



**UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO**



---

*ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO*

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA EN LOS  
ENCARGADOS DE VENTA DE LA PLAZA DEL CELULAR TELCEL DE LA  
CIUDAD DE COATZACOALCOS, VER., PARA ALCANZAR LAS METAS DE  
PRODUCTIVIDAD.**

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA  
**ANA LAURA TADEO ROSAS**

ASESOR DE TESIS  
**LIC. ADRIÁN PORFIRIO MÉNDEZ FERNÁNDEZ**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## DEDICATORIA

*Al apóstol de dios Samuel Joaquín flores,*

*A mis padres; luisa y José,*

*A mi hermano José,*

*A mi familia*

*Y al gran amor de vida.*

## **AGRADECIMIENTOS**

### *AL APÓSTOL DE JESUCRISTO*

Que por sus oraciones, constante sacrificio y esmero por mi salud espiritual me hizo saber vivir y valorar el significado de la vida y propósito de Dios.

### *A MIS PADRES*

Que no hubo lucha ni adversidad en la que no sintiera su apoyo incondicional y constante, y cuyo trabajo y esfuerzo incansable me dio la oportunidad de cursar la carrera de psicología.

### *A MIS ABUELOS*

Por las pláticas llenas de consejos que sé que no podrían ser más certeros y que muchas veces me llenaron de confianza para mirar hacia adelante.

### *A MÍ QUERIDO HERMANO*

Por las muchas veces que me hizo ver la vida desde otra perspectiva más consciente del significado de ser familia en el respeto mutuo y valor de la fraternidad.

### *A MIS TÍOS Y TÍAS*

Que siempre creyeron en mí y que siempre me mostraron las alternativas para resolver mis problemas.

### *A MI ASESOR DE TESIS*

Que me ayudo a sacar adelante esta investigación y que siempre me brindó su apoyo.

### *A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE TRABAJO*

Que me apoyaron en todo momento y que también hicieron posible que lo lograra.

### *A MARIANITA PERALTA*

Que me brindó su apoyo en el trabajo y también su amistad.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
Capitulo I. Planteamiento del Problema.....	4
1.1 Objetivo General.....	4
1.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Hipótesis.....	5
1.4 Variables.....	5
1.5 Justificación .....	6
1.6 Planteamiento del Problema.....	10
Capítulo II: Marco Teórico.....	11
2.1 Concepto de Motivación.....	12
2.1.2 La Motivación desde dos Perspectivas: Psicológica y Laboral.....	13
2.1.2.1 Psicología.....	14
2.1.2.2 Laboral.....	14
2.1.3 Teorías acerca de la Motivación.....	14
2.1.3.1 Impulsos Motivacionales.....	14
2.1.4 Tres Necesidades Secundarias.....	15
2.1.4.1 La Motivación hacia el Logro.....	16
2.1.4.2 La Motivación hacia la Afiliación.....	16
2.1.4.3 La Motivación hacia el Poder .....	16
2.1.5 Teoría de la Necesidad de Maslow.....	16
2.1.5.1 Tipos de Necesidades.....	18
2.1.5.2 Teoría de la Necesidades de Maslow.....	19

2.1.6 Teoría de la Satisfacción en el Trabajo.....	21
2.1.6.1 Teoría Motivación/Higiene.....	21
2.1.7 La teoría Z.....	20
2.1.8 Modelo E-R-G de Alderfer.....	21
2.1.9 La Teoría de las Expectativas.....	22
2.1.10 Teoría de la Equidad.....	22
2.1.11 Teoría X y Y la Teoría de McGregor.....	23
2.1.12 Apremios y Necesidades de Murray.....	24
2.1.13 Modificación del Comportamiento.....	25
2.1.14 El Condicionamiento Operante.....	25
2.1.14.1 El Castigo.....	27
2.1.15 La Ley del Efecto.....	28
2.2 La Motivación Extrínseca.....	28
2.3 Motivación Laboral.....	29
2.3.1 Tendencias que Influyen en la Motivación de los Empleados.....	30
2.3.2 La Metas como parte de la Motivación Extrínseca.....	31
2.3.2.1 Clases de Metas.....	32
2.3.2.2 Metas de Aprendizaje.....	32
2.3.2.3 Metas de desempeño.....	32
2.3.3 Los Incentivos los ayudan a Alcanzar Nuestras Metas.....	33
2.3.3.1 Incentivos Financieros.....	34

2.4 La Satisfacción en el Trabajo.....	35
2.4.1 Recompensas Justas (hay muchos motivos para trabajar).....	36
2.4.2 ¿Qué es la satisfacción en el Trabajo?.....	36
2.4.3 La Satisfacción y La Productividad.....	37
2.5 Condiciones favorables de Trabajo.....	38
2.5.1 Colegas que Brindan Apoyo.....	39
2.6 Efectos de la Satisfacción en el Trabajo sobre el Desempeño del Empleado .....	39
2.7 Valores Personales y los de la Organización.....	39
2.7.1 Metas.....	40
Capítulo III Metodología.....	41
3.1 Proceso de Investigación.....	41
3.1.1 Población.....	41
3.1.2 Muestra.....	41
3.1.3 Procedimiento.....	42
3.2 Método.....	42
3.2.1 Técnicas de Investigación.....	43
3.2.2 Test de Autodiagnostico .....	44
3.2.3 Cuestionario Sobre Satisfacción En El Trabajo.....	44
3.2.4 Encuesta Sobre Satisfacción Laboral Np213.....	45
Reporte de Resultados .....	46

Conclusión.....	53
Propuesta.....	56
Bibliografía.....	59



## INTRODUCCIÓN

Debido a las exigencias actuales en el mundo laboral, surgen necesidades tanto en las empresas por tener que desarrollar nuevas estrategias de comercialización y difusión de sus servicios, tienen que optar no solo por ocuparse de que el personal esté capacitado teórica y prácticamente, sino que también tenga la motivación suficiente para transmitir estos conocimientos llevándolos a la práctica en el ejercicio de su trabajo.

Por lo que se considera relevante definir y conocer la importancia que tiene la motivación en la productividad y alcance de logros en metas de los encargados de venta de la plaza del celular, ya que con el paso del tiempo la mayoría de las personas que laboran ahí, se han visto influenciados en gran manera, en lo que se refiere a su productividad en ventas, un cambio que no ha sido favorable en su desempeño debido a la falta de motivación para realizar su trabajo con esmero como lo era en un principio cuando comenzaron sus labores.

Las personas que trabajan en esta empresa en el área de ventas tienen la encomienda de colocar los productos de telcel en manos de los usuarios y dar a conocer los beneficios de contratar los servicios de esta compañía telefónica, convencer al cliente y hacer uso de sus mejores argumentos para convencerlo pese a los contra que puedan existir para que la persona no quiera adquirir el servicio.

Es por ello que se consideró importante abordar este tema y con ayuda de las diferentes teorías que hablan acerca de la motivación nos apoyamos para representar nuestra ideología acerca de la relevancia que tiene la motivación extrínseca en la vida laboral del individuo a fin de lograr sus objetivos.

La motivación en las empresas es uno de los recursos más eficientes para lograr la participación activa de los empleados, cada vez que nos sentimos motivados a realizar alguna acción nos determinamos a alcanzar una finalidad.

En esta investigación se desarrolló el tema de la motivación extrínseca desde la perspectiva y repercusión que tiene esta en el área laboral. Desde hace varios años se reconoce a la motivación como un elemento muy importante para poder alcanzar las metas de productividad en las empresas, como influye en el empleado, en la forma en que ejecuta su trabajo, para de esta manera también tener la posibilidad de satisfacer una necesidad.

Para poder comprender a lo que nos referimos con la palabra motivación nos apoyamos en algunas definiciones con las que hemos de integrar una idea clara de este tema.

La motivación se puede entender como un proceso dinámico mediante el cual un individuo ejerce una acción, la cual tiene una finalidad o propósito.

Más adelante autores como James definen a la motivación extrínseca como una motivación creada por factores externos como las recompensas y los castigos, de cómo los impulsos motivacionales le dan sentido a las acciones del individuo. Se destacan algunas teorías que nos exponen y explican la motivación extrínseca; McClelland con sus tres necesidades secundarias en las cuales, una de ellas podemos sustentar la importancia que tiene esta motivación en el empleado para conseguir sus metas, en este supuesto McClelland nos menciona que las personas motivadas hacia el poder; buscan ejercer influencia sobre situaciones o personas, en cual podemos encontrar una relación estrecha con lo que podría ser el motivo para cada individuo para beneficiarse de la relación de dominio que tenga ante otras personas o situaciones. Así como nos es posible apreciar algunas veces con las autoridades políticas, la autoridad puede evocar en algunos beneficios para quien la ejerce sobre de otras personas. Entre otros como Maslow que habla de necesidades; disponiendo y explicando en una jerarquía, como el ser humano va satisfaciendo estas necesidades según su prioridad, la cual focalizamos como uno de los índices con los cuales también dirigimos nuestra motivación extrínseca a través de la búsqueda de satisfacción de estas. Herzberg por su parte con su teoría de la higiene, nos muestra de cómo las condiciones de trabajo también nos pueden motivar en nuestra estancia en el trabajo, tenemos a

McGregor por su parte, en su teoría X y Y nos plantea de igual forma como existen elementos externos, que nos pueden motivar a realizar las labores, debido al propósito de obtener un beneficio.

Entre la que se mencionan; la teoría de las expectativas, los apremios de Murray, la ley del efecto y la modificación del comportamiento. Todas estas percepciones de los autores que nos ayudan a explicar con fundamentación teórica nuestra conceptualización de la motivación extrínseca, aplicándolos en las apreciaciones de la realidad que se vive en el desempeño de los encargados de ventas de la plaza del celular telcel, lo cual se pretende nos conduzca por una vía confiable de conocimiento acerca de este constructo.

Además de la fundamentación teórica de la motivación extrínseca, abordamos temas como motivación laboral, satisfacción en el trabajo, vendedor, cuotas de ventas, metas, efectos de la satisfacción en el desempeño de los empleos, con la finalidad de entender acerca del significado de cada uno de ellos, de esta manera lograr cumplir con la responsabilidad de abordar estos temas, que se relacionan con los resultados que tienen que ver con la influencia de la motivación extrínseca en la productividad y alcance de las metas que se han alcanzado debido a ella.

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Identificar la importancia de la motivación extrínseca en los encargados de venta de la plaza del celular telcel de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz. Para alcanzar las metas de productividad.

### **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Describir las teorías de la motivación laboral para alcanzar las metas de productividad.

Evaluar el nivel de motivación extrínseca que hay en los encargados de venta de la plaza del celular telcel de Coatzacoalcos.

Comparar los resultados obtenidos en cuanto a la productividad de los empleados motivados extrínsecamente con los empleados que no son motivados.

#### **1.4 HIPÓTESIS:**

Hi: Los encargados de ventas de la plaza del celular de telcel de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz. Motivados extrínsecamente tendrán mayores posibilidades de alcanzar sus metas de productividad.

Ho: Los encargados de ventas de la plaza del celular de telcel de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz. Motivados extrínsecamente no tendrán posibilidades de alcanzar sus metas de productividad.

Ha: Los encargados de ventas de la plaza del celular de telcel de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz. Motivados extrínsecamente tendrán menos posibilidades de alcanzar sus metas de productividad.

#### **1.5 VARIABLES**

VARIABLE INDEPENDIENTE: La motivación extrínseca

VARIABLE DEPENDIENTE: Alcanzar las metas de productividad.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

El ser humano siempre va en busca de lo que necesita y trata de utilizar los medios para conseguirlo. Para las empresas es importante tener empleados de confianza, que trabajen bien, y que cumplan sus expectativas de productividad, la mayoría de las personas empiezan su vida laboral y la terminan en las organizaciones y en consecuencia son formados, educados, controlados, recompensados por las organizaciones.

Tomando en cuenta todo lo anterior podríamos plantearnos la posibilidad de que las organizaciones deben utilizar la motivación en sus empleados para que estos logren crecer laboral, social y profesionalmente, el patrón que descuida esta parte se arriesga a no obtener buenos resultados y que el personal emigre de la organización debido a que las condiciones de trabajo no son adecuadas.

Desafortunadamente en las empresas pequeñas esto algunas veces no es tomado en cuenta, y el personal abandona su puesto de trabajo, aunque en algunos casos existen comercios en los que esto no es más que parte de un truco para no adquirir compromisos legales con su personal e inscribir contratos temporales por un lapso de tiempo pequeño.

Las inconformidades son por lo regular casuales de deserción laboral y esto si bien no causa tantas repercusiones económicas en las industrias, pero si atrasa el crecimiento de la misma en gran manera.

En este caso la problemática que existe en la plaza del celular de telcel es que no todos los encargados de ventas tienen la suficiente motivación para alcanzar sus metas, algunos de ellos podrían tener los recursos necesarios para hacerlo pero no saben que lo tiene, otros los tienen y no saben cómo utilizarlos y en otros más sus jefes no los motivan lo suficiente.

Lograr que la situación cambie es un trabajo conjunto que implica para la empresa realizar una evaluación sobre lo que el trabajador tiene a su favor, para cumplir

con las demandas establecidas, y lo que se le debe proporcionar al individuo para que realmente sea factible alcanzar los propósitos o metas previamente fijadas.

