justo en ese momento cuando surge una necesidad.

Esa necesidad puede ir orientada a los factores higiénicos o de mantenimiento (Herberg, 1968), donde a su vez se encuentran las necesidades de existencia y relación (Clayton Alderfer, 1969), o bien esa necesidad que surge puede estar orientada a los factores Motivacionales (Herberg, 1968), donde se encuentran las necesidades de crecimiento (Clayton Alderfer, 1969).

Sabiendo que tipo de necesidad se tiene, se puede analizar si existe algún tipo de impedimento o limitación que evite el cumplimiento de la necesidad, cabe recalcar que en este punto ese impedimento puede ser por la falta de una habilidad personal o la carencia de algún conocimiento, una creencia errónea sobre algún tema en particular, una falta de destrezas o aptitudes, una mala actitud, una cultura y filosofía diferente, etc. Si se tiene esa limitante habrá que hacer un esfuerzo extra además del esfuerzo necesario para satisfacer la necesidad, para poder lidiar con él, de no tener esa limitante bastara con hacer el esfuerzo necesario para satisfacer la necesidad.

Es importante contar con un incentivo para poder llevar a cabo una tarea orientada a un objetivo o meta, este incentivo como ya se ha visto no necesariamente tiene que ser económico, por eso el contar con un incentivo es el siguiente paso en este proceso, ya que refuerza el esfuerzo y además genera un deseo por alcanzar la satisfacción de la necesidad, en ese momento es cuando se tiene la fuerza, la disposición y la oportunidad para poder crear objetivos para llegar a cumplir una meta que siempre ira enfocada a la satisfacción de la necesidad.

Para poder cumplir los objetivos y metas, además de los incentivos y el esfuerzo es necesario estar en armonía con el ambiente en el cual se desenvuelve el individuo, porque se podrá contar con todo pero si el ambiente no es favorable con los objetivos y metas, estos difícilmente se cumplirán.

Si se trabaja en armonía en el ambiente se lograra la meta, pero es importante saber si este logro causa satisfacción porque no ser así seguirá existiendo una insatisfacción que nos llevara al inicio del proceso por una necesidad no satisfecha, si el logro causa satisfacción la tensión se reducirá y es cuando se analizara si la expectativa de la recompensa se cumple, de no ser así volverá a existir la insatisfacción, pero si se cumple la necesidad estará satisfecha en su totalidad o muy aproximada a esta y en ese momento existirá una retroalimentación que dirigirá todo de nuevo a un estado de equilibrio, esperando a volver a tener una carencia.





## 8.- INVESTIGACIÓN DE MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

“Sin importar el tamaño de la ciudad o pueblo en donde nacen los hombres o mujeres, ellos son finalmente del tamaño de su obra, del tamaño de su voluntad de engrandecer y enriquecer a sus hermanos”

Ignacio Allende

El presente estudio compara las relaciones entre la satisfacción en el trabajo, la motivación y la productividad, que existen entre los empleados altamente productivos y los empleados medianamente productivos a partir de la medición hecha con un cuestionario adaptado de los temas anteriormente descritos

El trabajo de investigación tiene como base las teorías de satisfacción laboral fundadas en necesidades de suficiencia y de crecimiento (Maslow, 1943; Korthagen, 2005), el análisis estratificado de las teorías de la motivación y la satisfacción laboral comprendidas en este estudio, también incluye a la estructura dual del comportamiento con factores motivacionales e higiénicos (Herzberg, 1968; Noviello, 2000).

Asimismo, se estudian las teorías de satisfacción basadas en procesos como la teoría de expectativas (Vroom, 1964; St. Charles, 2002) y el modelo de expectativa de recompensas intrínsecas y extrínsecas (Porter y Lawler, 1968; McNeese, 1996).

Se utilizó un cuestionario de campo como instrumento de medición del modelo. El cual se menciona su alcance de la siguiente manera.

### **Objetivo General**

Determinar a través de un estudio si los empleados altamente productivos están más motivados y satisfechos con su trabajo actual que en comparación de los empleados medianamente productivos, así como cuales elementos planteados en el cuestionario de estudio (Reconocimiento, recursos necesarios (seguridad e higiene), pertenencia y afiliación, salarios, prestaciones, etc.) son los que mantienen más motivados y satisfechos a los empleados.

### **Objetivos específicos**

Conocer las preferencias de los empleados por un trabajo en un lugar fijo (tranquilo, relajado y sin tensiones), en función en que un salario fijo es más satisfactorio para los empleados que un trabajo totalmente diferente.

Saber si el trabajo como tal y las tareas que desempeñan los empleados lo hacen sentirse satisfecho con su esfuerzo.

Conocer si el clima laboral en un trabajo es un factor que influye en la satisfacción del empleado



así como saber cuáles prestaciones son las más importantes para los empleados.

### **Propósito de la investigación**

Realizar un estudio a través del instrumento de investigación denominado cuestionario el cual está formado por un conjunto de preguntas que están redactadas de forma coherente, organizada, secuenciada y estructurada de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Aplicar el instrumento de medición sobre satisfacción, productividad y motivación a aquellas personas que tengan experiencia en el ámbito laboral, esto con la intención de reflejar en el estudio su experiencia y familiarización con el trabajo en las organizaciones.

Se aplicara el cuestionario a aquellas personas que tengan un nivel de licenciatura, carrera técnica o comercial (titulado o pasante), esto con la finalidad de poder trabajar de una manera más precisa en término de grados de estudio permitiendo comprender que sus conocimientos y su entendimiento reflejaran mayor compromiso con la honestidad y el propósito del cuestionario.

Al finalizar dicho estudio la meta que se pretenderá alcanzara con los datos obtenidos, es saber si la información recopilada sobre la motivación, productividad y satisfacción tienen relación con lo que realmente se lleva a cabo en un ambiente laboral. También se conocerá si existe una verdadera relación entre la motivación, la satisfacción y la productividad así como dar conclusiones con respecto a los datos y resultados obtenidos del tema de estudio.

### **Hipótesis General**

El reconocimiento dentro del empleo, el interés por parte del jefe superior, el contar con todos los recursos necesarios dentro del área de trabajo, sentirse parte de la empresa, tener un sentimiento de pertenencia y afiliación, el crecimiento personal y la presencia de recursos económicos suficientes y tiempos de recreación dentro de la empresa son factores que influyan en la motivación y satisfacción de los empleados altamente productivos.

### **Hipótesis Específicas**

El trabajo en sí y las tareas que desempeñan los empleados lo hacen sentirse satisfecho con su esfuerzo

La presencia de un trabajo en un lugar fijo (tranquilo, relajado y sin tensiones), con sueldo fijo es más satisfactoria para los empleados que un trabajo con estas condiciones diferentes

Los fondos de ahorro, los bonos y los seguros médicos son las prestaciones que más les importan a





los empleados

Los trabajadores considerados como altamente productivos serán los que estén más motivados y satisfechos en comparación con los empleados menos productivos

### ✦ 8.1.- Diseño del estudios

*“Por mí lo aré, para ti serán mis logros y por nosotros será nuestro futuro”*

*Sarita Yamileth Pérez Aldana*

Análisis estadístico de los datos de las encuestas sobre motivación, satisfacción y productiva

En el presente diseño se pretende realizar el análisis matemático y estadístico de la investigación con respecto al tema de: *Estudio de la relación entre satisfacción, motivación y productividad*, a través de la interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario de estudio antes mencionado

El cual se divide de la siguiente manera:

Cuestionario de motivación compuesto por 40 preguntas de respuesta cerrada inducida en una escala de 5 posibles respuestas las cuales son:

5= Totalmente De acuerdo	4 = De acuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2= En Desacuerdo	1= Totalmente en Desacuerdo
--------------------------	----------------	------------------------------------	------------------	-----------------------------

Cuestionario de satisfacción compuesto por 27 preguntas de respuesta cerrada inducida en una escala de 5 posibles respuestas las cuales son:

5 =Totalmente De acuerdo	4 = De acuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2= En Desacuerdo	1= Totalmente en Desacuerdo
--------------------------	----------------	------------------------------------	------------------	-----------------------------

Cuestionario de productividad compuesto por 13 preguntas de respuesta cerrada inducida en una escala de 5 posibles respuestas las cuales son:

5 = Totalmente De acuerdo	4 = De acuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2= En Desacuerdo	1 = Totalmente en Desacuerdo
---------------------------	----------------	------------------------------------	------------------	------------------------------

Apartado de prestaciones el cual consta de una lista de 14 prestaciones a elegir las tres más importantes en orden prioritario personal o en el caso de tener otras prestaciones se cuenta con un espacio para anotarlas



Puede también conocerse que preguntas especificadas recibieron la mayor cantidad de valores con respecto a la escala.

Puede identificarse cuál es el valor promedio de satisfacción, motivación y productividad de los empleados.

Pueden separarse y compararse los datos con respecto a productividad.

Se puede hacer una separación de los empleados altamente productivos y los medianamente productivos.

El estudio reflejara y dará a conocer que elementos son más importantes para la motivación de los empleados y para la satisfacción de sus necesidades.



## 8.2.- Instrumento de medición

“Si se trata de hablar de trabajo, has que tu trabajo sea el que hable por ti”

Ricardo Moisés Lozano Ramírez



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN C-4  
ENCUESTA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL  
Ingeniería Mecánica Eléctrica **Área Industrial**  
Eduardo Noé Lozano Ramírez



### Datos personales

Edad: \_\_\_\_\_ Trabajo actual: \_\_\_\_\_  
Género: M F Profesión o Carrera Técnica: \_\_\_\_\_  
Años de experiencia en el Trabajo actual: \_\_\_\_\_

La motivación es un estímulo (interno o externo) que genera un impulso en el individuo a hacer un esfuerzo y actuar de determinada manera para alcanzar un objetivo.

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar los elementos que motivan a las personas dentro de su ambiente laboral, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad, honestidad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación. A partir de una evaluación personal indique con una marca de cotejo ✓ en la columna provista a la derecha el número aplicable a su respuesta de acuerdo con la siguiente escala

5 = Totalmente De acuerdo	4 = De acuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2 = En Desacuerdo	1 = Totalmente en Desacuerdo
---------------------------	----------------	------------------------------------	-------------------	------------------------------

MOTIVACIÓN	5	4	3	2	1
1. Me motiva el reconocimiento social que se me tiene dentro de mi ambiente laboral					
2. Me motiva recibir algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho.					
3. Me motiva recibir incentivos no financieros, en el momento de llevar a cabo un trabajo bien hecho.					
4. Me motiva llamar la atención de manera positiva por una tarea bien realizada.					
5. Me motiva el que haya competitividad para poder demostrar lo que valgo.					
6. Me motiva tener un puesto con personal a mi cargo.					
7. Me motiva tener un puesto con algo de prestigio.					
8. Me motiva recibir reconocimientos verbales de mi jefe por un buen trabajo.					
9. Me motivan las condiciones del entorno de mi trabajo.					
10. Me motiva trabajar en una estructura que favorezca la iniciativa y me dé la libertad de trabajar a mi ritmo.					
11. Me siento motivado cuando tengo a mi alcance todos los recursos para llevar a cabo mi trabajo.					
12. Me motiva tener a la mano las herramientas necesarias para mi trabajo.					
13. Me motiva no tener que desplazarme mucho por un recurso o material que necesito.					





MOTIVACIÓN	5	4	3	2	1
14. Me motiva cuando son consultadas conmigo y los trabajadores las mejoras o cambios dentro del trabajo.					
15. Me motiva que mi jefe tenga buenas relaciones laborales conmigo.					
16. Aprovecho las relaciones con mis demás compañeros para motivarme y tener un mejor desempeño en mi trabajo.					
17. Me siento influenciado por algún grupo dentro de mi trabajo que me motiva a trabajar mejor.					
18. Me motiva hablar de mi futuro profesional con mi superior.					
19. Me motiva conocer a personas relevantes en una cena de trabajo.					
20. Me motiva formar parte de un equipo dinámico y unido.					
21. Es importante conocer rápidamente y ganar la confianza de mis compañeros de trabajo para sentirme motivado.					
22. Me motiva formar parte de un grupo de trabajo					
23. Me motiva trabajar en un grupo en donde exista la amistad y el aprecio					
24. Me motiva trabajar con mis compañeros del trabajo en proyectos					
25. Poder contar con la amistad de mis colaboradores en caso de una situación difícil me motiva para salir adelante.					
26. Me motiva que mi organización o empresa me estimulan de forma adecuada para impulsarme hacia el logro de las metas.					
27. Me motiva trabajar con personas de experiencia para aprender de ellos					
28. Me motiva que donde trabajo tomo las oportunidades de crecimiento económico y profesional.					
29. Me motiva tomar cursos de actualización y mejora					
30. Me motiva trabajar en una empresa donde haya mucho que hacer e innovar.					
31. Me hace sentir motivado la oportunidad de trabajar extra y superarme a mí mismo(a) si lo deseo.					
32. Me motivan las oportunidades que me ofrecen de un desarrollo para mi crecimiento personal y laboral.					
33. Me motiva un empleo competitivo en el que para destacar haya que trabajar duro.					
34. Me siento motivado en mi trabajo porque mis cualidades y esfuerzos están bien reconocidos.					
35. Me motiva pensar que puedo ascender jerárquicamente.					
36. Me motiva tener un trabajo que me ofrezca aprendizaje en un dominio específico.					
37. Me motiva que los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.					
38. Me motiva que mi trabajo actual me permite tener vacaciones.					
39. Me motiva que en mi trabajo las prestaciones son adecuadas.					
40. Me motiva un trabajo remunerado muy bien a comisión, que me permita escoger cuanto quiera rendir.					







