



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

FACTORES MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN SECRETARIAS DE OFICINAS CENTRALES DE  
SAGARPA.

# **T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A:

BRISEIDA PERALTA ROA

JURADO DE EXAMEN:

TUTOR: LIC. JULIETA MONJARAZ CARRASCO:

COMITÉ: LIC. ARMANDO RIVERA MARTINEZ

LIC. SARA GUADALUPE UNDA ROJAS

MTRO. EDGAR PEREZ ORTEGA

LIC. MARIO MANUEL AYALA GOMEZ.



Mexico, D.F.

Septiembre /2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## Agradecimientos.

A la Facultad de Estudios Superiores de la Universidad Nacional Autónoma de México.

A mi Asesora Julieta Monjaraz Carrasco, por su paciencia y conocimientos en la conducción de esta Tesis.

A mi jurado. Profesores, Sara Guadalupe Unda Rojas, Edgar Pérez Ortega, Mario Manuel Ayala Gómez y Armando Rivera Martínez, por su conocimiento. Y observaciones tan acertadas.

Al Lic. Eduardo Contreras, por el apoyo que me brindo y motivación para no renunciar.

A mi madre Carolina Roa Mata, gracias porque siempre me has apoyado incondicionalmente en todos los aspectos de mi vida. Y esta meta se logró, por la formación que me diste.

A mi padre Gerardo Francisco Peralta Gómez, donde quiera que te encuentres, se cumplió la primera meta. Gracias.

A mi esposo Juan Antonio Martinez Reyes. Por el tiempo y apoyo incondicional para que se logrará esta meta que parecía imposible.

A mis hijos Itzél Vianney y Axel Antonio gracias por su comprensión y amor, aun cuando son tan pequeños.

A mis hermanos Nelva, Dante, Indra Osiris, Salvador Francisco, Aníbal Israel y Oliver Gerardo, por su cariño.

A mis compañeros de trabajo, Edgar, Genaro, Salvador, Conchita, Guadalupe, gracias por sus porras.

A todos ustedes gracias, por que cada uno contribuyo para que esto fuera posible.

# INDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>2</b>
<b>I. CAPITULO MOTIVACION</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Definición de Motivación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Motivación Extrínseca y Motivación Intrínseca.</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Teoría de Escala de Necesidades de Abraham Maslow.....</b>	<b>7</b>
<b>II. CAPITULO. FACTORES MOTIVACIONALES.</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Factores Sociales.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1. Estatus Social.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2. Prestigio.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Factor Económico.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1. El Dinero, Retribución Económica.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2. El Dinero como unidad económica y valor social.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2.1. Teoría de la Equidad.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3. Factores Laborales.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1. Condiciones de Trabajo.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2. Tipo de Trabajo.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.3. Relaciones Interpersonales.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.4. La Comunicación y el grupo de trabajo.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.4.1. Funcionamiento de la comunicación en las organizaciones.....</b>	<b>34</b>

2.3.4.2. Consecuencia de una mala comunicación.....	35
2.3.4.3. Tipos de Comunicación en los Grupos.....	37
2.3.5. Ambiente de Trabajo.....	38
2.3.5.1. Organización de la Empresa.....	38
2.3.5.2. La Función que realiza y los cambios.....	40
2.3.5.3. Lo que afecta en el ambiente de trabajo.....	41
2.4. Factores Psicológicos.....	42
2.4.1. Satisfacción. ....	42
2.4.2. Empatía.....	46
III. CAPITULO. MOTIVACIÓN LABORAL.....	48
3.1. Definición de trabajo, productividad y desempeño .....	48
3.1.1. Elementos del desempeño laboral. ....	51
3.2 Motivación en el Área Laboral.....	52
IV.- METODO.....	58
V.- DISCUSION Y CONCLUSIONES.....	69
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS	83

## RESUMEN

Los factores motivacionales influyen en las personas para la realización de su trabajo. Las secretarías de las Oficinas Centrales de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (SAGARPA), en su mayoría elaboran los procedimientos administrativos del personal que labora en toda la Secretaría y tienen trato con personal local y nacional. Desde público externo hasta el Secretario. De ahí la importancia de estudiar como influyen las condiciones de las secretarías de Oficinas Centrales de SAGARPA como factores motivacionales: económicos, sociales, laborales y psicológicos en su desempeño laboral. Se aplicó una escala likert con 50 reactivos referentes a factores sociales, económicos, laborales y psicológicos relacionados con su trabajo, se aplicó a 120 secretarías, de entre 20 y 50 años de edad, con antigüedad de 1 a 20 años, a secretarías de apoyo, secretarías, secretarías "C", secretarías ejecutivas. El instrumento tuvo una confiabilidad de .75. En los resultados hubo diferencias de opinión tanto por edad, por antigüedad y puesto. Los factores motivacionales que más influyen a las secretarías, son los laborales, psicológicos, sociales y en poca medida los económicos.

Palabras Clave: Motivación, Desempeño, Factores Motivacionales, Motivación Laboral.

## INTRODUCCION

En la actualidad las actividades de las empleadas del área secretarial son minimizadas y en consecuencia se les resta la debida importancia, por considerar que el tipo de trabajo que realizan es sustituible por el de la computadora, ya que cualquier empleado o empleada que utiliza este aparato, puede elaborar un oficio o documento, sin embargo, una secretaria no solo escribe un oficio o documento, ya que archiva, actualiza directorios, lleva la agenda del jefe o jefes, organiza el departamento, atiende y hace llamadas telefónicas, tiene trato con personas y clientes, entre otras actividades. La secretaria es la presentación del jefe y de la institución en la que labora.

En todo centro de trabajo, la motivación es un eje rector para el óptimo y armónico desempeño. Los factores motivacionales surgen como un problema actual, ya que en la industria y en cualquier Institución laboral poco se hace al respecto. Es importante saber qué factores motivacionales pueden ayudar al mejoramiento de la relación trabajo-empleada (o). En éste trabajo particularmente nos dirigimos a las secretarias de las Oficinas Centrales de SAGARPA, para identificar si los factores motivacionales; sociales, económicos, laborales y psicológicos, influyen en su desempeño laboral.

La secretaria dentro del catálogo de puestos de la Institución ocupa el último lugar, a pesar de que su función es de suma importancia para la Secretaría, por ejemplo: realizar las llamadas necesarias para concretar las reuniones con los mandos medios y superiores, donde se establecen acuerdos que afectan o benefician a todo el personal de la Secretaría, depende regularmente de la discreción y eficacia de la secretaria que lo realice.

El desarrollo de este trabajo esta planteado de la siguiente manera:

En el primer capitulo se desarrolla el concepto motivación, y la teoría de Escala de Necesidades de Abraham Maslow.

En el capitulo dos se explican los factores motivacionales en las áreas sociales, económicos, laborales y psicológicos. Y de estos cuáles son lo más predominantes.

En el tercer capítulo se desarrollan los conceptos de trabajo, desempeño, productividad, elementos del desempeño y motivación laboral.

Para con ello saber que factores motivacionales influyen más en el desempeño laboral del personal secretarial, por medio de una escala de Likert, la cual refleja diferencias de opinión dependiendo de su edad, antigüedad y puesto.

En el cuarto capítulo se explica el método, que se aplicó.

Y en el quinto capítulo discusión y conclusiones.

## **CAPITULO 1. MOTIVACION.**

### **1.1 DEFINICIONES DE MOTIVACION.**

El estudio de factores motivacionales forma parte de uno de los objetivos de la Psicología Laboral, ya que es un problema básico en la sociedad. En la actualidad no es fácil motivar al personal porque muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos, gozan de muy poco sentido de la realización o de creatividad en el trabajo.

Entre las decisiones más importantes que deben tomarse en el trabajo están aquellas que se relacionan con lo motivación humana. Porque aún cuando se haya tenido cuidado en la selección del personal, no hay seguridad de que presenten la intensidad del esfuerzo en la situación laboral, a la que son capaces de llegar y mostrar en otras actividades como al ejecutar sus entrenamientos, actividades de diversión, etc.

El estudio de la motivación es uno de los más valiosos procesos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta, para proceder y orientar la actividad propia y ajena. Entendiendo que la falta de motivación puede causar conflictos.

La palabra motivación deriva del latín MOTUS, que significa mover, moverse, movido, en donde lo que interesa es un organismo activo o en movimiento en oposición o un organismo-inactivo (Wilson, 1979).

Por lo que la motivación es el movimiento, acción o comportamiento dirigido hacia una meta y con meta consistente en alcanzar una sensación de bienestar que se logra obteniendo y manteniendo la satisfacción de una o varias necesidades.

La motivación es una cualidad personal, esto sucede dentro del hombre mismo, es como un generador que impulsa al individuo, son la explicación del motivo o motivos por lo que se hace una cosa. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.

A la motivación se le define según el autor y corriente psicológica a que este tenga, por lo que es conveniente mencionar algunas de ellas.

Algunos autores conciben la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas. De la Torre (2000, p. 35), por ejemplo, señala que la motivación es la “fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 145), dentro de la misma perspectiva, la definen como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”. En esta definición quedan incorporados explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad. Hellriegel y Slocum (2004, p.117) introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”.

Otros prefieren definir la motivación como un proceso. Parece más útil definirla de esa forma. La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad.

Reeve (2003, p. 5) define de manera sencilla la motivación como un conjunto de “procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta”. Robbins (2004, p.155), la concibe como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. Kinicki y Kreitner (2003, p.142) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan

como “procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”.

La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y

Psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía. Factores que hacen que las poblaciones o las personas actúen en cierta forma. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

De acuerdo a Mayor, I. y Tortosa, F. (1990, p. 459). La motivación se define “como un constructor, multidimensional relacionada con el impulso, dirección y persistencia de la conducta. Donde el sistema motivacional puede ser característico del trabajador (contenido de tarea, aspectos económicos, condiciones de trabajo, etc.), que pueden ser relevantes para ella. Esas características actúan como incentivos a resultados valorados del trabajo que pueden satisfacer una serie de necesidades, valores, cogniciones y actitudes relacionadas al trabajo”.

Es decir, es lo que mueve e impulsa al trabajador a realizar de determinada forma su trabajo, donde intervienen por un lado, los satisfactores personales que al individuo lo motivan a realizar su trabajo y por otro lado las condiciones en las que realiza su empleo.

El comportamiento de una persona, depende de los motivos que lo llevan a esa acción. Sin embargo, para comprender el por qué una persona realiza una actividad y no otra, o por qué cambio a otra diferente, no basta sólo conocer sus motivos, sino también es necesario entender la forma en que funciona el proceso de la motivación en el individuo.

Las personas se diferencian por su capacidad y su forma de actuar, así como la clase de intensidad de sus motivos, los cuales actúan como necesidades, estímulos o

tendencias que los inducen a metas específicas, que puede ser planteada por el mismo individuo o proporcionada por alguna otra persona, que desee mediante estas metas motivarlo para que realice o logre un objetivo determinado.

Por lo tanto, definimos la motivación en el trabajo, como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas y externas, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada, a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción

de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

Se deduce que la motivación tiene tres dimensiones. Robbins (2004, p.155-156), Muchinsky (2000, p. 192) y Gibson (2001, p. 143) identifican esas tres dimensiones: intensidad (o fuerza), dirección (u orientación) y persistencia (o perseverancia).

a. **La intensidad** es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.

b. **La dirección** es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.

c. **La persistencia** es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

Es necesario mencionar la teoría de la motivación que aclara los conceptos motivacionales que se relacionan con el trabajo.

## **1.2. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA Y MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.**

La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. En otras palabras, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin. Puede tratarse, por ejemplo, de obtener una recompensa económica, social o psicológica (una bonificación, la aprobación de sus compañeros o un reconocimiento de su supervisor). O puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (la negativa de un aumento de salario, el rechazo de los otros, o la pérdida de confianza por parte de su jefe). La motivación intrínseca es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin. La realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria.

Reeve, (2003, p. 130) resume así la diferencia: "Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado".

La motivación extrínseca depende de otro, distinto del individuo actuante. Ese otro puede percibir o no la conducta. O puede evaluarla según sus propios estándares. Y, además, tiene la facultad de suministrar o no las recompensas o los castigos. De tal forma que no hay garantía de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento.

La motivación intrínseca, por el contrario, prescinde de toda externalidad. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías emergentes sobre motivación destacan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique desconocer el papel reforzador de las sanciones externas.

### 1.3. TEORIA DE LA ESCALA DE NECESIDADES DE ABRAHM MASLOW.

Para Abraham Maslow (1954) citado en Hampton, (1990, p. 18-19) la motivación es constante, nunca termina fluctúa y es compleja y casi es una característica universal de (prácticamente) cualquier situación del organismo. Donde para él, una necesidad genera una motivación por cubrir ésta, y una vez cubierta esta necesidad, surgen más necesidades las cuales generan motivaciones. Pero no siempre son las mismas, debido a que los seres humanos son iguales pero al mismo tiempo diferentes; iguales en cuanto que todos tienen las mismas necesidades, pero diferentes, en cuanto a la forma particular de reducirlas o satisfacerlas.

Los seres humanos comparten cinco niveles de satisfacción de necesidades en su experiencia vital; las cuales son: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, estimación y autorrealización. A continuación se explican en que consiste cada una de ellas.

**Necesidades Fisiológicas.** Son todas las necesidades biológicas básicas del ser humano, de alimentación, bebida, abrigo, dormir, sexo, etc.

**Necesidades Seguridad.** Son las necesidades de seguridad, protección y estabilidad en eventos físicos e interpersonales de la vida diaria, en donde el individuo requiere sentir seguridad en el futuro para él y su familia, necesita estar libre del miedo al peligro físico a la privación de las necesidades fisiológicas, de accidentes, enfermedades o inestabilidad económica.

**De pertenencia.** Son las necesidades de amor, afecto, pertenencia en una relación con otra persona. Así como ser aceptado dentro de una comunidad; sentir que pertenece a ella al igual que algo o alguien le pertenece.

**De Estimación.** Necesidad de obtener el aprecio de los demás, respeto, prestigio, reconocimiento, necesidad de autoestimación, sentido personal de competencia y dominio. A las personas en general les gusta, no únicamente saberse miembros por otros, desean además, saber que son estimados por otros y por ellos mismos. Maslow citado en Dicarpio, (p. 142), dice al respecto que “toda persona en nuestra sociedad

siente la necesidad o el deseo de una estable, firme y alta evaluación de si mismo, de autorespeto y autoestimas así como de la estima de los demás”.

Estas necesidades pueden presentarse de dos formas, según sea el individuo: ya sea por medio del prestigio, logro y competencia o del poder e importancia.

La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoseguridad, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil o necesario en el mundo. La restricción, de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia.

**De Autorrealización.-** Necesidad del poder mas alto; sentirse realizado por si mismo, crecer y usar capacidades en forma completa y creativa. Consiste en la necesidad de desarrollar al máximo el potencial de uno mismo, cualquiera que este sea.

La teoría de Maslow supone que las necesidades de las personas afectan a su comportamiento en conformidad con los principios siguientes:

**El principio de Carencia:** Una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta; las personas actúan para satisfacer carencias; es decir las necesidades por las cuales existe una insatisfacción.

**El principio de Progresión:** Las cinco categorías de necesidades existen en estricto orden jerárquico; una necesidad en su nivel dado, solo se activa cuando la necesidad del nivel inferior más cercano ha sido satisfecha.

Una necesidad insatisfecha ocasiona una carencia que domina la atención del individuo y determina solo la conducta. Una vez que esa carencia ha sido llenada o satisfecha hay una progresión al siguiente nivel inmediato superior. Cuando más esta necesidad se satisface, más puede crecer. El principio de carencia y el de progresión operan hasta el más alto nivel de necesidades de autorrealización. (Strauss, 1981).

A continuación se muestra Pirámide de la Escala de Necesidades de Abraham Maslow la cual tiene relación con el área laboral.



En la teoría de Escala de Necesidades de Abraham Maslow, existe relación con el área laboral, porque son varias las necesidades laborales que se necesitan cubrir y concuerdan con la escala de necesidades de Maslow, por lo que puede quedar de la siguiente manera.