El presente trabajo de investigación es realizado con la intención de identificar el nivel de motivación que existe en el área de ventas, ya que por lo regular al iniciar labores se comienza teniendo una visión positiva de lo que serán sus metas, proyectos y en si las actividades propias del empleo.

Muchas veces las dificultades que existen en el día a día, el estrés, las metas no cumplidas y hasta la misma presión, que implica el adaptarse a cambios administrativos dentro de la empresa y el requerimiento de adquirir conocimientos nuevos o por causas de tiempo el trabajo que a veces suele acumularse, influyen en gran manera en la forma en que el empleado o trabajador responda en cuanto a resultados en la misma.

Nos interesa expresar de una forma concreta la definición de la motivación extrínseca, realizar una descripción acerca de las teorías que explican la motivación en la personas en su trabajo o empleo, es decir; cuando los empleados han recibido la motivación suficiente como para hacer su trabajo con gusto y en todo momento tratando de hacerlo lo mejor posible, buscando alcanzar sus metas ya que inevitablemente en el proceso habrá dificultades u obstáculos que pueden entorpecer al trabajador para lograr sus objetivos.

La motivación es uno de los recursos utilizados por las compañías, para lograr que sus trabajadores alcancen los parámetros de productividad deseados y requeridos por las mismas, y aunque no es lo único que ocupan para lograrlo si es importante, ya que es uno de los engranes que encaminan también hacia el éxito de los proyectos. Así mismo también el comparar la información obtenida acerca de los efectos de la motivación extrínseca en función del cumplimiento de las metas y la medición de la motivación a través de la aplicación de cuestionarios y/o de test aplicados a la población seleccionada que en este caso serían los encargados de ventas de la plaza del celular de telcel de Coatzacoalcos, Veracruz.

La finalidad de hacer esta comparación, incluye aparte del conocimiento personal es también; facilitar a las personas responsables de este establecimiento, a través de la investigación realizada, favorecer el uso adecuado de la motivación extrínseca en su personal y obtener resultados que se reflejen en su productividad, que ayuden a su desarrollo competitivo.

Recopilar esta información denota importancia, la influencia que tiene la motivación extrínseca sobre los vendedores, ya que este trabajo se trata de convencer al cliente de que lleve el producto, y ahí es donde entra la labor del empleado encargado de ventas, transmitir credibilidad, seguridad de la eficacia o calidad del producto, y para poder expresar lo anterior se necesita cierta capacitación, actitud de venta, y atención al cliente, que no es más que un proceso de colocación de producto en el mercado que permite a las empresas como telcel ampliar su mercado, y para ello requiere que distribuidores independientes vendan sus artefactos.

Por esta misma razón un vendedor dinámico entusiasta, proactivo y con una excelente actitud son una de las pautas más importantes para que se realice una venta exitosa, he aquí que obviamente para poseer estas características se requiere ser una persona motivada.

Si se tiene la conciencia de lo que hace falta para alcanzar los objetivos siempre es más fácil encontrar los recursos necesarios para lograrlo, valerse de los métodos adecuados, los incentivos correctos y hacer uso de estos, sin dejar de lado la disposición que debe existir en la persona que va a realizar las labores, esto va ligado profundamente a los motivos por cuales trabajamos, la finalidad que se persigue, si realmente se ocupan los recursos que la empresa le está proporcionando al empleado de qué manera los está proporcionando, si estos realmente le están ayudando a cumplir con su labor, que en este caso es prestador de servicios, se necesita tener también la confianza de que su trabajo y esfuerzo serán recompensado.



## 1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las circunstancias bajo las cuales esta nuestro país se requiere de un sistema ético motivante que corresponda a las necesidades imperantes en estos tiempos, pudiendo así lograr conseguir el proceso propuesto por el estado, consistente en un cambio influyente en la vida social de todos los individuos.

El objetivo principal de una empresa debe ser en primera instancia desarrollar integralmente al trabajador, de tal forma que este se convierta en su principal agente de desarrollo, es necesario fomentar e impulsar su capacidad de percibir y participar en las transformaciones presentes en la sociedad en la que se desenvuelve.

Debido a las exigencias del mercado se requiere estar constantemente innovando las estrategias de ventas y mantener un nivel de productividad óptimo, durante el tiempo de labores en la plaza del celular se ha observado cómo ha ido perdiendo poco a poco el interés por llevar a cabo sus deberes.

Por lo cual es competencia de los socios de dicho establecimiento el otorgar los medios para encausar de manera favorable los procederes y actitudes de los vendedores de la plaza, brindándoles motivos para interesarse en las ventas y fijarse metas a alcanzar.

Es importante tomar en cuenta la motivación desde el punto de vista laboral, es un error la creencia de cuanto más se presione al trabajador más producirá, pues también se debe procurar proporcionar los elementos que faciliten esto.

La problemática se vincula con los incentivos logrados por las cuotas de ventas alcanzadas, las utilidades por productividad, aun cuando no es absolutamente cierta la eficacia de uno y de otros influyen de manera polarizada, por lo cual se requiere que se empleen de manera adecuada a los fines.

Los motivos que impulsan los intereses de los vendedores en el proceso trabajo-motivación, de los empleados cambian mucho, dependiendo de la edad de quien la siente, en este caso en la plaza los vendedores oscilan en las edades que van

de los 20 a los 45 años, por lo que las variaciones podrían resultar muy evidentes y marcadas.

Para telcel (se entiende por telefonía celular), el avance tecnológico ha sido un punto referente importante para la innovación de sus productos y el adiestramientos de quienes lo comercializan, en este alcance se incluyen de manera importante la participación de los distribuidores autorizados y por supuesto a los vendedores o encargados de ventas que finalmente son quienes ofrecen los servicios de telcel y se encargan de poner en manos de los clientes el producto, para lograr eso con éxito, existe la necesidad de que los encargados de ventas de los distribuidores no solo cuenten con los conocimientos y la capacitación suficiente, sino que en todo momento debe existir una actitud de servicio y cordialidad que atraiga al usuario y lo convenza de que está adquiriendo la mejor atención en telefonía, y para poder lograr esto se requiere que se encuentren motivados para cumplir con este objetivo.

Habría que hacer hincapié en el hecho de que la motivación extrínseca, puede reflejar un resultado positivo, para la empresa que la utiliza obteniendo un mejoramiento en el rendimiento de su personal, y que en los tiempos que vivimos no solo necesitamos una retribución económica a nuestro esfuerzo, sino que también es necesario para la sociedad que como individuos seamos valorados y reconocidos por el trabajo que hacemos, tener mejores oportunidades de crecimiento profesional, convertirnos en empleados satisfechos y con deseos de ser mejores en lo que hacemos.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN**

La motivación se entiende como un proceso dinámico mediante el cual el individuo ejerce o realiza una acción determinada que implica una finalidad o propósito.

La palabra motivación se deriva del latín *motivus* que significa “causa del movimiento” lo cual sugiere propiedades de activación motora para generar la conducta. Actualmente se entiende que motivación implica a los estados internos que dirigen al organismo hacia metas o fines determinados y le confieren intensidad a la conducta.

El concepto de motivación comprende:

- a) el motivo o impulso que lleva a actuar al sujeto y que origina por la falta de algo.
- b) La conducta motivada o instrumental
- c) La reducción del impulso

A estos tres componentes elemento de motivación, con los cuales se pretende explicar el comportamiento, es decir, encontrar las causas o las relaciones funcionales y los diferentes factores que controlan la conducta.

Para Westwood (1992, 288), la motivación, como concepto, tiene algunas características específicas:

- La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir, en el estado del sujeto, este se desarrolla dentro de él y es singular.
- El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.
- La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación (provocada en el

plano externo o interno), responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ellos determinan.<sup>1</sup>

- La elección del desempeño son una función, por lo menos en parte, de la motivación. Por tanto, es muy importante en nuestra habilidad para prever y comprender las acciones y el desempeño.
- La motivación tiene diversas facetas. Se trata de un proceso complejo con diferentes elementos y las posibilidades muchos determinantes, opciones y resultados.
- Los individuos difieren en términos de su estado motivacional de una y de los factores que influyen en el mismo.
- Además, el estado motivacional de una persona es variable; es distinto a lo largo del tiempo y las situaciones.

He aquí que en la vida del ser humano se abarcan distintos aspectos que lo integran como ser social que debe involucrarse en otros que haceres para poder satisfacer las demandas de su vida cotidiana, por ejemplo el llevar el sustento a sus familias, vestirse, calzarse e incluso relacionarse con otras personas, de manera inevitable tiene que adaptarse a los cambios constantes de la sociedad y con ello buscar la manera de alcanzar sus objetivos y metas, para cual siempre ocupamos de motivos para emprender un comportamiento o acción, por lo que se explicaran desde los puntos de vista tanto de psicología como en administración para comprender más claramente la forma en se manifiesta en cada uno la motivación.

### **2.1.2 LA MOTIVACIÓN DESDE DOS PERSPECTIVAS: LA PSICOLÓGICA Y LA LABORAL**

Al estudiar un tema en concreto surgen en el proceso de investigación variedad de posturas que te plantean una forma diferente, la percepción del objeto de estudio

---

<sup>1</sup>Adrián F. la motivación. En psicología organizacional (256). México: Oxford.

según el área a la que vaya enfocada, en esta investigación no es tan diferente de este planteamiento, pues cuando abordamos el tema motivación sabemos es extenso y abarca diversas cuestiones y ámbitos que son de interés para quien quiere conocer acerca de esta, nosotros nos enfocamos a hablar de la motivación desde dos puntos de vista, de dos áreas profesionales diferentes que tratan de definirla y explicarla.

### **2.1.2.1 PSICOLOGÍA**

Cabe destacar de manera muy importante que en psicología la motivación se entiende la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado). La motivación inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue.<sup>2</sup>

Desde el punto de vista psicológico, se puede vincular el salario a la motivación como elemento impulsor de la actividad del hombre, sin dejar de tener en cuenta que en la actualidad no es solamente esta la única causal de motivación laboral, y más aún en los países desarrollados, donde quizás el salario pase a un segundo término. Las necesidades insatisfechas motivan al hombre para que actúe procurando su satisfacción, y esto provoca que el individuo vaya en busca de nuevas estrategias que le faciliten obtener el resultado que espera, es lógico pensar que todo empleado trabaja para obtener una remuneración económica y poder esta manera satisfacer los requerimientos que surgen en el transcurso de su vida, de la misma manera la empresa pretende alcanzar un objetivo a través de sus empleados para cual utiliza diversas herramientas y se las proporciona a sus trabajadores para que ambas partes se sientan a gusto con el resultado final.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> González, D.. (2008). Concepto De Motivación. En Psicología De La Motivación (51). Habana: Ciencias Médicas.

<sup>3</sup> Alfredo S., Miguel A.. (2000). Teorías del Salario. En Administración de los Recursos Humanos remuneraciones (283). México, D.F.: Macchi.

### **2.1.2.2 LABORAL**

En administración la motivación es la cualidad que mejor demuestra modernidad del manager (persona encargada de coordinar a otros para alcanzar los objetivos establecidos). Motivar no es pagar más ni dar más estatus. Motivar es dar motivo, la manera más concreta de buscar las bases de la motivación es investigar aquellas cuestiones por las cuales nos movilizamos los seres humanos. Como se explica en las teorías de Maslow, McClelland, Alderfer, Murray, etc. Las necesidades como motores que impulsan los motivos para realizar una acción determinada ya sea en lo personal, laboral, educativo u otra índole, estas le dan sentido a estos “motivos”.<sup>4</sup>

Si el lector se detiene a observar la conducta de diversas personas puede advertir que aunque en un momento dado este comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos del mismo pueden ser diferentes. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que surja de la nada o que esta no tenga un propósito fin que seguir, es por eso que a través de los años se ha observado como la motivación en el trabajo ha ido evolucionando la misma influencia del avance tecnológico, la cultura, y los cambios en nuestra sociedad.<sup>5</sup>

### **2.1.3 TEORÍAS ACERCA DE LA MOTIVACIÓN**

#### **2.1. 3.1 IMPULSOS MOTIVACIONALES**

La conducta como mencionan algunos autores siempre está motivada o impulsada por motivos para lograr algo, por lo que cabe mencionar la influencia de impulsos en las actividades cotidianas de los individuos, en esta parte, se mencionan las participaciones de algunos investigadores que se interesaron por explicar cuáles serían estos y cómo influyen.

---

<sup>4</sup> Jaime M.. (2000). Motivación. En Administración de los Recursos humanos (25-26). Buenos Aires: Prentice.

<sup>5</sup> Fernando A., Víctor H. . (1999). planeación estratégica para el capital humano. En administración de los recursos humanos para el alto desempeño (232). México: trillas .

Las personas tienden a desarrollar impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan su vida. Gran parte del interés en estos modelos de motivación se generó con las investigaciones de David C. McClelland, de Harvard university. Este investigador creó un esquema de clasificación en el que resaltan tres de los impulsos más dominantes y se pone de relieve su importancia en la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la cual crecieron: su familia, la escuela, la religión y los libros. La investigación de McClelland se centró en los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder.