### Prestaciones

En esta sección, se escogerán tres prestaciones de la siguiente lista dependiendo del grado de importancia personal para la satisfacción de sus necesidades y la motivación en su trabajo, se colocaran por orden de importancia siendo el 1 para la más importante, el 2 para la medianamente importante y el 3 para la última que es importante para usted (si le importa alguna otra prestación que no esté en la lista puede también colocarla).

PRESTACIÓN
Bono por asistencia y puntualidad.
Bono para transporte.
Transporte pagado por la empresa.
Bono por productividad individual.
Bono por productividad general de la empresa.
Vales de despensa.
Servicio de guardería.
Servicio de comedor con descuento pagado por la empresa.
Préstamo de dinero vía nómina.
Seguro de vida.
Seguro de gastos médicos mayores (cirugías, hospitalizaciones, etc.).
Fondo de ahorro (la empresa pone una parte y el empleado otra).
Seguro de gastos médicos menores (consultas, medicamentos, etc.).
Fondo para el retiro (generado y administrado por la empresa).

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

*GRACIAS, QUE TENGA UN BUEN DIA Y NO LO OLVIDES*





Edad: \_\_\_\_\_ Trabajo actual: \_\_\_\_\_  
 Genero: M F Profesión o Carrera técnica \_\_\_\_\_  
 Años de experiencia en el trabajo actual: \_\_\_\_\_

La satisfacción es el grado de confort de la persona con respecto a su entorno, en relación con su esfuerzo y trabajo.

La productividad es conseguir los objetivos con el uso óptimo de recursos de su medio ambiente.

El presente cuestionario se divide en dos partes, las preguntas de la primer parte son elaboradas con la finalidad de saber cuáles son los elementos dentro del ambiente laboral que generan satisfacción en el empleado, la segunda parte del cuestionario tiene el propósito de saber que tan productivos se puede llegar a ser dentro del trabajo.

A partir de una evaluación personal seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación e indique con una marca de cotejo ✓ en la columna provista a la derecha el número aplicable a su respuesta de acuerdo con la siguiente escala

5 = Totalmente De acuerdo	4 = De acuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2 = En Desacuerdo	1 = Totalmente en Desacuerdo
---------------------------	----------------	------------------------------------	-------------------	------------------------------

SATISFACCIÓN	5	4	3	2	1
1. Me hace sentir satisfecho sentirme parte de la empresa.					
2. Me hace sentir satisfecho que mi jefe inmediato conozca mi nombre, mis opiniones y mi forma de trabajar					
3. Me siento satisfecho con las oportunidades de crecimiento y promoción.					
4. Me hace sentir satisfecho el poder hacer mejor mi trabajo que como lo hago actualmente.					
5. Las políticas de la empresa me hacen sentir satisfecho porque me permiten desarrollarme plenamente.					
6. La oportunidad de trabajar extra y superarme a mí mismo me hace sentir satisfecho.					
7. Me satisface el hecho de saber con exactitud cuál es mi trabajo.					
8. Me satisface saber que hago exactamente el trabajo por el que fui contratado y capacitado.					
9. Me siento satisfecho cuando se me reconoce un trabajo bien hecho.					
10. Me hacer sentir satisfecho que las tareas que desempeño en mi trabajo estén acorde con mis aptitudes, cualidades y conocimientos.					
11. Me siento satisfecho con las tareas que desempeño en mi trabajo, ya que están acorde con mis expectativas.					
12. Estoy satisfecho con las condiciones de mi trabajo.					
13. Me siento satisfecho con los beneficios de mi trabajo.					
14. Me muestro renuente con mi trabajo cuando estoy insatisfecho, por la falta de algún estímulo.					







SATISFACCIÓN	5	4	3	2	1
15. Me siento insatisfecho porque creo que no he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado.					
16. Me siento insatisfecho porque no siento que forme parte de la empresa.					
17. El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción					
18. Estoy satisfecho con el cargo que actualmente desempeño					
19. Mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa.					
20. Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo.					
21. Se presenta un nuevo trabajo: ¡Acepto porque la oportunidad de diversidad me resulta estimulante y satisfactoria!					
22. Me hace sentirme satisfecho un trabajo con un sueldo fijo.					
23. Me parece satisfactoria la posibilidad de realizar viajes de negocio al extranjero.					
24. Me hace sentir satisfecho la posibilidad de trabajar cerca de casa.					
25. Me hace sentir satisfecho la idea de tener un trabajo muy variado.					
26. Me hace sentir satisfecho un trabajo muy estimulante intelectualmente, que represente un reto para mí.					
27. Me siento insatisfecho con las políticas de la empresa porque no me permiten desarrollarme plenamente.					

PRODUCTIVIDAD	5	4	3	2	1
1. En mi empleo rindo mucho durante las horas laborales y me llevo poco trabajo a casa.					
2. Me apego a las políticas de la empresa.					
3. Al inicio del día, reviso los pendientes del día anterior y agrego los nuevos que hayan surgido.					
4. De los pendientes que tengo, elijo aquellos que requieren de solución inmediata.					
5. Al elegir los pendientes, tomo inmediatamente cualquier acción que implique la realización real, física y contundente de ese pendiente.					
6. Tengo una agenda donde anoto los pendientes.					
7. La metas y objetivos que me fijo las alcanzo siempre.					
8. Tomo la iniciativa de alguna acción a tomar.					
9. Tengo prioridades en mis acciones antes de comenzar a llevarlas a cabo.					
10. En un conflicto busco que las dos partes ganen.					
11. Procuro comprender y luego ser comprendido.					
12. Tengo una buena actitud e intento transmitirla.					
13. Busco siempre una mejora continua personal y para la organización.					

**TEN CONFIANZA EN QUE LOGRARAS TUS METAS. Y LO HARÁS ¡SONRÍE NO LO OLVIDES!**



### ✦ 8.3.-Resultados obtenidos del instrumento de medición

*“La vida me ha enseñado a caerme una y otra vez, pero mi YO me ha enseñado a levantarme y mirar hacia adelante pero jamás atrás”*

*Félix Galicia Martínez*

Este instrumento de recolección de datos ayudara a profundizar el análisis de la relación entre la productividad, la motivación y la satisfacción, con sus resultados se podrá dar una conclusión sobre dicha relación.

#### ✦ 8.3.1.- Resultados generales del instrumento de medición.

La encuesta fue resuelta por un total de 83 personas, 48 mujeres y 35 hombres, siendo el promedio de edad 30 años, se clasificaron las encuestas una por una dependiendo del ramo o sector de la industria al que pertenecen, siendo la clasificación Sector I Agropecuario, Sector II Manufactura y Sector III Servicios.

De estas 83 personas encuestadas 30 pertenecen al sector de la manufactura y 53 al sector servicios, de las personas encuestadas ninguna pertenece al sector agropecuario.

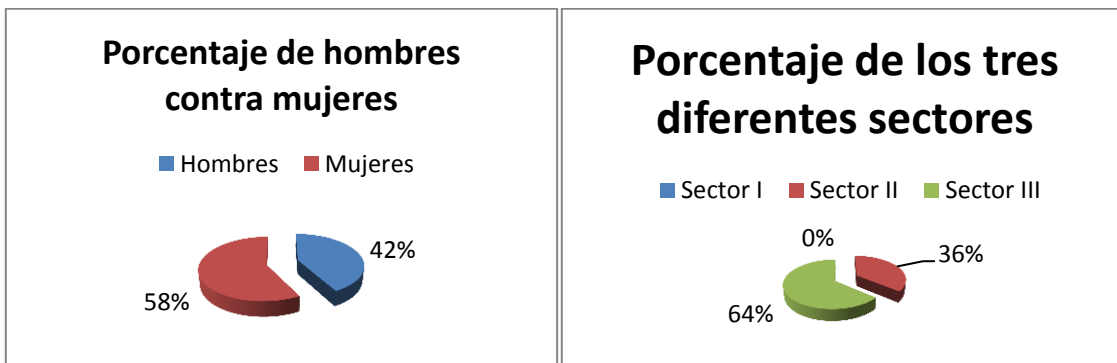


Gráfico 1 Porcentajes obtenidos del instrumento de medición.

#### ✦ 8.3.2.- Resultados específicos del instrumento de medición.

En esta parte se desglosaran los resultados obtenidos con el instrumento de motivación, el primer cuestionario en ser analizado será el de productividad, esto con la finalidad de poder tener una separación y comparación de los empleados altamente motivados y medianamente motivados. Dicha separación y comparación será la que permitirá reflejar los objetivos e hipótesis planteadas.

El cuestionario pide al empleado que seleccione la opción que más se adecue con su comportamiento teniendo 5 opciones para elegir desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. Las opciones tienen un valor que van desde 5 puntos hasta 1 punto, con estos valores se hace la sumatoria obteniendo los siguientes resultados:

Del cuestionario de Productividad se obtuvo que el mayor número de la sumatoria de las 13





preguntas planteadas en los diferentes aciertos fue de 65 y como menor número en la sumatoria de 37. Se toman estos valores para hacer una comparación entre los empleados Altamente productivos y los Medianamente productivos.

1	Cuestionario	Edad	Preg.1	Preg.2	Preg.3	Preg.4	Preg.5	Preg.6	Preg.7	Preg.8	Preg.9	Preg.10	Preg.11	Preg.12	Preg.13	Total
2	17 II	21 M	2	3	1	3	1	1	4	3	3	3	5	4	4	37
3	53 III	55 F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
4	59 III	30 M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
5	73 III	43 F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65

Tabla 1 Resultado del cuestionario de productividad (Máximos y Mínimos valores)

En la tabla 1 se puede observar como el valor menor obtenido fue de 37, este valor es un hombre que trabaja en el sector II, mientras tanto los valores mayores de productividad fueron obtenidos de personas mayores, arriba de 30 años que trabajan en el sector servicio.

Para hacer la comparación se hacen las siguientes operaciones:

El valor más alto obtenido menos el valor más bajo que se obtuvo

$$65 - 37 = 28$$

El número 28 obtenido será la amplitud de la muestra para el estudio, se tienen dos poblaciones que se tomarán en cuenta, una de ellas es altamente productivos y la otra es medianamente productivos, por esto el número será dividido entre 2

$$28 / 2 = 14$$

Este nuevo número dará la amplitud de cada población dando como resultado lo siguiente

$$37 + 14 = 51$$

Las muestras de la población total que estén abarcadas entre los valores de 37 a 51 serán consideradas como empleados medianamente productivos.

$$51 + 14 = 65$$

Las muestras que estén entre los valores 52 a 65 se encontrarán en la población de empleados altamente productivos.

Esto con el fin de poder tener una comparación entre los empleados altamente productivos y medianamente productivos y así poder dar una conclusión a las hipótesis planteadas anteriormente.

Los resultados de esta comparación se muestran en el gráfico 2.



## Comparación de la productividad de los empleados

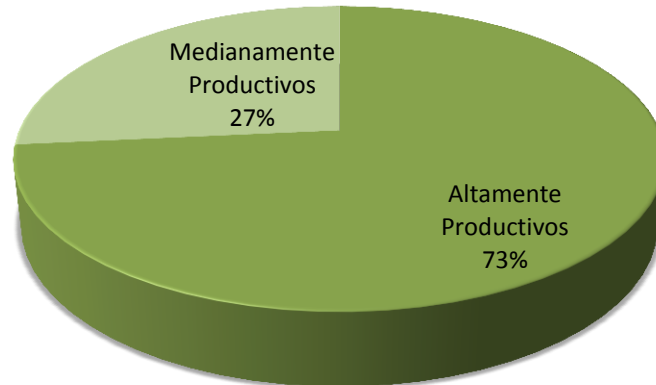


Gráfico 2 Comparación de la productividad entre los empleados.

Como se puede observar (Gráfico 2) para la población total con la que se cuenta se tiene como resultado que existen más empleados productivos que empleados medianamente productivos.

El cuestionario de productividad fue diseñado en base a los temas anteriormente descritos en los capítulos.

Se tiene como resultado que 22 personas están comprendidas en la población de empleados medianamente productivos. Mientras que 61 personas están comprendidas en la población de empleados altamente productivos (los porcentajes se muestran en el gráfico 2).

En el Gráfico 3 se observará una comparación de los valores promedio de los empleados altamente productivos, medianamente productivos y el total de la población universal.