NIVEL DE NECESIDAD	ASPECTOS RELACIONADOS CON EL AMBIENTE LABORAL.
AUTORREALIZACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RETO LABORAL.</li> <li>- DEMANDAS CREATIVAS DEL TRABAJO.</li> <li>- OPORTUNIDADES DE PROGRESO.</li> <li>- LOGROS LABORALES.</li> <li>- ASIGNACION DE UN TRABAJO DESAFIANTE.</li> </ul>
ESTIMACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INCREMENTO DE SALARIO POR MERITOS.</li> <li>- PUESTO DE ALTO NIVEL.</li> <li>- RECONOCIMIENTO DEL SUPERIOR.</li> <li>- RESPONSABILIDAD.</li> <li>- IMPORTANCIA DEL TRABAJO.</li> <li>- ASCENSOS</li> <li>-</li> </ul>

NIVEL DE NECESIDAD	ASPECTOS RELACIONADOS CON EL AMBIENTE LABORAL.
PERTENENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COMPATIBILIDAD CON EL GRUPO DE TRABAJO.</li> <li>- JEFE AGRADABLE.</li> <li>- AMISTADES EN EL TRABAJO.</li> <li>- PERTENENCIA UN GRUPO.</li> <li>- ARMÓNICAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL GRUPO DE TRABAJO.</li> </ul>
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONDICIONES ADECUADAS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO.</li> <li>- BENEFICIOS ADICIONALES, PRESTACIONES Y PREMIOS.</li> <li>- ESTABILIDAD EN EL EMPLEO.</li> <li>- SEGURIDAD SOCIAL.</li> <li>- PROTECCIÓN CONTRA ENFERMEDADES PROFESIONALES Y ACCIDENTES DE TRABAJO</li> </ul>
FISIOLOGICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONDICIONES LABORALES.</li> <li>- CALEFACCION.</li> <li>- AIRE ACONDICIONADO.</li> <li>- SALARIO BASE.</li> <li>- BENEFICIOS SOCIOECONÓMICOS</li> </ul>

## CRITICAS A LA TEORIA DE MASLOW

El primero es, que una vez que los seres humanos llegasen al último nivel de necesidades (autorrealización), entonces ya no se vería motivado por nada, pues no tendría alguna necesidad que satisfacer y sería como estar en cero.

Hoy se cree que el individuo trabaja para satisfacer varias necesidades al mismo tiempo. Todos los seres humanos intentan satisfacer al mismo tiempo muchas necesidades de diferentes niveles. La necesidad humana sólo varía relativamente. Citado en Sikula (1988, p.100).

Aun con las críticas a esta teoría este trabajo se basó en ella, porque los niveles de necesidades de Maslow se relacionan a las necesidades laborales que existen en el trabajo, como ya se observó en la tabla arriba mostrada.

## **CAPITULO II. FACTORES MOTIVACIONALES.**

### **2.1. FACTORES SOCIALES.**

El hombre por naturaleza es un ser social, ya que no puede permanecer al margen de los demás, ni encerrarse en su mundo imaginario, puesto que tiene la necesidad de relacionarse con el mundo externo, real. No está creado para la soledad y por lo tanto busca el contacto permanente con sus semejantes y lograr sus fines, por ello necesita mantener vínculos con los que se relaciona cotidianamente.

Aunque las motivaciones sociales derivan de ciertas tendencias fisiológicas; es decir el hombre busca la compañía de los demás por que está le proporciona una satisfacción de sus necesidades alimentarias, casa y vestido. No son las únicas causas que lo motivan a relacionarse con sus semejantes. También lo mueve el establecer relaciones para formar una pareja y una familia, tener amistades y desarrollarse en un trabajo, entre otras más.

Tal vez, el trabajo es uno de los factores más importantes que desarrolla el sujeto, por ser una parte esencial del hombre, puesto que le permite una condición y lo liga a la sociedad. Porque la mayoría de los trabajos no se realizan en un aislamiento total. De esta manera, el trabajo es una actividad social y la importancia de los aspectos sociales del trabajo esta en función de diversos factores, además del estado de necesidad del empleo y de sus compañeros de trabajo; el trabajo mismo desempeña un papel muy importante dentro de las interacciones sociales permitidas y las que son requeridas.

“Las interacciones requeridas son aquellos contactos interpersonales con sus superiores, clientes y compañeros de trabajo, que son pertinentes a la tarea, es decir, demandadas por el trabajo”. Citado en Aldag, R. y Briet, A. (1993, p. 25). Estas también pueden variar a lo largo de una continuidad que va desde las restrictivas hasta las permisivas.

Estos también pueden variar a lo largo de una continuidad que va desde las restrictivas hasta las permisivas. Las restrictivas son las interacciones permitidas y las permisivas son las relaciones requeridas.

La vida de la mujer y el hombre modernos gira alrededor del trabajo independiente de que lo deseen o no, de que se den cuenta o no; incluso el tiempo libre, se encuentra determinado por este; las formas de pensar y comportarse, de vestir, de divertirse, de relacionarse con la familia y los amigos están moldeados por el trabajo.

Por otro lado Freud (1962) Citado en Hampton (1990, p.19), encontró una contribución social al trabajo, porque éste, obliga a la persona hacer a un lado sus propios intereses y enfrentarse al mundo. Un trabajo impone una disciplina, requiere de una comunicación interpersonal que ayude al individuo a saber que lo rodea y a conservar un sentimiento de la realidad, de la identidad y de la estabilidad, al examinar continuamente sus propias opiniones en relación con las normas sociales. Estas normas no siempre son correctas, pero el trabajo permite al hombre vivir más familiarizado en ese mundo y poder encontrar las satisfacciones sociales deseadas.

Por lo que se puede decir, que el trabajo, es fundamentalmente una actividad social que se necesita e integra al individuo a los sistemas de relación que constituyen la sociedad. La condición y la función son de importancia capital para el bienestar psicológico del individuo y es en el ambiente del trabajo donde suelen asignarse, tanto la condición como la función, es decir, en cierto modo le da un estatus social, libertad de elección y compromiso de la ejecución y el prestigio.

### 2.1.1. ESTATUS SOCIAL.

El estatus social “Es la posición que ocupan las personas dentro de un sistema social. Un tipo de este estatus es atribuido es decir con el que nacer un individuo. Otro es el alcanzado, y es el que una persona adquiere a lo largo de su vida”. Citado en Aldag, R. y Briet, A. (1993, p. 25).

Es así que los individuos que logran un alto estatus imponen relativamente más respecto y tienen una mayor libertad en su actividad, personas e información. La gente que trabaja por lo general logra niveles más altos de estatus, que aquellos que no lo hacen. Además se podría decir que el estatus varía directamente en función del tipo de trabajo.

Según William Whyte (1948), citado en Aldag (1993, p.26). El Estatus del Trabajo está determinado por factores como:

- a) Las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo.
- b) La categoría o posición que jerarquice dentro de la organización.
- c) Salario.
- d) Antigüedad.
- e) Estatus de los asociados.

Por lo tanto estos factores tienen mucho que ver en el desempeño del trabajo que realiza el individuo, porque no es lo mismo, como se siente un trabajador que tiene cierto estatus dentro de su empleo y como consecuencia tienen determinado salario y categoría, al que no le toman en cuenta en su trabajo por tener un puesto bajo en nivel, o que dentro de la empresa lo ven como un puesto insignificante pero si indispensable, para realizar actividades mecánicas, de mantenimiento, de papeleo, etc. Aunado a esto también influyen la libertad de elección del trabajo y del compromiso a la ejecución, una vez establecido el contrato. Pero desgraciadamente en la actualidad la sociedad solo ofrece unos pocos la posibilidad de escoger libremente su trabajo; a lo más que se tiene es sustraerse según la oferta del momento.

Situación social que influye en el desempeño del trabajador, puesto que no tiene opción a elegir su trabajo, y en consecuencia esta muy lejos de tener un estatus dentro del trabajo y por ende en la sociedad que el quisiera. Y la mayoría de las veces no se desarrollan las habilidades o conocimientos que se tienen.

Puesto que la libertad se ve condicionada por las posibilidades socioeconómicas de cada individuo. Estas inciden en su formación y por tanto en su capacidad de elección.

Por lo que, una vez concertado un trabajo, el compromiso a la ejecución se ve afectada porque en vez de sentirse el individuo vinculado al trabajo y al mismo tiempo que se sienta remunerado, en la medida que le implica esfuerzo, entrega y dedicación, sucede todo lo contrario, ya que no pone el interés debido a que algunas personas logran una inamovilidad en el puesto, creyendo que ya no lo pueden perder, descendiendo entonces su entusiasmo. Este sentimiento repercute en su rendimiento y fundamentalmente en la función personal que en el trabajo que realiza.

### 2.1.2. PRESTIGIO

Otro factor social es el prestigio, que se adquiere al ejecutar un trabajo. Por lo que ciertas profesiones, además de la satisfacción personal y una alta remuneración económica, ofrecen prestigio social. Corbello, J. (1985).

El prestigio social puede venir de cuatro situaciones:

- a) Los trabajos raros, poco habituales y que poca gente hace; por ejemplo los astronautas, los investigadores espaciales, los exploradores, etc.
- b) Los trabajos públicos que tienen el prestigio de la popularidad o de gloria, como es el caso del político, el artista, el periodista, trabajos en los que las señas de identidad, el nombre y el apellido son populares a los demás.
- c) El trabajo difícil de superespecializado, que pocas personas saben realizar dentro del equipo, como el desactivador artillero en la policía, o el cirujano que se dedica al trasplante de órganos.
- d) Profesiones que tienen un prestigio por motivos circunstanciales, o de moda; por lo tanto van cambiando a lo largo del tiempo y de los países, citado en Corbello, J. (1985).

El prestigio de una profesión tiene interés psicológico en la medida en que es un importante factor motivacional. Pues el tener un determinado trabajo implica sentimientos de dignidad y orgullo, y en consecuencia un prestigio ante los demás. Pero esto no quiere decir que todo sujeto lo sienta, pues el tener un trabajo no garantiza que exista estos sentimientos, tiene que ver lo que al sujeto le gusta, porque podrá tener un puesto del tipo de los antes mencionados, que le pueden dar prestigio, pero si a él no le satisface, porque no es lo que quería desempeñar y por determinadas circunstancias se dedico a esta profesión. Por lo que para el sujeto no es un trabajo que le provoque sentimientos de orgullo y dignidad y por ende no lo ve como una profesión de prestigio. Sin embargo, cuando las necesidades sociales están relativamente satisfechas, el deseo de estima tiende a hacerse consciente y el trabajo desempeña un papel importante para el aprecio de los demás.

“La sociedad puede y debe exigir que quienes viven en ella aporte su trabajo bienes y servicios, sin que por ello se sienta con derecho a violentar la libertad personal de quien, temporalmente vota por no trabajar”. Citado en Corbello, J. (1985, p. 12), más bien, siendo realistas que quienes no tienen empleo por haber sido despedidos o no existe trabajo para el o ella, pero que desgraciadamente, sí repercute en ellos, pues no se siente parte de la sociedad y lo hace sentirse que no esta dentro ni esta cumpliendo con la sociedad, pues al no tener empleo esta fuera de lugar, porque no esta enfrentándose al mundo de acuerdo con los valores establecidos por la sociedad.

Por ello, los factores sociales tienen bastante peso en el hombre como ser productivo, ya que el trabajo lo vincula con la sociedad y le dá ciertos derechos y obligaciones que debe cumplir, permitiéndole desarrollar sus capacidades y habilidades.

## **2.2. FACTOR ECONOMICO.**

### **2.2.1. EL DINERO, RETRIBUCION ECONOMICA.**

Existe la controversia respecto a la función que desempeña el factor económico, específicamente el dinero, como motivador del comportamiento humano, en el aspecto

que para unos el dinero tiene una gran importancia como estímulo motivador y para otros no es considerado como algo primordial.

De ahí que se derive el problema de qué tan motivador es ó puede ser el dinero para el trabajador en función de su desempeño laboral.

Tal vez, una explicación de ello se deba a que se cree que el principal incentivo positivo es el dinero y el negativo fundamentalmente es el temor al desempleo. Aunque para algunos trabajadores es preferible prescindir de más incentivos financieros porque teme que se corte su ritmo de productividad, o que el trabajo lo agote y acabe perdiendo el empleo.

Pero en la realidad nos han enseñado que el dinero es la clave la motivación por eso cuando las personas sienten que algo marcha mal en sus vidas o en su trabajo, piden más dinero. Es decir, quien pide dinero indudablemente quiere algo, pero no sabe que exactamente, y cree que el dinero es la solución natural para resolver su insatisfacción, y asumen la actitud de que “si no me dán lo que realmente necesito, me deberán pagar de la única manera que parecen, entender”. Brown, (1982, p. 248)

### 2.2.2. EL DINERO COMO UNIDAD ECONOMICA Y VALOR SOCIAL.

Según Sikula (1988), el dinero sirve como:

a) El dinero sirve como unidad económica porque puede proporcionar poder de compra y facilidad material al que lo posee. Por lo consiguiente, el dinero ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, de ahí que en ocasiones el dinero motiva más a las personas que lo poseen en cantidades pequeñas, que a las personas que lo poseen en grandes cantidades, porque a estos últimos no les motiva mucho ganar unos cuantos pesos adicionales, sino cantidades grandes o bien otro tipo de ganancias, ya que sus necesidades básicas están cubiertas con lo que ya tienen, y

lo que requieren es, a lo mejor otro tipo de motivación. O bien el dinero lo quieren para un renombre social y no tanto económico.

b) El dinero como unidad de valor social. Con frecuencia las personas buscan su honor y contribución a la sociedad por el nivel de pago que perciben por su trabajo. Donde el dinero sirve como una medida de prestigio y de estatus. Porque una persona es más respetada mientras más dinero obtiene. Pero para las personas que solo obtiene ingresos mínimos, esta medida de valor social prácticamente no existe.

Pero para fundamentar esto se hace mención de una teoría que habla del dinero, en función de desempeño laboral.

#### 2.2.2.1 TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad dice que si la remuneración depende del desempeño, alentará a los trabajadores a hacer mayores esfuerzos. (Robbins, 2004)

Esta teoría reconoce que a los individuos no solo les interesa la cantidad absoluta de premios que reciben por su esfuerzo, si no también la relación que éste tiene con lo que reciben otros. Hacen juicio sobre el nexo entre su esfuerzo y resultado así como de los demás. Basándose en las aportaciones de niveles de sueldo, incrementos, reconocimiento y otros factores. Y cuando se advierte un desequilibrio en la razón de esfuerzo y resultados al hacer la comparación surge la tensión. Constituyendo esto el fundamento de la motivación, puesto que a medida que el empleado se esfuerza por alcanzar lo que considera como justo. Robbins (2004, p.138-139).

Dicha teoría establece 4 proposiciones referentes a la remuneración injusta:

1.- Cuando se paga por tiempo, el empleado con una remuneración excesiva producirá más que el que recibe una remuneración equitativa. Los empleados que trabajan por

hora y por sueldo elevan la cantidad o calidad de la producción a fin de mejorar la parte de esfuerzo de la razón y lograr equidad.

2.- Cuando se paga por cantidad de producción, los empleados a quienes se da una remuneración excesiva producirán menos unidades, pero de mejor calidad que los que reciben una remuneración equitativa. A los trabajadores que se les paga a destajo intensifican su esfuerzo por alcanzar la equidad, lo cual puede dar por resultado una mejor calidad o aumento de la cantidad. Sin embargo, los incrementos de la cantidad no harán más que aumentar la injusticia puesto que cada unidad producida origina más exceso de remuneración. Porque se procura mejorar la calidad en vez de aumentar la cantidad.

3.- Cuando se paga por tiempo, el empleado que recibe una baja remuneración producirá menos unidades de menor calidad. Se reduce el esfuerzo y con ello hay una productividad o una producción de menor calidad que la de los sujetos que reciben una remuneración justa.

4.- Cuando se paga por cantidad de producción, el empleado con una baja remuneración producirá una gran cantidad de unidades de poca calidad en comparación con el que recibe una remuneración justa.

Los trabajadores que trabajan en planes de pago a destajo logran la equidad porque al anteponer la cantidad de la producción a la calidad se obtiene un aumento en los premios, con poca o nula aportación por parte de ellas. (Robbins, 2004).

El hombre tal vez tiene más tolerancia a las injusticias por remuneración excesiva o puede racionalizar mejor que las referentes a una baja remuneración. Sin embargo, los datos indican que la motivación del empleado recibe una influencia significativa de los premios relativos y también de los absolutos.

A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo.

La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas.

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa.
- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad tratara de restaurar el balance perdido. Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

La teoría de equidad no esta exenta de problemas. Deja de aclarar, cómo saber que tipo de remuneración es la adecuada para los empleados, es decir cuál es la que más conviene y puede funcionar con los empleados de determinada organización

Con respecto los factores motivacionales, de higiene o de incentivo económico con respecto a las categorías de varios autores que mencionan la motivación se puede decir que:

Gellerman (1936) citado en Vroom y Deci (1999, p. 166), dice que “el dinero en si no tiene un significado intrínseco y adquiere gran cantidad de poder de motivación cuando simboliza metas intangibles. El dinero actúa como símbolo en diferentes formas para distintas personas, y para la misma persona en diferentes ocasiones. Por lo que el dinero puede interpretarse como un recurso de proyección “resume su biografía hasta la fecha: su ambiente económico, su entrenamiento, los varios motivos no financieros que haya adquirido y su actual posición económica “.

Basándose en lo citado anteriormente el dinero puede motivar a algunos en determinadas circunstancias; pero se deben reunir ciertas condiciones tales como:

- El dinero debe ser importante para él.
- Ha de ser percibido por el individuo como un premio directo de su desempeño.
- La cantidad marginal de dinero ofrecido, por el desempeño ha de ser considerado como importante.
- Y la institución debe tener la discreción, para premiar a los buenos empleados con más dinero. (Robbins, 2004).