#### **2.1.4 TRES NECESIDADES SECUNDARIAS.**

##### **2.1.4.1 LA MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO**

La motivación hacia el logro es un impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no solo por las recompensas que los acompañan.

##### **2.1.4.2 MOTIVACIÓN HACIA A LA AFILIACIÓN.**

La motivación hacia la afiliación es un impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente.

En este aspecto cabría mencionar que existen situaciones que pueden dificultar que el empleado logre esto, la falta de integración y coordinación por ejemplo, cuando el personal está cambiando constantemente, obviamente es imposible vincularlo a la empresa en forma de que sienta formar parte de ella y tome interés en los problemas de esta.

##### **2.1.4.3 MOTIVACIÓN HACIA EL PODER**

La motivación hacia el poder es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones.

Logro impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante.

Afiliación impulso para relacionarse efectivamente con las otras personas.

Poder impulso para influir en personas y situaciones.<sup>6</sup>

Si bien en cuanto a las dos postulaciones anteriores como lo son el impulso hacia el logro y la afiliación implican una motivación intrínseca para quien realiza la acción, en el caso del impulso hacia el poder, se puede vincular de manera clara que, el poder de cambiar algo, sea una situación o persona puede traer efectos positivos o convenientes para quien ejerce esta influencia, haciendo hincapié que la motivación extrínseca se manifiesta debido a los estímulos externos del ambiente ya sea del trabajo, escuela, familia. Y que hacen que el individuo ejecute una acción en específica para que al final de esta el resultado de las acciones sean recompensados, es importante conocer estas teorías que ya que nos aportan el conocimiento de cómo podemos encontrar estas imperaciones en la conducta humana, como a través de una facultad tan importante como el poder (autoridad, jerarquía o estatus) puede ser la diferencia entre el logro de los objetivos laborales o las limitaciones en el mismo trabajo.

Algunos autores desarrollaron teorías que hablan acerca de la motivación, donde tratan de describir la conducta humana o por lo menos algunos aspectos importantes de esta, y mencionan elementos relacionados con la motivación, como es el caso de Maslow con su teoría de la jerarquía de las necesidades de la que se hablara a continuación.

## **2.1.5 LAS NECESIDADES HUMANAS**

### **2.1.5.1 TIPOS DE NECESIDADES**

Hay diversas formas de clasificar las necesidades. Una clasificación sencilla es: necesidades fisiológicas básica, llamadas necesidades primarias, y 2. Necesidades sociales y psicológicas, denominadas necesidades secundarias.

---

<sup>6</sup> Jorge A., Roberto E., Marcelo J. & Gustavo J.. (1996). motivación. En recursos humanos (11). Buenos Aires, Argentina: Macchi.



Entre las primeras se incluyen las de alimento, agua, relación sexual, sueño, aire y temperatura razonablemente templada. Estas necesidades son básicas en la vida e importantes para la conservación de la raza humana.

Las necesidades secundarias son menos precisas, ya que representan requerimientos de la mente y del espíritu, no físicas y muchas de ellas van apareciendo conforme la persona madura; autoestima, sentido del deber, asertividad, sensación de pertenencia y recibir y dar afecto.

### 2.1.5.2 TEORIA DE LA NECESIDADES DE MASLOW

A continuación se muestra un ejemplo de la pirámide de las necesidades humanas de Maslow en donde se puede observar claramente como esta constituida la jerarquía de las necesidades.

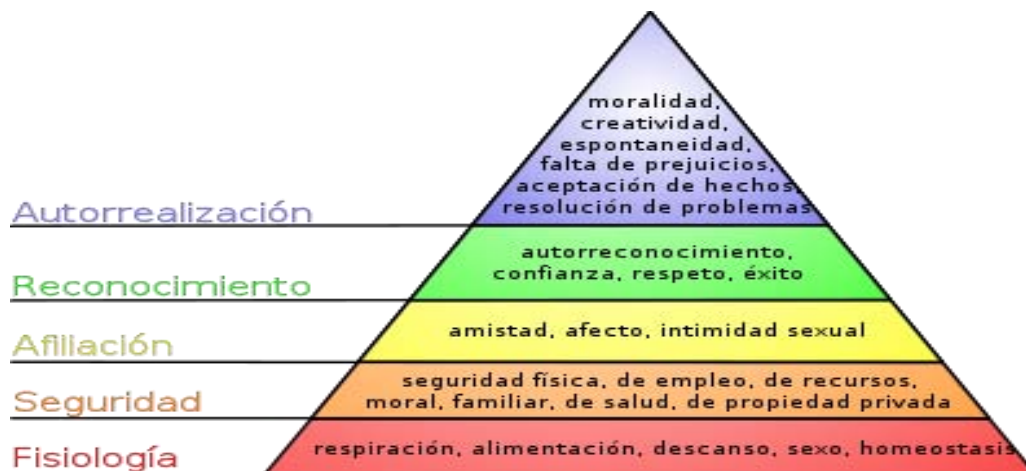


Figura 1.1 se muestra la organización jerárquica de las necesidades que explica Maslow detalladamente.

Al analizar la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow nos encontraremos con cuestiones relevantes para la motivación extrínseca en el ser humano, puesto que existen necesidades que surgen de manera espontánea en el empleado como en cualquier otro individuo, como lo son las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento, de autorrealización.

Lo cual apreciamos en nuestra realidad de la siguiente manera; Las necesidades fisiológicas; nos motivan a ganar mejores salarios para cubrir nuestras necesidades de subsistencia, que dentro de las instalaciones de la empresa existan espacio de descanso, baños, comedor; incluso el hecho de que existan servidores de agua en lugares donde puedan de fácil acceso al trabajador son parte de satisfacciones de necesidades que nos impulsan de manera extrínseca en nuestra labor.

Las necesidades de seguridad; en toda empresa deben existir equipo adecuado para ejecutar las labores, material adecuado, medidas de higiene en las áreas comunes, esto para que el empleado pueda sentirse seguro en su lugar de trabajo.

Las necesidades de afiliación; es importante sentirse parte de la institución o empresa para poder involucrarse en los asuntos que competen a sus empleados en la ejecución de sus labores; tener una buena relación con sus jefes, con sus compañeros y subordinados, esto con la finalidad de que esta sea una retribución al buen desenvolvimiento de la ejecución de las tareas, y que esto motive al trabajador sentirse a gusto en la empresa y ejecutar un buen trabajo para conservarlo.

Las necesidades de autorrealización: a la mayoría de las personas nos motiva que después de haber realizado un arduo trabajo, se nos recompense con el reconocimiento a nuestras horas de esfuerzo por hacer bien nuestras obligaciones, una palmadita en la espalda, o ser unos de los empleados del mes, e incluso ser uno de los empleados a los que se les tiene mayor confianza para otorgar nuevas responsabilidades, de esta manera el empleado puede llegar a sentirse motivado extrínsecamente para hacer las cosas mejores de las que las hace.

Las necesidades de autorrealización: se puede resaltar que entre las cuestiones que pueden motivar más al empleado extrínsecamente es el facultar al trabajador para realizar las tareas propias de su puesto y ayudarlo a desarrollar sus

habilidades y potencialidades dentro de la empresa, así como también crear expectativas dentro de sus responsabilidades que le permitan ser unidad de la empresa que este en constante crecimiento profesional.

Las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer explican de manera implícita, que existen similitudes y diferencias entre las necesidades primarias y las secundarias.

Para Maslow no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, pero si aparecen en un orden definido, la jerarquía de las necesidades en la cual Maslow destaca cinco niveles.

Necesidades de orden inferior. Las necesidades de primer nivel comprenden las de supervivencia, y las fisiológicas de alimento, aire, agua y sueño.

Necesidades de orden superior. Existen tres niveles. El tercer nivel está relacionado con el amor, sentido de pertenencia, y participación social en el trabajo. Las cuarto nivel comprender las necesidades de autoestima y estatus (valía personal y competencia). La necesidad del quinto nivel es la de realización personal, de convertirse en lo que uno es capaz y aprovechar las habilidades y talentos personales al máximo.

Esta teoría afirma que las personas que tienen necesidades por satisfacer y que se consiguen no constituyen motivaciones tan intensas como las insatisfechas.<sup>7</sup>

La teoría de Maslow nos habla de la satisfacción de necesidades, a nosotros nos interesa ver la aplicación en la motivación extrínseca por lo consiguiente lo analizamos desde de este punto de vista, ya que el afirma de las necesidades insatisfechas son las que nos causan mayor motivación extrínseca a lograr conseguir lo que necesitamos, buscar los medios que nos conduzcan a esta finalidad, cuya aplicación en la vida cotidiana puede observarse de cómo estas nos pueden llevar a sentirnos motivados para obtener la recompensa a nuestro trabajo pudiendo así obtener un beneficio en nuestra calidad de vida.

---

<sup>7</sup> Keith D., John W. . (2001). Motivación. Comportamiento Humano en el Trabajo (124-127). México: McGraw-Hill.

## **2.1.6 TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (MODELO DE DOS FACTORES DE HERZBERG)**

### **2.1.6.1 TEORÍA MOTIVACIÓN/HIGIENE**

Herzberg afirmaba que ciertos factores laborales, como las condiciones y la seguridad en el trabajo, hacían que los empleados estuvieran insatisfechos, en especial si carecían de ellos, a estos se les llama factores de higiene o factores de mantenimiento (se vinculan principalmente con contexto del puesto, con el ambiente que los rodea). Factores motivacionales que tienen el efecto principal de intensificar la motivación de los empleados.

Estos se relacionan directamente con el trabajo mismo, el rendimiento del trabajador, el reconocimiento y crecimiento personales que experimenta el sujeto (guardan relación con el contenido del puesto).

Para Herzberg la diferencia entre contenido y contexto del puesto de trabajo es similar a la que existe entre los motivadores intrínsecos y extrínsecos. Los motivadores intrínsecos son las satisfacciones internas que siente la persona al realizar su trabajo, de modo que existe una conexión directa y frecuente inmediata entre trabajo y satisfacción.

Los motivadores extrínsecos son las retribuciones externas, se dan por separado de la naturaleza del trabajo y no brindan satisfacción directa en el momento de ejecutarlo.<sup>8</sup> Ya que los beneficios de los motivadores extrínsecos se ven manifestados al final de haber ejecutado la acción y es cuando el sujeto satisface su necesidad.

### **2.1.7 LA TEORÍA Z**

La teoría Y fue desarrollada posteriormente por otros autores, Morse y Lorsch (19789, con la modificación y denominación de “teoría de la contingencia”. Según este modelo las personas desarrollan diferentes necesidades y estímulos cuando

---

<sup>8</sup> David R.. (2001). Motivación. En Administración (442). México, D.F.: McGraw-Hill.

trabajan en una empresa. Debido a que la necesidad central e importantísima es lograr el propio trabajo.<sup>9</sup>

la teoría Y nos habla acerca de que estando en un trabajo los individuos llegan a sentir y desarrollar necesidades diferentes que las harán sentirse motivados a satisfacerlas, esta contribución teórica nos lleva a conocer la influencia de la motivación extrínseca en la ejecución de las acciones de las personas, así mismo podemos asumir que mientras existan estímulos externos que les creen una necesidad, los empleados se verán en la disposición de fijarse objetivos que los conduzcan a obtener la retribución por la cual se esfuerzan.

### **2.1.8 MODELO E-R-G DE ALDERFER describir el nombre**

Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada, el modelo R-E-G, con apenas tres niveles, planteo que los empleados están interesados al principio en satisfacer sus necesidades de existencia, en las cuales se combinan los factores fisiológicos y de seguridad, estas necesidades se satisfacen con el sueldo, las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones.

Las necesidades de relación ocupan el nivel siguiente implican sentirse entendidos y aceptados por las personas que están arriba, abajo y alrededor del empleado, tanto en su trabajo como fuera de él. Las necesidades de crecimiento forman la tercera categoría y comprenden el deseo de autoestima y realización personal.<sup>10</sup>

Como podemos ver en esta teoría también nos apoyarnos para sustentar como las necesidades que nos provocan las condiciones externas (la motivación extrínseca) nos llevan a cumplir con nuestros deberes a cambio de satisfacer lo que en ese momento implica una necesidad ya sea de supervivencia, de autorrealización, seguridad y la afiliación que llegamos a sentir en nuestro trabajo.

---

<sup>9</sup> María T. Palomo. (2000). Motivación. En Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo (69). México: ESIC.

<sup>10</sup> James I., John M., James H., . (2006). Organizaciones, Motivación: Aplicaciones Organizacionales. En comportamiento, estructura, procesos (136-137). México: McGraw-Hill.

### **2.1.9 LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS**

Tomando como base las aportaciones de Tolman y Lewin, algunos autores como Vrom (1979) y Lawler y Porter (1979), han propuesto también un marco conceptual para entender el comportamiento humano de las empresas u organizaciones.

Según estos autores, el factor trascendente estriba en las expectativas. Más específicamente, la motivación para efectuar un trabajo intenso es el resultado de una multiplicación de dos elementos básicos.

- a) La esperanza de obtener ciertos resultados mediante una acción determinada.
- b) La atracción ejercida sobre la persona por los resultados esperados.