## Gráfico de la comparación de la productividad promedio de los empleados

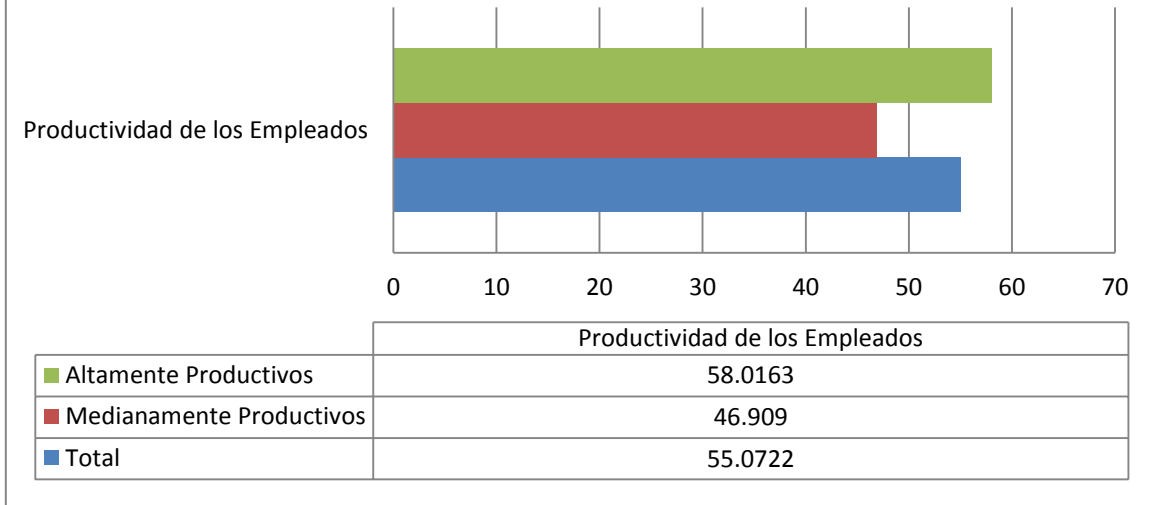


Gráfico 3 Comparación de la productividad promedio de los empleados.

En el gráfico 3 se puede observar los diferentes rangos de la productividad, siendo esta una diferencia considerable. Logrando así el punto de partida para el análisis de los demás gráficos donde en cada uno se trabajara con esta comparación (Todos los datos, tablas y resultados obtenidos con los que se estará trabajando en los gráficos estarán mostrados en el ANEXO página 94).

En el Grafico 4 tomando en cuenta la separación de los empleados según su productividad personal se observara la comparación de los valores promedio de la motivación entre los empleados.



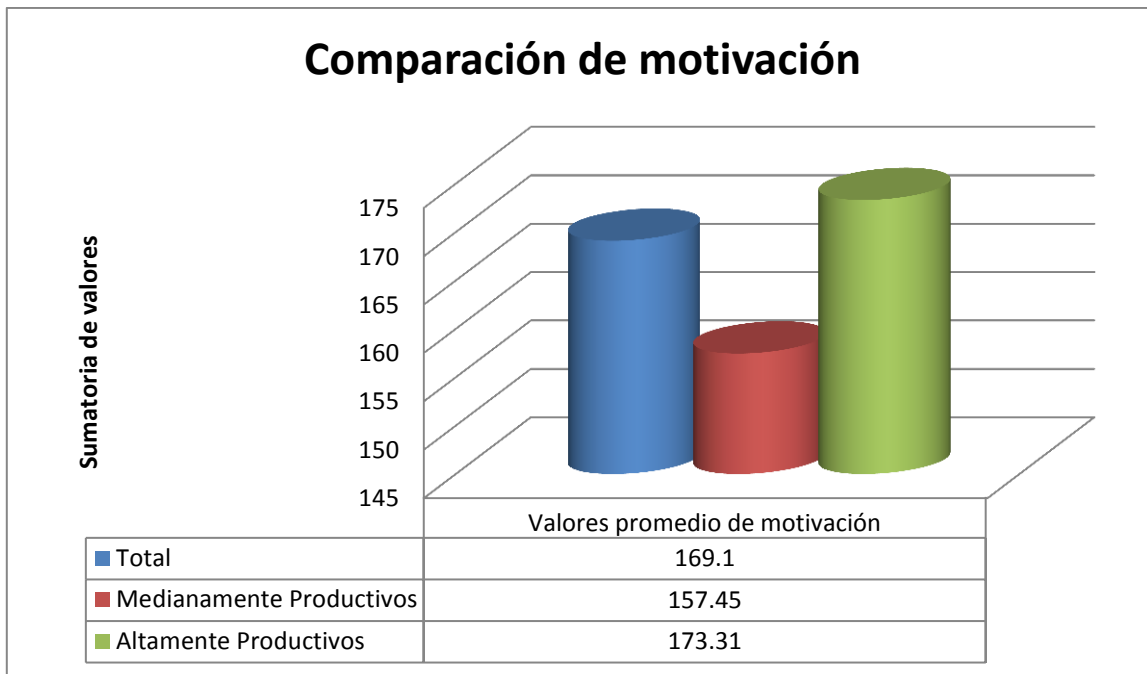


Gráfico 4 Comparación de la motivación promedio entre los empleados.

Los resultados obtenidos con este gráfico muestran como los empleados altamente productivos tienen mayores rangos de motivación en comparación con los medianamente productivos. Logrando así observar que quizá si exista una relación real entre la productividad y la motivación entre las personas.

En el Gráfico 5 se observara la comparación entre los niveles de satisfacción de los empleados

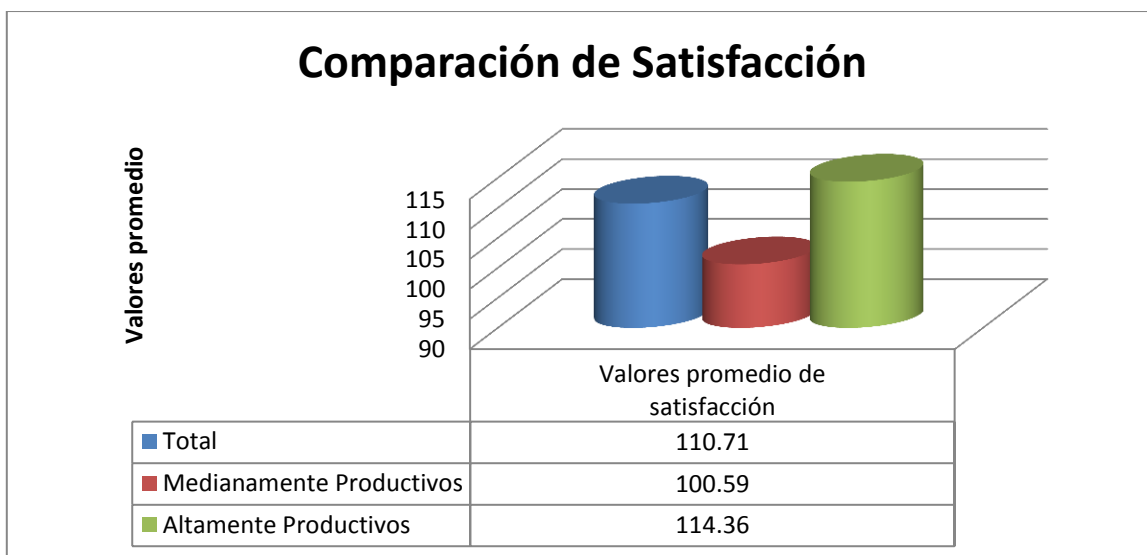







Gráfico 5 Comparación de la satisfacción promedio entre los empleados.



Observando el gráfico 5 se puede ver que los empleados medianamente productivos tienen un rango menor de satisfacción en comparación con los altamente productivos. La relación que se busca encontrar con estos resultados, es saber que si de verdad afecta de alguna manera la productividad personal con los niveles de satisfacción y motivación. Los gráficos 4 y 5 muestran que los empleados altamente productivos son los que se encuentran más motivados y satisfechos con sus trabajos en comparación a los empleados medianamente productivos.

### 8.3.3.- Resultados específicos del instrumento de medición (Motivación).

Las comparaciones de las preguntas del cuestionario de motivación, el cual cuenta de 40 preguntas divididas para este estudio en 5 bloques que a continuación se muestran:

-  **Motivación y Reconocimiento**
-  **Seguridad e Higiene**
-  **Afiliación**
-  **Crecimiento personal**
-  **Salario**

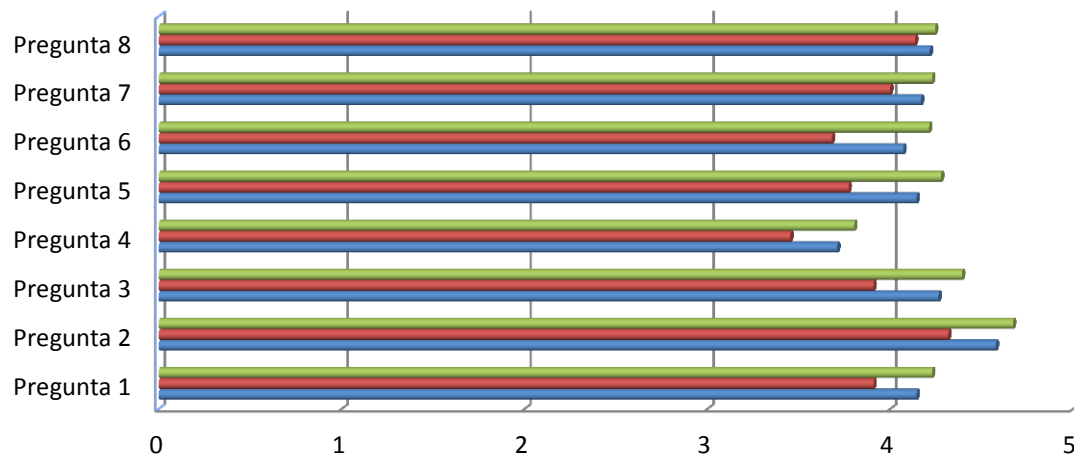
El propósito de la separación en bloques del cuestionario de motivación es poder observar de una manera mejor la relación que existe con la productividad y conocer que aspectos del ambiente laboral favorecen o perjudican la motivación del empleado.

#### 8.3.3.1.- Bloque 1 Motivación y Reconocimiento

El primer bloque que se tiene consta de 8 preguntas, que hacen referencia al reconocimiento que se tiene en el trabajo y este en qué grado motiva al trabajador. En el gráfico 6 se puede observar la comparación de dichas preguntas del primer bloque llamado Motivación y Reconocimiento.



## Motivación y Reconocimiento



	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
■ Altamente Productivos	4.2295	4.6721	4.3934	3.8032	4.2786	4.2131	4.2295	4.2459
■ Medianamente Productivos	3.909	4.3181	3.909	3.4545	3.7727	3.6818	4	4.1363
■ Total	4.1445	4.5783	4.265	3.7108	4.1445	4.0722	4.1686	4.2168

Gráfico 6 Comparación de los valores promedio del Bloque Motivación y Reconocimiento.

1. Me motiva el reconocimiento social que se me tiene dentro de mi ambiente laboral
2. Me motiva recibir algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho.
3. Me motiva recibir incentivos no financieros, en el momento de llevar a cabo un trabajo bien hecho.
4. Me motiva llamar la atención de manera positiva por una tarea bien realizada.
5. Me motiva el que haya competitividad para poder demostrar lo que valgo.
6. Me motiva tener un puesto con personal a mi cargo.
7. Me motiva tener un puesto con algo de prestigio.
8. Me motiva recibir reconocimientos verbales de mi jefe por un buen trabajo.

Figura 9 Preguntas correspondientes al bloque 1 (Motivación y Reconocimiento)

El gráfico 6 muestra los valores promedio de las primeras 8 preguntas, el valor encerrado en el círculo rojo indica el valor mayor de todas las preguntas de la tabla, mientras que el círculo verde muestra el valor mínimo de toda la tabla, la columna del círculo rojo contiene los valores más altos de las tres filas a comparar, y la columna de círculo verde contiene los valores más pequeños.



Con estos valores se puede observar que los empleados medianamente productivos se sienten menos motivados a comparación con los altamente productivos en la atención que reciben por hacer un trabajo bien hecho, mientras que los empleados altamente productivos se sienten más motivados con el reconocimiento y retribución que puedan recibir por un trabajo bien hecho. También se observa que los medianamente productivos en general se sienten menos motivados con el reconocimiento, la competitividad y puestos de prestigio.