Por lo que se puede concluir que el dinero no es importante para todos los empleados, ya que los que tienen una orientación de logro, menciona McClelland, (1962) citado en Vroom y Deci (1999, p.167), “muestran una motivación intrínseca, donde el dinero ejerce poca influencia sobre ellos. Porque el dinero es importante para aquellos que presentan fuertes necesidades básicas”.

En cambio Viteles, citado en Brown, (1982, p. 248) dice que “si el dinero es todo lo que un hombre obtiene de su trabajo, aceptara cualquier medio posible para obtener todo el que pueda”.

Además para que el dinero motive, la diferencia del aumento de los sueldos entre un excelente desempeño debe ser significativo. En la práctica, rara vez lo es. Porque los incrementos de sueldo dependen más a menudo de las tarifas salariales de la comunidad, del índice del costo de la vida y de las perspectivas financieras actuales y futuras de la empresa o de la competencia y no por el desempeño del empleado.+

“Cuando hay sindicatos la discreción casi llega a cero: El sueldo se fija mediante negociaciones colectivas y se asigna por el título del puesto y la antigüedad, no por el nivel del desempeño. En los medios no sindicalizados, las políticas de remuneración de una empresa limitarían la discreción de la gerencia. Cada puesto suele tener un nivel de sueldo.” Robbins (2004, p. 147).

Así pues, el dinero podría en teoría ser capaz de motivar a los empleados para que alcancen niveles superiores de desempeño, pero casi todos los jefes carecen de suficiente flexibilidad para disponer de ese medio de motivación.

## **2.3. FACTORES LABORALES**

### **2.3.1. CONDICIONES DE TRABAJO.**

La dimensión de los factores laborales es amplia, ya que influyen las condiciones de trabajo, el tipo de trabajo, relaciones interpersonales, estatus, grupos de trabajo, entre otras.

Comenzaremos por definir que se entiende por condiciones de trabajo y medio ambiente.

“Las condiciones y medio ambiente de trabajo están constituidas por los factores socio-técnico y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento, y por los factores de riesgo en el medio ambiente de trabajo. Ambos grupos de factores constituyen las exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto de trabajo...” Citado en Neffa, J. (1988, p. 48).

Dichos factores están determinados en última instancia por el proceso de trabajo vigente, el cual a su vez es el resultado de las relaciones sociales y de la interrelación entre las variables que actúan a nivel del contexto socio-económico y las características propias de los establecimientos; este proceso de trabajo determina la naturaleza específica de las tareas a realizar por el trabajador y de quienes ocupan dichos puestos.

Las condiciones de trabajo como ya se menciono, son muy variables ya que dependen del tipo de trabajo, lugar y condiciones de seguridad e higiene, entre otras más; por lo tanto, no es recomendable establecer el mismo patrón a seguir en las medidas de seguridad e higiene, para todas las instituciones y empresas grandes, medianas y chicas, porque las condiciones y principalmente el tipo de trabajo, son diferentes, y por lo tanto las medidas y necesidades de seguridad e higiene son distintas”. Neffa, J. (1988, p. 48).

En algunas funciones o empresas frecuentemente se tiene que convivir con el riesgo, por lo que la seguridad e higiene recomienda usar equipos de protección y crear hábitos de seguros de trabajo. Pero al final de cuentas, es convivir con los riesgos de trabajo. Aunque sería más conveniente minimizar los mismos, porque atentan contra la salud de los trabajadores. Pero no es así, y en algunos casos es imposible eliminarlos, por el tipo de trabajo que se realiza, al respecto Neffa (1988 p. 31) dice “El uso de equipo de Protección Civil individual no deber ser el resultado de una simple imposición o de una ciega obligación, sino deber ser la conclusión de un acto humano, racional y voluntario”

Ahora bien, dentro de las condiciones de seguridad e higiene se encuentra el ambiente físico y el diseño del espacio donde se realiza el trabajo y la función que desempeña.

a) **El ambiente físico del trabajo** implica factores como: la temperatura, nivel de ruido, iluminación, entre otras más. En la actualidad casi en todas las organizaciones progresistas proporcionan un ambiente donde incluyen equipos adecuados de aire acondicionado y calefacción para mantener una temperatura agradable durante todo el año, una acústica que reduzca al mínimo las distracciones provocadas por el ruido y una adecuada iluminación para que no se fatigue la vista. Esto no se ve en todas las organizaciones, empresas y mucho menos en instituciones gubernamentales, y si existiera, no garantiza que sea razón para que el trabajador este motivado. Ya que estos factores son parte de lo que puede motivar al sujeto, recordando la teoría de los Factores de Higiene y Seguridad de Herzberg, donde explica que dichos factores no son necesariamente motivantes para el trabajador, es decir no implica una satisfacción

en el desempeño de su empleo, pues esa satisfacción depende de factores intrínsecos, o el trabajo en sí. Sin embargo, se deben procurar las mejores condiciones de trabajo. Robbins, (2004, p. 284-285).

Por lo que es conveniente explicar brevemente en que consiste cada uno de estos factores y como influyen o repercuten en el desempeño laboral.

-TEMPERATURA: El calor, tiene efectos en el rendimiento de quienes ejecutan actividades físicas pesadas. Pero también se advierten efectos negativos en los que realizan tareas mentales. Estudios realizados comparan que trabajar con temperatura mayor de 35 °C ocasiona más errores, así como la exposición de tiempo a esta temperatura no se soporta por más de tres horas.

Los efectos del frío son menos severos, la realización de tareas manuales no se altera si la temperatura cutánea no sea descende a menos de 12°C y en los trabajos mentales el frío tiene poca importancia.

-RUIDO: Estudios realizados en torno al ruido revelan que éste generalmente no deteriora el desempeño. Y si lo hace sucede a niveles mayores de 90 decibeles (unidad práctica para medir la intensidad de los sonidos, equivalente a la mínima diferencia perceptible por el oído), por ejemplo el equivalente al ruido generado por un tren subterráneo a 2 metros de profundidad.

-ILUMINACION: Tratándose de tareas difíciles y críticas, la iluminación de 100 a 150 bujías (unidad de medida luminosa), suele ser apropiada para las actividades de trabajo general de oficina y lectura de galeras. Las actividades difíciles de observación requieren 500 bujías. En cambio la carga y descarga de materiales puede realizarse con una iluminación de 20 bujías.

Con respecto a la iluminación existen contradicciones. Estudios realizados muestran que a mayor iluminación mejora la productividad y precisión, así como la motivación.

Aunque según Brown (1982, p. 236). Mencionó que, “el estado de animo del trabajador (que el trabajo lo satisfaga o no) no tiene la menor relación con las condiciones del trabajo. Las investigaciones sobre la temperatura y la iluminación, el estudio del tiempo el ruido y la humedad, no afectan para nada el estado general, aunque en ocasiones son de importancia desde el punto de vista de salud física y de la comunidad en el trabajo”.

b) **Diseño del espacio del trabajo.** La cantidad de espacio, su disposición y el grado de privacidad que ofrece, afecta la comunicación, el rendimiento y la motivación en el trabajo. Robbins, (2004, p. 286-288).

-TAMAÑO: El tamaño del espacio del que dispone cada trabajador muchas veces es determinado por el estatus que se tiene. Cuanto más alto es el puesto que se ocupa de jerarquía de la empresa o institución, mayor es el espacio que se le proporciona.

-DISPOSICION: La disposición se refiere a la ubicación física que ocupan las personas dentro de las instituciones de la empresa. Dicha ubicación permite al trabajador tener acceso no a determinada información, y a la inclusión o exclusión de los acontecimientos de la organización.

La oficina tal vez, sea una de las áreas que llaman más la atención en cuanto a las disposiciones. En especial la localización del escritorio y el lugar donde se sienta el titular de la oficina y sus subordinados. La disposición de la oficina transmite mensajes no verbales a los visitantes y a los empleados, algunas disposiciones hacen que se sientan cómodos y relajados en tanto que otras reflejan la formalidad y autoridad del jefe del departamento.

-PRIVACIDAD: depende en parte del espacio por persona y de la ubicación del mismo. También refleja el influjo de paredes, particiones y de otras barreras físicas. La mayor parte de los empleados desean mucha privacidad (aislamiento) en su trabajo (sobre todo los que ocupan posiciones gerenciales en los cuales la privacidad se acompaña de

estatus). Sin embargo, también desean la oportunidad de interactuar con sus colegas, lo cual disminuye al aumentar el grado de privacidad.

“En la oficina abierta (aquella en que no hay paredes internas ni particiones) es un ambiente laboral flexible, que facilita el contacto entre jefes y empleados. Con ello mejora los canales de la comunicación, propicia la cohesión del grupo y aumenta la eficacia, así como la productividad en la oficina. En la práctica, se han encontrado muchos problemas que afectan al trabajo, entre ellos la falta de privacidad, gran distracción y perturbaciones. Si bien es innegable el aumento de cohesión, no hay pruebas de que el diseño de la oficina abierta mejora de alguna manera la productividad. Casi todos prefieren la privacidad, la accesibilidad, la cual significa que la oficina cerrada ordinaria suele asociarse con un alto desempeño y satisfacción”. Robbins, (2004, p. 288).

### 2.3.2. TIPO DE TRABAJO.

“En una organización la división del trabajo se clasifica en “Manual” e “Intelectual”, y las diversas formas en que las tareas son fraccionadas a tal grado que los trabajadores no tienen control ni conocimiento exacto ni de su propio trabajo ni de los productos originados en él. También implica la manera en como se planifican los horarios, turnos, formas salariales, estándares de producción.” Gómez (1989, p. 5).

La organización y división del trabajo repercute en el psiquismo del trabajador, ya que el uso de distintas tecnologías dentro de la industria y los servicios y la forma de cómo los planificadores del trabajo los utilizan para su beneficio no importando, en la mayoría de las veces, la repercusión que puede tener en el empleo.

Una característica común en las formas de trabajo actual, es que se da una sobrecarga cuantitativa y cualitativa: la primera se refiere a la exigencia excesiva de cumplir durante la jornada laboral en un ritmo intenso de trabajo; La segunda, significa el hecho de realizar actividades sin ningún sentido, es decir, sin ningún significado para los

ejecutores; vinculado a estas características de los procesos laborales actuales; se encuentran la monotonía, la repetitividad excesiva de las operaciones y la supervisión: esto repercute en alteraciones psíquicas como la ansiedad, la depresión los trastornos psicosomáticos, las alteraciones del sueño, la vida sexual, de la forma de relacionarse con los demás, irritabilidad, aislamiento destres, alteraciones de los ritmos biológicos. Gómez, (1989, p. 5).

“Aunque el trabajo debería significar una forma de objetivación una actividad donde los individuos pusieran en juego sus potencialidades creativas y por lo cual se sintiera satisfecho y gustoso por la vida, sin embargo, no es así, en la mayoría de los casos y no obstante que algunos afirman encontrarse a gusto con su trabajo, y en realidad lo desprecian. Porque no encuentra sentido ni en su actividad ni en su vida, no hay una correspondencia entre lo que es y lo que quisiera ser, se da un proceso de “despersonalización”. Y busca refugio en diversión falsa y vacía, cae en depresión, angustia, aislamiento, se siente incomprendido, entre otras cosas más.

Por ejemplo, los oficinistas quienes desempeñan actividades sobre las cuales no pueden tomar decisiones, generalmente el trabajo es repetitivo, en ocasiones monótono, no hay posibilidades de variación en las actividades y en la mayoría de las veces no hay una supervisión estricta, pero tampoco puede abandonar el trabajo, por lo que en estos trabajadores es frecuente la presencia de estrés, ansiedad, depresión, alteraciones psicosomáticas y adicciones”. Gómez (1989, p. 6).

Todo esto se debe a que la mayoría de las personas no desarrollan una actividad profesional que le guste y para lo que está preparado y predispuesto. Sólo una minoría consigue un trabajo óptimo. Otros se encuentran en posiciones intermedias; hacen algo que les gusta en condiciones desfavorables o están en condiciones favorables realizando algo que no les gusta: por último están las personas absolutamente disconformes con el trabajo que desempeñan, tanto por lo que realizan como porque lo hacen y con quien. Es obvio que para los primeros el trabajo es más grato que para los últimos.

Aunque hay trabajos que según el profesor Viteles citado en Brown, J. (1982, p. 253). “En el que el individuo cuya atención es enteramente absorbida por la tarea, o enteramente disociada a causa de la mecanización, esta expuesto a aburrirse en el trabajo”.

Es decir, cuando un trabajador hace una labor que requiere concentración y pericia, puede (mientras no se altere nada) tomarlo como un arte y no aburrirse. Pero cuando un empleado hace una tarea casi automática, el aburrimiento no surgirá mientras la situación le permita el sueño, la conversación y las distracciones.

“Realizar un trabajo sin sentido y estar separado de los otros empleados por el ruido o el espacio. O bien realizar una labor semiautomática que no distrae o impide las divagaciones o la charla no hace interesante el trabajo”. Brown, (1982, p.253).

Pero los trabajos poco variados y de escasas exigencias pueden desplegar una fuerza motivadora, siempre y cuando si se ejerce durante bastante tiempo. Ryan y Smith (1970). Citado en Russel (1976, p. 285), menciona al respecto que, “en el curso de una actividad profesional suele producirse un cambio de motivación, los objetivos lejanos por los que se aceptó un trabajo retroceden poco a poco cuando se despierta o aumenta interés por el trabajo, de modo que los estímulos dentro del trabajo contienen una fuerza motivadora. Sobre todo pequeñas diferencias al principio de ejecutar un trabajo se pasan por alto, y ni pueden ser comprobadas, porque para ello requiere una larga experiencia, pues sus efectos motivacionales se despliegan con el transcurso del tiempo”.

El contenido y la organización del trabajo, están relacionados en todos los puestos de trabajo. A veces la carga de trabajo deriva de los requerimientos propios del puesto, consiste precisamente en la dificultad para realiza una tarea asignada sin interrupciones. Así ejemplo de ellos son en ciertas actividades de carácter administrativo como las tareas de secretaria o de atención al público, a clientes o usuarios se multiplican las interrupciones involuntarias de la actividad.

“Dichos trabajadores frecuentemente interrumpen lo que están haciendo y adoptan otras posturas y gestos; desplazándose hasta el lugar donde está concentrada la información, identificándola y buscándola para transmitirla a los solicitantes, toman nota de los trámites realizados y de los mensajes para sus trabajo y personal superior e incluso registrar nuevas demandas que deben satisfacerse posteriormente. En estas actividades estas interrupciones llevan un tiempo considerable con lo cual se desvía la atención hacia otros temas, olvidando momentáneamente la información que se estaba procesando. Cuando existen apremios de tiempo para culminar la tarea que fue interrumpida y es menester recomenzarla, se cometen errores y olvidos. Comenzar de nuevo o redactar una carta, o efectuar un cálculo complejo, confeccionar un programa de actividades o un informe, significa incrementar la carga psíquica y mental por consiguiente la fatiga”. Neffa. (1988, p. 115).

### 2.3.3. RELACIONES INTERPERSONALES.

“Prefiero no mezclar mi vida privada con mi vida laboral”. Esta concepción es cada vez más difícil de mantener. El ser humano tiene pocas posibilidades, en el momento actual y en los medios urbanos de mantener nexos de comunicación al margen de la vida profesional.

Porque en la actualidad la vida del individuo se resume en las jornadas laborales, en las cuales lo importante, es el ocio. En los días laborales es poco el tiempo que queda libre y suele utilizarse en el desplazamiento del lugar de trabajo a su casa ó en estar con la familia. De tal forma, que se estrecha el mundo social, y la capacidad de generar amistades y plenas relaciones afectivas, quedan reducidos el ámbito del trabajo y la familia. (Corbello, 1985).

Resulta importante el aspecto afectivo en las relaciones con las personas con quienes se trabaja. Son muchas las horas que se comparten y muchas las oportunidades de sostener relaciones que, sin duda, no se dan a otros niveles. Resulta más fácil esta

relación afectiva con los compañeros de trabajo que la que se tiene con un amigo a quién no se ve a menudo.

Las posibilidades de relación se amplía con los beneficiarios, que a pesar de no ser compañeros, están en relación con nosotros. Son personas con las que se convive, con las que se trata y mantiene una relación interpersonal en un grado de intensidad determinada tanto, por el tiempo de convivencia como por las características afines. En este sentido es recomendable que no se establezca una barrera, muchas veces ficticia, entre la vida profesional y la afectiva. Pero, no así cuando en las relaciones entre los compañeros existe fricción, envidia, competencia, entre otras.

Es fundamental fomentar las relaciones afectivas dentro de las empresas, entre las distintas personas que trabajan en ella. Se trata de aprovechar el trabajo como elemento instaurador de afectividad en el individuo. Las relaciones interpersonales si son llevadas adecuadamente dentro del trabajo, de una manera agradable, pueden permitir una mejor motivación para el trabajador, aunque el trabajo no sea motivante.