La fuerza de la motivación es igual a las expectativas por la valencia dicha en otros términos, las personas están motivadas para realizar acciones consideradas con alta probabilidad de obtener recompensas valiosas. Así, en este contexto, la dimensión temporal importante es el futuro.<sup>11</sup>

Con este planteamiento refutamos la importancia de la motivación extrínseca en la aplicación del trabajo y en el desarrollo laboral de los empleados, y que las empresas necesitan tomar en cuenta para su propio crecimiento y expansión.

### **2.1.10 TEORÍA DE LA EQUIDAD**

Propone que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas o “inequitativas”. La teoría de la equidad tiene que ver con el deseo de la gente de evitar sentimientos negativos que surgen cuando tratan de manera injusta, o así lo cree, una vez que ha iniciado el proceso de *comparación social*.

En la teoría de la equidad se muestra como los empleados irán siempre en busca de un reconocimiento a su trabajo, se esforzaran por ser recompensados de manera justa a su ardua dedicación, estos estando motivados extrínsecamente

---

<sup>11</sup> Fernando A, Víctor H.. (1999). La Motivación. En Administración de los recursos Humanos para el Alto Desempeño (251). México: Trillas.

podrán lograr sus objetivos siempre y cuando la retribución sea la que equivale a su productividad.

### **2.1.11 TEORÍA X Y LA TEORÍA Y DE MCGREGOR**

Supuestos de la teoría “X”

Los supuestos “tradicionales”, de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana son reconocidos en la teoría “X”, en estos términos:

1. Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

Supuestos de la teoría “Y”

McGregor estableció los supuestos de la teoría y de la siguiente manera.

1. la inversión de trabajo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El común de la gente aprende en condiciones adecuadas.
3. El individuo lograra los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales.
4. La capacidad de la gente solo se utiliza en parte
5. La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio<sup>12</sup>

McGregor expone de manera muy clara la importancia que tienen las condiciones en la ejecución del mismo, es inevitable no relacionar el trabajo y su realización sin

---

<sup>12</sup> Harold K, Heinz W.. (2001). Factores Humanos y Motivación. En Administración (498-499). México: McGraw-Hill.

poder pensar que existe una motivación para hacerlo, toda persona que está facultada para laborar lo hace a cambio de una remuneración, la satisfacción de una necesidad, y la condición para cumplir con las exigencias de quien le emplea es proporcionar lo que esta anhela obtener a cambio de su labor, es lo que se plantea como un ejemplo de la motivación extrínseca.

### **2.1.12 APREMIOS Y NECESIDADES DE MURRAY**

Murray decía que la motivación es uno de los aspectos fundamentales de la teoría de la personalidad y sostenía que las personas las motiva el deseo de satisfacer impulsos que provocan tensión (conocidos como necesidades)

Murray distingue 20 necesidades diferentes, cuatro de ellas ya han sido consideradas, por el mismo, y luego por Atkinson y por McClelland, como realmente importantes en el marco de los comportamientos organizacionales, la necesidad de triunfar, de autonomía y poder.

La necesidad de triunfar representa un factor importante del éxito profesional.

La necesidad de afiliación implica un fuerte deseo de aceptación por parte de los miembros de un grupo, porque proporciona seguridad y apoyo, así como también conformismo con respecto a la cultura de este grupo.

La necesidad de autonomía implica el deseo de trabajar solo, al propio ritmo, sin ser importunado por reglas demasiado estrictas.

La necesidad de poder responde al deseo de influir en los demás, de dirigirle, y de controlar el entorno exterior.<sup>13</sup>

En el supuesto anterior Murray menciona como influencia la motivación en la satisfacción de las pulsiones que existen en las personas, desde la necesidad fisiológica hasta la de autorrealización nos lleva a involucrarnos en el trabajo que hacemos para conseguir el objeto de nuestra perseverancia, la motivación

---

<sup>13</sup> Claude L.. (2003)¿porque modelos teóricos? En la motivación en la Empresa (42-43). España: Gestión 2000.



extrínseca nos hace creer que es posible conseguir nuestros objetivos, porque apreciamos, observamos y disfrutamos de los frutos del trabajo realizado.

### **2.1.13 MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO**

La modificación del comportamiento organizacional es la aplicación de principios de la modificación del comportamiento, que evolucionan a partir del trabajo de B.F. Skinner. La modificación del CO (Condicionamiento Operante) y los modelos siguientes son *teorías de proceso* de la motivación, ya que brindan perspectiva de la dinámica con que se puede motivar a los empleados.<sup>14</sup>

A través de la modificación del comportamiento se puede repeler un comportamiento no deseado, o través de incentivos reforzar una conducta deseada, en la mayoría de las ocasiones nos causa más satisfacción que se nos gratifique por una conducta deseada que implique el reconocimiento e nuestro trabajo, habilidades e ingenio, que el de una conducta obligada guiada a través del castigo.

En algunas empresas suelen utilizar algún sistema de incentivos para las conductas o comportamientos que favorecen la productividad del empleado y suelen castigarse las conductas no deseadas y que no convengan a las metas laborales establecidas por la organización, por lo que los incentivos pueden motivar al empleado a realizar bien su trabajo.

### **2.1.14 EL CONDICIONAMIENTO OPERANTE**

Los términos operantes e instrumentales son equivalentes y reemplazan al viejo término “intencional” de la psicología clásica, el término utilizado por Skinner, el segundo por Thorndike. El condicionamiento operante es un proceso de ejercer control sobre la conducta de un organismo en un cierto ambiente, por medio de la ejecución del esfuerzo. Incluye máxima flexibilidad y adaptabilidad (Ardila. 1981).

76

---

<sup>14</sup> Keith D., John W. . (2001). Motivación. Comportamiento Humano en el Trabajo (125-126). México: McGraw-Hill.

El refuerzo es cualquier evento que contingente la respuesta de un organismo, la probabilidad futura de ocurra dicha respuesta. Hay refuerzo positivo cuando se incrementa la frecuencia de la respuesta por la presentación de un evento.

El refuerzo siempre va después de emitida la conducta, la mayoría d nuestras conductas aprendidas las hemos adquirido por medio de este procedimiento.

La mayoría de los condicionamientos operantes ocurren con frecuencia bajo ciertas condiciones, por eso la probabilidad de que se presente una conducta operante es alta en presencia de ciertos eventos ambientales llamados estímulos discriminativos, por eso en el condicionamiento operante se dice que los estímulos discriminativos controlan la respuesta operante.

Existen también estímulos que tienen la propiedad de reforzar la conducta sin que el organismo haya tenido experiencia previa de ellos, a esto se les llama reforzadores incondicionados o primarios.

Otros estímulos adquieren la propiedad de reforzar a lo largo de la vida, y se le llaman reforzadores condicionados o secundarios.

Podemos crear respuestas operantes nuevas que no existen en el repertorio del organismo y a ese proceso se le llama moldeamiento, donde se usa la combinación de reforzamiento y noreforzamiento y por aproximaciones sucesivas se va obteniendo la conducta nueva deseada.

La extinción de la conducta operante se hace mediante un proceso muy sencillo: suprime el reforzamiento. La extinción no produce generalmente una reducción inmediata de la conducta, más bien presenta al comienzo un breve incremento de la conducta que se desea extinguir, pero después la extinción se fortalece.

En el condicionamiento operante también se presentas los de procesos de de generalización y discriminación:

La generalización se puede presentar en el estímulo o en la respuesta. Esta se presenta cuando ante varios estímulos parecidos se da la misma respuesta. La

generalización es un mecanismo muy importante para nuestra adaptación al medio ambiente, pues de esa manera no necesariamente debemos aprender todas las respuestas o conocer todos los estímulos para adaptarnos. Por su parte, la discriminación es el proceso por el cual un organismo responde a las diferencias entre estímulos (Ardila, 1981). Se realiza si se refuerza la respuesta que se da ante un determinado estímulo y no se refuerzan las respuestas que se dan ante estímulos parecidos.

Este proceso nos ayuda gradualmente en la adaptación de nuestro organismo al medio ambiente por lo tanto acompaña a los procesos intelectuales de orden superior.

Skinner explica las conductas o comportamientos como cadenas de conducta operante, o de conducta operante, o cadenas conductuales. Dichas cadenas se dan respuestas de conductas operantes y estímulos discriminativos tales que cada respuesta produzca el estímulo discriminativo de la siguiente manera. Las respuestas sucesivas se dan los “miembros” de la cadena, los estímulos discriminativos sucesivos, sus “eslabones”. El mismo estímulo podría ser reforzado para la conducta anterior y discriminativo para la siguiente.

#### **2.1.14.1 EI CASTIGO**

Skinner (1974) ha sido un estudioso del castigo. Afirma que el castigo solo tiene efectividad pasajera sobre la conducta que se castiga, más aun, esa conducta castigada reaparece más tarde. Presenta tres efectos del castigo:

- El castigo hace que la conducta castigada desaparezca para luego aparecer cuando el castigo ha cesado.
- Una conducta severamente castigada hace resurgir "predisposiciones" emocionales intensas (culpa, vergüenza, sensación de pecado), que luego en el futuro se pueden presentar de nuevo en circunstancias externas parecidas aunque no se ponga en práctica otra vez la conducta castigada.
- Cualquier conducta que reduzca la estimulación negativa obra como un refuerzo.

Hay otros efectos secundarios desafortunados del castigo: aparece una especie de conflicto entre la respuesta que suscita el castigo y la que evita, se producen ansiedad, miedo y hasta enfermedades "psicosomáticas", y a veces no se da puerta de salida.

Skinner propone alternativas para el castigo: modificar las circunstancias que Bevan al castigo, permitir un estado de saciedad que hace que la conducta se extinga, usar la extinción (no reforzamiento), condicionar una conducta incompatible mediante el reforzamiento.

### **2.1.15 LA LEY DEL EFECTO**

La modificación del CO recurre en gran medida a la ley del efecto, según la cual una persona tiende a repetir un comportamiento que está relacionado con consecuencias favorables (refuerzo) y a evitar el que produce consecuencias desfavorables. La ley del efecto proviene de la teoría del aprendizaje, según el cual se aprende mejor en entornos agradables.<sup>15</sup> Y mejora la actividad del empleado si esta es encausada correctamente ya que las recompensas son elementos atractivos a las persona y las motivan a llevar a cabo lo que se le está pidiendo, esto ayuda mucho al rendimiento y la productividad en el desempeño, que al mismo tiempo permite crecimiento profesional y alcance logros de manera exitosa.

Ahora hablaremos de la definición de motivación extrínseca, a fin de que podamos comprender con más claridad el tema de esta investigación, e integremos de manera satisfactoria las ideas que tal vez ya tenemos sobre ella, y lo que teóricamente significa para el autor.

---

<sup>15</sup> Keith D., John W. . (2001). Motivación. Comportamiento Humano en el Trabajo (127). México: McGraw-Hill.

## 2.2 LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Motivación extrínseca. Motivación creada por factores externos como las recompensas y los castigos.<sup>16</sup>

Cuando estamos motivados intrínsecamente no necesitamos incentivos ni castigos, porque la actividad es gratificante en sí misma, en cambio si hacemos algo para obtener una calificación, evitar un castigo, agradar al profesor o cualquier otra razón que tenga que ver con la propia tarea, experimentamos motivación extrínseca. En realidad no estamos interesados en la actividad solo nos importa aquello que nos redituara.<sup>17</sup>

El estudio de la motivación extrínseca pasa por los conceptos principales de recompensa, castigo e incentivo Una “recompensa” es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y que aumenta las posibilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Un “castigo” es un objeto ambiental no atractivo que se (da después de una consecuencia de comportamiento y que reduce las posibilidades de la conducta se vuelva a dar. Y un “incentivo” es un objeto ambiental que hace que un individuo realice o repela una secuencia de conducta. Los incentivos se dan antes de la conducta y producen expectativas de consecuencias atractivas o no atractivas.<sup>18</sup>

## 2.3 MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral surge por el año 1700, en el viejo mundo europeo, a partir de que surgió la necesidad de coordinar a artesanos y auxiliares que laboraban en las fábricas que inicialmente habían sido antiguos talleres, debido a las diferencias de pensamiento y a causa de las múltiples tareas a realizar, comenzaron los

---

<sup>16</sup> Anita E.. (1999). Motivación. Temas y Explicaciones. En psicología educativa (374). México: Pearson Addison Wesley.

<sup>17</sup> Anita E.. (2006). Motivación en el aprendizaje y la Enseñanza . En Psicología Educativa (351). México: Pearson Addison Wesley.

<sup>18</sup> Anita E.. (2006). Motivación en el aprendizaje y la Enseñanza. En Psicología Educativa (351). México: Pearson Addison Wesley.

problemas en la baja de la productividad y desinterés en el trabajo. A raíz de esto surge como una alternativa ante los conflictos.<sup>19</sup>

A partir de este surgimiento apareció ante la necesidad del mismo crecimiento industrial y tecnológico, la organización administrativa y sistemática, para darle una mejor coordinación a las empresas, esta estructuración facilitó el reparto de tareas y funciones por lo cual, cada obrero, supervisor, etc. Ya tenía su tarea asignada, el área en el que se desarrollaría, así se mejoraron posteriormente las condiciones de trabajo tomando en cuenta que no solo era la retribución económica lo que hacía que el trabajador permaneciera en el empleo, sino que también existían factores como la seguridad en el trabajo, la asignación de tareas bien claras, recibir capacitación para mejorar y facilitar el poder realizar las tareas de manera más eficiente, contar con los elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo, la salud, la higiene y condiciones que permitan el poder realizar el mismo.