✦ 8.3.3.2.- Bloque 2 Seguridad e higiene

El segundo bloque por analizar es el que corresponde a seguridad e higiene, están incluidas 5 preguntas sobre estos temas, los resultados se muestran en el gráfico 7

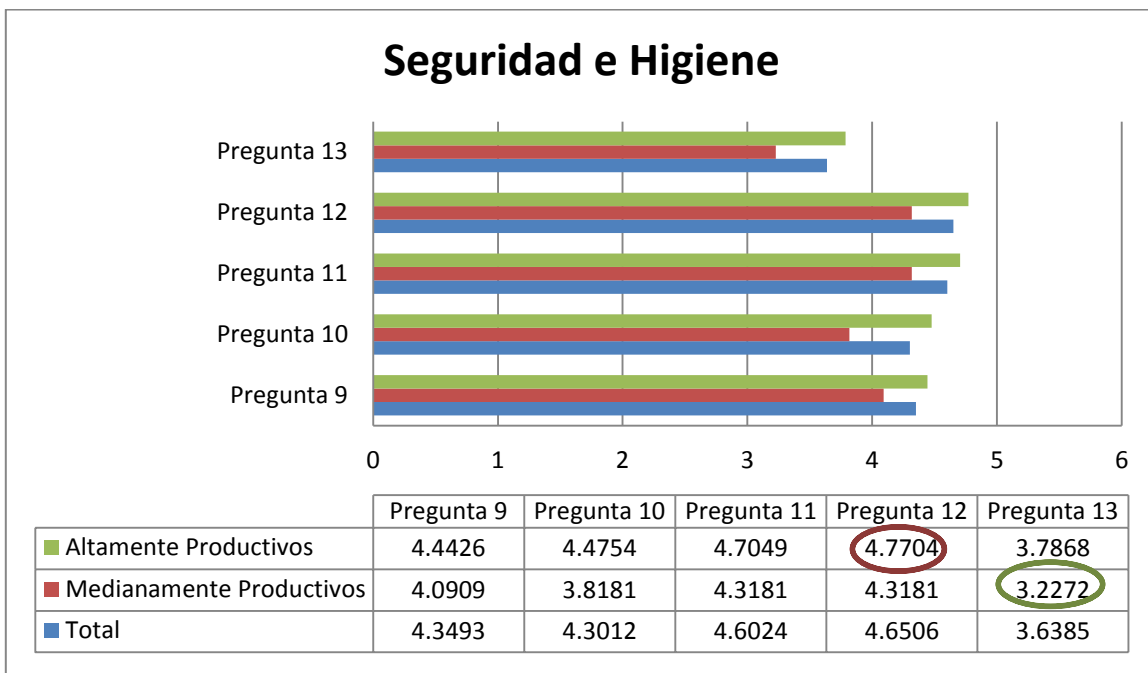


Gráfico 7 Comparación de la motivación correspondiente a seguridad e higiene.

**9. Me motivan las condiciones del entorno de mi trabajo.**

**10. Me motiva trabajar en una estructura que favorezca la iniciativa y me dé la libertad de trabajar a mi ritmo.**

**11. Me siento motivado cuando tengo a mi alcance todos los recursos para llevar a cabo mi trabajo.**

**12. Me motiva tener a la mano las herramientas necesarias para mi trabajo.**

**13. Me motiva no tener que desplazarme mucho por un recurso o material que necesito.**

Figura 10 Preguntas correspondientes al bloque 2 (Seguridad e Higiene)



Del gráfico 7 se puede observar como los valores promedio son altos para estas preguntas, en especial para la pregunta 11 y 12 lo que indica que para los empleados es importante dentro de su motivación tener las herramientas necesarias para poder llevar a cabo su trabajo y no solo eso sino que también les resulta importante tenerlas cerca y a la mano al momento de realizar su trabajo, aunque también se puede mencionar que para ellos no les motiva lo suficiente el tener cerca los materiales necesarios para llevar a cabo su trabajo, quizá para ellos es importante tener las herramientas y conocimientos (manuales) cerca de su área de trabajo pero les es indiferente si se tienen que desplazar por un material.

#### ✦ 8.3.3.3.- Bloque 3 Afiliación

En el gráfico 8 se muestran las preguntas correspondientes al Bloque de afiliación, cabe resaltar que tiene más preguntas incluidas que los bloques anteriores ya que se pueden observar más detalles con respecto a la conducta y la motivación.

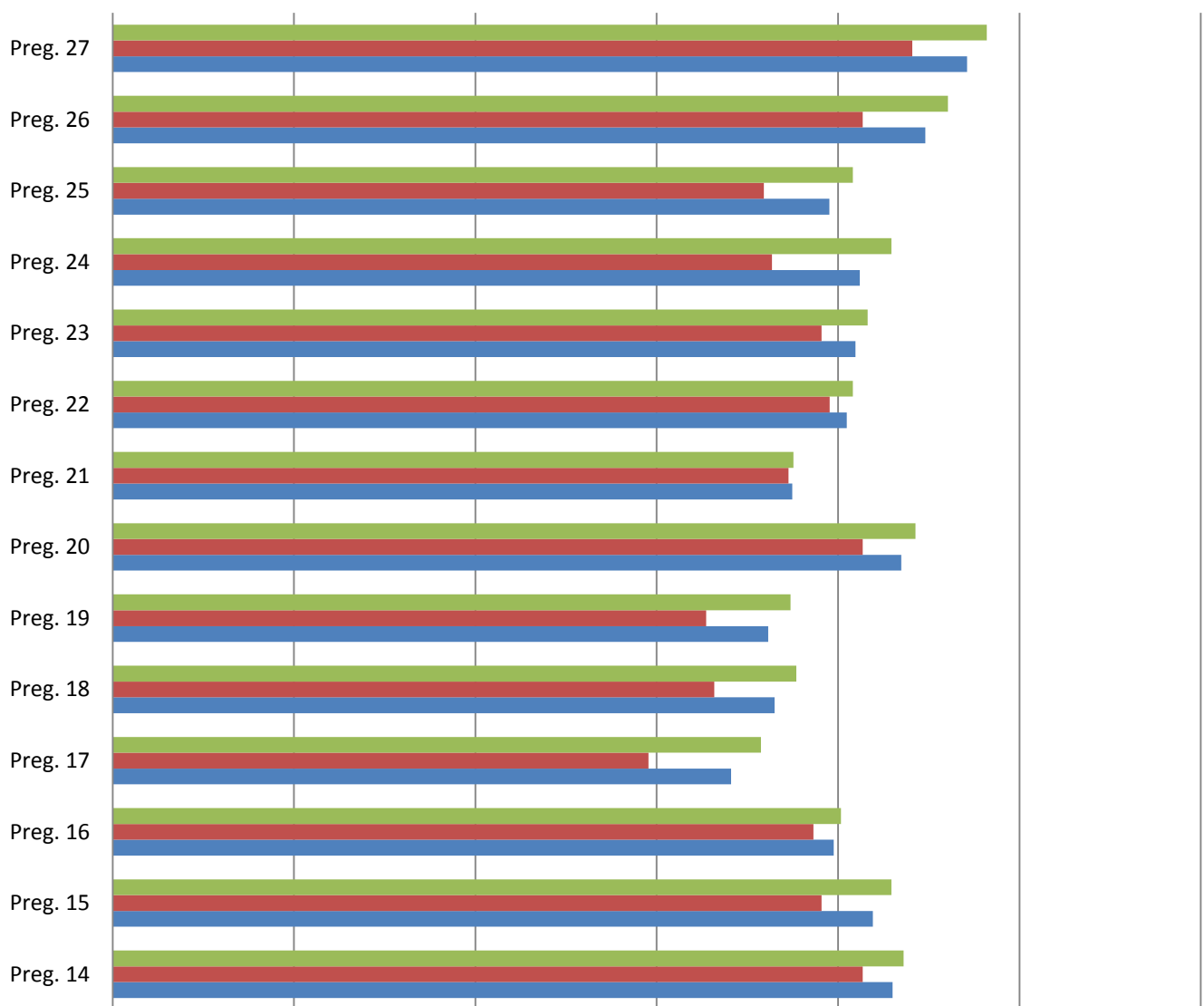
- 14. Me motiva cuando son consultadas conmigo y los trabajadores las mejoras o cambios dentro del trabajo.**
- 15. Me motiva que mi jefe tenga buenas relaciones laborales conmigo.**
- 16. Aprovecho las relaciones con mis demás compañeros para motivarme y tener un mejor desempeño en mi trabajo.**
- 17. Me siento influenciado por algún grupo dentro de mi trabajo que me motiva a trabajar mejor.**
- 18. Me motiva hablar de mi futuro profesional con mi superior.**
- 19. Me motiva conocer a personas relevantes en una cena de trabajo.**
- 20. Me motiva formar parte de un equipo dinámico y unido.**
- 21. Es importante conocer rápidamente y ganar la confianza de mis compañeros de trabajo para sentirme motivado.**
- 22. Me motiva formar parte de un grupo de trabajo**
- 23. Me motiva trabajar en un grupo en donde exista la amistad y el aprecio**
- 24. Me motiva trabajar con mis compañeros del trabajo en proyectos**
- 25. Poder contar con la amistad de mis colaboradores en caso de una situación difícil me motiva para salir adelante.**
- 26. Me motiva que mi organización o empresa me estimulan de forma adecuada para impulsarme hacia el logro de las metas.**
- 27. Me motiva trabajar con personas de experiencia para aprender de ellos**

Figura 11 Preguntas correspondientes al bloque 3 (Afiliación)





## Afiliación



	0	1	2	3	4	5	6							
	Preg. 14	Preg. 15	Preg. 16	Preg. 17	Preg. 18	Preg. 19	Preg. 20	Preg. 21	Preg. 22	Preg. 23	Preg. 24	Preg. 25	Preg. 26	Preg. 27
■ Altamente Productivos	4.3606	4.295	4.0165	3.5757	3.7704	3.7377	4.4262	3.754	4.0819	4.1639	4.295	4.0819	4.6065	4.8196
■ Medianamente Productivos	4.1363	3.909	3.8636	2.9545	3.3181	3.2727	4.1363	3.7272	3.9545	3.909	3.6363	3.5909	4.1363	4.409
■ Total	4.3012	4.1927	3.9759	3.4096	3.6506	3.6144	4.3493	3.7469	4.0481	4.0963	4.1204	3.9518	4.4819	4.7108

Gráfico 8 Comparación de los valores promedio de las preguntas correspondientes al bloque de Afiliación

Con la ayuda del gráfico 8 se puede observar como para los empleados altamente productivos y



los medianamente productivos los motiva el poder trabajar con personas de experiencia de los cuales puedan aprender, formar equipos dinámicos y unidos, mientras que la empresa los impulsa y estimula al logro de metas esto genera un clima y ambiente laboral en equilibrio y de crecimiento que permite formar buenos empleados aumentando su calidad personal, aunque para los empleados medianamente productivos también los motiva el hecho de que con ellos sean consultadas las mejoras o cambios dentro del trabajo, ya que también para ellos es de importancia trabajar en un equipo o grupo con amistad y aprecio.

Por otro lado se puede observar como al empleado le gusta trabajar en un equipo, pero no lo motiva sentirse influenciado por ese mismo equipo, tanto para los altamente productivos y los medianamente productivos, no los motiva hablar de su futuro profesional con su superior ni el conocer personas relevantes en junta o citas fuera del trabajo

✚ 8.3.3.4.- Bloque 4 Crecimiento personal.

En el Gráfico 9 se mostrara la relación con respecto al crecimiento personal, este bloque consta de 9 preguntas donde el tema principal es el crecimiento personal.

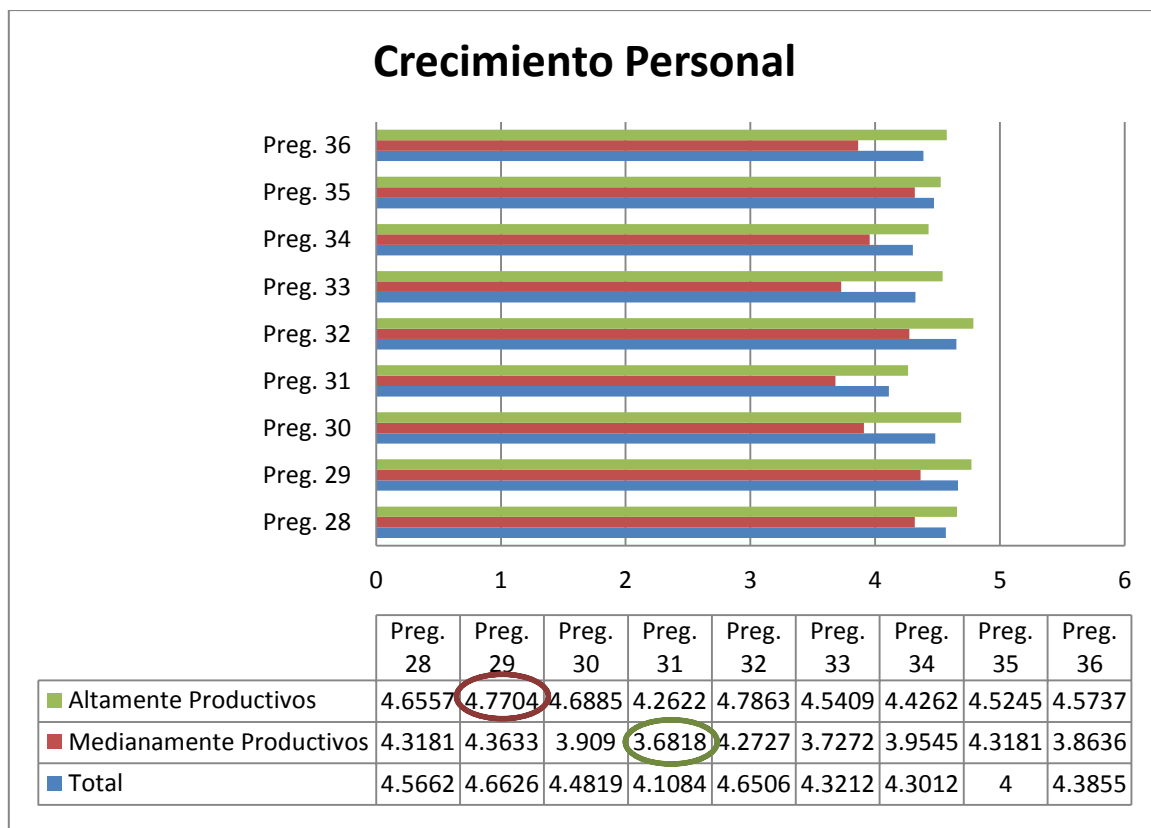


Gráfico 9 Comparación de los valores promedio de las preguntas del bloque de Crecimiento personal.