#### 2.3.4. LA COMUNICACION Y EL GRUPO DE TRABAJO.

La comunicación es un medio que permite al hombre expresar sus sentimientos, pensamientos y conocimientos. Así mismo, saber lo que los demás piensan, sienten y conocen. La importancia de la comunicación estriba en saber utilizarla adecuadamente, y para ello es necesario conocer los elementos que la componen y como funciona, por lo menos de la forma más simple. Es importante entender el beneficio que se tiene al hacer buen uso de ella y como afecta cuando no existe una buena comunicación o esta es nula.

Por comunicación se entiende: “El intercambio de información y la transmisión de significados y es esencia misma de un sistema social u organización”. Katz D. (1979, p. 249).

También “Es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra”, en tanto que para Berelson y Steiner “es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas...”. Citado en Flores (1993, p. 24).

Para los fines de este trabajo se retoma la definición de Arias (1973, p. 285), que define comunicación como “el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones, y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común”.

A continuación se mencionan brevemente los elementos de la comunicación y como funcionan, según Arias (1973).

EMISOR: “Es la fuente de la información”, es quien va a exteriorizar la comunicación. También se le llama fuente ó codificador el cual traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada.

MENSAJE: Es el “producto físico verdadero del emisor”, de la comunicación, y deben considerarse como elementos que componen su estructura, un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.

Los requisitos que debe contener un mensaje son: Credibilidad, Utilidad, Claridad, Continuidad y Consistencia, Adecuación en el Medio, Disposición del Audio.

-Credibilidad La comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, debe ser real y veraz de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información.

-Utilidad. La finalidad de la comunicación es dar la información útil que sirva a quien va dirigida.

-Claridad. Debe ser transmitido con simplicidad y nitidez.

-Continuidad y Consistencia. Para que el mensaje sea capturado a veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia se puede penetrar a la mente del receptor.

-Adecuación en el Medio. Es necesario ampliar y aceptar los canales establecidos oficialmente, aun cuando estos sean deficientes u obsoletos.

-Disposición del Auditorio. Una comunicación asequible dispone al auditorio a captar la noticia. Es decir "la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar".

CANAL: Se obtiene el vehículo o medio que transporte los mensajes: memorandos, cartas, teléfono, radio, periódicos, conferencias, juntas, etc.

Los cuales habrán de dirigirse a cualquiera de los sentidos o a varios a la vez, para su percepción.

Por su disposición los canales de comunicación se dividen en:

-Canales verticales descendentes. Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre proviene de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados.

-Canales verticales ascendentes. Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado.

-Canales horizontales o de coordinación. Se basa en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, etc.

RECEPTOR: Es la persona que recibe y capta la información transmitida. Si el receptor no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido.

Al receptor también se le llama decodificador, porque es el que escucha o lee el mensaje.

“La cultura y situación en el sistema social del receptor, su estatus y su conducta afectan la recepción e interpretación de los mensajes. Si no se efectúan en el sentido planeado pueden existir barreras o distorsiones. Las barreras de la comunicación son todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de esta, las cuales puede ser semánticos, fisiológicos (sordo, mudo, ciego, etc), físicas (distancia, exceso de ruido, interferencia telefónica o de radio, etc.), administrativas (mala planeación y deficiente operación de los canales), psicológicas.(no toman en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobre valoración de si mismo”. Arias (1973, p. 390).

#### 2.3.4.1. FUNCIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

El funcionamiento de la comunicación es de la siguiente manera: El emisor o fuente, una vez que ya encodifico el mensaje es decir ya tradujo, en claves el mensaje, lo codifica o asimila para poderlo transmitir a quien va dirigido por medio de un canal o canales de tal manera que lo reciba el receptor o decodificador. Este último lo asimila por medio de sus sentidos o canales de percepción y genera una respuesta. Pero, si en el transcurso que existe entre el emisor y el receptor hubo ruido o barreras que influyen en como llega el mensaje, el mensaje llega distorsionado, ya sea por no ser un mensaje claro, sencillo, o bien porque no se utilizó el canal adecuado, el aspecto cultural influye la manera de percibir o decodificar la información, por lo tanto se interpreta el mensaje de forma diferente.

Es decir, el mensaje que se recibe se transforma cuando lo tiene el sujeto u organización, al asimilar la información (codificación), dependiendo de su cultura, interés personal, percepción y aunado a esto las barreras que puedan influir.

Las organizaciones tienen sus propios sistemas de codificación que determinan el grado y tipo de información que reciben del mundo exterior y su transformación de acuerdo a los atributos propios del sistema. La limitación más general esta en la

posición que ocupe la persona en el espacio organizacional y esto determina como percibe e interprete la información recibida, así como el tipo de información que el busque. Es decir como menciona Katz (1979, p. 254) “la estructura y las funciones de una institución se reflejan en el marco de referencia y en el modo de pensar de quienes desempeñan papeles de ese sector del espacio organizacional”.

La comunicación, es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre, y establece un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

#### 2.3.4.2. CONSECUENCIA DE UNA MALA COMUNICACIÓN.

El problema de la comunicación es encontrar las palabras y frases apropiadas, evitar aquellas que causen en los demás una impresión equivocada, provocando con ello problemas o fricciones con sus semejantes, y esto afecta las relaciones interpersonales que establece el sujeto dentro de su trabajo. Así como sus superiores y/o subordinados. Por lo que, el factor de la comunicación influye en el tipo de relación que puede mantener el trabajador con sus compañeros de trabajo y de ello dependerá en cierto grado el desempeño laboral del empleado.

Según lo mencionado por Brown, (1982, p. 259) “uno de los problemas ligados a la comunicación dentro de una institución laboral es cuando no se le informa al trabajador de cual es su posición en su trabajo, así como sus avances y perspectivas que puede tener dentro de la organización. Cuando al empleado no se le informa de la posición que ocupa en su trabajo, su desempeño no es precisamente el más adecuado, además que no sabe a quien dirigirse en caso de tener dificultad para resolver un problema en torno a su función, o si puede o no tomar decisiones con respecto a su labor”.

Si se le informará periódicamente los avances o fallas que tiene en la ejecución de su trabajo, al trabajador le serviría como reforzador o incentivo para mejorar su desempeño o bien a evitar determinados errores. Y con respecto a sus perspectivas a

las que puede aspirar dentro de la institución es conveniente comunicar hasta donde puede llegar y hasta donde no, evitando así falsas esperanzas y que de algún modo afecta en su desempeño, es decir, al hacerle creer al trabajador que si tiene determinado rendimiento, podrá alcanzar un alto puesto o reconocimiento, pero cuando se da cuenta de que no es así, su motivación (poca o mucha) por su trabajo desciende, entonces siente frustración y coraje por no obtener lo que le dijeron tendría.

Otro problema ligado a la comunicación es lo mencionado por Brown, (1982, p. 260), “cuando en la organización se realizan cambios que benefician a los trabajadores, o al trabajo en sí, y no se les informa a los empleados de dichos cambios o normas aplicadas que se han adquirido. Por lo que es conveniente comunicar a los empleados en general con que fin se hacen, por qué y como se realizarán los cambios, para evitar que los empleados especulen sobre lo que va a pasar y como les afectará su vida laboral, familiar y personal. Evitando así, se genere ansiedad, ya que no saben si tendrán represalias por parte de la institución”. Además se evita que entre los mismos trabajadores especulen sobre los rumores que existen en torno a los cambios que habrá y como les afectara, si perderán el empleo, o alguna otra garantía o derecho, o bien, si deben de desempeñarse igual o de otra manera.

Cuando la comunicación es distorsionada provoca entre los empleados superiores y subordinados conflictos y malos entendidos, ya sea por utilizar los canales no adecuados o bien, porque la persona a la que va dirigido el mensaje no codifica y decodifica la información de manera adecuada, por ejemplo: cuando a una secretaria se le pide determinado trabajo con determinada información y el jefe utiliza un lenguaje más técnico, y la secretaria no entiende dicho léxico, no va a realizar el trabajo como se lo pidieron, y no precisamente por no saber escribir a máquina o mecanografía, sino porque no sabe que información debe de plasmar en el papel o como debe de ir presentado. Cuando entre compañeros surgen malos entendidos por la distorsión de la comunicación y tiene como consecuencia fricciones en las relaciones interpersonales y se afecta el desempeño laboral, manifestándose en el sabotaje de trabajo, los materiales y herramientas con las que cuenta o escondiendo información o material

para que al compañero con el que se tuvo la fricción, tenga problemas con su función laboral y de alguna manera provoque llamadas de atención. Así como provocar su ira y búsqueda de desquites. Por lo tanto es conveniente hacer una retroalimentación de lo que se dice o utilizar los canales adecuados, para que no existan problemas posteriores originados por la comunicación distorsionada, ya que esto repercute también en el grupo de trabajo (Brown, 1982).

Entendiéndose como grupo de trabajo los creados para lograr un objetivo en particular y se desenvuelven cuando se alcanza dicho propósito o función por el cual se formo.

El grupo de trabajo esta establecido por compañeros, jefe de proyecto o del departamento, que tiene a su cargo determinada tarea o función. Y por lo tanto la comunicación se manifiesta, al tener la necesidad de aclarar las reglas, metas y relaciones que están vigentes entre los miembros del grupo de trabajo. Por lo que los canales de la comunicación empiezan a suministrar y recibir información. Aunque hay varios tipos de grupo de trabajo y también niveles de comunicación.

#### 2.3.4.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LOS GRUPOS.

LA COMUNICACIÓN DE COHESION. Mantiene la solidaridad del grupo hace que los miembros sientan parte incuestionable del grupo. Donde puede haber, chistes, chismorreos, entre otras cosas más.

LAS COMUNICACIONES DE MANTENIMIENTO. Mantiene el paso y la calidad de la actividad del grupo como la interpretación disciplinaria de disputas. Dirige al grupo a relaciones específicas.

LAS COMUNICACIONES DE TAREAS. Son intercambios relacionados con el trabajo. Como órdenes, instrucciones, discusión de problemas, etc. Espino, (1994).

Los grupos de trabajo llegan a tener una buena cohesión y por lo tanto comunicación, cuando sus miembros pueden satisfacer sus necesidades efectivas o si tienen un enemigo en común.

Existen conflictos cuando ante la interdependencia de labores, como la información, servicios o rendimiento para alcanzar los objetivos. Es decir, cuando los papeles confusos crean inseguridad sobre las responsabilidades separadas. Así mismo, cuando hay una dependencia de labores en donde el grupo depende de otro, para servicios o información, o material. Y por último cuando hay diferenciación entre los grupos y ello deriva en términos de la estructura y el proceso de trabajo.

### 2.3.5. AMBIENTE DE TRABAJO.

El ambiente de trabajo se caracteriza por los aspectos afectivos relacionados con los requerimientos del puesto de trabajo, que determinan de alguna manera las clases de motivación que existe entre la tarea y las necesidades del individuo Neffa, (1988, p. 45)

Es decir la forma en como el sujeto establece una relación afectiva con su trabajo. Esta relación puede ser de odio, de indiferencia o de entusiasmo. Por ejemplo; el domingo por la noche al pensar que al día siguiente se debe incorporar al trabajo se puede tener una sensación de ahogo, de diversión, o bien de complacencia, e incluso de liberación de los problemas del fin de semana. El ideal sería que el trabajo sea visto como algo potenciador y creador, como algo propio, sin embargo pocas veces es así, ya que existen trabajos agradables en si mismos que inmersos en un sistema se convierten en desagradables, ya sea por estar dirigidos por personas incompetentes, por las condiciones en las que se desarrolla el trabajo, la relación interpersonal que existe con los compañeros de trabajo, la comunicación, la organización que se tiene establecida, las expectativas que se tienen dentro de la empresa, por mencionar algunos aspectos.

#### 2.3.5.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Neffa (1988, p. 116). Menciona “Que el contenido y organización del puesto de trabajo puede implicar escasos requerimientos afectivos y relaciones, generando una subcarga psíquica, provocando el interés por el trabajo y empobrecimiento la naturaleza de las

relaciones de comunicación, de cooperación, y de intercambio con los demás miembros del colectivo de trabajo o con los clientes, usuarios o el público en general”.

Es importante mencionar que la organización debe ser clara a fin de que cada trabajador sepa a quien debe dirigirse, en busca de orientación y aprobación formal, es decir que se les informe a los trabajadores los aspectos formales e informales que existen dentro de la organización. Así mismo, el alcance que tienen de su autoridad o de la autoridad de los otros sobre él.

Por otra parte es importante considerar que tener metas claras y compartidas es el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido. En ocasiones los integrantes de los equipos de trabajo comienzan a perder el sentido de la tarea que realizan, la comprensión del impacto que ofrece su trabajo queda reducida a metas de corto plazo, tareas puntuales y esfuerzos que no se valoran suficientemente por parte de los responsables del equipo. Promover el trabajo en equipo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos. (Vecino, J., 2008).

Los sistemas autocráticos niegan importancia de los sentimientos de los que ocupan las posiciones menos elevadas. Porque las personas tienen derecho a dirigir sus vidas y a encontrar y realizar sus trabajos como mejor les parezca, esta necesidad de autodeterminación se debe a que todo individuo quiere “la libertad de decisión en todo los problemas en que se siente competente, y guía a dirección en todas las situaciones que lo hacen sentirse inseguro”. Gordon. R. citado en Mayor y Tortosa, (1990, p. 461).

El sentido de libertad en la realización del trabajo le crea responsabilidad y satisfacción de hacerlo. Además si el trabajador no se siente observado o presionado para ejecutar su labor, lo realizará con más eficacia, dándole una mayor seguridad y tranquilidad en su trabajo. Al respecto Brown, (1982, p.260). “recomienda que la porción entre supervisores y supervisados sea lo bastante alta de estos últimos como para conceder

a cada individuo cierta libertad que le permita encarar el trabajo a su manera. Donde el trabajador se puede equivocar pero aumentara su sentido de responsabilidad y tendrá la satisfacción de dirigir su propio trabajo.

Otro de los factores que influyen en el ambiente del trabajo es la actitud deliberada de los jefes enamorados del poder, en negar a los empleados información respecto a sus deberes y el alcance de su autoridad. Ya que está es la forma de darse crédito cuando las cosas marchan bien. Esta actitud provoca en los empleados ansiedad y descontento. Ansiedad porque en determinado momento no saben la información requerida en torno a su empleo, y cuando surja algún problema el trabajador no sabrá como actuar provocando con ello equivocaciones, y así el jefe le puede culpar o calificar de incapaz e ineficiente.

Los jefes o altos directivos toman esta actitud por temor a ser desplazados cuando ellos no están presentes, ya que temen que en su ausencia se den cuenta los demás que el departamento funciona igual con o sin su presencia, por tal motivo, no dan la información que de algún modo los convierte en imprescindibles en el puesto, y se aparenta que sin ellos no funciona el área de la que está encargado.

#### 2.3.5.2. LA FUNCION QUE REALIZA Y LOS CAMBIOS.

Es conveniente explicar dentro del organigrama de la institución, el lugar que ocupa y la función que realiza cada trabajador, así como la importancia que tiene su trabajo por muy simple que parezca. Que el empleado conozca la función y la importancia de la misma dentro de la Institución, provocando con esto mayor interés y motivación en el trabajo, ya que por muy simple que parezca la función, la realización y el resultado es importante para la organización. Esto disminuye en parte la monotonía y aburrimiento que pudiera manifestarse en la carencia del sentido del trabajo.

Cuando se efectúan cambios es esencial evitar dentro de lo posible transformar la vida del grupo afectado. El éxito depende de la habilidad desplegada al introducir métodos

más eficientes para no alterar durante el proceso los fundamentos sociales en que se basa la colaboración. Por lo que es conveniente antes de emprender modificaciones, discutirlos en detalle con el personal afectado, o por lo menos informarles de los cambios. Porque donde se efectúan cambios que el trabajador no puede iniciar, ni controlar, su rutina de trabajo se altera, por ejemplo cuando los amigos son trasladados a otros lugares, o el salario sube o baja de una forma incomprensible, no hay una satisfacción mientras sucedan así las cosas. Y el ambiente se convierte tenso, con fricciones entre los compañeros, y con sus superiores afectando con ello, la comunicación, las relaciones interpersonales, la ejecución del trabajo, entre otros aspectos

#### 2.3.5.3. LO QUE AFECTA EL AMBIENTE EN EL TRABAJO.

Para que en el trabajo exista un ambiente por lo menos de cordialidad, se debe evitar la prepotencia y hostilidad ante el personal, en todos los niveles, y entre ellos mismos; ya que esta situación suele afectar el desempeño del trabajador haciéndolo sentir menospreciado, más aun, cuando es uso de un regaño, el ridículo o sarcasmo, hiriendo con ello la estima y teniendo en consecuencia malos resultados.

Un error, que en ocasiones cometen los jefes es que, no indican al personal lo que deben hacer, sino lo que se debe evitar y esto afecta el ambiente de trabajo provocando ciertas tensiones en el medio.