Como tantas personas somos en el mundo así también son tantos los motivos que nos impulsan a lograr nuestros objetivos y metas planteadas, mientras para lo que algunos es algo indispensable para otros puede ser algo reemplazable o que no representa necesidad alguna, por eso cuando se habla de motivación laboral o motivación en él se toman en cuenta varios factores que pueden influir, y que para individuo va a resultar de forma diferente dependiendo por ejemplo de su personalidad y sus requerimientos. Tal como se mencionaba en los temas anteriores, puede existir en el trabajador una mayor tendencia a sentirse motivado al establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo al integrarse como parte de la misma empresa, o mejorar su rendimiento por recibir pago de bonos extras, comisiones representativas de lo que económicamente él (la) empleado(a) está esperando.

En el siguiente tema revisaremos las diferentes tendencias que influyen en los empleados para sentirse motivados.

---

<sup>19</sup> Ricardo f.. (1993). La Motivación en el Trabajo. En Administración de Organizaciones (208). buenos aires: interoceánicas.

### **2.3.1 TENDENCIAS QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Resulta sorprendente que muchos gerentes no estén seguros de cuáles son las recompensas que sus empleados valoran. Según don Bohl, director de los estudios administrativos de la American Management Association, cuatro tendencias afectan la motivación del empleado en la actualidad.

1. las compañías emplean a menos trabajadores de planta y contratan los servicios fuera de ella diversos servicios.
2. Los empleados quizás trabajen para cinco o seis compañías durante su carrera profesional y deben de estar preparados para laborar en una empresa extranjera.
3. Las personas deben estar preparadas para trabajar en un equipo o por su cuenta.
4. Sus destrezas tienen que actualizar sin cesar, al fin de mantenerse alerta de los cambios vertiginosos y las necesidades del sitio de trabajo.

Los expertos están de acuerdo en señalar que una organización tiene que:

\*atraer personas y estimularlas a permanecer en ella

\*permitir que realicen las tareas para las que fueron contratadas y,

\*estimularlas a ir más allá del desempeño rutinario y volverse personas creativas e innovadoras en el trabajo.

Por lo tanto, para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de la motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización, lo cual también resulta conveniente para esta pues así el crecimiento profesional de los empleados es latente, más a

gusto se sienten prestando sus servicios a la misma, y se podría inferir que trataran de conservar su trabajo desempeñando sus labores lo mejor posible.<sup>20</sup>

Continuando con esta lectura podremos darnos cuenta como también las metas nos ayudan a estar motivados extrínsecamente por lo que el autor lo menciona en el tema.

### **2.3.2 LAS METAS COMO PARTE DE LA MOTIVACION EXTRINSECA**

Es muy importante que en el desarrollo de algún proyecto o trabajo se fijen metas, y se tenga una visión real que lo que es factible alcanzar durante el proceso.

Una meta es lo que el individuo se esfuerza por lograr (Lucke y Latham, 1990)

Por lo que podemos comprender que la motivación extrínseca está relacionada con el establecimiento de metas para que el individuo alcance sus objetivos de productividad en la empresa.

Como lo expresan claramente los autores en su definición de meta, así también una persona que se encuentra intrínsecamente motivada, sigue una meta a fin que le traiga una recompensa al final del proceso de búsqueda del premio o remuneración.

Los empleados que se encuentran motivados y que se fijan metas claras, tienden a no perder el impulso por lograr sus objetivos a pesar de que existan dificultades en el camino.

A continuación los autores mencionan algunas de las pautas en las que las metas participan en el trabajo.

Según Lucke y Latham (1990) hay cuatro razones principales por las que el establecimiento de metas mejora el desempeño.

1.- las metas dirigen nuestra atención a la tarea

---

<sup>20</sup> Goodman, Ihellriegel & Slocum. (1999). Motivación en el Ambiente de Trabajo. En Comportamiento Organizacional (137-138). México: International Thompson editores.



2.- las metas movilizan los esfuerzos (entre más difícil mayor interés)

3.- las metas incrementan la persistencia (cuando se tiene un objetivo claro es más difícil distraerse o rendirse hasta lograrlo).

### **2.3.2.1 CLASES DE METAS**

Las clases de metas de establecemos influyen en la magnitud de la motivación para alcanzarlas. Las que son específicas, moderadamente difíciles y que pueden alcanzarse en el futuro próximo tienden a fortalecer la motivación y la persistencia.

### **2.3.2.2 METAS DE APRENDIZAJE**

El objetivo de la meta de aprendizaje es mejorar, aprender, sin importar cuantos errores se cometan o que tan torpe parezca uno

### **2.3.2.3 METAS DE DESEMPEÑO**

Llevan a quien las persigue a preocuparse por la forma en que los juzgan los demás.

Les interesa pasar por listos, pero si esto parece imposible adaptan estrategias para defensivas para evitar el fracaso.<sup>21</sup>

Tan importante es para los distribuidores telcel el incorporar los conocimientos necesarios para la colocación de sus productos en el mercado cada vez más expansivo y exigente, que debe utilizar herramientas como los famosos “show training” en los que los representantes de las diferentes marcas dan a conocer las características tecnológicas e innovadoras de los equipos celulares, con lo cual además de impartir un conocimiento nuevo acerca de lo más actual en tecnología móvil, se fijan una meta que asienta su propósito en lograr no solo colocar el artefacto en el gusto del usuario sino también en introducir la idea de que la compañía telcel te brinda el mejor servicio.

---

<sup>21</sup> Anita E.. (1999). Motivación: Temas y Explicaciones. En Psicología educativa (379-380). México: Pearson Addison Wesley.

Por su parte Jordán Celulares brinda algo parecido a show training a sus empleados trayendo a varias marcas para que personal este en constante capacitación.

En el tema siguiente tema hablaremos de los incentivos y la importancia que tienen para motivar la conducta

### **2.3.3 LOS INCENTIVOS NOS AYUDAN A ALCANZAR NUESTRAS METAS**

Los incentivos por lo regular son utilizados para poder motivar a las personas y conseguir lo que ellas esperan obtener a cambio de su trabajo, hablaremos de los incentivos para poder entender como participan en el logro de nuestras metas.

Los incentivos se clasifican en incentivos financieros y no financieros, o mejor llamados competitivos y cooperativos.

El término incentivo se utiliza como fuerza impulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin.

Cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado y el logro de la meta constituye a su vez una satisfacción igual para el patrón, puede decirse que la planta opera con éxito.

#### **2.3.3.1 TIPOS DE INCENTIVOS**

##### **2.3.3.1.1 INCENTIVOS FINANCIEROS**

Lawler sugiere que el salario es un incentivo singular y que puede satisfacer todos los niveles de necesidad. Propuso que uno de los principales por la cuales el incentivo del salario no llega a tener más importancia en los estudios es porque estos se han desarrollado en tal forma que muchos casos el salario no se relaciona con los méritos en la situación del trabajo actual.

Razón por la cual en algunas sociedades el aspecto económico pasa a segundo término en cuestión de motivación, y pudiera no ser tan efectivo, aunque es importante que la empresa sepa manejar este recurso para recompensar al

trabajador de manera que este se sienta lo suficientemente motivado para poder alcanzar sus objetivos.

Basándonos en lo que Lawler expresa acerca de los incentivos económicos, podemos así también comprender más fácilmente desde esta postura que los motivadores extrínsecos nos ayudan a fijarnos metas desde el mismo trabajo que nos impulsan a satisfacer nuestras necesidades cualquiera que estas sean.

El salario viene a cubrir casi la mayor parte de nuestras las necesidades, cubriendo así, necesidades fisiológicas básicas como la alimentación, el abrigo. Los incentivos facilitan en gran manera, provocar una conducta deseada en el individuo al que le son proporcionados y el propósito final de estos es poder cumplir con el objetivo que se espera.

Aunque para que el trabajador se sienta verdaderamente satisfecho en su ambiente de trabajo después de haber recibido el incentivo o recompensa intervienen otros factores que hacen que esto, provoque un verdadero cambio no solo en el comportamiento, si no, también en los procesos psíquicos que van ligados a este cambio comportamental.

## **2.4 LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

### **2.4.1 RECOMPENSAS JUSTAS (HAY MUCHOS MOTIVOS PARA TRABAJAR).**

Para disponer de los medios que nos permitan vivir como deseamos, comprar los productos y los objetivos que nos apetecen. Pero también obtener seguridad que otorga un salario regular, porque el trabajo brinda oportunidades para ser apreciado, para respetar los valores que nos parecen importantes. La lista es limitada y está en función tanto de la cultura de las normas sociales como los intereses personales y de los valores individuales. En otros términos, el ejercicio de una actividad profesional permite satisfacer unas necesidades tan variadas como numerosas.

Conocer la naturaleza de la jerarquía de estas necesidades es importante. Y a la pregunta frecuente planteada por los directivos de la empresa “¿Cómo motivar a mi personal?”, la respuesta puede ser breve: en efecto, que no se puede esperar motivar recompensando el trabajo bien hecho si estas recompensas no se corresponden con aquello que la persona interesada necesita. Es evidente que estas necesidades varían según los individuos y también, para en un mismo individuo, en el tiempo, concretamente en función de la evolución de su situación personal y familiar. No hay que escatimar, por lo tanto, en interesarse regularmente por las necesidades de los miembros del personal tanto si ven afectados como si no por una política de retribución de incentivos.<sup>22</sup>

Los empleados requieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se vea como justo con base a las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de los salarios de la comunidad, se favorece la satisfacción,

Según Gibson, Ivancevich (1997) la satisfacción es la sensación de bienestar que perciben los empleados con respecto a sus puestos de trabajo y el papel que desempeñan. En este sentido la satisfacción en el usufructo es la actitud personal con respecto al medio laboral, la cual puede ser positiva (satisfacción) o negativa (insatisfacción), entre los factores extrínsecos que existen el salario y beneficio, seguridad laboral, posibilidades de promoción, condición de trabajo, estilo de supervisión y ambiente social en el trabajo, aunque cuando estos factores no se han resuelto de manera adecuada producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por si solos provocar la auténtica satisfacción.<sup>23</sup>

#### **2.4.2 ¿QUE ES LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO?**

La satisfacción en el trabajo: es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En un sentido estricto esas actitudes tienen relación con el trabajo y

---

<sup>22</sup> Claude L. . (2003). ¿recompensar para motivar?. En La Motivación en la Empresa (121). España: Gestión 2000.

<sup>23</sup> Harold H., Heinz W.. (2002). Factores Humanos y Motivación. En Administración una perspectiva global (498-499). México: McGraw-Hill.

se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales, en el empleo, la resolución rápida, de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

La satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en estos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo.

### **2.4.3 LA SATISFACCIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD**

Stephen expresa en esta parte un enunciado que podría apegarse a la realidad de la mayoría de las personas diciendo: “un trabajador feliz es un trabajador productivo”, llega a la conclusión que la productividad lleva a la satisfacción y no a lo contrario, por lo que siguiendo con esta idea las personas que han tenido la experiencia de haber laborado para cualquier empresa o industria.<sup>24</sup> La productividad

La productividad del trabajador se discute a menudo, con frecuencia se le entiende mal o se le calumnia, pero debe reconocerse su importancia vital. Las declaraciones siguientes se infieren de muchas de las opiniones en boga sobre la productividad del trabajador.

La productividad del trabajador es la clave de la viabilidad económica y de la acumulación de la riqueza.

La productividad de los trabajadores se mejora a través de la inversión de capital.

La productividad del trabajador aumenta con la especialización y el diseño del puesto.

La productividad del trabajador se eleva cuando la clase obrera trabaja más duro.

---

<sup>24</sup> Stephen P.. (2004). Valores, Actitudes y Satisfacción en el Trabajo. En comportamiento organizacional (154). México: Prentice hall.

Definición. La productividad es una relación entre insumos y productos.

La productividad nacional ha sido definida como el producto total en relación con el insumo de fuerza de trabajo.<sup>25</sup>

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Mano de obra} + \text{capital} + \text{materiales} + \text{energía}}$$

Fig. 2.2 ejemplo de cómo se conforma la productividad.

## 2.5 CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen ambiente de trabajo. Los estudios realizados anteriormente demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. Ya que estos manifiestan mayor rendimiento si se sienten seguros y en circunstancias físicamente que impliquen poco esfuerzo, calor, incomodidad y/o riesgos que pongan en riesgo su integridad física.

### 2.5.1 COLEGAS QUE BRINDEN APOYO

Así como es importante el espacio y las condiciones físicas también se contempla como un ambiente de trabajo favorable la presencia de compañeros con los cuales podamos trabajar de manera coordinada y apoyándose hombro con hombro para realizar las tareas que se han encomendado.