- 28. Me motiva que donde trabajo tomo las oportunidades de crecimiento económico y profesional.**

---

- 29. Me motiva tomar cursos de actualización y mejora**

---

- 30. Me motiva trabajar en una empresa donde haya mucho que hacer e innovar.**

---

- 31. Me hace sentir motivado la oportunidad de trabajar extra y superarme a mí mismo(a) si lo deseo.**

---

- 32. Me motivan las oportunidades que me ofrecen de un desarrollo para mi crecimiento personal y laboral.**

---

- 33. Me motiva un empleo competitivo en el que para destacar haya que trabajar duro.**

---

- 34. Me siento motivado en mi trabajo porque mis cualidades y esfuerzos están bien reconocidos.**

---

- 35. Me motiva pensar que puedo ascender jerárquicamente.**

---

- 36. Me motiva tener un trabajo que me ofrezca aprendizaje en un dominio específico.**

---

Figura 12 Preguntas correspondientes al bloque 4 (Crecimiento Personal)

Se puede observar en comparación con los demás gráficos que los niveles de los valores en las preguntas de los empleados altamente productivos y los medianamente productivos varían más y son más alejados unos de otros, esto en primera instancia podría indicar que los empleados altamente productivos tienden a estar más motivados con el crecimiento personal que los medianamente motivados.

Entre los valores más altos de los 2 tipos de empleados, se puede distinguir que es importante para la motivación de ellos tomar cursos de actualización y mejora, pero para los empleados altamente productivos es todavía más importante las oportunidades que pueden existir que ayuden a su crecimiento personal y profesional. Los dos tipos de empleados con diferentes niveles en sus respuestas coinciden un poco en que a ninguno de los 2 tipos les motiva el trabajar extra para superarse a sí mismos, esto podría indicar que les agrada la idea de superación personal siempre y cuando no tengan que dar un esfuerzo extra para obtenerlo.

A los empleados altamente motivados les motiva más un empleo competitivo que un reconocimiento de sus habilidades y esfuerzo, caso contrario para los empleados medianamente motivados donde para ellos es más importante en su motivación, que se les reconozca su esfuerzo en lugar de tener que competir para destacar.



✦ 8.3.3.5.- Bloque 5 Salario

Por ultimo en esta parte del cuestionario se tiene el último gráfico (Gráfico 10) para el bloque correspondiente al salario, consta de 4 preguntas que permiten saber si los beneficios económicos que tienen los motivan.

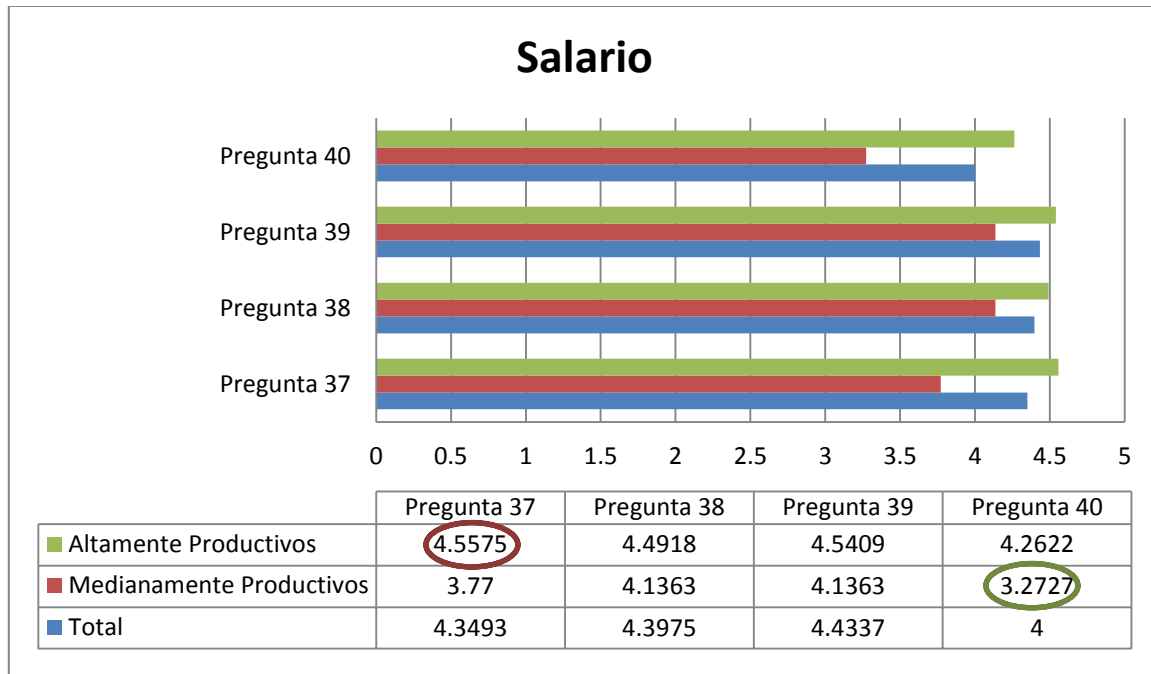


Gráfico 10 Comparación de la preguntas del bloque de Salario.

- 
- 37. Me motiva que los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.**
- 
- 38. Me motiva que mi trabajo actual me permite tener vacaciones.**
- 
- 39. Me motiva que en mi trabajo las prestaciones son adecuadas.**
- 
- 40. Me motiva un trabajo remunerado muy bien a comisión, que me permita escoger cuanto quiera rendir.**

Figura 13 Preguntas correspondientes al bloque 5 (Salario)

Como se puede observar en el Gráfico 10 para los empleados medianamente productivos les motiva más el tener prestaciones adecuadas y el poder tener vacaciones en el trabajo y para los empleados altamente productivos es más motivante que los beneficios económicos que reciben satisfagan sus necesidades, aunque los dos coinciden en que un trabajo por comisión donde se puede elegir cuanto rendir es menos motivante, quizá porque puede ser un trabajo no muy desafiante si se elige rendir poco.



### 8.3.4.- Resultados específicos del instrumento de medición (Satisfacción).

Se mostraran las comparaciones de las preguntas del cuestionario de satisfacción, esto con la finalidad de poder observar de una manera mejor la relación que existe con la productividad y conocer que aspectos del ambiente laboral favorecen o perjudican la satisfacción en el empleado, el cuestionario cuenta de 27 preguntas divididas para este estudio en 4 bloques como a continuación se muestra:

- Expectativas
- Satisfacción en el trabajo
- Diversidad en el trabajo
- Insatisfacción en el trabajo

#### 8.3.4.1.- Bloque 1 Expectativas

El primer bloque llamado expectativas recibe ese nombre por las expectativas que pueda tener el empleado a diferentes aspectos de trabajo con respecto a su satisfacción, en este bloque están incluidos temas como el interés hacia el empleado, el crecimiento personal y la afiliación, consta de 9 preguntas y en el gráfico 11 se mostrara la comparación que existe entre los empleados altamente motivados y los medianamente productivos.

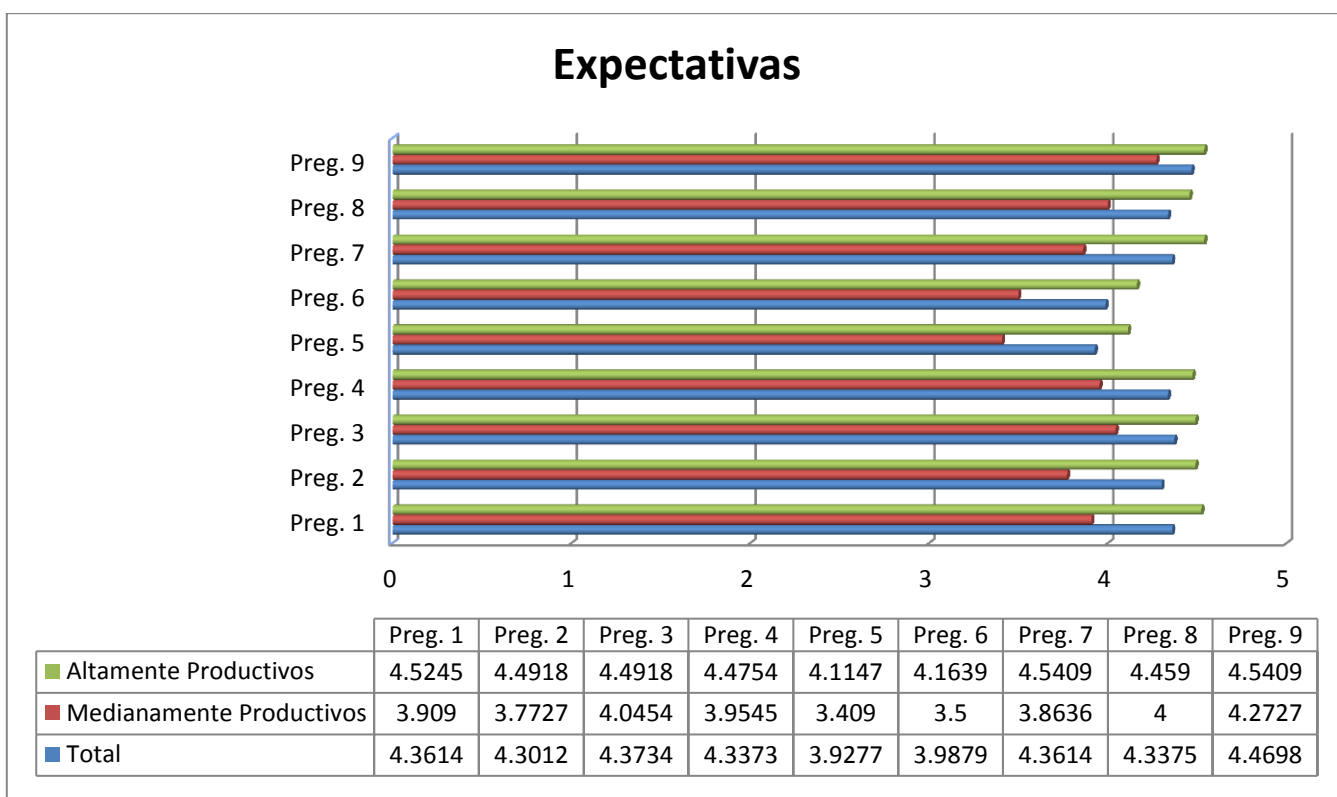


Gráfico 11 Comparación de las respuestas correspondientes al bloque 1 de satisfacción (Expectativas)



- 
1. Me hace sentir satisfecho sentirme parte de la empresa.

---

  2. Me hace sentir satisfecho que mi jefe inmediato conozca mi nombre, mis opiniones y mi forma de trabajar

---

  3. Me siento satisfecho con las oportunidades de crecimiento y promoción.

---

  4. Me hace sentir satisfecho el poder hacer mejor mi trabajo que como lo hago actualmente.

---

  5. Las políticas de la empresa me hacen sentir satisfecho porque me permiten desarrollarme plenamente.

---

  6. La oportunidad de trabajar extra y superarme a mí mismo me hace sentir satisfecho.

---

  7. Me satisface el hecho de saber con exactitud cuál es mi trabajo.

---

  8. Me satisface saber que hago exactamente el trabajo por el que fui contratado y capacitado.

---

  9. Me siento satisfecho cuando se me reconoce un trabajo bien hecho.

---

Figura 14 Preguntas correspondientes al bloque 1 de satisfacción (Expectativas).

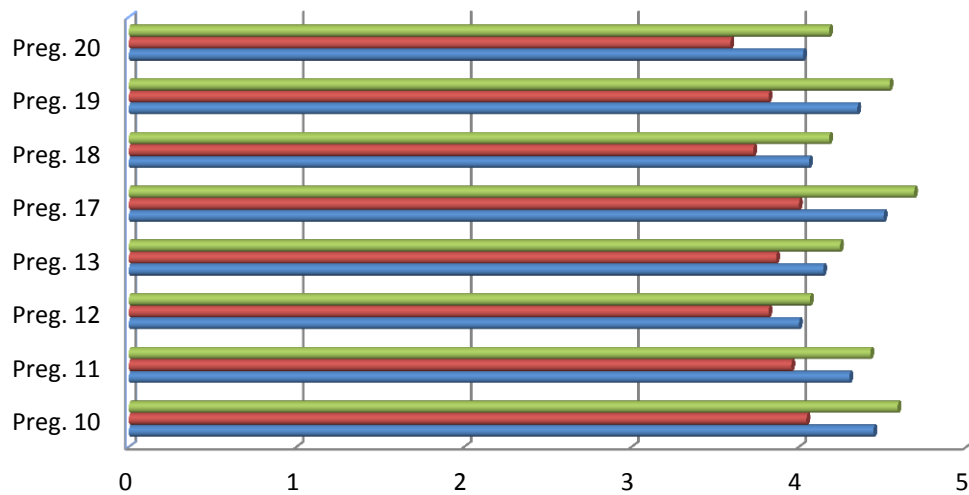
Como se puede analizar para este primer bloque, se tiene que para los empleados encuestados es muy satisfactorio para ellos cuando se les reconoce un trabajo bien hecho, aunque los valores para los empleados altamente productivos indican que también es satisfactorio para ellos el saber exactamente qué es lo que tienen que hacer en su trabajo, así como el sentirse parte de la empresa y que su jefe muestre interés en ellos además de que están satisfechos con las oportunidades de crecimiento, mientras que para los empleados medianamente productivos los satisface más el hecho de saber que pueden hacer mejor el trabajo de lo que actualmente lo hacen así como tener oportunidades de crecimiento. Para los empleados altamente productivos no los hace sentir satisfechos las políticas dentro de la empresa ni el trabajar extra para superarse, mientras que con diferentes valores ocurre lo mismo para los empleados medianamente productivos. Esto podría ocurrir porque ellos tenían expectativas de políticas más flexibles u oportunidades de crecimiento más fáciles.