El castigo y las amenazas conducen a un resentimiento que suele tardar mucho en desaparecer y una persona ubicada en un departamento de bajo nivel, generalmente puede trastornar profundamente la disciplina. Si son amenazados o se abusa de ellos, pueden ponerse a dañar el equipo de trabajo, pretender estar ocupado ó robar los productos. El castigo puede lograr que la persona realice un trabajo, pero no indica que lo realice voluntariamente. Es decir que “una vez implantados los castigos y las restricciones de la libertad aumenta la necesidad de extenderlos con lo cual la situación empeora en lugar de mejorar”. Citado en Browm (1982, p. 266).

En el ambiente de trabajo también influye la cooperación, principalmente de un puesto de trabajo respecto a los demás, donde se puede realizar la misma o similar tareas es hacer labores complementarias o integradas. Y dependiendo del tipo de cooperación que exista es el ambiente de trabajo, en cuanto la relación con los compañeros y superiores se reflejará en el desempeño.

Un aspecto importante en el ambiente de trabajo, es la forma en como se piden las cosas entre los mismos compañeros, para que sea cordial tiene mucho peso “el pedir las cosas por favor” y “dar las gracias”, pues de esta forma aligera la tensión que puede existir entre los mismos compañeros, así como la relación con su superior y viceversa.

## **2.4. FACTORES PSICOLÓGICOS.**

### **2.4.1. SATISFACCION.**

La satisfacción en el trabajo es una actitud general en la que intervienen los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo, entre otras más.

El ser humano que encuentra placer en el trabajo, es una persona que no se preocupa porque su trabajo requiera determinada cantidad de producción de cierta calidad, ni por la retribución económica que pueda percibir, simplemente para él la cantidad es gratificante en sí misma. El individuo considera que su trabajo es tan interesante o del tipo que realmente desea hacer.

Antiguamente se empleaba la palabra “ARTESANO” para referirse a los trabajadores hábiles que obtenían una alta satisfacción de su trabajo citado en Vroom (1999, p.262). Actualmente se le conoce como Satisfacción Intrínseca, por que su satisfacción proviene de su empeño, de la expresión de sus propias habilidades, del ejercicio de sus propias decisiones. Donde el trabajador establece una relación con su trabajo que se

genera en la vivencia del quehacer concreto. Es la relación íntima entre el autor y su obra.

Todo trabajador tiene “un sentimiento por los instrumentos o herramientas que utiliza cotidianamente para desarrollar su trabajo. Este tono afectivo implica querer el trabajo, es un sentimiento profundo que trasciende, incluso, para que el sujeto acepte deslindarse de él sería necesario completarlo con un gran atractivo financiero para que lo cambiara por un trabajo que congeniara menos con sus intereses. El trabajo como deber entraña, una relación que va más allá del que hacer bien realizado, y pasa por el hecho de amar intensamente lo que se hace y debe establecer así un sentimiento positivo de relación afectiva” Corbello, (1985, p.11)

De esta relación afectiva del trabajador con su trabajo se desprende la noción del esfuerzo como un elemento gratificador. No existe el amor gratuito. Toda relación precisa una intensa dosis de entusiasmo y de voluntad para mantenerse y progresar. El esfuerzo que plantea el trabajo recibe la recompensa de la utilidad y la satisfacción de la realización personal. Y es muy importante para el ser humano esté sentimiento de utilidad (Corbello, 1985).

Este tipo de trabajador no es precisamente el que está mirando el reloj, ni el que aparenta que está trabajando, sino el que se empeña en su labor, dedicándose a él en cuerpo y alma porque además hay que aclarar, para que una persona se sienta satisfecha con el trabajo que realiza tiene que ver con su personalidad. Por ejemplo: el que es un buen profesor sería igualmente feliz si enseñara en una institución o en varias, pero sería infeliz si fuera el administrador de cualquier de ellas. Además, deben de existir ciertas condiciones para que el empleado encuentre gratificante su trabajo. Las condiciones que deberían de existir para despertar la satisfacción intrínseca en el trabajo, son que el trabajo en si mismo debe ser lo suficientemente, variado, complejo y desafiante para que abarque todas las habilidades del trabajador. (Vroom, 1999).

Según Vroom (1999, p169) “las personas buscan mayor responsabilidad, trabajos que requieren más habilidad y en la medida en que los obtienen se sienten más contentos y mejor ajustados obviamente, la condición para alcanzar una mayor motivación para producir más y mejor, es cambiar la estructura de la organización, específicamente ampliar el trabajo, no fraccionarlo. Sin embargo, la tendencia de las grandes organizaciones es aumentar la especialización y la rutina de los trabajadores”.

En apoyo a lo anterior Blum (1976, p. 542), dice que “la falta de satisfacción en el trabajo puede ser el resultado de una falta de orientación vocacional. Una persona demasiado “buena” o “no suficientemente competente” para su puesto, de acuerdo con sus capacidades y sus intereses, no tendrá posibilidades de sentirse satisfecha con su trabajo. Las personas no pueden permanecer durante mucho tiempo en un trabajo que consideran inferior a ellos, así mismo, en el caso de las personas que no poseen las capacidades necesarias.

La seguridad de no perder el empleo contribuye a la satisfacción en el empleo; no obstante se debe recordar que la seguridad es tanto social como económica. Lo que resulta más importante es que la seguridad es relativa, no absoluta. “En los servicios públicos se producen abandonos de empleo, aun cuando se garantizan un empleo continuo y seguro; además, algunas personas que ocupan esos puestos muestran mayor inseguridad, que empleados industriales que no tienen garantía de permanencia en el empleo. Desde luego, es posible que las personas inseguras busquen empleo en los servicios públicos y que sus inseguridades básicas les impidan sentir una gran seguridad en el empleo. Hay empleos arriesgados y peligrosos que se consideran a veces como “seguros”; aun cuando la vida misma puede estar en juego”. Blum (1976, p. 543).

Knutson (1952) en Blum, (1976, p. 544) explica que, “se entiende por seguridad e inseguridad lo que otros autores definen como ajuste o desajuste, “la seguridad personal es un concepto “dinámico”. Los individuos buscan seguridad dentro de sus diversos campos de actividades; mediante el logro se encuentran seguros en algunas

zonas; al no alcanzar sus metas, se vuelven inseguros en otros aspectos. Los campos de actividades personales están interrelacionados y se yuxtaponen; y hay algunos que pueden tener mayor importancia que otros para la seguridad de los individuos. Los sentimientos de seguridad o inseguridad pueden tender a generalizarse en toda la estructura de la personalidad, o pueden proyectarse de un campo de actividades a otros. Además la estructura biológica o el ambiente físico o social de un individuo, al limitar o afectar el carácter y la dirección de sus motivaciones, puede tener una influencia directa sobre la naturaleza de sus seguridades. En vista de esas condiciones o posibilidades, parece haber una posición o un nivel general de seguridad, así como niveles de seguridad dentro de los campos de actividades personales”.

Los sentimientos de seguridad o inseguridad de una persona dentro de un campo de actividades incluyen la propia evaluación subjetiva de su éxito, su satisfacción y su seguridad o confianza con respecto al alcance de sus metas en situaciones del pasado y el presente y en las relaciones de grupo y asimismo sus esperanzas, sus angustias o sus incertidumbres respecto al alcance de sus objetivos o sus aspiraciones en las situaciones y las relaciones de grupo en el futuro.

“Los sentimientos de seguridad dentro de cualquier campo funcional varían sobre un continuo, de tal modo que el nivel de seguridad dentro de cualquier campo de actividades o en cualquier situación, puede considerarse como una cuestión de grado, más que algo absoluto”. Blum (1976, p. 543).

La satisfacción en el trabajo puede existir en algunas personas cuando están empleadas en ciertas ocupaciones y no en otras.

La lealtad es el sentimiento que tiene el trabajador en relación con la empresa, con sus jefes o con ambas cosas contribuyen a la satisfacción en el empleo. Es el factor que hace que las personas sacrifiquen sus propias necesidades y sus finalidades. Es el factor que fomenta el servicio más allá del deber, en relación con las necesidades del puesto.

## 2.4.2. EMPATIA.

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la más fácil de reconocer. Todos sienten la empatía de un profesor o un amigo sensible y se ha golpeado su ausencia cuando estamos con un jefe o entrenador insensible. Pero cuando se trata de negocios, raramente se oye que las personas son elogiadas o recompensadas por su empatía. La palabra misma parece alejada de la vida de los negocios y fuera de lugar entre las duras realidades del mercado.

Para Goleman, D. (1995, p. 309), “la empatía no tiene que ver con aquel sentimentalismo del estilo de "yo estoy bien, tú estás bien". Para un líder, la empatía no significa adoptar las emociones de otros como propias y tratar de complacer a todos. Esto sería una pesadilla y haría la acción imposible. Por el contrario, empatía significa considerar los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes. Como componente del liderazgo, la empatía es particularmente importante en la actualidad, por lo menos por tres razones: el creciente uso de equipos de trabajo, la velocidad de la globalización y la necesidad de retener el talento. Consideremos la necesidad de liderar un equipo: como lo podrá confirmar cualquiera que haya formado parte de un equipo, éstos son calderas saturadas de emociones en ebullición. Muchas veces se les pide a quienes pelean llegar a un acuerdo, pero si esto es difícil entre dos personas, es mucho más complicado cuando los miembros del equipo aumentan. Hasta en pequeños grupos de cuatro o cinco miembros se forman alianzas y se establecen agendas interpuestas. El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y entender los puntos de vista de cada uno de los miembros alrededor de la mesa de trabajo. La globalización es otra razón para la creciente importancia de la empatía en los líderes de negocios. El diálogo intercultural puede llevar fácilmente a equivocaciones y malentendidos. Las personas que la poseen están sintonizadas con las sutilezas del lenguaje corporal, pueden escuchar el mensaje detrás de las palabras habladas. Más allá de esto, tienen un profundo entendimiento de la existencia e importancia de las diferencias étnicas y culturales”.

Finalmente, la empatía juega un papel clave en la retención del talento, particularmente en la economía actual de la información. Los líderes siempre han necesitado la empatía para desarrollar y retener a la gente buena, pero ahora lo que está en juego es más importante. Cuando las personas excelentes se marchan, se llevan el conocimiento de la compañía con ellas.

Aquí es donde aparecen la consultoría y la tutoría. En repetidas ocasiones, se ha demostrado que la consejería y la tutoría son provechosas, no sólo para un mejor desempeño, sino también para una mayor satisfacción en el trabajo y una disminución de la rotación. Sin embargo, lo que hace que la consultoría y la tutoría funcionen mejor es la naturaleza de la relación. Los consejeros y mentores sobresalientes impactan las cabezas de las personas a quienes ayudan. Ellos perciben cómo dar una retroalimentación efectiva y saben cuándo empujar para un mejor desempeño y cuándo frenar. En la forma como motivan a sus protegidos, están demostrando empatía en acción.

Aunque parezca que se repite un refrán, la empatía no goza de mucho respeto en los negocios. Las personas se preguntan cómo hacen los líderes para tomar decisiones complicadas si están "sintiendo" por todos los afectados. Pero los líderes con empatía hacen mucho más que simpatizar con las personas que se encuentran a su alrededor: utilizan su conocimiento para mejorar sus empresas en forma sutil, pero importante. Goleman D. (1995, p. 181-183).

### III.-CAPITULO. MOTIVACION LABORAL.

#### 3.1. DEFINICION DE TRABAJO, PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO

Se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio. Artículo 8º de la Ley Federal del Trabajo. (2006, p.26).

Históricamente, durante miles de años, la forma dominante de relación de las personas debido al trabajo fue la esclavitud. La esclavitud es una relación de propiedad; el trabajador es considerado una cosa (un esclavo), propiedad de una persona (el amo). El propietario, como dueño de la cosa, tiene el derecho de usarla y venderla por su sola voluntad, y apropiarse de los frutos de su trabajo. En un régimen de esclavitud no hay mercado de trabajo sino mercado de personas (trata de personas). A partir del siglo XIX, la esclavitud comienza a dejar de ser la forma dominante de trabajo, proceso relacionado con el desarrollo del sindicalismo y la democracia. Sin embargo, contra lo que suele pensarse, la esclavitud no ha desaparecido y permanece bajo antiguas y nuevas formas de trabajo forzoso en amplios sectores del mundo del trabajo incluso en los países más desarrollados.

Según Santos (1993, p. 31) "El trabajo es una actividad manual, mental o mixta, orientada hacia la satisfacción de necesidades, transformar el medio y mantener una adecuada salud mental".

Debido a esto podemos decir que: si el trabajo es un medio para satisfacer necesidades, estas se constituyen en motivos para trabajar, lo que podemos ampliar con el siguiente cuestionamiento que hace Santos (1993, p. 32) "¿Por qué el hombre tiene que elegir una ocupación o carrera?", [a lo que responde de la siguiente manera:] "para el hombre estar ocupado es una necesidad (...) que le permite desarrollar habilidades, expresar sus intereses, alcanzar la competencia y el éxito".

Entonces el hombre trabaja por que necesita hacerlo, no necesariamente como una actividad penosa o mala, sino que esta le permite desarrollar su potencial como individuo; además de alcanzar por medio de ella la satisfacción de sus necesidades

básicas. El trabajo es un medio para satisfacer necesidades, de ahí que las personas "trabajan para vivir" y no deben "vivir para trabajar".

En la definición de Peiró, (2006, p. ): dice que el trabajo es un conjunto de actividades que pueden ser o no retribuidas, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, materias, instrumentos o informaciones disponible permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En esta actividad la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.

Marx, K (1948, p. 42) define que “el obrero vende su trabajo, obligados a venderse al detalle, son una mercancía como cualquier otro artículo de comercio, sujeta, por tanto, a todas las vicisitudes de la competencia, a todas las fluctuaciones del mercado. Pero el precio del trabajo como el de toda mercancía, es igual a su costo de producción. Por consiguiente, cuanto más fastidioso resulta el trabajo más bajan los salarios”.

Para este trabajo se retoma la definición de Neffa, J., (2002, p.199) “El trabajo es una actividad, realizada por una o varias personas orientada hacia una finalidad, la prestación de un servicio o la producción de un bien -que tiene una realidad objetiva y exterior al sujeto que lo produjo-, con una utilidad social: la satisfacción de una necesidad personal o de otras personas. El trabajo así entendido involucra a todo el ser humano que pone el acto sus capacidades y no solamente sus dimensiones fisiológicas y biológicas, dado que al mismo tiempo que soporta un carga estática, con gestos y posturas despliega su fuerza física, moviliza las dimensiones psíquicas y mentales. El trabajo puede dar lugar a la producción de bienes y servicios destinados al uso domestico, en la esfera no mercantil, sin contrapartida de remuneración salarial.

Cuando el trabajo se realiza con el objetivo de obtener a cambio un ingreso, en calidad de asalariado, de empleador o actuando por cuenta propia, estamos en presencia de un empleo”.

**Productividad.**

Productividad tal y como se dice en wikipedia se define como “la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos, con la cantidad de recursos utilizados”. Es decir, a mayor cantidad de servicios producidos, con menos recursos utilizados, hablaríamos de un trabajo productivo.

La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. Esto redundaría en un costo bajo que permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

La productividad del trabajo se define como el rendimiento eficiencia de la actividad productiva de los hombres expresada por la correlación entre el gasto de trabajo (en escala de la sociedad, de una rama, de una empresa o de un solo trabajador) y la cantidad de bienes materiales producidos (establecida en dinero o en especie) en una unidad de tiempo. Se determina por la cantidad de tiempo invertido en elaborar la unidad de producción o por la cantidad de producción fabricada en la unidad de tiempo.

**Desempeño.**

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los

requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. D'Vicente (1997), citado por Bohórquez (2004), define el Desempeño Laboral como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.”

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral esta referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Druker (2002, p. 75), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004, p. 564), plantea la importancia de “la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño.” Este mismo autor expone que “el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

En estas definiciones, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

### 3.1.1. ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades,

características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2000, p. 367), expone que “el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo”.

Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

### **3.2. MOTIVACION LABORAL EN EL ÁREA LABORAL**

La motivación en el trabajo, depende del tipo de trabajo que se desempeña y el valor que el empleado le dé a la función. Pero también corresponde en efecto motivacional las exigencias que presenta el trabajo. “El problema de la motivación se agudiza debido a la mecanización y a la división de trabajo. Estas reducen las fuentes de motivación que existan en el trabajo mismo. Pero los trabajos poco variados y de escasas

exigencias pueden desplegar una fuerza motivadora si se ejercen durante bastante tiempo". Russel, (1976, p. 285).

Ryan y Smith (1970) citado en Russel, (1976, p. 285). Mencionan que "en el curso de una actividad profesional suele producirse un cambio de motivación, los objetivos lejanos por los que se acepta un trabajo retroceden poco a poco cuando se despierta o aumenta interés por el trabajo, de modo que los estímulos dentro del trabajo contienen una fuerza motivadora. Sobre todo pequeñas diferencias que al principio de ejecutar un trabajo se pasan por alto, y ni pueden ser comprobadas, porque para ello se requiere una larga experiencia, pues sus efectos motivacionales se despliegan con el transcurso del tiempo".