Por lo que podemos decir que la gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de ellos, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. Los estudios en general encuentran que

---

<sup>25</sup> Everett E., James C. & William A.. (1985). Productividad y Utilidades. En Productividad y Calidad, su Medición como Base del Mejoramiento (11,17,19). México: Trillas.

la satisfacción del empleado incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.<sup>26</sup>

## **2.6 EFECTO DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO**

El interés de los gerentes en la satisfacción de sus empleados en el trabajo tiende a centrarse en los efectos sobre el desempeño del empleado. Y se mencionan algunos aspectos que están relacionados con esto a continuación como lo son:

La productividad es uno de los componentes principales que mejor reflejan la manera en que el trabajador está llevando a cabo su trabajo, es decir, podríamos interpretarlo como la suma de todos esos elementos que hacen funcional la intervención de los factores que potencializan a cualquier industria

## **2.7 VALORES PERSONALES Y LOS DE LA ORGANIZACIÓN**

En la mayoría de los procedimientos de la vida, utilizamos los valores para integrarnos a una sociedad en la cual somos miembros activos y convivimos en un mismo entorno, algunas personas pasan más tiempo en sus trabajos que con sus propios hogares, lo cual nos hace ser responsables del tipo de relaciones laborales que establecemos con nuestros compañeros, jefes, subordinados, etc.

“Hemos aprendido que...lo sustancial y lo insustancial se entrelazan cada vez más. Los valores de una compañía, lo que representa, aquello en lo que su gente cree- son cruciales para su éxito competitivo. En efecto, los valores impulsan a la empresa” -*Robert Haas presidente y director, Levi Strauss.*

Nuestros valores son estándares persistentes profundamente arraigados que influyen en casi todo aspecto nuestras vidas; nuestros juicios morales, nuestras respuestas a los demás, de creencias según las cuales vivimos.

---

<sup>26</sup> Stephen P.. (2004). Valores, Actitudes y Satisfacción en el Trabajo. En Comportamiento Organizacional (152). México: Prentice Hall.

Puede definirse a los valores como “un estándar de principio o cualidad de personas considerado inherente valedero o deseable”, un significado adicional de valor es fortaleza. Los valores son fuente de fortaleza porque dan a la gente el poder emprender la acción. Los valores son profundos y emocionales y, a menudo, es fácil cambiarlos.

“Si los empleados saben que representa su compañía, si saben que estándar deberán hacer valor, entonces serán más probable que toman decisiones que apoyen dichos estándares. También tendrán más posibilidad de sentirse como si fueran parte importante de la organización. Estarán motivados porque le importaría la vida en la empresa”. *Terrence E. Deal y Allan A Kennedy, Corporate Culture.*

El sentido que tienen los empleados de lo que es importante influye fuertemente en su compromiso y motivación.

Utilizamos los valores para emprender de manera nuestro caminar hacia lo que deseamos conseguir, seguimos un lineamiento firme que nos permite continuar teniendo la seguridad de alcanzar nuestras metas, siendo conscientes de lo que implicara esforzarse para ello.

Los valores son los motivadores más profundos y poderosos de la acción personal. Los valores representan el principio organizacional de nuestras vidas, al igual que para una organización. Lo que más nos importa lograr y hacer en el trabajo, en nuestras familia, vida personal y carrera se puede describir en relación con los valores que queremos lograr. Los valores dan energía, motivación e inspiración.<sup>27</sup>

En el siguiente texto hablaremos de lo importante que son las metas que tengamos para sentirnos motivadas a lograr sin importar los obstáculos que a veces puedan existir.

---

<sup>27</sup> Cynthia, M.P.H, P.H.D, Dennis T. PH D. Glenn R. & M.A... (1993). Determine los Valores . En Visión, Valores y Misión Organizacionales.(19). Estados Unidos: Iberoamérica .



### **2.7.1 METAS**

Si la estructura de la situación de trabajo es tal no resulta posible que un empleado seleccione u obtenga metas que se requieran para satisfacer sus necesidades, entonces es muy probable que se produzca una conducta instigada.

Cuando se encamina un proyecto hacia una meta se adquiere la responsabilidad de trabajar o luchar para poder llegar al resultado deseado en este caso, las personas que se sienten motivadas extrínsecamente también deben fijarse una meta para que durante el proceso no se pierda el rumbo hacia está a pesar las dificultades que pueda haber. Por tanto es importante que el empleado disponga de un sistema de metas o recompensas que satisfagan las necesidades que sienta en la situación de trabajo cualquiera que estas sean.

## **CAPITULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

Está presente investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, con ayuda del cual se pudieron obtener resultados claros que han permitido transmitir de manera objetiva la información y precisión acerca del problema de investigación, en cuanto al nivel de motivación extrínseca que existe en los encargados de ventas de la plaza del celular telcel.

Dicha investigación se realizó en las instalaciones la plaza del celular, donde los propios encargados de ventas pueden corroborar su participación en la realización de la misma.

El método utilizado en esta investigación fue el uso de test de motivación, cuestionarios acerca del nivel de motivación y satisfacción en el trabajo, con los cuales se obtuvieron resultados que reflejan el nivel de motivación y expectativas de los trabajadores de la plaza, con lo cual se pudieron comprobar de manera

fidedigna las condiciones motivacionales de cada uno de los encargados, en el ejercicio de sus labores de venta.

### **3.2 POBLACIÓN**

La plaza del celular de telcel, ubicada en la calle Juárez, numero 304 de la colonia centro de la ciudad de Coatzacoalcos, en estado de Veracruz. En la cual se encuentran laborando alrededor de 8 personas que comparten un espacio en la realización de su labor como encargados de ventas de servicio de compañía telefónica telcel.

### **3.3 MUESTRA**

Para realizar la investigación se seleccionaron cuatro encargados de venta en un rango de edad entre los 19 y 40 años de edad.

### **3.4 PROCEDIMIENTO**

Se solicitó un permiso al administrador de la plaza del celular para poder realizar esta investigación, el día 5 de marzo del presente año, con la finalidad de que se diera acceso a las instalaciones de la plaza y realizar el proceso sin ningún problema.

Se explicó al encargado en qué consistía la investigación a realizar y la finalidad con la que esta se llevaba a cabo, se procedió a informar a los encargados de ventas acerca de lo que se pretendía hacer, a lo cual accedieron sin ninguna renuencia.

### **3.5 MÉTODO**

El método que se utilizó para la realización de esta investigación fue el método cuantitativo el cual consiste en el uso de la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

La investigación cuantitativa es un método de investigación basado en los principios metodológicos de positivismo y neopositivismo y que adhiere al desarrollo de estándares de diseño estrictos antes de iniciar la investigación. El objetivo de este tipo de investigación es el estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría e hipótesis que competen a los fenómenos naturales.

Durante el proceso de investigación este método sirvió de apoyo para formular las hipótesis que se habían de utilizar para que el trabajo presente tuviera una base sustentable, y que con ayuda de esta se manejaran las variables que condujeran la investigación por una vía genuina, proporcionándonos un resultado confiable.

Ya que la investigación cuantitativa tiene gran importancia, en la realización de este trabajo, con apoyo de esta se hicieron cálculos estadísticos, connotaciones numéricas con las que apoyamos la comprobación de las hipótesis presentadas anteriormente.

La investigación descriptiva es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión. Busca especificar las propiedades, características, y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Con ayuda de la investigación descriptiva se determinó el contenido textual de las hipótesis que se formularon, el giro que debía tomar la investigación basado en esta antelación, que nos marcó las pautas para darle un sentido teórico bien estructurado a este escrutinio, así mismo también, influye en gran manera en el diseño o selección de nuestros instrumentos de investigación utilizados.

### **3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

En primera instancia se les proporciono un test autodiagnóstico de las motivaciones del trabajo en donde el usuario valora bajo su propio criterio la

intensidad o disminución de su motivación ante ciertas cuestiones que se presentan en el lugar trabajo.

El segundo es un cuestionario de motivación sobre satisfacción en el trabajo; dicho cuestionario como su nombre nos dice sirve para medir la motivación y satisfacción en el trabajo produce en las personas, así como factores que intervienen en esta.

El tercero es una encuesta de evaluación sobre satisfacción laboral NP213: el cual tiene como objetivo descubrir un índice cuantitativo general y específico de satisfacción labora, breve, fácilmente puntuable y con posibilidades de aplicación colectiva.

Con esta herramientas se hizo posible establecer un resultado ante la problemática de investigación, con los cuales se pudo establecer un parámetro o calculo acerca del nivel de motivación que existe en los encargados de venta de la plaza del celular, dichas mediciones nos permitió establecer las diferencias en el comparativo, que en nuestros objetivos específicos nos pedía comprobar, acerca de la aseveración que puede existir una diferencia en la productividad de los encargados de ventas que se sienten motivados con los que no lo están.

### **3.6.1 TEST AUTODIAGNÓSTICO DE LAS MOTIVACIONES**

Este test autodiagnóstico consta de de 60 reactivos, en los cuales se representan las principales necesidades del empleado, asignándoles un valor del 1 al 5 según sea la prioridad.

Al final las puntuaciones se trasladan a la hoja 1 de respuestas y posterior mente se trasladan a las hojas 2 donde se señalan las puntuaciones y valores asignados a cada uno de las 5 motivaciones que mide este test.

Se suman los resultados por valor asignado a cada respuestas de las columnas en el espacio asignado para la sumatoria, de esta manera se pueden clasificar las motivaciones medidas.

Las cuales son necesidades fisiológicas, seguridad, necesidad social, de estima y autorrealización.

El test autodiagnóstico de las motivaciones, en esta investigación fue utilizado con la finalidad de conocer cuáles eran las necesidades más primordiales, visto desde la perspectiva de los empleados de la plaza.

Al conocer los resultados pudimos tener una referencia, de lo que para ellos resulta más motivante, a través de la satisfacción de las necesidades que suelen experimentar, y jerarquizar estas según el orden en el que fueron valorados en la prueba.

### **3.6.2 CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

En este cuestionario se miden los motivos de satisfacción e insatisfacción, por lo cual permite comparar ambos niveles de manera tal que podemos diferenciar claramente cuál es la situación motivacional de los encargados de ventas de la plaza del celular en los cuales encontramos factores medibles en esta prueba como los son los logros, reconocimiento de méritos, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción, competencia del superior política de la compañía, supervisión excesiva, salario, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

El cuestionario nos auxilió en la indagatoria y exploración de las satisfacciones que impulsan más a los encargados de ventas a sentirse motivados y seguros en su área de trabajo.

Con los resultados que se obtuvieron pudimos conocer las situaciones o hechos en los cuales ellos logran sentirse más seguros o inseguros en el ejercicio de sus labores.

Y de esta manera se pudo establecer el nivel de satisfacción que siente cada empleado, ante ciertas situaciones que se viven en el empleo que realizan.

### **3.6.3 ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL NP213**

Que consta de 35 preguntas, el cual evalúa los siguientes indicadores;

Indicadores de motivación: Salario, prestaciones, seguridad, ambiente laboral y aspiraciones personales.

Indicadores de satisfacción: importancia del trabajo, expectativas de exigencia del trabajo, expectativas entre esfuerzo y desempeño.

Indicadores de posición o jerarquía: importancia del estatus o jerarquía y reconocimiento de los demás.

Cada pregunta tiene tres opciones de respuesta, las cuales, de acuerdo a la pregunta en la cual se encuentren, una respuesta estará en favor o en contra de la motivación y satisfacción laboral; para mostrar las puntuaciones de cada pregunta de acuerdo a su respuesta.

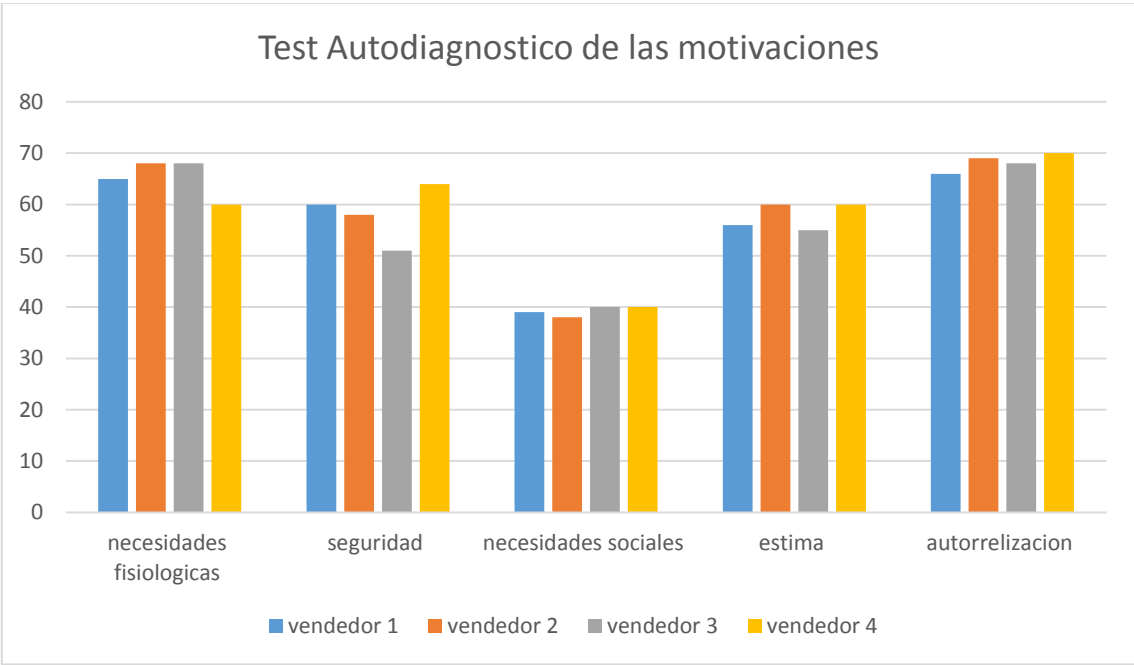
La encuesta sobre satisfacción laboral es muy parecida al cuestionario ya que manejan ciertas proposiciones que pueden crear en el trabajador satisfacción en su lugar de trabajo debido a compensación o retribución a su esfuerzo laboral, con ayuda de este instrumento de investigación se pudieron establecer tanto los agentes de causan satisfacción como también los que incentivan o aumentan la motivación.