#### ✦ 8.3.4.2.- Bloque 2 Satisfacción en el Trabajo

En el gráfico 12 se muestra el siguiente bloque llamado Satisfacción en el trabajo, consta de 7 preguntas que hacen referencia a la satisfacción con el trabajo en sí y su entorno. Se muestra también la comparación entre los niveles de satisfacción entre los empleados medianamente productivos y los altamente productivos.



## Satisfacción en el Trabajo



	Preg. 10	Preg. 11	Preg. 12	Preg. 13	Preg. 17	Preg. 18	Preg. 19	Preg. 20
■ Altamente Productivos	4.5901	4.4262	4.0655	4.2459	4.6885	4.1803	4.5409	4.1803
■ Medianamente Productivos	4.0454	3.9545	3.8181	3.8636	4	3.7272	3.8181	3.5909
■ Total	4.4457	4.3012	4	4.1445	4.506	4.0602	4.3493	4.024

Gráfico 12 Comparación de las respuestas correspondientes al bloque 2 de satisfacción (Satisfacción en el Trabajo)

**10. Me hacer sentir satisfecho que las tareas que desempeño en mi trabajo estén acorde con mis aptitudes, cualidades y conocimientos.**

**11. Me siento satisfecho con las tareas que desempeño en mi trabajo, ya que están acorde con mis expectativas.**

**12. Estoy satisfecho con las condiciones de mi trabajo.**

**13. Me siento satisfecho con los beneficios de mi trabajo.**

**17. El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción**

**18. Estoy satisfecho con el cargo que actualmente desempeño**

**19. Mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa.**

**20. Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo.**

Figura 15 Preguntas correspondientes al bloque 2 de satisfacción (Satisfacción dentro del trabajo).



Con el gráfico 12 se puede analizar que para los empleados altamente productivos su trabajo en sí les produce satisfacción esto puede ir ligado también a que las tareas que desempeñan están acorde con sus actitudes, cualidades y conocimientos además que su trabajo puede ser importante para personas que hacen uso de él, haciendo que su satisfacción con el trabajo en sí sea mayor. Para los empleados medianamente productivos los hace sentir que están satisfechos con las tareas que desempeñan porque están acorde con sus expectativas, actitudes y cualidades, así como también el trabajo en sí y las condiciones dentro de su área de trabajo.

Esto indica que para los empleados altamente productivos se sienten más satisfechos con el trabajo que realizan y no con el entorno donde lo realizan, caso contrario para los empleados medianamente motivados que para ellos con un nivel menor se sienten satisfechos con el trabajo en sí por las condiciones que existen en este (Seguridad, higiene, ergonomía, etc.), pero no consideran que sus compañeros estén satisfechos con la ayuda que ellos podrían brindar.

✦ 8.3.4.3.- Bloque 3 Diversidad en el trabajo

El gráfico 13 muestra el bloque número tres llamado Diversidad en el trabajo, en este bloque se muestran preguntas relacionadas con los cambios o las rotaciones y homogeneidad que pueden existir dentro del área del trabajo y el entorno que lo rodea, consta de 6 preguntas y muestra la relación que existe entre los empleados altamente productivos y los medianamente productivos.

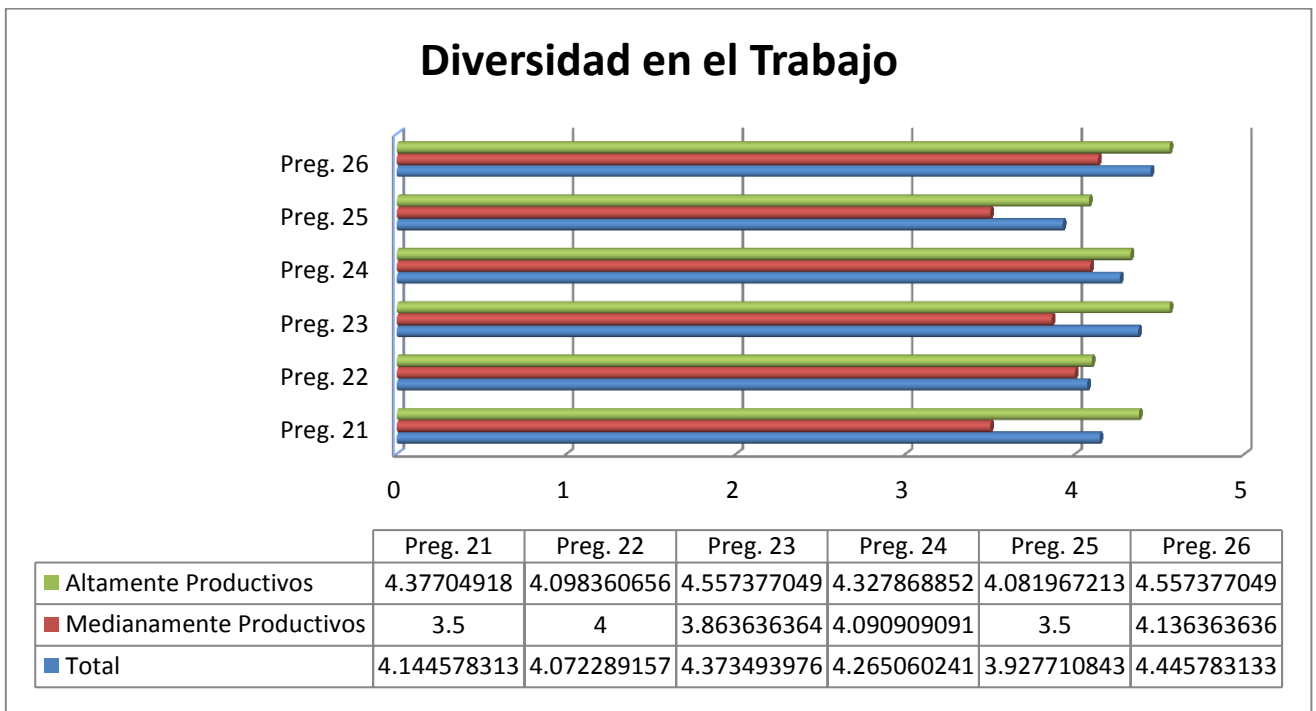


Gráfico 13 Comparación de las respuestas correspondientes al bloque 3 de satisfacción (Diversidad en el Trabajo)





21. Se presenta un nuevo trabajo: ¡Acepto porque la oportunidad de diversidad me resulta estimulante y satisfactoria!
22. Me hace sentirme satisfecho un trabajo con un sueldo fijo.
23. Me parece satisfactoria la posibilidad de realizar viajes de negocio al extranjero.
24. Me hace sentir satisfecho la posibilidad de trabajar cerca de casa.
25. Me hace sentir satisfecho la idea de tener un trabajo muy variado.
26. Me hace sentir satisfecho un trabajo muy estimulante intelectualmente, que represente un reto para mí.

Figura 16 Preguntas correspondientes al bloque 3 de satisfacción (Diversidad dentro del trabajo).

Del gráfico 13 se puede decir que para los empleados medianamente motivados, los hace sentirse satisfechos la idea de que su trabajo es cerca de su casa y sea estimulante para ellos, presentando quizá algunas veces un reto, pero sin embargo no es satisfactorio para ellos un trabajo variado o un trabajo nuevo, esto puede significar que no es satisfactorio para ellos tomar riesgos innecesarios siendo que quizá ya se encuentre en una zona de confort dentro de su área de trabajo. Mientras tanto para los trabajadores altamente productivos de igual manera que los medianamente productivos los hace sentirse satisfechos un trabajo estimulante donde inclusive puedan tener la posibilidad de realizar viajes de negocio al extranjero, y de igual manera la idea de un trabajo variado no los satisface así como tampoco el tener un sueldo fijo.

#### ✦ 8.3.4.4.- Bloque 4 Insatisfacción en el trabajo.

Para el gráfico 14 se tiene la comparación de los empleados medianamente productivos y altamente productivos con respecto al último bloque llamado Insatisfacción en el trabajo, consta de 4 preguntas, donde los temas básicos son la falta de un estímulo o un sentimiento de pertenecía.



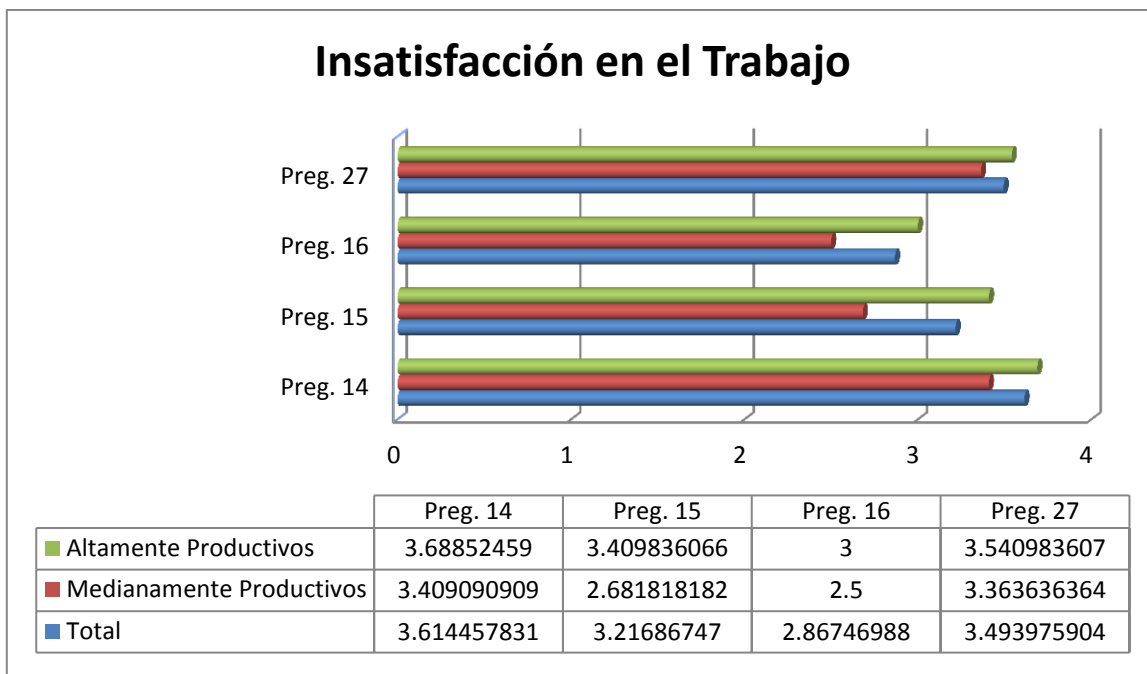


Gráfico 14 Comparación de las respuestas correspondientes al bloque 4 de satisfacción (Insatisfacción en el Trabajo)

- 14. Me muestro renuente con mi trabajo cuando estoy insatisfecho, por la falta de algún estímulo.
- 15. Me siento insatisfecho porque creo que no he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado.
- 16. Me siento insatisfecho porque no siento que forme parte de la empresa.
- 27. Me siento insatisfecho con las políticas de la empresa porque no me permiten desarrollarme plenamente.

Figura 17 Preguntas correspondientes al bloque 4 de satisfacción (Insatisfacción del trabajo).

Del gráfico 14 se puede observar como los valores en comparación con los demás bloques son mucho menores, esto es por la forma en la que las preguntas fueron planteadas ya que si un empleado no está renuente con su trabajo asignara un valor 1 en el cuestionario que indica Totalmente en desacuerdo, para este bloque mientras menores sean los valores menor será la insatisfacción en el trabajo.



Para los empleados altamente productivos se puede observar que ellos con la falta de algún estímulo estarán más insatisfecho con la tarea que estén realizando, así mismo se observa que en el Bloque 1 pregunta 5 se tienen los valores menores para los empleados, esta pregunta habla de las políticas dentro de la empresa y en complemento con este bloque se puede decir que para los empleados las políticas dentro de la empresa en relación con su desarrollo les parece insatisfactorio. Para los empleados medianamente productivos se observa que los valores son menores esto indica que ellos están menos insatisfechos que los altamente productivos. Muestran las mismas insatisfacciones que los altamente productivos.

#### 8.3.5.- Resultados generales del instrumento de medición.

Por último se tiene el Gráfico 15 que muestra los valores obtenidos para las prestaciones, la manera de hacer la contabilización fue la siguiente:

Se le pide al empleado escoger tres diferentes prestaciones y ponerlas en orden prioritario según la importancia personal para la satisfacción de sus necesidades y la motivación en su trabajo.