McClelland (1951) citado por Vroom (1999, p. 214), dice que "a medida que la motivación aumenta de intensidad primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad instrumental y luego la disminuye. Por tanto parecería que en lo que se refiere a ajustes, existe cierto nivel óptimo de intensidad motivadora, un nivel de ansiedad creativa, que conduce a una máxima eficiencia para la solución de problemas. La motivación muy pequeña origina lentitud e inercia, demasiada desorganización y defensa contra la ansiedad. Los problemas teóricos aún por resolver son descubrir cual es esta área de intensidad óptimas y porqué las intensidades más altas conducen a la ineficiencia".

La intensa motivación puede hacer que pase por alto información importante. Una persona muy motivada sólo realizaría las instrucciones que él considere le sean útiles para alcanzar sus metas.

El artículo de Mc Gregor titulado "El Lado Humano de las Empresas" (2001), nos introduce al papel central de la motivación en el medio socio-industrial, donde proporciona un marco para describir las complejidades de la motivación humana las cuales están basadas en las necesidades del trabajador.

Por otro lado, se han realizado investigaciones para motivar al trabajador mediante retribuciones económicas, pero este tema todavía es muy debatido, porque en este tipo de motivación se distingue un factor estático y uno dinámico. La tendencia estática se refiere a un equilibrio regular y duradero, entre retribución y rendimiento; para un rendimiento adecuado se espera una retribución adecuada, para ello es necesario hacerse de una idea fija de sí el rendimiento es adecuado se requiere que las condiciones y métodos de trabajo son constantes. Si se consigue este equilibrio la retribución influirá menos en la motivación que los presupuestos. El equilibrio estático se produce en la jornada por horas, siempre y cuando que el nivel del salario sea adecuado.

En la motivación dinámica, es necesario que el sistema de retribución aplicado permita un aumento de salario correspondiente al del rendimiento, y que aún en caso de un rendimiento normal, sea posible una retribución suficiente. Puede ser utilizada en el futuro, pero peligrosa porque la retribución es muy variable constantemente y provocaría un descontrol en la situación.

Existen varios métodos conocidos para motivar a los trabajadores en su desempeño laboral, cada uno de ellos se basan en diferentes aspectos para obtener rendimiento, aunque tienen sus ventajas y desventajas. A continuación se mencionan algunos de estos métodos.

**Enfoque tradicional.** “Aquí se hace hincapié en la autoridad y los beneficios económicos expresados en sus términos más crudos obligando al empleado a trabajar y amenazándolo con la pérdida del trabajo o mermando su salario. Pero esto tiene sus consecuencias, porque el trabajador como forma de revelarse, empieza a laborar con lentitud, hace sabotaje o desperdicia material, realiza lo menos posible de su trabajo, no hay aliciente para hacer más de lo normal. Lo más grave de la motivación “por la fuerza”, es no tomar en cuenta un factor básico del comportamiento humano; cuando las personas se sujetan a presión excesiva, viene la frustración la cual lleva a la agresividad, algunas personas reprimen sus sentimientos durante largo tiempo y luego

estallan cuando menos se espera. Otros retroceden a niveles menos maduros de comportamiento (bromas pesadas). Algunos buscan una víctima propicia aprovechándose de algún débil e indefenso y por último el individuo busca satisfacer sus necesidades frustradas en alguna otra forma más eficaz”. Strauss, (1981, p. 29-31).

**Relaciones humanas.** En este enfoque se “pretende motivar a los trabajadores mediante la satisfacción de sus necesidades de seguridad y sociales. Las necesidades de seguridad las tratan de satisfacer mediante prestaciones que ofrecen cierta protección contra la enfermedad, la vejez, el desempleo, las vicisitudes de la vida y el trato a los trabajadores con equidad. En la necesidad social se realizan actividades de recreación y mediante el desarrollo de fuertes grupos cohesivos, que consisten en el adiestramiento de supervisores y jefes de departamento para que escuchen los problemas de los empleados y muestren interés en ellos y con ello traten a todo trabajador con dignidad”. Strauss, (1981, p. 33).

**Competencia.** “Se genera la competencia entre los mismos trabajadores para que produzcan más dando premios o estímulos a los que realizan un mejor trabajo, creando así la rivalidad. De esta forma todos quieren los premios y por ello se esfuerzan, aunque a la larga genera obsesión por ser los mejores para obtener los premios o estímulos”. Strauss, (1981, p. 39).

En este trabajo con el enfoque que se apega un poco a las instituciones gubernamentales es el de relaciones humanas, ya que se cubren las necesidades de seguridad y sociales, al asegurar al trabajador la salud con el ISSSTE, seguro de vida, días de descanso, permiso para realizar actividades deportivas, vacaciones, pero no en el trato con equidad porque no en cuanto a grupos cohesivos de empleados y jefes donde se escuchen los problemas o ideas de los empleados y con ello se muestre interés en estos.

La motivación produce alto desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e

intrínsecas que generan satisfacción. La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño.

Entonces la Motivación Laboral se puede definir como los estímulos que percibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente debe ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos mas prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación. Sin embargo trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas, además la versatilidad humana es diversa (Cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables) El Haz de diferencias, en cuanto a actitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son infinitos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad total de su personal. Por lo que es necesario investigar que factores motivan a las secretarias de las oficinas centrales de SAGARPA, en base a la

escala de necesidades de Abraham Maslow, dividido en los factores motivacionales sociales, económicos, laborales psicológicos, así como si existe diferencia entre las secretarias auxiliares, secretarias, secretarias “C y secretarias ejecutivas. Así mismo si influye su edad, puesto y antigüedad.

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuales factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de las secretarias en Oficinas Centrales de SAGARPA?.

## IV. METODO

VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE

### **Factores Motivacionales**

DEFINICION CONCEPTUAL.

“Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Robbins (2004, p.155).

DEFINICION OPERACIONAL

Respuestas dadas por la Escala de Likert

VARIABLES ATRIBUTIVAS.

1.- **Edad** 20-50 años de edad.

Edad definida como: tiempo de existencia desde el nacimiento, tomado del Diccionario de la lengua española. 2005 Espasa-Calpe:

2.- **Puesto**: secretaria de apoyo, secretaria, secretaria “C” y secretaria ejecutiva.

Puesto definido como: Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. American Compensation Association, (1992).

3.- **Antigüedad**: 1 -5 años, 6-10 años, 11-15 años y 16-20 años.

Antigüedad definida como: Cantidad de tiempo que de existir, hacerse o suceder, que tiene una persona en el empleo. Diccionario de la lengua española. 2005 Espasa-Calpe:

VARIABLE DEPENDIENTE.

### **Desempeño Laboral.**

DEFINICION CONCEPTUAL.

Para esta investigación se adecuó la definición de la siguiente manera: Es la manera en que los trabajadores evalúan la ejecución con respecto de las funciones de una organización con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Stoner (1994, p. 510).

DEFINICIÓN OPERACIONAL.

Respuestas dadas a la escala de likert.

TIPO DE ESTUDIO: EXPLORATORIO DE CAMPO TRANSVERSAL

DISEÑO:

El diseño que se utilizó, fue el de una sola muestra en donde la recolección de datos fue en un solo momento, en un tiempo único y el propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelaciones en un momento único Mc Guigan, (1973).

SUJETO:

Los sujetos fueron 120 trabajadoras de las Oficinas Centrales de SAGARPA, con funciones de secretariado, cuyas edades tienen una media de edad de 37 años entre los 20 y 50 años de edad, de sexo femenino, con 1 a 20 años antigüedad en el puesto, con puestos del área secretarial tales como: secretarias de apoyo, secretaria, secretaria "C", y secretaria ejecutiva.

MUESTRA: La muestra fue seleccionada de manera, no probabilística, e intencional

INSTRUMENTO: Se elaboró una escala tipo likert compuesta de 4 dimensiones que evalúan: factores sociales, económicos, laborales y psicológicos, con 50 reactivos con 5 opciones de respuesta que van de, estar totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El cual tiene un Alpha de

Cronbach de .75, que de acuerdo a Magnusson, (1977), “el coeficiente de confiabilidad para una versión de ensayo de un nuevo test se calcula que sea de 0.75”.

Los factores son:

Sociales que comprenden 6 reactivos.

Económicos que comprende 4 reactivos

Laborales conformado por 24 reactivos

Psicológicos con 7 reactivos

<b>FACTORES SOCIALES.</b>	
Pregunta 1	Trabajo porque así esta establecido.
Pregunta 2	Es importante que mi trabajo me de una posición social
Pregunta 3	Estoy orgulloso del trabajo que realizo.
Pregunta 4	Me es importante ser una autoridad en mi trabajo.
Pregunta 5	Seria feliz si no tuviera que trabajar.
Pregunta 6	Es agradable saber que el dinero que gano me da un prestigio social.

<b>FACTOR ECONOMICO.</b>	
Pregunta 1	Me enorgullece ganar más que los demás.
Pregunta 2	El objetivo más importante de mi trabajo.
Pregunta 3	El salario que recibo por mi trabajo es adecuado.
Pregunta 4	Preferiría que me pagaran por destajo que un salario fijo.

Dentro de los factores laborales se incluye condiciones de trabajo, seguridad e higiene, tipo de trabajo, comunicación, organización de la empresa, relaciones interpersonales, tipo de jefe.

<b>FACTORES LABORALES.</b>	
Pregunta 1	Considero que las condiciones de higiene existentes en mi trabajo evitan enfermedades.
Pregunta 2	El nivel de ruido de mi área de trabajo me afecta negativamente para desempeñar bien mi trabajo.
Pregunta 3	La iluminación es adecuada en el tipo de trabajo que desempeño.
Pregunta 4	Las condiciones de seguridad que existen en mi trabajo son las apropiadas para evitar accidentes.
Pregunta 5	Sería agradable tener mas espacio para desempeñar mi trabajo.
Pregunta 6	Es necesario que existan cubículos para desempeñar m trabajo.
Pregunta 7	Estoy preparado para las actividades que desempeño.
Pregunta 8	Es grato saber que mi trabajo requiere de concentración.
Pregunta 9	Es adecuado mezclar mi vida personal con mi trabajo.
Pregunta 10	Es agradable poder contar a mis compañeros de trabajo mis problemas personales.
Pregunta 11	Las amistades que tengo con mi trabajo son gratas.
Pregunta 12	La relación que tengo con mi jefe inmediato es buena.
Pregunta 13	Las relaciones que puedo hacer en mi trabajo son valiosas.
Pregunta 14	Lo que mas me gusta es el poder que tengo por mi puesto.
Pregunta 15	Me gusta poder conversar con mis compañeros en la jornada laboral.
Pregunta 16	Me agrada de mi trabajo la libertad de expresión que existe.
Pregunta 17	Es satisfactorio que en ausencia de mi jefe tengo la autorización para resolver los problemas que se presentan.
Pregunta 18	Es desagradable que existan barreras de comunicación.
Pregunta 19	Me gusta que cuando tengo dudas para realizar mi trabajo.
Pregunta 20	Considero que la organización establecida en mi trabajo es eficiente.
Pregunta 21	Me agrada que me sean informados los cambios realizados en mi trabajo.
Pregunta 22	Me disgusta que el ambiente de trabajo es autoritario.
Pregunta 23	Si me observan cuando realizo mi trabajo me provocan inseguridad.
Pregunta 24	Me agrada que en mí abajo exista la competitividad.

<b>FACTORES PSICOLOGICOS.</b>	
Pregunta 1	Mi trabajo es agradable, por ser importante dentro de la institución.
Pregunta 2	Me gusta mi profesión.
Pregunta 3	La seguridad de conservar mi trabajo me satisface.
Pregunta 4	Mi trabajo me satisface.
Pregunta 5	Me gusta ejercer mi profesión.
Pregunta 6	Estoy aquí por la lealtad que le tengo a mi trabajo.
Pregunta 7	Me gusta mi trabajo porque me permite desarrollar mis habilidades.

**PROCEDIMIENTO:** Los sujetos fueron seleccionados intencionalmente, se aplicó una escala likert formulada para explorar factores motivacionales que influyen o pueden influir en su desempeño laboral. Dentro de su jornada y lugar de trabajo.

**TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.**

Se realizó una Análisis de varianza de una vía (One Way), para establecer la probabilidad de diferencias entre los 4 factores y el tipo de puesto, rango de edad y antigüedad laboral.

## **RESULTADOS**

Se encontró incidencia de las variables, edad, antigüedad y puesto para las cuales se realizaron rangos de la siguiente manera:

Edad:

<b>Grupo</b>	<b>Edad</b>	<b>Cantidad de participantes</b>
Grupo 1:	20 a 26 años	17
Grupo 2:	27 a 31 años	19
Grupo 3:	32 a 39 años	19
Grupo 4:	40 a 50 años.	20
Total:		74

Antigüedad:

Grupo	Antigüedad	No. de participantes
Grupo 1	1 a 5 años	4
Grupo 2	6 a 10 años	36
Grupo 3:	11 a 15 años	23
Grupo 4:	16 a 20 años	11
Total:		74

Puesto:

Grupo	Puesto	No. de participantes
Grupo 1	Secretaria de apoyo	19
Grupo 2	Secretaria	11
Grupo 3	Secretaria "C"	22
Grupo 4:	Secretaria ejecutiva	19
Total:		71

Los resultados obtenidos de la One Way son los siguientes:

Tabla 1. Edad vs Laboral

Fuente	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Medias cuadráticas	F	Significancia
Entre grupos	3	13.6244	4.5415	2.7951	.0464
Intra grupos	71	115.3622	1.6248		
Total	74	128.9867			

La tabla 1. Indica que existe diferencia estadísticamente entre los grupos al obtener una F de 2.7951 con un nivel de significancia de .0464 con respecto a la edad de los participantes, en donde el grupo de 40 a 50 años de edad, muestran la media de respuestas más alta.

La tabla 2. Edad vs psicológico

<b>Fuente</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de</b>	<b>Medias cuadráticas</b>	<b>F</b>	<b>Significancia</b>
<b>Entre grupos</b>	3	16.8741	5.6247	<b>4.6723</b>	<b>.0049</b>
<b>Intra grupos</b>	71	85.4726	1.2038		
<b>Total</b>	74	102.3467			

La tabla 2. Muestra las diferencias entre los grupos al obtener una F de 4.6723 con un nivel de significancia de .0049, en donde la diferencia la establece en el grupo 2 de 27 a 31 años de edad, muestra la media de respuestas mas alta.

La tabla 3. Puesto vs Social

<b>Fuente</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de</b>	<b>Medias cuadráticas</b>	<b>F</b>	<b>Significancia</b>
<b>Entre grupos</b>	3	24.6586	8.2195	<b>3.8751</b>	<b>.0127</b>
<b>Intra grupos</b>	70	148.4765	2.1211		
<b>Total</b>	73	173.1351			

La tabla 3, indica que existe diferencia estadísticamente al presentar una F de 3.8751 con un nivel de significancia de .0127, respecto al tipo de puesto con el factor social, en donde el grupo 4 secretarias ejecutivas, muestran la media de respuestas más alta.

La tabla 4. Puesto vs Económico

<b>Fuente</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de</b>	<b>Medias cuadráticas</b>	<b>F</b>	<b>Significancia</b>
<b>Entre grupos</b>	3	19.0690	6.3563	<b>3.9207</b>	<b>.0120</b>
<b>Intra grupos</b>	70	113.4851	1.6212		
<b>Total</b>	73	132.5541			

La tabla 4, indica que existe diferencia estadísticamente significativa de .0120 entre los grupos, con una F de 3.9207 respecto al tipo de puesto con el factor económico, en donde el grupo 4 secretarías ejecutivas, muestran la media de respuestas más alta.

La tabla 5. Puesto vs Laboral

<b>Fuente</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de</b>	<b>Medias cuadráticas</b>	<b>F</b>	<b>Significancia</b>
<b>Entre grupos</b>	3	12.7147	4.2382	<b>3.1331</b>	<b>.0309</b>
<b>Intra grupos</b>	70	94.6907	1.3527		
<b>Total</b>	73	107.4054			

La tabla 5. Muestra las diferencias entre los grupos al obtener una F de 3.1331 con un nivel de significancia de .0309, en donde la diferencia la establece el grupo 4 con puesto de secretaria ejecutiva, muestra la media de respuestas más alta.

La tabla 6. Puesto vs laboral

<b>Fuente</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de</b>	<b>Medias cuadráticas</b>	<b>F</b>	<b>Significancia</b>
<b>Entre grupos</b>	3	15.6574	5.2191	<b>2.6042</b>	<b>.0586</b>
<b>Intra grupos</b>	70	140.2885	2.0041		
<b>Total</b>	73	155.9439			

La tabla 6. Muestra las diferencias entre los grupos al obtener una F de 2.6042, con un nivel de significancia de .0586, en donde la diferencia la establece el grupo 4 con puesto de secretaria ejecutiva, muestra la media de respuestas más alta.