### **3.7 REPORTE DE RESULTADOS**

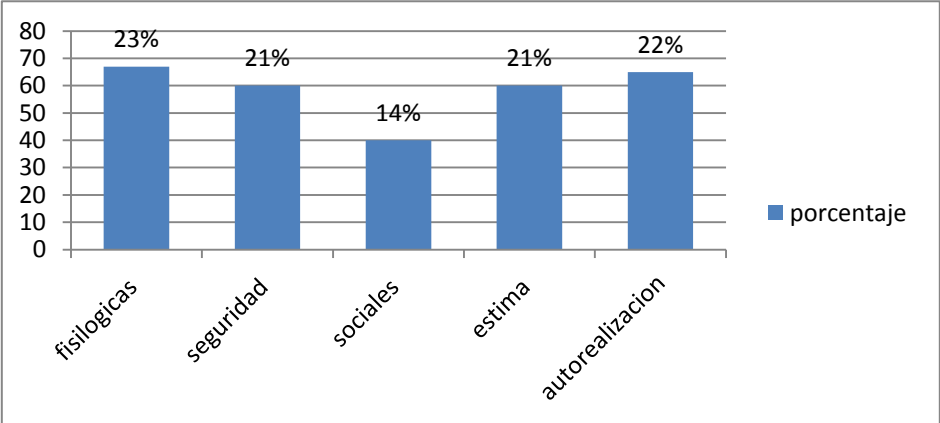
#### **3.7.1 Test autodiagnóstico de las Motivaciones**

Se tomó una muestra representativa de la población para realizar las mediciones correspondientes a la motivación que existe en los trabajadores, la cual fue de cinco personas, a las que se les aplicó un test autodiagnóstico para medir su motivación en el trabajo, con ayuda de este se pudo observar la prevalencia en los ítems contestados por los sujetos de la evolución con una tendencia a identificar los elementos siguientes; necesidades fisiológicas en un primer rango con una puntuación de entre los 60 y los 68 y en; seguridad entre los 51 y los 64 en; necesidades sociales estriba entre 38 y 40; de estima 55 y el 60; autorrealización entre el 65 y 70 en la importancia que le dan, según los resultados del test cuya confiabilidad y estandarización es 89%.

Cuya tabla se presenta a continuación donde se puede observar la representación en gráficos para su mayor comprensión.



En el cual las necesidades fisiológicas ocupan el 23%, las de Seguridad 21%, Sociales 14%, Estima 21% y de Autorrealización el 22% de prioridad para satisfacer en los empleados.

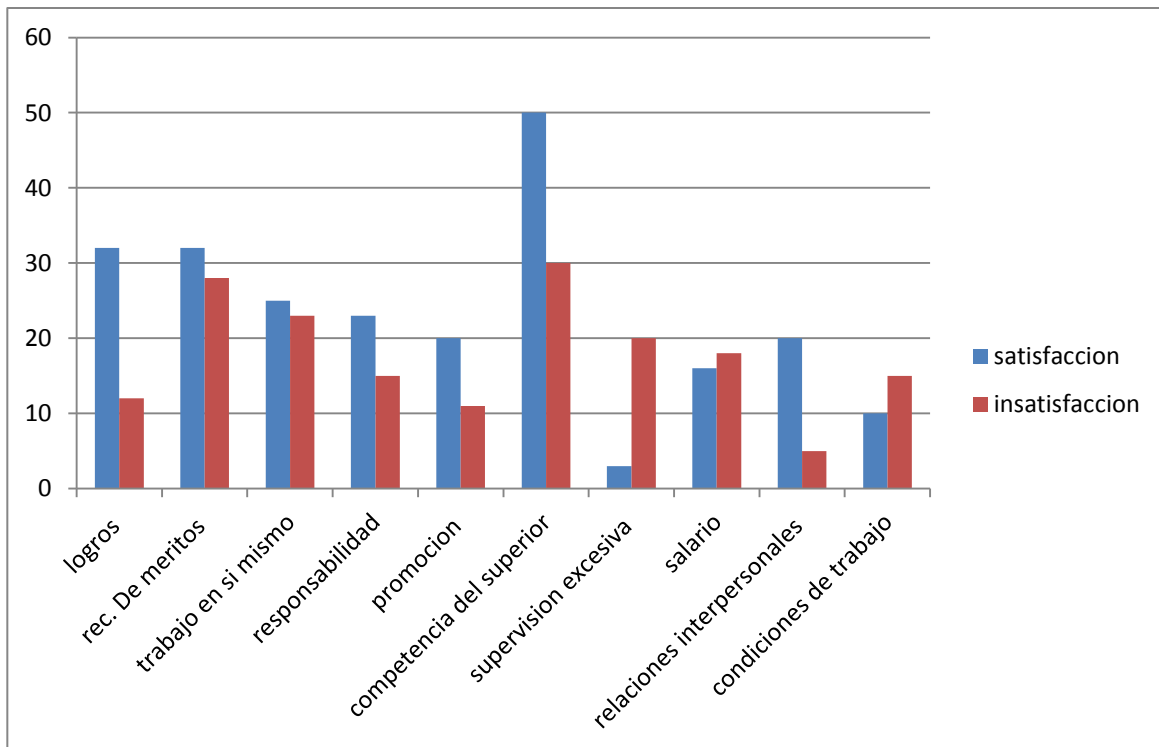


### 3.7.2 Cuestionario sobre Satisfacción en el Trabajo

Este cuestionario se obtuvieron los siguientes puntajes: para la motivación los resultaron oscilaron entre los 50 y los 78, más para la satisfacción laboral fueron entre 55 y los 79 y en la posición o jerarquía se centró en un 48 y 60. Situando a los encargados de venta en una media en las posiciones de su estado motivación y satisfacción con el trabajo que realizan.

Lo cual podemos traducir en que los vendedores se sientes mucho más satisfechos si se les reconoce sus logros, se les confía mayor responsabilidad, se reconocen sus logros y méritos, y que lo que más insatisfacción y desagrado les provoca es que se les supervisé excesivamente y las condiciones no sean favorables.

En la siguiente tabla se pueden observar los ítems medidos y los valores obtenidos.





### 3.7.3 Encuesta Sobre Satisfacción Laboral NP213

Los porcentajes correspondientes al grupo analizado en cada una de las casillas de clasificación se multiplican por el número de ponderación asignado y el total de la suma se divide por 300. Con lo que los índices obtenidos oscilan entre un máximo de ponderación de +1 y un mínimo de cero, sin tener el punto medio (0,5) significación estadística.

Como es fácil ver, lo que se intenta es cuantificar los resultados para poder establecer comparaciones en la intensidad y generalidad de los procesos estudiados. De forma que cada índice es una variable unidimensional que nos da la siguiente fórmula:  $i = (3M + 2B + P) / 300$

Donde M representa el porcentaje de las personas que en ese grupo manifestaron estar muy contentas, B el porcentaje de aquéllas que manifestaron estar bastante satisfechas y P el porcentaje de las que contestaron estar poco satisfechas.

---

FORMA PARA CALIFICAR		
INDICADORES	TIPO DE RESULTADO	PORCENTAJE %
DE MOTIVACIÓN	Muy motivado	80-100
	Medianamente motivado	45-80
	Poco motivado	0-45
DE SATISFACCIÓN	Alta satisfacción laboral	80-100
	Medianamente satisfecho laboralmente	45-80
	Baja satisfacción laboral	0-45
SENTIDO DE POSICIÓN Y JERARQUÍA	Alto sentido de posición y jerarquía	80-100
	Sentido de posición y jerarquía medio	45-80
	Bajo sentido de posición y jerarquía	0-45

---

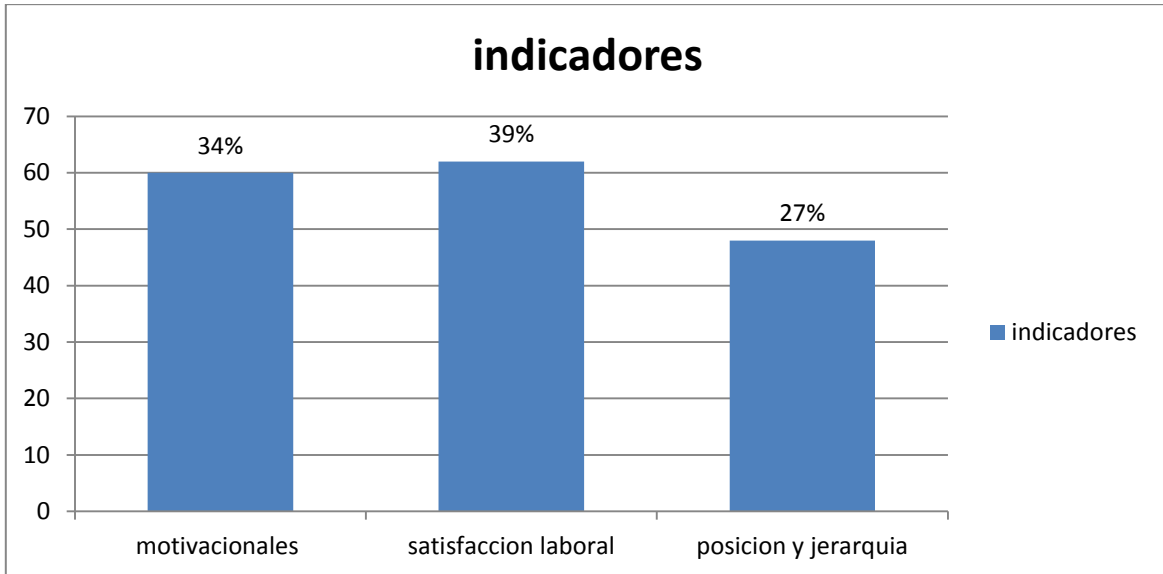
VALORES A ASIGNAR LA CALIFICACIÓN			
NUMERO DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN ASIGNADA		
2, 5, 16, 23	5	No	Positivo
	3	Poco	Intermedio
	1	Si	Negativo
EL RESTO DE LAS PREGUNTAS		Si	Positivo
		Poco	Intermedio
			Negativo
		No	

Este cuestionario se obtuvieron los siguientes puntajes: para la motivación los resultaron oscilaron entre los 50 y los 78, más para la satisfacción laboral fueron entre 55 y los 79 y en la posición o jerarquía se centró en un 48 y 60. Situando a los encargados de venta en una media en las posiciones de su estado motivación y satisfacción con el trabajo que realizan.



Pudiendo así identificar que la motivación y la satisfacción laboral son medianamente sostenidas, en tanto que la posición y jerarquía están por debajo de las dos anteriores.

Indicamos posteriormente que los índices estadísticos y porcentuales de las preponderancias y constantes de los resultados del cuestionario son los siguientes:



A partir de los resultados arrojados con los instrumentos de medición podemos hacer un retroceso a las teorías con las cuales nos sustentamos en dar un sentido específico y centrado en la importancia de la motivación extrínseca en la participación del trabajador y los efectos que esta tiene sobre el cuándo se cotejan los resultados de su desempeño y satisfacción en los que haceres laborales.

Comparación de resultados por ventas mensuales entre los vendedores motivados extrínsecamente y los no motivados.

A razón de mantener en confidencialidad los datos de los vendedores se les denominara distribuidor 1, distribuidor 2, distribuidor 3, distribuidor y distribuidor 4. Ya que cada uno es encargado de ventas de diferente distribuidor y se rigen por diferentes gerentes de ventas, hicimos una comparación apoyándonos de nuestros resultados anteriores ya que los primeros tres distribuidores se encuentran medianamente motivados extrínsecamente por sus jefes y el distribuidor 4 el cual obtuvo las puntuaciones más altas en el conteo individual muestra mayor productividad que los otros cuatro, las siguientes tablas arrojan los resultados de 3 meses consecutivos y sus resultados nos muestran que el nivel de

motivación extrínseca es más elevado y que relacionado con la productividad de esta nos afirma, la relación que existe entre mayor productividad para, quien se encuentra mayormente motivado extrínsecamente.

Tabla de reportes de ventas mensuales de Marzo a Mayo de 2014.

<b>Meses</b>	<b>Distribuidor</b>	<b>Distribuidor</b>	<b>Distribuidor</b>	<b>Distribuidor</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Marzo</b>	129	87	110	196
<b>Abril</b>	103	81	115	175
<b>Mayo</b>	113	74	117	187

En esta tabla podemos darnos cuenta que nivel de productividad es más alto en el distribuidor 4 el cual en las pruebas aplicadas resulto con un rango superior en motivación extrínseca lo cual se coteja con las mediciones correspondientes en los cuales se utilizaron los datos para realizar los cálculos.