Las prestaciones colocadas por los empleados como más importantes en el número uno de su lista se les asigna un valor de tres puntos, para la segunda prestación un valor de dos puntos y para la tercer prestación un valor de un punto. (La grafica con los valores se encuentra en el anexo )



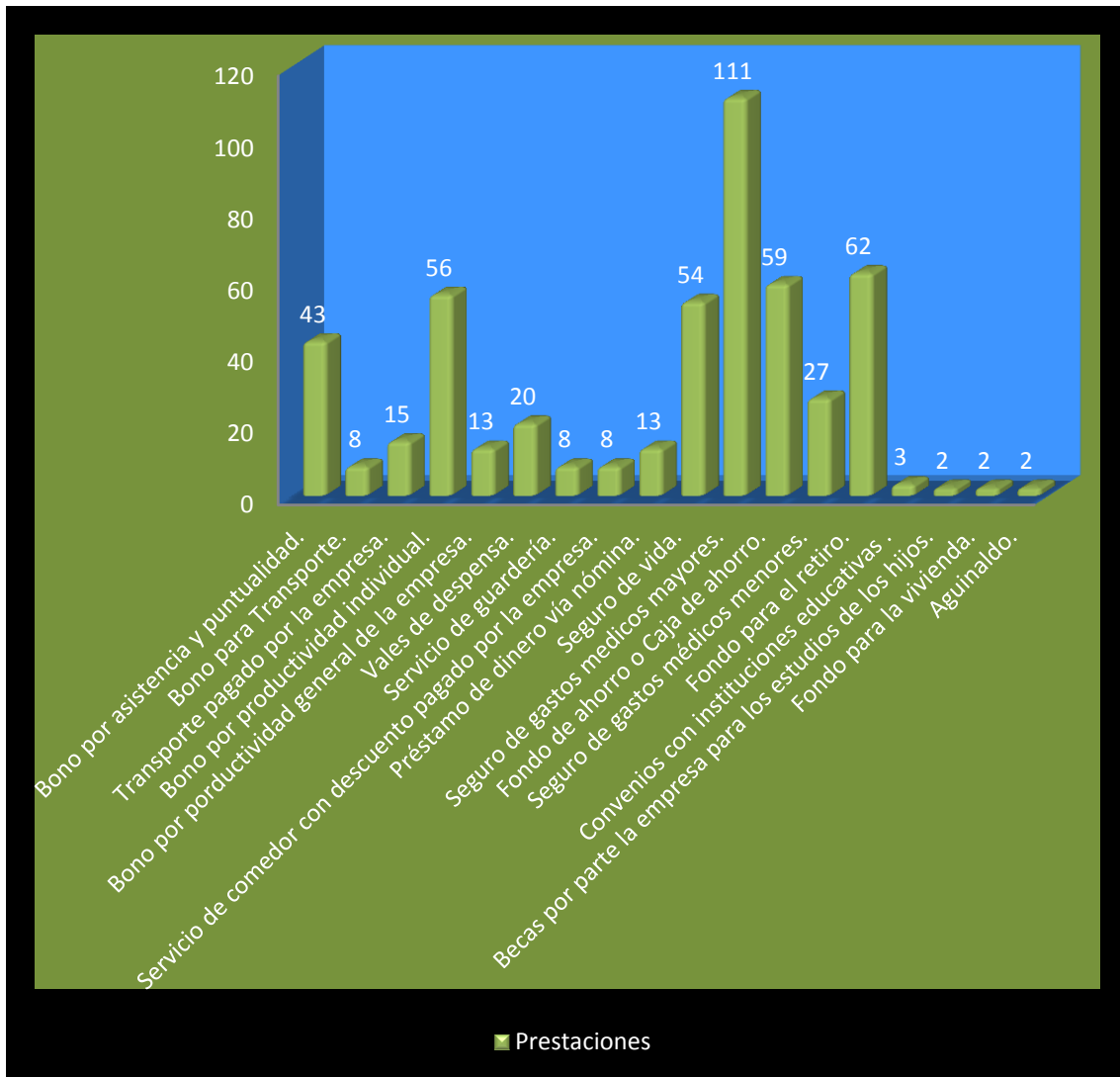


Gráfico 15 Grafica de los valores obtenidos para las prestaciones.

De estos resultados obtenidos se puede mencionar que para los trabajadores y empleados es más importante para su satisfacción y motivación el sentirse seguros sabiendo que existirá un respaldo médico que puedan auxiliarlos en caso de necesitarlo o inclusive un seguro de vida que pueda socorrer a su familia en el caso extremo de fallecimiento. También parece ser importante para ellos aquellas prestaciones donde ellos puedan tener un ahorro de su dinero para cualquier tipo de emergencia o simplemente para contar con un apoyo extra después del retiro o al final de un periodo de tiempo. Sin embargo se muestra también que es importante para ellos aquellas prestaciones que reconozcan su trabajo y esfuerzo individual.





## 9.- CONCLUSIONES

"El creador te otorgo la sabiduría como una cualidad para crecer y ampliar tus posibilidades y oportunidades de vivir y de lograr niveles de gozo y felicidad superiores, para que intentes llegar hacia tu meta.....es un atributo que recibiste para trascender"

Selene Josseline Aguilar Redondo

Con este estudio se ha encontrado más que la relación real que existe entre la productividad personal, la motivación y la satisfacción, la importancia que tiene el conocer la teoría ya que realmente puede ser aplicada para las organizaciones.

Con la investigación hecha sobre las diferentes teorías que existen se pudo crear un par de modelos que permitieron ver la relación existente y verdadera entre estas tres índoles.

Se encontró que aunque el dominio de estos temas no es algo nuevo e innovador, lo que si lo es, es pensar en que se puedan relacionar y tener muchas aplicaciones y ventajas en las organizaciones que podrían venir a cambiar la forma en la que se ve la motivación, la satisfacción y la productividad, logrando que no solo se creen bienes y servicios de calidad, sino también personas de calidad con valores de crecimiento.

En base a la investigación realizada se puede concluir que con una correcta cultura organizacional que se ha forme a través de filosofías y hábitos se pueda lograr un clima laboral en equilibrio donde tanto los directivos como los trabajadores tengan un nivel de compromiso, interés y comunicación mayor. El hecho de que exista armonía en una área de trabajo disminuye considerablemente la tensión que pudiera existir y aumentaría favorablemente el gusto por el trabajo en sí, satisfaciendo las necesidades personales y de la organización, manteniendo motivados a todos los empleados.

Una empresa armónica con una cultura adecuada y comprometida con los trabajadores, con los clientes y la sociedad será más atractiva que una empresa donde no existan estos valores.

Para la motivación de los empleados es en parte necesario que exista un incentivo pero no es correcto pensar que siempre este incentivo será económico, existen empleados que el reconocimiento de un trabajo bien hecho bastara para mantenerse motivados, interesados y comprometidos, mientras que existirán empleados que se motivaran con su trabajo en si por que este trabajo cumple sus expectativas y existirán aquellos empleados con metas y objetivos más complejos que los llevaran a un crecimiento personal que será lo que los incentive y motive.

El proceso de la motivación, la satisfacción y la productividad no es un proceso fácil ni tampoco a un proceso rápido, es un proceso que necesita un conjunto de fuerzas básicas como lo son la intensidad, la dirección y la duración, lo que permitirá tener a futuro gente productiva que sepa lo que quiere, a donde va y como conseguirá lo que necesite, haciendo de la organización, una organización con empleados productivos, comprometidos he interesados en su trabajo, en el trabajo de los demás y en la sociedad.



Como líderes es importante saber qué es lo que motiva a las personas de las que se es responsable para poder ofrecerles la recompensa que necesiten, para muchas personas el hecho de trabajar con personas de experiencia de las que puedan aprender es un gran estímulo que los motiva y los hace sentir satisfechos con sus trabajos, esta persona con experiencia les enseñara a cómo salir adelante y si esa persona es su líder, les enseñara además que no tienen que hacer para no cometer errores, de esta manera existe un sentimiento de afiliación con el líder y la organización.

El estudio realizado a las 83 personas permite mostrar y concluir que las personas más productivas tiene mayores niveles de motivación, mayores niveles de satisfacción y también mayores niveles de insatisfacción, esta última afirmación podría sonar incongruente con la afirmación de que los empleados altamente productivos tienen mayores niveles de satisfacción, pero es importante recordar que la falta de algo en el trabajo puede generar insatisfacción pero la presencia de eso mismo puede no generar satisfacción y viceversa. Mientras que para los empleados medianamente productivos los niveles de motivación y satisfacción son menores, se muestra a demás que son varios factores diferentes a los altamente motivados que los motivan y los mantiene satisfechos a ellos, como el tener las prestaciones adecuadas, o tener periodos de descanso como vacaciones e inclusive que todo lo que necesiten en su estación o lugar de trabajo este justo donde tenga que estar, además de que para ellos el reconocimiento de un trabajo bien hecho es más importante que la necesidad de crecimiento personal.

Existe una relación verdadera con la motivación, la satisfacción y la productividad de los empleados, es importante mencionar que en el proceso de la motivación se encuentra presente la satisfacción de las necesidades que es mayor cuando las personas son más productivas, estas personas más productivas muchas veces son las que tienen más experiencia, sin embargo las personas jóvenes tienden a tener una cultura proactiva. Aunque no tengan experiencia también tienden a ser productivas.

La Teoría de la estructura dual dice que los empleados identifican diferentes tipos de condiciones de bienestar. Aunque un sentimiento de realización producía sentimientos favorables, la carencia de logro fue raramente citada como causa de insatisfacción en el trabajo, estas afirmaciones de esta teoría se encontraron que para este estudio aplican pero es mayor la aplicabilidad para los empleados medianamente productivos que mostraron tener una mayor motivación al ser reconocidos por un buen trabajo, pero sin embargo para los empleados altamente productivos el logro y crecimiento fue más motivante.

Para los factores motivacionales de la teoría de la estructura dual los dos tipos de empleados muestran tener un particular interés en el trabajo en sí mismo, posibilidad de crecimiento, progreso y avance, pero para los altamente productivos el logro es más motivante que el reconocimiento.



La teoría de Maslow, tiene mucha relación con lo encontrado y mostrado para los empleados medianamente productivos, ya que estos se encuentran en su mayoría en el tercer peldaño de afiliación, pero si llegaran a carecer de alguna seguridad física o de un medio cómodo con una área de confort para realizar su trabajo de la mejor manera se sentirían insatisfecho y poco motivados impidiendo poder subir en la escala de la pirámide que maneja Maslow. Pero para los empleados altamente productivos se puede decir que la Teoría de la pirámide de Maslow no aplica para todos los casos, ya que en el estudio muestran que ellos buscan más el logro y el reconocimiento aunque los medios no sean los que esperan tener en su área de confort, la teoría que se acopla a esta forma de conducta es la teoría ERG, esta teoría no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión), de tal manera que pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.

Por lo tanto, esta teoría rechaza la rigidez en la secuencia establecida por Maslow en la que la satisfacción de necesidades de orden superior solo se produce cuando se han satisfecho las de orden inferior.

La teoría ERG es más adaptable a variables para empleados altamente productivos ya que pueden tener un desarrollo cultural mayor, estimulando el desarrollo de necesidades de orden superior, por lo que este concepto básico puede ser tomado para empleados altamente productivos y la Teoría de la pirámide de Maslow para empleados medianamente productivos en la mayoría de sus casos.

Para una empresa que quisiera hacer un cambio en la motivación de sus empleados a gran escala tendría que entender que no es un proceso fácil ni rápido pero que dicho proceso podría traer grandes beneficios a la organización, además de que las empresa se podría apoyar de sus ingenieros industriales, administradores, psicólogos y contadores entre otros, el cambio de cultura sería primordial en este proceso conjuntamente con el compromiso, el interés y el equilibrio, este proceso se va forjando día a día con los hábitos y costumbres correctos dentro de la organización hasta generar personas altamente productivas que estarán más motivadas con su trabajo y tendrán una mayor satisfacción, dando lugar a una mejor calidad de vida y a una organización más atractiva a los ojos de los clientes y competidores.





## 10.- BIBLIOGRAFÍA

- 1) Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Decimotercera edición, Editorial Pearson, México 2009, pp 172-243.
- 2) Benjamin W. Niebel, INGENIERÍA INDUSTRIAL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS Tercera Reimpresión, Editorial Representaciones y Servicios de Ingeniería S.A. México 1974, pp 566-597.
- 3) Benjamin W. Niebel, Andris Freivalds INGENIERÍA INDUSTRIAL MÉTODOS, ESTÁNDARES Y DISEÑO DEL TRABAJO, 11° edición, Editorial Alfaomega México 2005, pp 639-671.
- 4) Ernesto Mercado Ramírez, PRODUCTIVIDAD BASE DE LA COMPETITIVIDAD Primera edición, Editorial Lisuma México 1997.
- 5) Cuauhtémoc Anda Gutiérrez, ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD, Primera edición, Editorial Limusa México 1995.
- 6) Stephen R. Covey, LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA Editorial Paidós Ibérica Reimpresión 2002.
- 7) Dr. Thomas A. Harris, YO ESTOY BIEN TU ESTAS BIEN, Diecisieteava edición, Editorial Grijalbo España 1973.
- 8) Fernando Zepeda Herrera, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, Editorial Addison-Wesley Longman México 1999.
- 9) Adrian Furnham, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL: EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Alfaomega México 2001.
- 10) Eduardo Soto, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: IMPACTO DE LAS EMOCIONES Editorial Thomson Learning México 2001.
- 11) Harold Koontz, Heinz Weihrich, ADMINISTRACIÓN, Segunda edición, Editorial Mc Graw Hill México 1990, pp 465-518.
- 12) Carlos Mallo, Robert S. Kaplan, Sylvia Meljem, Carlos Giménez, CONTABILIDAD DE COSTOS Y ESTRATÉGICA DE GESTIÓN, Editorial Prentice Hall, España 2000, pp 160-167.







## 11.- ANEXO TABLAS OCUPADAS PARA EL ANALISIS DE RESULTADOS

### PRODUCTIVIDAD

Pregunta	Promedio	Sumatoria
Pregunta 1	4.06024096	337
Pregunta 2	4.14457831	344
Pregunta 3	4.30120482	357
Pregunta 4	4.51807229	375
Pregunta 5	4.3253012	359
Pregunta 6	4.02409639	334
Pregunta 7	4.09638554	340
Pregunta 8	4.36144578	362
Pregunta 9	4.31325301	358
Pregunta 10	4.02409639	334
Pregunta 11	4.07228916	338
Pregunta 12	4.3373494	360
Pregunta 13	4.48192771	372
Sumatoria	55.060241	4570
Promedio	2.03926818	169.2592593

### ALTAMENTE PRODUCTIVOS

Pregunta	Promedio	Sumatoria
Pregunta 1	4.27868852	261
Pregunta 2	4.3442623	265
Pregunta 3	4.50819672	275
Pregunta 4	4.68852459	286
Pregunta 5	4.60655738	281
Pregunta 6	4.3442623	265
Pregunta 7	4.2295082	258
Pregunta 8	4.57377049	279
Pregunta 9	4.54098361	277
Pregunta 10	4.29508197	262
Pregunta 11	4.32786885	264
Pregunta 12	4.52459016	276
Pregunta 13	4.73770492	289
Sumatoria	58	3538
Promedio	2.14814815	131.037037

*Origen:* Tabla 1 Valores de productividad para todos los empleados encuestados. Tabla 2 Valores de productividad para los empleados altamente productivos

### MEDIANAMENTE PRODUCTIVOS

Pregunta	Promedio	Sumatoria
Pregunta 1	3.454545455	76
Pregunta 2	3.590909091	79
Pregunta 3	3.727272727	82
Pregunta 4	4.045454545	89
Pregunta 5	3.545454545	78
Pregunta 6	3.136363636	69
Pregunta 7	3.727272727	82
Pregunta 8	3.772727273	83
Pregunta 9	3.681818182	81
Pregunta 10	3.272727273	72
Pregunta 11	3.363636364	74
Pregunta 12	3.818181818	84
Pregunta 13	3.772727273	83
Sumatoria	46.90909091	1032
Promedio	1.737373737	38.22222222

*Origen:* Tabla con los valores de productividad para los empleados medianamente productivos



## SATISFACCIÓN

## SATISFACCIÓN ALTAMENTE PRODUCTIVOS

Pregunta	Promedio	Sumatoria	Pregunta	Promedio	Sumatoria
Pregunta 1	4.361445783	362	Pregunta 1	4.524590164	276
Pregunta 2	4.301204819	357	Pregunta 2	4.491803279	274
Pregunta 3	4.373493976	363	Pregunta 3	4.491803279	274
Pregunta 4	4.337349398	360	Pregunta 4	4.475409836	273
Pregunta 5	3.927710843	326	Pregunta 5	4.114754098	251
Pregunta 6	3.987951807	331	Pregunta 6	4.163934426	254
Pregunta 7	4.361445783	362	Pregunta 7	4.540983607	277
Pregunta 8	4.337349398	360	Pregunta 8	4.459016393	272
Pregunta 9	4.469879518	371	Pregunta 9	4.540983607	277
Pregunta 10	4.445783133	369	Pregunta 10	4.590163934	280
Pregunta 11	4.301204819	357	Pregunta 11	4.426229508	270
Pregunta 12	4	332	Pregunta 12	4.06557377	248
Pregunta 13	4.144578313	344	Pregunta 13	4.245901639	259
Pregunta 14	3.614457831	300	Pregunta 14	3.68852459	225
Pregunta 15	3.21686747	267	Pregunta 15	3.409836066	208
Pregunta 16	2.86746988	238	Pregunta 16	3	183
Pregunta 17	4.506024096	374	Pregunta 17	4.68852459	286
Pregunta 18	4.060240964	337	Pregunta 18	4.180327869	255
Pregunta 19	4.34939759	361	Pregunta 19	4.540983607	277
Pregunta 20	4.024096386	334	Pregunta 20	4.180327869	255
Pregunta 21	4.144578313	344	Pregunta 21	4.37704918	267
Pregunta 22	4.072289157	338	Pregunta 22	4.098360656	250
Pregunta 23	4.373493976	363	Pregunta 23	4.557377049	278
Pregunta 24	4.265060241	354	Pregunta 24	4.327868852	264
Pregunta 25	3.927710843	326	Pregunta 25	4.081967213	249
Pregunta 26	4.445783133	369	Pregunta 26	4.557377049	278
Pregunta 27	3.493975904	290	Pregunta 27	3.540983607	216
Sumatoria	110.7108434	9189	Sumatoria	114.3606557	6976
Promedio	4.100401606	340.3333333	Promedio	4.235579842	258.3703704

*Origen:* Tabla 1 Valores de satisfacción para todos los empleados encuestados. Tabla 2 Valores de satisfacción para los empleados altamente productivos.



## SATISFACCIÓN MEDIANAMENTE PRODUCTIVOS

Pregunta	Promedio	Sumatoria
Pregunta 1	3.90909091	86
Pregunta 2	3.77272727	83
Pregunta 3	4.04545455	89
Pregunta 4	3.95454545	87
Pregunta 5	3.40909091	75
Pregunta 6	3.5	77
Pregunta 7	3.86363636	85
Pregunta 8	4	88
Pregunta 9	4.27272727	94
Pregunta 10	4.04545455	89
Pregunta 11	3.95454545	87
Pregunta 12	3.81818182	84
Pregunta 13	3.86363636	85
Pregunta 14	3.40909091	75
Pregunta 15	2.68181818	59
Pregunta 16	2.5	55
Pregunta 17	4	88
Pregunta 18	3.72727273	82
Pregunta 19	3.81818182	84
Pregunta 20	3.59090909	79
Pregunta 21	3.5	77
Pregunta 22	4	88
Pregunta 23	3.86363636	85
Pregunta 24	4.09090909	90
Pregunta 25	3.5	77
Pregunta 26	4.13636364	91
Pregunta 27	3.36363636	74
Sumatoria	100.590909	2213
Promedio	3.72558923	81.96296296

*Origen:* Tabla con los valores de satisfacción para los empleados medianamente productivos.



MOTIVACIÓN

Pregunta	Promedio	Sumatoria
Pregunta 1	4.14457831	344
Pregunta 2	4.57831325	380
Pregunta 3	4.26506024	354
Pregunta 4	3.71084337	308
Pregunta 5	4.14457831	344
Pregunta 6	4.07228916	338
Pregunta 7	4.1686747	346
Pregunta 8	4.21686747	350
Pregunta 9	4.34939759	361
Pregunta 10	4.30120482	357
Pregunta 11	4.60240964	382
Pregunta 12	4.65060241	386
Pregunta 13	3.63855422	302
Pregunta 14	4.30120482	357
Pregunta 15	4.19277108	348
Pregunta 16	3.97590361	330
Pregunta 17	3.40963855	283
Pregunta 18	3.65060241	303
Pregunta 19	3.61445783	300
Pregunta 20	4.34939759	361
Pregunta 21	3.74698795	311
Pregunta 22	4.04819277	336
Pregunta 23	4.09638554	340
Pregunta 24	4.12048193	342
Pregunta 25	3.95180723	328
Pregunta 26	4.96385542	412
Pregunta 27	4.71084337	391
Pregunta 28	4.56626506	379
Pregunta 29	4.6626506	387
Pregunta 30	4.48192771	372
Pregunta 31	4.10843373	341
Pregunta 32	4.65060241	386
Pregunta 33	4.3253012	359
Pregunta 34	4.30120482	357
Pregunta 35	4.46987952	371
Pregunta 36	4.38554217	364
Pregunta 37	4.34939759	361
Pregunta 38	4.39759036	365
Pregunta 39	4.43373494	368
Pregunta 40	4	332
Sumatoria	169.108434	14036
Promedio	4.22771081	350.9

MOTIVACIÓN ALTAMENTE PRODUCTIVOS

Pregunta	Promedio	Sumatoria
Pregunta 1	4.229508197	258
Pregunta 2	4.672131148	285
Pregunta 3	4.393442623	268
Pregunta 4	3.803278689	232
Pregunta 5	4.278688525	261
Pregunta 6	4.213114754	257
Pregunta 7	4.229508197	258
Pregunta 8	4.245901639	259
Pregunta 9	4.442622951	271
Pregunta 10	4.475409836	273
Pregunta 11	4.704918033	287
Pregunta 12	4.770491803	291
Pregunta 13	3.786885246	231
Pregunta 14	4.360655738	266
Pregunta 15	4.295081967	262
Pregunta 16	4.016393443	245
Pregunta 17	3.573770492	218
Pregunta 18	3.770491803	230
Pregunta 19	3.737704918	228
Pregunta 20	4.426229508	270
Pregunta 21	3.754098361	229
Pregunta 22	4.081967213	249
Pregunta 23	4.163934426	254
Pregunta 24	4.295081967	262
Pregunta 25	4.081967213	249
Pregunta 26	4.606557377	281
Pregunta 27	4.819672131	294
Pregunta 28	4.655737705	284
Pregunta 29	4.770491803	291
Pregunta 30	4.68852459	286
Pregunta 31	4.262295082	260
Pregunta 32	4.786885246	292
Pregunta 33	4.540983607	277
Pregunta 34	4.426229508	270
Pregunta 35	4.524590164	276
Pregunta 36	4.573770492	279
Pregunta 37	4.557377049	278
Pregunta 38	4.491803279	274
Pregunta 39	3.918032787	239
Pregunta 40	3.68852459	225
Sumatoria	172.1147541	10499
Promedio	4.302868852	262.475

Origen: Tabla 1 Valores de la motivación de todos los encuestados. Tabla 2 Valores de la motivación para los empleados altamente productivos.



## MOTIVACIÓN MEDIANAMENTE PRODUCTIVOS

Pregunta	Promedio	Sumatoria
Pregunta 1	3.90909091	86
Pregunta 2	4.31818182	95
Pregunta 3	3.90909091	86
Pregunta 4	3.45454545	76
Pregunta 5	3.77272727	83
Pregunta 6	3.68181818	81
Pregunta 7	4	88
Pregunta 8	4.13636364	91
Pregunta 9	4.09090909	90
Pregunta 10	3.81818182	84
Pregunta 11	4.31818182	95
Pregunta 12	4.31818182	95
Pregunta 13	3.22727273	71
Pregunta 14	4.13636364	91
Pregunta 15	3.90909091	86
Pregunta 16	3.86363636	85
Pregunta 17	2.95454545	65
Pregunta 18	3.31818182	73
Pregunta 19	3.27272727	72
Pregunta 20	4.13636364	91
Pregunta 21	3.72727273	82
Pregunta 22	3.95454545	87
Pregunta 23	3.90909091	86
Pregunta 24	3.63636364	80
Pregunta 25	3.59090909	79
Pregunta 26	5.95454545	131
Pregunta 27	4.40909091	97
Pregunta 28	4.31818182	95
Pregunta 29	4.36363636	96
Pregunta 30	3.90909091	86
Pregunta 31	3.68181818	81
Pregunta 32	4.27272727	94
Pregunta 33	3.72727273	82
Pregunta 34	3.95454545	87
Pregunta 35	4.31818182	95
Pregunta 36	3.86363636	85
Pregunta 37	3.77272727	83
Pregunta 38	4.13636364	91
Pregunta 39	4.13636364	91
Pregunta 40	3.27272727	72
Sumatoria	157.454545	3464
Promedio	3.93636364	86.6

*Origen:* Tabla con los valores de la motivación para los empleados medianamente productivos.



<b>Prestación</b>	<b>Valor</b>
Bono por asistencia y puntualidad.	43
Bono para Transporte.	8
Transporte pagado por la empresa.	15
Bono por productividad individual.	56
Bono por productividad general de la empresa.	13
Vales de despensa.	20
Servicio de guardería.	8
Servicio de comedor con descuento pagado por la empresa.	8
Préstamo de dinero vía nómina.	13
Seguro de vida.	54
Seguro de gastos médicos mayores	111
Fondo de ahorro o Caja de ahorro	59
Seguro de gastos médicos menores	27
Fondo para el retiro	62
Convenios con instituciones educativas	3
Becas por parte la empresa para los estudios de los hijos	2
Fondo para la vivienda	2
Aguinaldo	2

Tabla de resultados obtenidos de la encuesta motivación y satisfacción laboral, en la parte de prestaciones.