La tabla 7. Puesto vs Laboral

<b>Fuente</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de</b>	<b>Medias cuadráticas</b>	<b>F</b>	<b>Significancia</b>
<b>Entre grupos</b>	3	15.8444	5.2815	<b>3.7053</b>	<b>.0155</b>
<b>Intra grupos</b>	70	99.7772	1.4254		
<b>Total</b>	73	115.6216			

La tabla 7. Muestra las diferencias entre los grupos al obtener una F de 3.7053, con un nivel de significancia de .0155, en donde la diferencia la establece el grupo 4 con puesto de secretaria ejecutiva, muestra la media de respuestas más alta.

La tabla 8. Puesto vs Laboral

<b>Fuente</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de</b>	<b>Medias cuadráticas</b>	<b>F</b>	<b>Significancia</b>
<b>Entre grupos</b>	3	8.2798	2.7599	<b>2.9789</b>	<b>.0372</b>
<b>Intra grupos</b>	70	64.8553	.9265		
<b>Total</b>	73	73.1351			

La tabla 8. Indica que existe diferencia estadísticamente significativa al obtenerse una F de 2.9789 con una  $p=.0372$  entre los grupos, respecto al tipo de puesto con el factor laboral en donde el grupo 1 muestran la media de respuestas más alta.

La tabla 9. Antigüedad vs Social

<b>Fuente</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de</b>	<b>Medias cuadráticas</b>	<b>F</b>	<b>Significancia</b>
<b>Entre grupos</b>	3	17.0758	5.6919	<b>3.5695</b>	<b>.0185</b>
<b>Intra grupos</b>	67	106.8397	1.5946		
<b>Total</b>	70	123.9155			

La tabla 9. Indica que existe diferencia estadísticamente significativa de .0185 entre los grupos, respecto a la antigüedad con el factor social en donde el grupo 3 que tienen de 11 a 15 años de antigüedad, muestran la media de respuestas más alta, con una F de 3.5695.

La tabla 10. Antigüedad vs Laboral.

<b>Fuente</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de</b>	<b>Medias cuadráticas</b>	<b>F</b>	<b>Significancia</b>
<b>Entre grupos</b>	3	7.8973	2.6324	<b>3.4184</b>	<b>.0222</b>
<b>Intra grupos</b>	67	51.5957	.7701		
<b>Total</b>	70	59.4930			

La tabla 10. Muestra las diferencias entre los grupos al obtener una F de 3.4184, con un nivel de significancia de .0222, en donde la diferencia la establece el grupo 4 con una antigüedad de 16 a 20 años de antigüedad, muestran la media de respuestas más alta.

## V. DISCUSION Y CONCLUSIONES.

### DISCUSION.

Basándose en los resultados obtenidos por la escala de likert aplicada y el análisis estadístico, se muestra como los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de las trabajadoras del área secretarial de Oficinas Centrales de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación.

En la tabla 1 se muestran las diferencias por edad con el factor laboral, con una significancia de .0464 y una F de 2.7951, donde el grupo 1, de 20 a 26 años de edad estuvieron totalmente de acuerdo con una media de 1.9412 y grupo 4, de 40 a 50 años de edad estuvieron totalmente en desacuerdo con una media de 3.000 en relación a los factores laborales. El grupo 1 que tiene una edad de 20 a 26 años esta de acuerdo con los factores laborales, porque desconocen las condiciones de trabajo, ambiente de trabajo, comunicación, relaciones interpersonales, y existe el entusiasmo por realizar las actividades de su trabajo por lo que están totalmente de acuerdo con los factores laborales, en cambio el grupo 4 que tiene una edad de 40 a 50 años de edad ya tiene una trayectoria dentro de la institución, por lo que ya sabe qué situaciones de los factores laborales son reales o no y de igual forma cuales les son agradables y cuales no, por lo que existe ya un fastidio o negatividad hacia el trabajo.

En la tabla 2 se muestra la diferencia de opinión entre la edad y los factores psicológicos con una diferencia significativa de de .0049 con una F de 4.6723, donde el grupo 3 de 32 a 39 años de edad, estuvieron totalmente de acuerdo con una media de 1.5789 y el grupo 2 de 27 a 31 años de edad opinaron que estuvieron totalmente en desacuerdo con una media de 2.8421, en relación a los factores psicológicos. El grupo 3 por su edad concuerda que anteriormente cuando ingresaban a laborar a la Secretaria eran secretarias de profesión, a quienes se les aplicaban exámenes teórico y práctico para su contratación. Posteriormente ingresaban personas a laborar recomendadas por el sindicato o autoridad, sin ser secretarias, o no les aplicaban examen, y regularmente aprendían con el tiempo en la práctica del trabajo, y esto último

coincide con las trabajadoras del grupo 2 por edad, por lo que los factores psicológicos no son importantes en ellas. Situación que si se da en el grupo 3, porque existe esa “relación afectiva del trabajador con su trabajo”, se desprende la noción del esfuerzo como un elemento gratificador. “Toda relación precisa una intensa dosis de entusiasmo y de voluntad para mantenerse y progresar. El esfuerzo que plantea el trabajo recibe la recompensa de la utilidad y la satisfacción de la realización personal. Y es muy importante para el ser humano este sentimiento de utilidad.” Corbello (1985, p.11).

La tabla 3. Indica que existe diferencia estadísticamente significativa, al presentar una F de 3.8751 con un nivel de significancia de .0127, respecto al tipo de puesto con el factor social, en donde el grupo 4 secretarías ejecutivas, mostraron la media de respuestas más alta de 4.272, quienes estuvieron totalmente en desacuerdo a diferencia del grupo 1, secretarías de apoyo con una media de 3.5000, quienes están totalmente de acuerdo en los factores sociales. El puesto que tienen las secretarías del grupo 4, probablemente no les da el status que quisieran tener, y por ende les causa frustración. En cambio las secretarías de apoyo por tener un trabajo poco variado, se siente bien, porque no les genera tanta presión y estrés, porque según Neffa, (1988, p.115), “ El contenido y la organización del trabajo, están relacionados en todos los puestos de trabajo. A veces la carga de trabajo deriva de los requerimientos propios del puesto, consiste precisamente en la dificultad para realiza una tarea asignada sin interrupciones. Así, ejemplo de ello son ciertas actividades de carácter administrativo como las tareas de secretaria o de atención al público, a clientes o usuarios, se multiplican las interrupciones involuntarias de la actividad”.

Dichos trabajadores frecuentemente interrumpen lo que están haciendo y adoptan otras posturas y gestos; desplazándose hasta el lugar donde está concentrada la información, identificándola y buscándola para transmitirla a los solicitantes, toman nota de los trámites realizados y de los mensajes para su trabajo y personal superior e incluso registran nuevas demandas que deben satisfacerse posteriormente. En estas actividades las interrupciones llevan un tiempo considerable, con lo cual se desvía la atención hacia otros temas, olvidando momentáneamente la información que se estaba

procesando. Cuando existen apremios de tiempo para culminar la tarea que fue interrumpida y es menester recomenzarla, se cometen errores y olvidos. Comenzar de nuevo o redactar una carta, o efectuar un cálculo complejo, confeccionar un programa de actividades o un informe, significa incrementar la carga psíquica y mental por consiguiente “la fatiga”.

La tabla 4, indica que existe diferencia estadísticamente significativa de .0120 entre los grupos, con una F de 3.9207 respecto al puesto con el factor económico, en donde el grupo 4 secretarias ejecutivas muestran la media de respuestas más alta de 4.6364 quienes están totalmente en desacuerdo con respecto a al grupo 1 secretarias de apoyo con una media de 2.2500 quienes están totalmente de acuerdo en los factores económicos. Esta diferencia se da porque el trabajo de las secretarias de apoyo es específicamente de mecanografiado, de forma rutinaria y en grandes volúmenes, y las secretarias ejecutivas tienen mayor responsabilidad, pero es más variada su función y su salario es más alto que las de apoyo. Aun cuando estas trabajadoras perciben un salario ya establecido por puesto o perfil independientemente del desempeño que tengan las empleadas, consideran que deberían ganar más, esto es explicado de la siguiente manera: Robbins, (2004, p.285) “debido a que el grado de dirección que muestra la gerencia de recompensa a los empleos de alto rendimiento. Cuando hay sindicato la discreción casi llega a cero. El sueldo se fija mediante negociaciones colectivas y se asigna por el título del puesto y la antigüedad, no por el nivel de desempeño. En los medios no sindicalizados, las políticas de remuneración de una empresa limitaran la dirección de la gerencia, cada puesto suele tener un nivel de sueldo. Así es que, el dinero podría en teoría ser capaz de motivar a las empleadas para que alcance los niveles superiores de desempeño, sin embargo, casi todos los jefes carecen de suficiente flexibilidad para disponer de ese medio de motivación”.

En la tabla 5 se muestra la diferencia de opinión por puesto y factores laborales específicamente ambiente físico del trabajo, con una diferencia significativa de .0309, con una F de 3.1331. Donde el grupo 4 secretaria ejecutiva con una media de 3.1818, estuvieron totalmente en desacuerdo y el grupo 1 secretaria de apoyo con una media de 1.750, estuvieron totalmente de acuerdo con respecto al ambiente físico del trabajo.

Estas últimas, realizan la actividad de mecanografiado y archivo. Y el grupo 4 secretarías ejecutivas, sus actividades son más minuciosas, como informes, seguimientos de programas, etc. por lo que consideran que requiere un mejor ambiente físico de trabajo. El ambiente físico del trabajo implica factores como: la temperatura, nivel de ruido, iluminación, entre otras más. En la actualidad casi en todas las organizaciones progresistas proporcionan un ambiente donde incluyen equipos adecuados de aire acondicionado y calefacción para mantener una temperatura agradable durante todo el año, una acústica que reduzca al mínimo las distracciones provocadas por el ruido y una excelente iluminación para que no se fatigüe la vista. La iluminación: Tratándose de tareas difíciles y críticas, es de 100 a 150 bujías (unidad de medida luminosa), suele ser apropiada para las actividades de trabajo general de oficina y lectura de galeras. Las actividades difíciles de observación requieren 500 bujías. En cambio la carga y descarga de materiales puede realizarse con una iluminación de 20 bujías. Aunque Brown (1982, pág. 229) menciona que “el estado de ánimo del trabajador (que el trabajo lo satisfaga o no) no tiene la menor relación con las condiciones del trabajo. Las investigaciones sobre la temperatura y la iluminación, el estudio del tiempo, el ruido y la humedad, no afectan para nada el estado general, aunque en ocasiones son de importancia desde el punto de vista de salud física y de la comunidad en el trabajo”.

En la tabla 6. Se muestra las diferencias de opinión entre los grupos 4 y 3 en relación a los factores laborales específicamente las condiciones de trabajo con una F de 2.6042 y un estadística significativa de .0586, donde el grupo 4 secretaria ejecutiva con una media de 3.8182, están totalmente en desacuerdo y grupo 3, secretaria “C”, estuvieron totalmente de acuerdo, con una media de 2.4348. Esta diferencia se debe a que las secretarías ejecutivas regularmente consideran que ellas requieren de más medidas de seguridad, porque las actividades que realizan son más minuciosas, coordinar reuniones con altos puestos, realizar informes, o bien porque les implica más estatus, que las secretarías “C”; quienes llevan determinados programas, no tan minuciosos, razón por lo que consideran que las condiciones de trabajo son adecuadas. “Las condiciones y medio ambiente de trabajo están constituidas por los factores socio-técnico y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento,

y por los factores de riesgo en el medio ambiente de trabajo. Ambos grupos de factores constituyen las exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto de trabajo...". Citado en Neffa, J. (1988, p. 48).

En la tabla 7 se muestra la diferencia de opinión entre los grupos por puesto en relación a los factores laborales, específicamente por el tipo de trabajo, con una significancia de .0155 y con una F de 3.7053, en donde la diferencia se estableció entre el grupo 4 con puesto de secretaria ejecutiva con una media de 3.2727, quienes están totalmente en desacuerdo. El grupo 1, secretaria de apoyo estuvieron totalmente de acuerdo con una media de 1.5000. Las secretarías de apoyo refieren que están totalmente de acuerdo con el tipo de trabajo porque aun cuando tiene más carga de trabajo no tienen responsabilidades tan directas, el trato con el director es poco o nulo y por tanto su trabajo les permite no ser tan comprometidas y no asume tanta responsabilidad. Y la secretaria ejecutiva tiene actividades que requieren de responsabilidad y compromiso, además de que el trabajo inconcluso o mal ejecutado recae en una persona, sus funciones tienen reconocimiento ante sus compañeros y jefes, pero de igual manera es desgastante. Pero los trabajos poco variados y de escasas exigencias pueden desplegar una fuerza motivadora si se ejercen durante bastante tiempo. Ryan y Smith (1970). Cit. en Russel (1976, p. 285), menciona al respecto que "en el curso de una actividad profesional suele producirse un cambio de motivación, los objetivos lejanos por los que se aceptó un trabajo retroceden poco a poco cuando se despierta o aumenta interés por el trabajo, de modo que los estímulos dentro del trabajo contienen una fuerza motivadora. Sobre todo pequeñas diferencias al principio de ejecutar un trabajo se pasan por alto, y ni pueden ser comprobadas, porque para ello requiere una larga experiencia, pues sus efectos motivacionales se despliegan con el transcurso del tiempo".

La tabla 8, muestra las diferencias de opinión entre los grupos al obtener una F de 2.9789, con una diferencia significativa de .0372, con respecto al tipo de puesto con los factores laborales específicamente en el ambiente de trabajo, en cuanto a si requieren de concentración en sus actividades donde el grupo 1 secretaria de apoyo, con una media de 2.2500 estuvieron totalmente en desacuerdo y el grupo 3, secretaria "C", con

una media 1.5217, están totalmente de acuerdo. Esta diferencia se debe a que las funciones de la Secretaria "C", son en su mayoría realizan actividades de trabajos específicos de comparación, llevan la agenda de reuniones del jefe, programan citas, realizan los oficios de comisión, están a cargo de la telefonía, entre otras. La función de la secretaria de apoyo es exclusivamente mecanografiado de oficios que generalmente ya tienen un formato establecido por la misma Institución. Esto se respalda con lo que menciona Víteles, citado en Brown, J. (1982, p. 253) menciona que "el individuo cuya atención es enteramente disociada a causa de la mecanización, esta expuesto a aburrirse en el trabajo. Es decir cuando un trabajador hace una labor que requiere concentración y pericia, puede (mientras nada se altere) tomarlo como un arte y no aburrirse. Pero es más importante que cuando un empleado hace una tarea casi enteradamente automática, el aburrirse no surgirá mientras la situación permita el sueño, la conversación y las distracciones. La frustración es tener que hacer un trabajo sin sentido y estar separado de las otras trabajadoras. El ruido y el espacio al realizar una labor semiautomática que distrae y permite las divagaciones o la charla, pueden hacer interesante el trabajo".

En la tabla 9, se muestra las diferencias de opinión con un nivel significativo de 0.0185 con una F de 3.5695, con respecto a la antigüedad con el factor social, en donde el grupo 3 con una antigüedad de 11 a 15 años con un media de 4.3182 estuvo totalmente en desacuerdo, y el grupo 4 con antigüedad de 16 a 20 años, con una media de 3.1579 estuvo totalmente de acuerdo con los factores sociales. Esta diferencia se debe a que las trabajadoras del grupo 4, ya tienen gran parte de su vida en la vida laboral, por lo que ya se sienten cansadas, agotadas, han realizado una rutina en el trabajo por muchos años, sus expectativas ya no son las de laborar, debido a que algunas personas logran una inamovilidad en el puesto, creyendo que ya no lo pueden perder, descendiendo entonces su entusiasmo. Este sentimiento repercute en su rendimiento y fundamentalmente en el trabajo que realiza. A diferencia de las del grupo 3 tienen menos años laborando consideran que es bueno tener un empleo, y poder realizar una actividad que consideran agradable, su entusiasmo por el trabajo se refleja, pero además regularmente a esta edad de antigüedad tienen una edad cronológica que

coincide con más responsabilidades económicas con la familia y se sienten importantes socialmente. La vida de la mujer y el hombre moderno gira alrededor del trabajo independiente de que lo deseen o no, de que se den cuenta o no; incluso el tiempo libre, se encuentra determinado por este; las formas de pensar y comportarse, de vestir, de divertirse, de relacionarse con la familia y los amigos están moldeados por el trabajo.

Por otro lado Freud (1962), citado Hampton (1990, p. 19), encontró una contribución social al trabajo, porque éste, obliga a la persona a hacer a un lado sus propios intereses y enfrentarse al mundo. Un trabajo impone una disciplina, requiere de una comunicación interpersonal que ayude al individuo a saber que lo rodea y a conservar un sentimiento de la realidad, de la identidad y de la estabilidad, al examinar continuamente sus propias opiniones en relación con las normas sociales. Estas normas no siempre son correctas, pero el trabajo permite al hombre vivir más familiarizado en ese mundo y poder encontrar las satisfacciones sociales deseadas.