Habiendo obtenido tan contundentes resultados podemos asegurar en la plaza del celular de telcel de la ciudad e Coatzacoalcos los encargados de ventas de motivados extrínsecamente alcanzan sus metas de productividad.

En la plaza se maneja una cuota de 120 líneas vendidas por distribuidor, para la obtención de bonos por productividad lo cual refuta de manera innegable la relación que entre el logro de las metas de productividad y la motivación extrínseca en los vendedores.

## CONCLUSIÓN

Después de haber realizado esta investigación, apoyándonos de la teoría de Maslow, la Teoría de los dos factores de Herzberg, el Modelo E-R-G de Alderfer, la teoría de la equidad y la teoría “X” y “Y” de McGregor, el Condicionamiento Operante de Skinner principalmente.

Gracias a la información contenida en el marco teórico de la investigación hemos podido lograr integrar una definición de lo que es motivación en el ambiente laboral, cuya vertiente de cuestionamiento ha sido el explicar el concepto de la motivación extrínseca y la importancia que tiene esta en el alcance de metas de productividad en los encargados de ventas de la plaza del celular de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz.

Después de haber concretado todo este proceso de investigación, se pudo llegar a un nivel de conocimiento satisfactorio lo cual causa, entusiasmo por transmitir todos los datos teóricos y prácticos utilizados y/u obtenidos. A través de nuestra experiencia podemos hacerle saber al lector la magnitud en que la motivación influye en nuestra vida laboral y así mismo también tener las herramientas suficientes para utilizarlas de manera adecuada.

Además de esto, logramos explicar las teorías con las cuales fundamentamos nuestra anterior afirmación. La motivación laboral la concebimos como los motivos por los cuales los seres humanos nos movilizamos en nuestros trabajos, lo que nos impulsa a realizar nuestra labor.

En su efecto la motivación extrínseca, es considerada como una motivación creada por factores externos como las recompensas y los castigos, como la explica la autora Anita E.

La presencia de los valores en la motivación extrínseca, también nos pareció prudente manejar estos conceptos, ya que nos ayudaron a darle más contenido y hacer más comprensible al público los diferentes elementos que participan en el proceso de la motivación; explicando en qué consisten y la manera en que se relacionan con la actividad del ser humano, ya que son considerados impulsores

de la conducta y son parte del comportamiento, razón por la cual fueron tomados en cuenta para mayor comprensión.

Según la literatura Lucke y Latham las metas son parte importante de la motivación, lo cual podemos reafirmar, con lo que nosotros mismos apreciamos, en la recabación de datos, ya que nuestras metas a alcanzar nos motivaban a seguir esforzándonos para superar incluso nuestras limitaciones, que siempre estarían presentes en los retos que nos representó este trabajo.

A nuestra consideración Maslow y McClelland no se equivocaron al darle especial importancia a las necesidades por satisfacer, destacando las necesidades fisiológicas, sociales como; la integración y compañerismo que debe existir en un empresa; difícilmente a quien le preguntemos, si para él o ella es importante sentirte cómodo o gusto en su trabajo, nos respondería que no, así que encontramos estas ideas como un reflejo de lo que quizás encontraremos en la vida cotidiana, en el trabajo, escuela y en casa.

Integrando la información contenida en el marco teórico, para fundamentar el planteamiento de nuestra hipótesis y comprobación de la misma, fue necesario evaluar el nivel de motivación de los empleados y comprar los resultados obtenidos con la productividad de los trabajadores motivados extrínsecamente con los no motivados y fue así como pudimos llegar a una conclusión en base a nuestros resultados obtenidos con ayuda de las pruebas y/o cuestionarios, que nos sirvieron de instrumento de medición para determinar el nivel de motivación que tienen los encargados de ventas de la plaza del celular de telcel de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz.

Con los cuales se pudo hacer un comparativo en la productividad que manifiestan los vendedores que se sienten extrínsecamente motivados y los que no lo están, dicha derivación obtenida del estudio de las aseveraciones contenidas en la investigación, cotejadas paralelamente con los aspectos incluidos en los cuestionarios y los productos de los reportes mensuales de ventas de los distribuidores.

Se encontró finalmente que nuestra hipótesis de investigación (Hi) se comprobó con respecto a la realidad que prevalece en el desempeño y productividad, relacionado con el nivel de motivación que poseen los empleados del área de ventas de la plaza del celular.

Ya que los resultados arrojados por las pruebas abonado al comparativo mensual de las ventas por encargado nos permitió, establecer que nuestra Hi (los encargados de ventas de la plaza del celular de Coatzacoalcos, ver. Motivados extrínsecamente tienen más posibilidades de llegar a sus metas de productividad) quedo establecida debido a la inclinación de mayor puntaje en la prueba en uno de los encargados con un nivel más alto, motivación y satisfacción laboral, y en el registro de reportes de ventas se puede observar como se refleja nuestro planteamiento hipotético, en la realidad de la productividad y alcance de metas de los empleados.

Esta investigación nos ha servido primeramente como una experiencia importante con la cual podemos brindarle al público lector una información que quizás pueda facilitar investigaciones posteriores de otros compañeros que tengan interés en el tema, o trabajos escolares, empresas que se preocupan por su productividad y bienestar de sus empleados. Nos sentimos con la agradable sensación de haber logrado nuestros objetivos de investigación, la comprobación de nuestra hipótesis, y sobre todo la experiencia habla acerca de lo que literalmente plasmamos, al sentirnos motivados a realizar este trabajo y la satisfacción de concluirlo con éxito.

## PROPUESTA

La investigación presente permitió conocer la importancia de la motivación extrínseca para el alcance de metas de productividad en los empleados de la plaza del celular de la ciudad de Coatzacoalcos, Ver. Y determinando con la información o investigación, se pudo conocer la realidad que prevalece en esta empresa en cuanto al nivel de motivación que existe en los empleados y de cómo esta determina el desempeño de ellos.

Mediante el conocimiento obtenido a través de esta investigación se determinó la situación motivacional de los vendedores, pudimos percatarnos finalmente de las necesidades que están presentes en la plaza.

Lo que puede ayudar a la empresa basándose en los resultados de este empleado como ejemplo para realizar un estudio propio de los intereses y actitudes de este empleado, así mismo poder proporcionar a los demás trabajadores las herramientas, necesarias para el alcancen sus metas de productividad.

Es trabajo que se realiza de manera de conjunta en el que no solo necesitarían, conocer realmente las necesidades inmediatas del empleado para lograrlo, sino que también saber proporcionar lo que se necesita, a fin de que ambas partes puedan salir beneficiadas en el proceso.

Desde esta perspectiva tendrían que tomarse muy en cuenta todo lo referente a la satisfacción de las necesidades en todos sus niveles jerárquicos, ya que desde lo fisiológico, el trabajador requiere sentirse con motivos para seguir laborando, en este caso que se cuente con un lugar de descanso en el establecimiento, donde puedan comer, guardar sus alimentos, contar un servidor de agua que esté funcionando correctamente, poder tomarse sus horas reglamentarias de comida para que el empleado pueda relajarse de las labores de trabajo y no acumule estrés.



En cuanto a las necesidades de seguridad los socios deberían de plantearse el hecho de incorporar el servicio de seguridad privada que anteriormente tenían y dejaron de contratar los servicios, ya que todos los empleados que se encuentran en este momento en la plaza son mujeres, y a raíz de este cambio sienten temor, desconfianza y vulnerabilidad hacia su integridad física y de los locales de los que están encargados, de esta manera que los dueños o socios de la empresa tomen en cuenta que esto influye mucho en el desempeño cada uno de los trabajadores ya que podría estar afectando también en su concentración en sus actividades.

En cuanto a las necesidades de afiliación; existe una problemática de comunicación entre compañeros, no hay trabajo en equipo cada uno de los encargados de ventas se encarga de sus propios asuntos y no se interesa por brindarle apoyo al otro, no todos están en esta situación pero si se precisa que se tomen cartas en el asunto que los administrativos de la empresa se interesen por el mejoramiento del ambiente de trabajo para que exista mayor integración entre los trabajadores.

Sería conveniente que utilizaran talleres de autoconocimiento; en los que los participantes tengan la posibilidad de expresar las sus sentimientos y emociones con respecto a las situaciones adversas que se suscitan, pensamientos, fortalezas y debilidades; trabajo en equipo, a través de tarea en equipo en los cuales se requiere del apoyo entre compañeros, donde se fortalecerán la confianza en sí mismos y en el otro, este tipo de actividades nos permite tener contacto más interpersonal con las personas con las que comparto un lugar de trabajo conociendo los aspectos positivos del personalidad de cada uno, y que cuando asumimos y aceptamos nuestras debilidades al igual que nuestras fortalezas, podemos desarrollar con más facilidad nuestra empatía hacia los demás, nos sensibiliza a ser mas objetivos al hacer nuestros juicios de valor hacia las actitudes y comportamiento de nuestros compañeros de trabajo; tolerancia hacia nuestras frustraciones dentro y fuera de nuestro trabajo; esto con ayuda de técnicas desensibilización, con las cuales expresaremos lo no expresado (lo que nos molesta de situaciones concretas de casa o del trabajo y de darle un remedio

eficiente y adecuado a la situación, estrés; a través de técnicas de identificación de situaciones estresantes en nuestra vida cotidiana (casa, escuela, trabajo, etc.) a las que buscaremos una solución con nuestros propios recursos emocionales, como ser mejor compañero; en un mesa redonda donde existe la igualdad entre compañeros, en un ambiente de confianza entre iguales, donde se hablaran de esas diferencias que existan entre los empleados, escuchar al otro y ponernos en sus zapatos a fin de eliminar las inconformidades dentro de la empresa. En fin poder también brindarle a los encargados la posibilidad de desarrollar en ellos una mayor capacidad de adaptabilidad personal en el ámbito de trabajo.

Proporcionar los incentivos apropiados al trabajo que se realiza, darle al empleado los Reconocimientos a los que ha hecho merito, debido a su esfuerzo y desempeño para que este sienta mayor seguridad y confianza de sus capacidades y se fije metas aún más altas de las que ya se tenían planteadas.

Al trabajador le motivan las oportunidades de crecer profesionalmente en aras de su autorrealización profesional, como las posibilidades de ascender a otros puesto de mayor peso en la empresa, mayores responsabilidades que sean proporcionales a la percepción de sus salarios, capacitación constante, estabilidad laboral.

Lo anteriormente mencionado es con la finalidad de proponer a la empresa plaza del celular de telcel, un mayor crecimiento en su área de ventas, en la cual se encuentras los encargados, para que exista una mayor productividad en ellos, aunque no es una tarea fácil tampoco es imposible sobre todo cuando existe un plan de trabajo previamente establecido con el cual se pueden apoyar y sacar adelante su negocio, con ayuda de todas la áreas de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- Adrián F. la motivación. En psicología organizacional (256). México: Oxford.*
- González, D.. (2008). Concepto De Motivación. En Psicología De La Motivación (51). Habana: Ciencias Médicas.*
- Alfredo S., Miguel A.. (2000). Teorías del Salario. En Administración de los Recursos Humanos remuneraciones (283). México, D.F.: Macchi.*
- Jaime M.. (2000). Motivación. En Administración de los Recursos humanos (25-26). Buenos Aires: Prentice.*
- Fernando A., Víctor H. . (1999). planeación estratégica para el capital humano. En administración de los Recursos Humanos para el alto Desempeño (232). México: trillas.*
- Jorge A., Roberto E., Marcelo J. & Gustavo J.. (1996). motivación. En recursos humanos (11). Buenos Aires, Argentina: Macchi.*
- David R.. (2001). Motivación. En Administración (442). México, D.F.: McGraw-Hill.*
- María T. Palomo. (2000). Motivación. En Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo (69). México: ESIC.*
- James I., John*
- James I., John M., James H., . (2006). Organizaciones, Motivación: Aplicaciones Organizacionales. En comportamiento, estructura, procesos (136-137). México: McGraw-Hill.*
- Fernando A, Víctor H.. (1999). La Motivación. En Administración de los recursos Humanos para el Alto Desempeño (251). México: Trillas.*
- Stephen P.. (2004). Valores, Actitudes y Satisfacción en el Trabajo. En comportamiento organizacional (154). México: Prentice hall.*
- Everett E., James C. & William A.. (1985). Productividad y Utilidades. En Productividad y Calidad, su Medición como Base del Mejoramiento (11,17,19). México: Trillas.*
- Keith D., John W. . (2001). Motivación. Comportamiento Humano en el Trabajo (127). México: McGraw-Hill.*

Anita E.. (1999). *Motivación. Temas y Explicaciones. En psicología educativa* (374). México: Pearson Addison Wesley.

Cynthia, M.P.H, P.H.D, Dennis T. PH D. Glenn R. & M.A... (1993). *Determine Los Valores. En Visión, Valores y Misión Organizacionales.*(19). Estados Unidos: Iberoamérica.

Claude L. . (2003). *¿recompensar para motivar?. En La Motivación en la Empresa* (121). España: Gestión 2000.

Harold H., Heinz W.. (2002). *Factores Humanos y Motivación. En Administración una perspectiva global* (498-499). México: McGraw-Hill.