En la tabla 10 se muestra las diferencias de opinión donde entre los grupos por edad con respecto a los factores laborales, con una F de 3.4184, con un nivel significativo de .0222, donde el grupo 4 con una antigüedad de 16 a 29 años, con una media de 2.4211, están totalmente en desacuerdo, y el grupo 1 con una antigüedad de 1 a 5 años, con una media de 1.5263, estuvo totalmente de acuerdo.

El grupo 1 tiene poca antigüedad, regularmente tienen poca experiencia en el área laboral, por lo que consideran que los factores laborales son adecuados, en cambio el grupo de mayor antigüedad perciben que los factores laborales no son totalmente los adecuados. Porque como se dice cotidianamente, son más “quisquillosos” en sus exigencias para realizar su trabajo. “En los oficinistas quienes desempeñan actividades sobre las cuales no pueden tomar decisiones, generalmente el trabajo se convierte en algo repetitivo, en ocasiones monótono, no hay posibilidades de variación en las actividades y en la mayoría de las veces no hay una supervisión estricta, pero tampoco puede abandonar el trabajo, por lo que en estos trabajadores es frecuente la presencia de estrés, ansiedad, depresión, alteraciones psicósomáticas y adicciones”. Gómez (1989, P. 6).

## CONCLUSIONES.

La motivación varía para cada una de las empleadas, porque no necesariamente tiene que ver con el dinero, como se reflejó en las respuestas de las trabajadoras de la SAGARPA, la motivación humana es mas compleja, está dirigida a satisfacer las necesidades. Los diferentes tipos de necesidades humanas serán convertidas por las mismas empleadas en “deseos” específicos dentro de la organización.

Los factores laborales son los que tiene que ver más con la motivación de las trabajadoras para realizar su trabajo, debido a que el factor económico y social están determinado por la Institución, específicamente el económico esta determinado por la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico, y el Sindicato, por el catalogo de puestos donde, se tiene un salario determinado por el puesto que se les asigna. Lo que si depende de la institución es el nivel de plaza que se les asigna, a la trabajadora cuando ingresa a la dependencia gubernamental, y por ende su salario.

Por otro lado, los jefes directos de estas trabajadoras, no determinan el aumento de salario de ellas, por el desempeño laboral que tienen para motivarlas; pues esta función la realiza la Dirección General de Administración de Personal acordado con el Sindicato Nacional, donde se determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento, y en otras ocasiones suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Lo que si esta dentro de sus funciones del jefe inmediato son las recompensas, premios por el rendimiento, pero en ocasiones, no los aplican, porque existe un reglamento o porque según ellos, no quieren tener problemas con su jefe superior, porque consideran que es necesario que se cumplan varios requisitos para tener acceso a ese premio, aun cuando el desempeño de la trabajadora sea bueno.

El Reconocimiento del trabajo realizado resulta de la clasificación de las necesidades respecto al ego, puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, el reconocimiento público, a través de premiaciones y publicaciones periódicas. La necesidad de reconocimiento y la conducción individual

hacia la autorrealización, es un anhelo muy difícil de satisfacer, particularmente en grandes organizaciones que carecen de una visión y misión, ya que tienden a hacer una división del trabajo y cuyo ritmo está mecánicamente establecido.

No todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales y económicas más fuertemente que otros; sin embargo, la mayoría de las empleadas gustan de saber que tienen la oportunidad allí, en el caso de que desearan hacer uso de ella. Este sentimiento está influido por una tradición cultural de libertad y oportunidad. Sobre todo en las de mayor antigüedad y edad.

El querer una buena dirección es un resultado de las necesidades de seguridad. Un buen liderazgo ayuda a asegurar que la organización y los cargos continúan en existencia, además de que existe la necesidad de recibir órdenes de personas a quienes todos respetan y obedecen y cuya autoridad no está puesta en duda. Es muy frustrante para el personal ser sujeto de mandato de un individuo a quien todos juzgan una persona incompetente y de muy pocos méritos. En cambio, recibir órdenes de personas que generalmente sean capaces y preparadas en el área no causa tanto resentimiento.

Una orden es una comunicación oficial de los requerimientos de la organización. En general, se refiere a una situación susceptible de ser ejecutada, debe ser completa, detallada, clara y concisa, dada de tal manera que estimule su aceptación. Las órdenes absurdas, cuya ejecución se hace imposible tan solo sirven para aumentar la carga de trabajo, inseguridad y la frustración de los empleados.

El jefe no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe estar siempre presente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creo que a casi todos los individuos les gusta ser tratadas como personas.

A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho, un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de las trabajadoras de la SAGARPA, para algunas tiene más peso unos factores que otros, pero lo cierto es que como seres humanos tienen necesidades que desean cubrir y satisfacer, y ello se refleja en su desempeño laboral así como en su forma de realizar su trabajo y cierto es que como personas pensantes y sensibles, son sensibles a los tratos de sus compañeros, jefes y demás personas que intervienen en sus labores, así como de las condiciones de trabajo establecidas en la institución.

## REFERENCIAS.

- 1.- Aldag, R. y Briet, A. (1993). Diseño de Tareas y Motivación al Personal. México: Trillas.
- 2.- Arias, F. (1973). Administración de Recursos Humanos. México; Trillas.
- 3.- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- 4.- Bohórquez, F. (2004). Educación basada en competencias. Ciencias de la Salud Universidad del Cauca,
- 5.- Blum (1976). Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. México, Trillas
- 6- Brown, J. (1982). La Psicología Social en la Industria. México. Fondo de Cultura Económica
- 7.-Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ª ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- 8.- Corbello, J. (1985) Enciclopedia-Psicológica. Tomo 10. Madrid. Editorial Orbis,
- 9.- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo (11ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana.
- 10.- De la Torre, F. (2000). Relaciones humanas en el ámbito laboral. México: Editorial Trillas.
- 11.- DiCaprio, N. (1985). Teorías de la Personalidad. México. Interamericana.
- 12.- Drucker, P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- 13.- Dunnette, M. (1978). La Psicología del Trabajo. México: Trillas.
- 14.- Dunnette, M. (1998). La Psicología Industrial. (2ª Edición) Biblioteca Técnica de la Psicología. México: Trillas.
- 15.- Espino B. (1994) Manual de Integración de Grupos Directivos de la S.A.R.H.
- 16.- Fleisman, A. (1979) Estudios de la Psicología Industrial y del Personal. México. Trillas.
- 17.- Flores (1993). Hacia una Comunicación Administrativa Integral. México. Trillas.
- 18.- Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Hay Grup. Ensayo 1
- 19.-Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos (10ª Ed.). Santiago De Chile: Mcgraw-Hill Interamericana. Editores.
- 20.- Gómez, P. G. Y Sandoval, O. J. (1989). “Alineación Y Trabajo”. En Defensa de la Salud en el Trabajo. México. Noriega M. Situam.
- 21.- Hampton, A. (1990), Manual del Desempeño de Recursos Humanos. México, Trillas.
- 22.- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª Ed). México: Thompson Learning Editores.
- 23.- Katz D. (1979). Psicología Social De Las Organizaciones. México, Trillas.
24. -Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas. México: Mcgraw Hill Interamericana.
- 25.- Magnusson, D. (1977). Teoría de los Test. México, Editorial Trillas.

- 26.- Marx, K. y Engels, F. (1948). Manifiesto del Partido Comunista. Maktula
- 27.- Mc Guigan, F. J. (1973). Psicología Experimental. México. Trillas.
- 28.- Mcgregor, D. (2001). El Factor Humano en la Empresa, Colección Gerencia Empresarial. Caracas: Ediciones Deusto.
- 29.- Mayor, L. Y Tortosa, F. (1990). Ámbitos de Aplicación a la Psicología Motivacional. Descleé De Broumer.
- 30.- Muchinsky, P. (2000). Psicología Aplicada al Trabajo. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo
- 31.-Neffa, J. (1988) ¿Que son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Buenos Aires Editorial Humanitas,
- 32.-Neffa. J. (2002). El Trabajo Humano, Contribuciones al Estudio de un Valor que Permanece. Ceil-Piette Conicet, Asociación Trabajo y Sociedad. Grupo Buenos Aires-México, Editorial Humanitas.
- 33.- Peiró, J. (2006), Satisfacción Laboral y Calidad de Servicio. Presentación Digital, Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, Universidad de Valencia.
- 34- Reeve, J. (2003). Motivación y Emoción (3ª Edit.). México: Mcgraw Hill Interamericana
- 35.- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª Ed). México: Pearson Educación
- 36.- Rodríguez, M. (1988). Motivación Al Trabajo. Serie: Capacitación Integral Tomo 9. México. Manual Moderno.
- 37.- Russel, (1976) Psicología del Trabajo. Madrid, Morata.

- 38.- Santos, J. A. (1993). Esfuézate y Sé Afirmativo, Programa de Planeación y Vida en el Trabajo. San Salvador: AcSION. C.A.
- 39.- Sikula, A. (1988). Administración de Recursos Humanos en Empresas. México. Limusa Noriega Editores.
- 40.- Stoner James A. (1996). “Administración” Prentice Hall Hispanoamericana. 4° Edición
- 41.- Strauss. S. (1999). Administración de Personal. McGraw-Hill.
- 42.- Trueba A. y Trueba J. (2006) Ley Federal del Trabajo. 87ª Edición
- 43.- Strauss, G. (1981). Personal .Problemas Humanos de La Administración. México Limusa.
- 44.- Vecino. J. (2008) Artículo. “Importancia del Trabajo en Equipo en la Organización”.
- 45.-Vroom, V. y Deci, E. (Compiladores). (1999). Motivación y Alta Dirección. México. Editorial Trillas.
- 46.- Wilson, M. (1979). El Ámbito de la Motivación. México. El Manual Moderno.
- 47.- Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. México. Addison Wesley Longman.

# ANEXO

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO FIN CONOCER LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN SU DESEMPEÑO LABORAL. LAS RESPUESTAS SON CONFIDENCIALES Y ANÓNIMAS, POR LO TANTO NO TRAERÁ CONSECUENCIAS QUE REPERCUTAN EN SU TRABAJO.

A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE AFIRMACIONES, POR FAVOR MARQUE CON UNA CRUZ EL NÚMERO QUE MEJOR DESCRIBA LO QUE USTED CONSIDERE LE PUEDE MOTIVAR EN SU TRABAJO, NO OLVIDE RESPONDER TODAS LAS PREGUNTAS.

GRACIAS.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (5)				
	EN DESACUERDO (4)				
	INDIFERENTE (3)				
	DE ACUERDO (2)				
	TOTALMENTE DE ACUERDO (1)				
1.-TRABAJO PORQUE ASI ESTA ESTABLECIDO.....	1	2	3	4	5
2.- ES IMPORTANTE QUE MI TRABAJO ME DE UNA POSICION SOCIAL.....	1	2	3	4	5
3.- ESTOY ORGULLOSO DEL TRABAJO QUE REALIZO.....	1	2	3	4	5
4.-ME ES IMPORTANTE SER UNA AUTORIDAD EN MI TRABAJO.....	1	2	3	4	5
5.-ES SATISFACTORIO QUE MIS COMPAÑEROS ME RECONOZCAN COMO EL MEJOR DE MI TRABAJO.....	1	2	3	4	5
6.- SERIA FELIZ SI NO TUVIERA QUE TRABAJAR.....	1	2	3	4	5
7.- ES AGRADABLE SABER QUE EL DINERO QUE GANO ME DA UN PRESTIGIO SOCIAL.....	1	2	3	4	5
8.-ME ENORGULLECE GANER MAS QUE LOS DEMAS.....	1	2	3	4	5
9.- EL OBJETIVO MÁS IMPORTANTE DE MI TRABAJO ES EL DINERO.....	1	2	3	4	5
10.-EL SALARIO QUE RECIBO POR MI TRABAJO ES ADECUADO.....	1	2	3	4	5
11.- PREFERIRIA QUE ME PAGARAN POR DESTAJO QUE UN SALARIO FIJO.....	1	2	3	4	5
12.-LA TEMPERATURA QUE EXISTE EN MI AREA DE TRABAJO ES LA ADECUADA PARA DESEMPEÑARME.....	1	2	3	4	5
13.-CONSIDERO QUE LAS CONDICIONES DE HIGIENE EXISTENTES EN MI TRABAJO EVITAN ENFERMEDADES.....	1	2	3	4	5
14.- EL NIVEL DE RUIDO DE MI AREA DE TRABAJO ME AFECTA NEGATIVAMENTE PARA DESEMPEÑAR BIEN MI TRABAJO	1	2	3	4	5
15.- LA ILUMINACION ES ADECUADA EN EL TIPO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑO.....	1	2	3	4	5
16.-LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD QUE EXISTEN E MI TRABAJO SON LAS APROPIADAS PARA EVITAR ACCIDENTES.....	1	2	3	4	5
17.-SERIA AGRADABLE TENER MAS ESPACIO PARA DESEMPEÑAR MI TRABAJO.....	1	2	3	4	5

18.- ES NECESARIO QUE EXISTAN CUBICULOS PARA DESEMPEÑAR MI TRABAJO.....	1	2	3	4	5
19.-ME DISGUSTA EL RITMO DE TRABAJO PORQUE ME IMPLICA UN DESGASTE FISICO	1	2	3	4	5
20.-ES DESAGRADABLE MI TRABAJO PORQUE ME ABURRE.....	1	2	3	4	5
21.-SON AGRADABLES LA ACTIVIDADES QUE REALIZO.....	1	2	3	4	5
22.-ESTOY PREPARADO PARA LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑO.....	1	2	3	4	5
23.-ES GRATO SABER QUE MI TRABAJO REQUIERE DE CONCENTRACION.....	1	2	3	4	5
24.- ME GUSTA MI HORARIO DE TRABAJO.....	1	2	3	4	5
25.-ES ADECUADO MEZCLAR MI VIDA PERSONAL CON MI TRABAJO.....	1	2	3	4	5
26.- ES AGRADABLE PODER CONTAR A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO MIS PROBLEMAS PERSONALES.....	1	2	3	4	5
27.- LAS AMISTADES QUE TENGO EN MI TRABAJO SON GRATAS.....	1	2	3	4	5
28.- LA RELACION QUE TENGO CON MI JEFE INMEDIATO ES BUENA.....	1	2	3	4	5
29.- LAS RELACIONES QUE PUEDO HACER EN MI TRABAJO SON VALIOSAS.....	1	2	3	4	5
30.- LO QUE MAS ME GUSTA ES EL PODER QUE TENGO POR MI PUESTO.....	1	2	3	4	5
...					
31.- ME GUSTA PODER CONVERSAR CON MIS COMPAÑEROS EN LA JORNADA LABORAL.....	1	2	3	4	5
32.- ME DISGUSTA COMUNICARME CON MIS COMPAÑEROS DE JORNADA LABORAL.....	1	2	3	4	5
33.- ME AGRADA DE MI TRABAJO LA LIBERTAD DE EXPRESION QUE EXISTE...	1	2	3	4	5
34.-ES SATISFACTORIO QUE EN AUSENCIA DE MI JEFE TENGO LA AUTORIZACION PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN.....	1	2	3	4	5
35.- ME GUSTA LA COMUNICACIÓN QUE EXISTE CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO.....	1	2	3	4	5
36.-ES DESAGRADABLE QUE EXISTAN BARRERAS DE COMUNICACIÓN CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO.....	1	2	3	4	5
37.-ME GUSTA QUE CUANDO TENGO DUDAS PARA REALIZAR MI TRABAJO PUEDA PREGUNTAR.....	1	2	3	4	5
38.- CONSIDERO QUE LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDA EN MI TRABAJO ES EFICIENTE.....	1	2	3	4	5
39.-ME AGRADA QUE ME SEAN INFORMADOS LOS CAMBIOS REALIZADOS EN MI TRABAJO.....	1	2	3	4	5
40.-ME DISGUSTA QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO ES AUTORITARIO.....	1	2	3	4	5
41.-ES AGRADABLE LA COOPERACION QUE EXISTE CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO.....	1	2	3	4	5
42.- SI ME OBSERVAN CUANDO REALIZO MI TRABAJO ME PROVOCAN INSEGURIDAD.....	1	2	3	4	5

43.- ME AGRADA QUE EN MI TRABAJO EXISTA LA COMPETITIVIDAD.....	1	2	3	4	5
44.-MI TRABAJO ES AGRADABLE POR SER IMPORTANTE DENTRO DE LA INSTITUCION.....	1	2	3	4	5
45.- ME GUSTA MI PROFESION.....	1	2	3	4	5
46.- LA SEGURIDAD DE CONSERVAR MI TRABAJO ME SATISFACE.....	1	2	3	4	5
47.- MI TRABAJO ME SATISFACE.....	1	2	3	4	5
48.- ME GUSTA EJERCER MI PROFESION.....	1	2	3	4	5
49.- ESTOY AQUÍ POR LA LEALTAD QUE LE TENGO A MI TRABAJO.....	1	2	3	4	5
50.- ME GUSTA MI TRABAJO PORQUE ME PERMITE DESARROLLAR MIS HABILIDADES.....	1	2	3	4	5

EDAD:

PUESTO:

ANTIGÜEDAD: