



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE QUÍMICA

LA MOTIVACIÓN Y SU APLICACIÓN EN EL  
AMBIENTE ORGANIZACIONAL

TRABAJO MONOGRÁFICO DE ACTUALIZACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA:  
NÉSTOR MUÑOZ RAMÍREZ



MÉXICO, D.F.

2008



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.

Jurado asignado:

Presidente:	Profesor	<b>EDUARDO ROJO Y DE REGIL</b>
Vocal:	Profesor	<b>ROBERT JOHNSON BUNDY</b>
Secretario:	Profesor	<b>ALEJANDRO LEÓN ÍÑIGUEZ HERNÁNDEZ</b>
1er. Suplente:	Profesor	<b>HÉCTOR MARCELINO GÓMEZ VELASCO</b>
2º. Suplente:	Profesor	<b>JOSÉ SABINO SÁMANO CASTILLO</b>

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

Facultad de Química. Ciudad Universitaria D.F., Coyoacán 04510

Nombre y firma del asesor del tema:

**I.Q. ALEJANDRO LEÓN ÍÑIGUEZ HERNÁNDEZ**

Nombre y firma del sustentante:

**NÉSTOR MUÑOZ RAMÍREZ**

DIOS

A ti que día con día me concedes la vida, no me resta más que darte las gracias por este paso. Este logro es tuyo señor.

Mis Padres:

Gildardo Muñoz Arcos y Adela Ramírez Ángel

Solo ustedes saben todo lo que hemos pasado juntos gracias por que en los momentos mas difíciles ustedes estuvieron conmigo y siempre creyeron en mi. Y en lugar de apapacharme al ver mi llanto preferían mostrar una actitud dura aunque sé que en el fondo les dolía verme en ese estado. Nunca terminare de agradecer lo que han hecho por mi; no me resta mas que decir este triunfo es de ustedes también. Gracias por todo.

Mis hermanas:

Nely

Tú me enseñaste a ser fuerte en los momentos mas difíciles que pase y sin esperar algo a cambio siempre estuviste cerca de mi, gracias por tus consejos y apoyo. Lo logramos.

Jeniffer

Tú has sido el ángel que nos a cuidado e intercedido por nosotros, y estés donde estés sabes que este logro es tuyo. Gracias por tus cuidados.

Mayeli

Aunque nunca te lo dije siempre te considere como tal, tus palabras me siguen día con día, las materias de la ingeniería y esta tesis esta realizada con todas las ganas que tu siempre mostraste. De corazón gracias por todo.

Mis papás:

Antonio Muñoz Ramírez e Irene Arcos Lechuga

Francisco Ramírez Carrillo y Teresa Ángel Vázquez

Por quererme como un hijo y además de apoyarme a mi, jamás dejaron solos a mis papás en los momentos difíciles. Esta es una muestra de que su apoyo no fue en vano. Gracias de corazón.

Mis tíos:

Moisés Muñoz Arcos y Judith González Torres

A ustedes por su apoyo total e incondicional a mis padres.

A ti tío por ser el primero con un logro tan importante, te convertiste en mi ejemplo a seguir y mi inspiración.

A ti tía por que siempre que tuvimos la oportunidad de reunirnos en familia, estuviste dispuesta a escuchar mis triunfos y mis tropiezos.

Gracias.

Juan Manuel Jiménez Prado e Isabel Muñoz Arcos

Antonio León Ángeles y Ernestina Muñoz Arcos

Graciano Bouret Guerra y Maria Muñoz Arcos

La cercanía y convivencia con ustedes me llevo a sentirlos como parte importante de este triunfo de cual los hago partícipes.

Gilberto Sánchez Rojas y Rosa Ana Muñoz Arcos

Héctor Ávila de Rosas e Irene Muñoz Arcos

Pese a la distancia sé que siempre estuvieron conmigo.

Mayte Ramírez Ángel, Ivonne Ramírez Ángel

Raúl Ramírez Ángel, Juan Ramírez Ángel

Gracias por su apoyo tanto para mí como para mi familia.

Víctor de la Rosa Legorreta y Mónica Martínez Villalobos

Yo sé que siempre han estado con nosotros. Gracias.

A mis primos:

Quique y Sandra Jiménez; Erika y Miriam León; Marlene, Fátima e Isaac Muñoz; Alex, Miguel y Selene Sánchez; Erandi e Irene Avila; Lizeth y Amareli Bouret; Vianey Ramírez; Javier y Alex Ramírez; Carlos y Karen Pérez; Marlene y Juan Carlos Balderas.

Gracias por todo su apoyo.

A mi amigo de la infancia Eric Arturo Cordero Ávila

Gracias por brindarme tu amistad. Sabemos que ambos pasamos tiempos muy difíciles pero al final alcanzamos la meta.

Agradezco el apoyo y los conocimientos brindados por mis maestros de todas las materias, en especial a.

Ingeniero Alejandro Iñiguez Hernández, mi asesor de tesis, por el apoyo, la paciencia y tiempo brindado para la realización de esta tesis.

Ingeniero Eduardo Rojo y de Regil. Por sus cátedras llenas de mucha experiencia y conocimiento, y sus sabios consejos para que esta tesis estuviera a la altura tanto en contenido como en presentación.

Al maestro Robert Johnson Bundy. Por su tiempo, sabios consejos y experiencia.

A mis amigos de la Facultad de Química

Judith Oliveros, Ernesto Robles, Erika Maribel Ayala, Fabiola Méndez, Arlene Flores, Karina Rea, Martha Andraca, Ana Serrano, Paulina Zerecero, Elizabeth Gutiérrez, Ricardo Muñoz, Rubén Martínez.

La Maldad: Rodrigo Iñiguez, Christian Arias, Aarón Suárez, Jonathan Marun, Omar Rangel, Pedro del Collado, Alicia Camacho, Francisco Aguilar, Fernando Belmont, Marco Tlatelpa, Ricardo Martínez.

Gracias por los buenos momentos que pasamos juntos, nunca los olvidare y los llevo siempre en mi corazón. Que Dios los Bendiga Siempre.



**INTRODUCCIÓN** 1

**CAPITULO I. ANTECEDENTES**

1. Definiciones de motivación	3
2. La motivación en la psicología industrial	5
3. Homeostasis	6
4. Motivación adquirida	7
5. Proceso de motivación	8
6. Importancia de la motivación en el escenario laboral	10
●☼ Motivación y desempeño	10
●☼ La motivación y el equilibrio trabajo – vida	10
●☼ La motivación y las actitudes	11
●☼ La motivación y la personalidad	11
7. Importancia y complejidad de la motivación	11

**CAPITULO II. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN**

1. Teoría de las necesidades de Maslow	13
2. Teoría de los dos factores de Herzberg	15
3. Teoría X y Y de McGregor	17
4. Teoría de ERC de Alderfer	19
5. Teoría de las tres necesidades de McClelland	20
6. Teoría de la fijación de metas de Locke	22
7. Teoría de reforzamiento de Skinner	24
8. Teoría de la equidad de Adams	26



---

9. Teoría de las Expectativas de Vroom	28
10. Teoría de las Expectativas de Porter – Lawler	30
11. Teoría de la Expectativas de Lawler III	31
12. Teoría de control y el concepto de auto regulación	33
13. Teoría de la autoeficacia de Bandura	34
14. Teoría de acción de Frese y Sabini	36
15. Teoría de apremios y necesidades de Murray	37
16. Teoría de las necesidades latentes de Jahoda	39
17. Teoría de los valores de Feather y Furnham	41
18. Teoría de la atribución de Abramson	41
19. Teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger	42
20. Teoría de la autoimplementación de Korman	43
21. Teoría de la causación personal de DeCharm	43
22. Teoría del análisis transaccional de Berne	44
23. Teoría del reajuste del trabajo	45
24. Teoría de las características del puesto de trabajo de Hackman	45
25. El diseño de puestos motivadores	47

### **CAPITULO III. LA MOTIVACIÓN Y SU APLICACIÓN EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

1. Ambiente Organizacional	50
● Definición	50
● Factores ambientales	50
● Medición del ambiente organizacional	51

---



---

2. Motivadores de entorno laboral	52
3. Motivadores de contenido de trabajo	54
4. Los incentivos	56
●* Su naturaleza y clasificación	56
●* Los incentivos negativos o sanciones	57
●* Los incentivos no económicos	57
5. El salario	58
●* Nociones generales	58
●* Factores que intervienen en el establecimiento de un salario	58
●* Condiciones de una buena política de salarios	59
6. Motivación a grupos exclusivos de trabajadores	60
●* Factores que deben tomarse en cuenta en la motivación laboral	60
●* Motivación de una fuerza laboral diversa	60
●* Motivación de profesionales	61
●* Motivación de trabajadores eventuales	61
●* Motivación de empleados poco capacitados que ganan el salario mínimo	62
7. Diseño de programas apropiados a remuneración	63
●* Administración a libro abierto	63
●* Programas de reconocimiento para los empleados	63
●* Pago por desempeño	64
●* Programa de opción de compra de acciones	64

---



---

8. Intervenciones motivacionales	65
●* Reforzamiento contingente	65
●* Enriquecimiento del trabajo	66
●* ProMES	67
9. Enriquecimiento de los puestos	68
●* Ventajas y limitaciones del enriquecimiento de los puestos	68
●* Problemas con el enriquecimiento de los puestos	69
●* Como hacer eficaz el enriquecimiento de puestos	70
10. Sugerencias para motivar empleados	70
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	72
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	74

---



---

## INTRODUCCIÓN

Las personas siempre se ven influidas por un sinnúmero de necesidades, las cuales actúan como impulsos causantes de una lucha constante que tiene el único fin de que dichas necesidades se vean satisfechas; generando un estado de agrado

Pero, ¿Qué es lo que realmente motiva a las personas a realizar ciertas actividades? Esta pregunta se la han realizado personajes expertos en la materia y como fruto de sus investigaciones han generado varias teorías que explican como motivar a las personas.

Una vez encontradas estas teorías, el campo de aplicación de las mismas es inmenso debido a que las personas tienen motivos para realizar cualquier actividad; aunque el tema que de momento nos interesa y por el cual se realiza esta investigación monográfica, es la aplicación de la motivación en el ambiente organizacional, como una herramienta para el ingeniero químico.

La siguiente pregunta sería ¿cómo pueden ser útiles para el ingeniero químico las teorías de motivación en el campo laboral? Cabe mencionar que la mayoría de las actividades se realizan en grupos en las cuales se ven envueltos los ingenieros y en ocasiones tienen que ser guías o supervisores.

Con esto los ingenieros tienen la responsabilidad de guiar a su grupo para alcanzar las metas establecidas por la empresa; es justo en este momento cuando se debe saber cómo motivar a las personas que uno tiene a cargo para dicho cometido; enfrentándose con un sinnúmero de obstáculos.

Y siempre teniendo presente que lo que para una persona puede funcionar como motivo para laborar, para otra tal vez no lo sea.



Este trabajo, en el capítulo primero presenta los antecedentes y algunas definiciones del tema de motivación laboral, un poco de la motivación dentro de la psicología industrial, el proceso que sigue la motivación, la importancia que tiene la motivación en el ambiente organizacional y su complejidad.

Una vez adentrados en el tema, se revisan las teorías de motivación más utilizadas dentro de la empresa; esto corresponde al capítulo dos.

El capítulo tres desarrolla la aplicación del tema en el ambiente organizacional, mencionando los motivadores del entorno laboral, los incentivos tanto positivos como negativos (las sanciones) a los cuales se hacen acreedores las personas, el salario y cómo establecerlo, la motivación orientada a grupos exclusivos de trabajadores, el diseño de programas para la remuneración, las intervenciones motivacionales; cuales son las ventajas, las limitaciones, los problemas y como hacer eficaz el enriquecimiento de puestos y cierra el capítulo con unas sugerencias para motivar a los empleados.

Por lo cual este trabajo monográfico presenta como objetivo principal:

Conocer las principales formas de motivar a las personas dentro de los ambientes organizacionales.

Además de:

Determinar cuales son los incentivos más comunes dentro de la empresa, así como el diseño de programas para la remuneración.

Saber la forma en la cual la motivación influye en la creación de dichos ambientes, óptimos para el máximo desarrollo de las cualidades de los trabajadores.



---

## CAPITULO I. ANTECEDENTES

### 1. Definiciones de motivación

La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover.

Antes de entrar en el tema de motivación y sus aplicaciones en el ambiente organizacional es necesario conocer algunas de las definiciones existentes de motivación.<sup>1</sup>

- *Conjunto de razones por las que un asalariado trabaja. Junto a aquellas que responden a las necesidades materiales o psicológicas del trabajador, se encuentran las inducidas por la empresa, generalmente con tendencia a lograr un objetivo específico.*
- *La motivación es la presión interna que surge de una necesidad, también interna que excita las estructuras nerviosas (por vía electroquímica) y origina un estado lleno de energía que impulsa al organismo a actuar, iniciando una conducta, guiándola y manteniéndola hasta que alcance una meta (objetivo, incentivo) o bloquee una respuesta.*
- *La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo.*

Las motivaciones básicas difieren de persona a persona y una persona puede tener diferentes niveles de motivación los cuales cambian con el paso de tiempo.

Como vemos en las definiciones anteriores, la motivación esta compuesta por elementos que son dependientes<sup>2</sup>:

- **Necesidades.** Las necesidades aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Son variables en el interior de cada persona y dependen de variables culturales.

1. CHIAVENATO Idalberto. *Comportamiento Organizacional "La dinámica de las organizaciones"* Ed. Thomson 2004

2. CHIAVENATO Idalberto id. pp. 314-315



Mencionadas por Maslow en su teoría, vista posteriormente. Al presentarse alguna de estas necesidades el organismo que se encuentra en estado de equilibrio lo pierde y vuelve a recuperarlo cuando dicha necesidad se satisfice.<sup>3</sup> De no satisfacerla esta crea tensión y mueve al individuo a tratar de lograrlo.

- Impulsos. Los impulsos son los medios que alivian las necesidades. Dicho impulso ocasiona un comportamiento de búsqueda e investigación para encontrar objetivos o incentivos que una vez que se alcancen satisfarán las necesidades y reducirán la tensión; entre más sea la tensión mayor será el esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos orientados a la acción brindan la energía necesaria para alcanzar un incentivo. Los impulsos entonces son el corazón del proceso de motivación.
- Incentivos. Al final del ciclo de la motivación se encuentra el incentivo, el cual se puede definir como la acción que puede aliviar la necesidad o bien reducir el impulso. El alcanzar dicho incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y reduce o elimina el impulso. En general, los incentivos se encuentran fuera del individuo y varían enormemente dependiendo de la situación.

Estas tres dimensiones del proceso básico de la motivación constituyen el punto de partida de las teorías de motivación. Las necesidades sirven de impulso para alcanzar u obtener los incentivos deseados. Como se muestra en la figura 1.

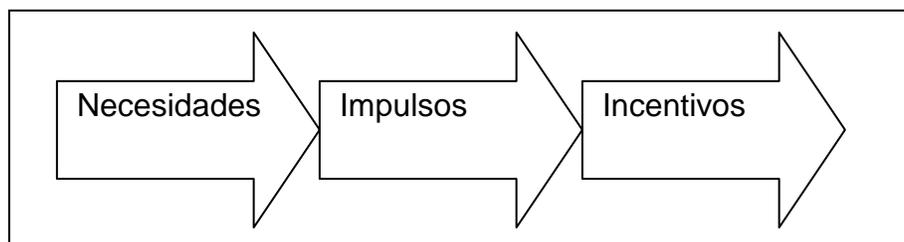


Figura 1. El proceso de motivación simplificado.<sup>4</sup>

3. Una necesidad es una carencia que tiene el individuo como sería el hambre, sueño, vestido y la inseguridad.

4. LANDY J, Frank & CONTE M. Jeffrey *Psicología Industrial "Introducción a la psicología industrial y organizacional* ED Mc Graw Hill 2005.



## 2. La motivación en la psicología Industrial

El hombre siempre ha necesitado motivos para trabajar. En el mundo primitivo los motivos eran esencialmente de orden social. Cada individuo que formaba parte del grupo tenía una obligación para con el, aprovechar sus cualidades por medio del trabajo. Esto no quita que se buscaran otras motivaciones de orden económico, de subsistencia y de prestigio.

En la época preindustrial no era un problema tan importante el de buscar motivar al trabajador. Cada cual trabajaba en lo suyo. Las fábricas eran pequeñas y prevalecía la organización familiar. Tampoco se necesitaba demasiada producción ya que no existía la presión de la oferta y la demanda. El obrero en general, debido en parte a los métodos de trabajo, a su organización y a la ideología imperante, se encontraba satisfecho y contento.

La revolución industrial trajo consigo el fenómeno de la dualidad capital – trabajo, la competencia, el comercio y, por consecuencia, el ansia de mayor productividad. Ante esta situación nacen las teorías de Taylor basadas en escoger mejores métodos de trabajo e incentivar a los obreros con buenos salarios.

Los expertos como Elton Mayo demostraron que las leyes de las maquinas no son aplicables estrictamente a los seres humanos.

Para lograr satisfacciones se deberá descartar la concepción mecanicista del hombre y tratar a los obreros como seres humanos.<sup>5</sup>

En un inicio las teorías sobre motivación se fundamentaban en la noción de los instintos, impulsadas por las teorías psicodinámicas de la personalidad, un autor que daba este enfoque era Sigmund Freud. Se pensaba que los instintos eran tendencias innatas que dirigían la personalidad.

5. SUÁREZ DÍAZ Reynaldo *Hombres y Empresas “Una visión psicosociologica de la administración”* Ed Trillas 1983 pp. 184-185



Dicho termino “instinto” fue reemplazado poco a poco por los términos como necesidad, motivo e impulso. Maslow (1943) propone su teoría de las necesidades que sustituyo una cantidad infinita de “instintos” por una serie de necesidades; dichas necesidades se pensaba que eran innatas y que estaban presentes siempre en los humanos.

Al mismo tiempo que se conocía la teoría de Maslow, el conductismo de B. F. Skinner (1938) se convertía en una fuerza poderosa. Dicho enfoque puso interés en la conducta y dirigió la actividad sobre el ambiente en vez de sobre cualquier otra necesidad.

Otro enfoque fue la teoría de campo de Lewin que proponía que diversas fuerzas en el ambiente psicológico interactuaban y se combinaban para arrojar un curso final de acción. Se pensaba que cada fuerza tenia una valencia que atraía o repelían al individuo.<sup>6</sup>

### 3. Homeostasis

La definición de Homeostasis es<sup>7</sup>:

*Proceso de autorregulación que conduce a la constancia del medio interno de un organismo, con independencia del ambiente. Propiedad de los servomecanismos de funcionar independientemente de ciertas funciones exteriores.*

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o estímulos a la conducta. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar parte del comportamiento humano. Cuando se tiene hambre; existe, un desequilibrio que se busca remediar; en otras palabras, el organismo mantiene un estado homeostático, es decir un estado uniforme constante, hacia el que se tiende siempre y que pudiera denominarse “ideal”, pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente los receptores comunican al sistema nervioso central que el estomago esta vacío y se necesita llenar. Al presentarse esta sensación displacentera; se ha roto el equilibrio.

6. La aplicación del enfoque de Lewin en la industria se le conoció como dinámicas de grupo.

7. Diccionario Enciclopédico Salvat. Vol. 14 España., Salvat Editores., 1985



Por lo tanto, se está más motivado para buscar alimento. Una vez que el satisfactor adecuado es proporcionado, se pasa a un estado de placer; se ha restaurado el estado “ideal”. Si en ese momento se ofrece más alimento, se rechaza; ya no se está motivado para comer. Pasa el tiempo y vuelve a iniciarse el ciclo.<sup>8</sup>

#### **4. Motivación adquirida**

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse a grandes rasgos es el siguiente.<sup>9</sup>

- Se presenta el estímulo.
- La persona responde ante el estímulo.
- Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía juzga el comportamiento y decide si es adecuado o no.
- En caso positivo otorga una recompensa; si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción.
- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada.
- El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es específica.
- El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

Una vez que se ha aprendido algo esto pasa a formar parte de nuestro equipo conductual.

Si los reforzamientos son numerosos, realizados por muchos miembros del grupo y van acompañados de intensas cargas afectivas, esos tipos de conducta pasan a formar parte de diversos mecanismos psicológicos: valores, normas y factores motivacionales adquiridos mediante el aprendizaje.

El aprendizaje puede afectar incluso la percepción de los estímulos. Después de haber aprendido algo, ya no se ve al mundo con los mismos ojos.

8. Pueden establecerse ciclos semejantes para otras motivaciones.

9. ARIAS GALICIA Fernando L. & HEREDIA ESPINOZA Víctor *Administración de Recursos Humanos “Para el alto desempeño”* México., Trillas 2004, pp. 237-239



La motivación es extraordinariamente compleja. A ella concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y cultural.

## 5. Proceso de motivación

Los seres humanos son motivados por diferentes factores. Por ejemplo a la persona le agrada su trabajo porque con el tiene satisfechas sus necesidades sociales y de seguridad.

Pero también se debe entender que las necesidades están cambiando permanentemente y lo que hoy puede motivar a alguien podría no hacerlo igual mañana. Por lo que se necesita saber como funciona el proceso de la motivación. Como se verá más adelante la mayoría de las teorías exponen que el proceso de motivación está dirigido hacia metas o necesidades.

Las metas son resultados que la persona busca y estas actúan como fuerzas para seguir adelante. Las necesidades humanas disminuyen al alcanzar las metas deseadas. Las metas pueden ser positivas o negativas; las positivas podrían ser el reconocimiento, el aumento de sueldo, los ascensos, y las negativas, como las críticas, las amonestaciones y la falta de promociones. Las metas positivas ejercen una fuerte atracción, pero las personas tienden a evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias que la persona experimenta en un periodo determinado; estas pueden ser fisiológicas, psicológicas o inclusive sociales.<sup>10</sup>

Se podría explicar el proceso de motivación de la siguiente manera.<sup>11</sup>

- Las necesidades provocan tensión e incomodidad en la persona y desencadenan un proceso que trata de reducir o eliminar la tensión.

10. Por lo mismo cuando existe una necesidad en la persona esta se torna más susceptible a los esfuerzos que hacen los lideres para motivarla.

11. CHIAVENATO Idalberto. Op. Cit., pp 316-317



- La persona elige un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento dirigido hacia esa meta.
- Si la persona consigue satisfacer la necesidad, el proceso de motivación tiene éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia; sin embargo, si algo obstaculiza o impide a la persona satisfacer la necesidad, entonces se presenta la frustración, el conflicto o el interés.
- Esta evaluación del desempeño determina alguna especie de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se sigue otro patrón circular.

Ahora si bien una necesidad que se satisface genera satisfacción; una necesidad no satisfecha puede generar cierta frustración, conflicto y estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede producir un desempeño indeseable debido a la frustración.

En la figura 2. se muestra el proceso de motivación<sup>12</sup>

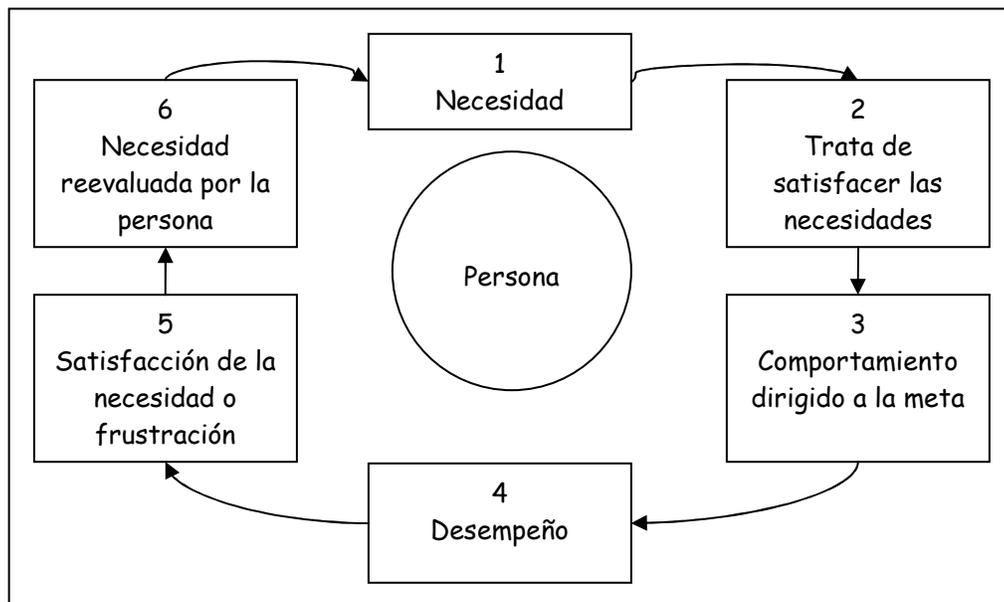


Figura 2. Proceso de Motivación

12. CHIAVENATO Idalberto. Op., Cit., pp. 316-317



## 6. Importancia de la motivación en el escenario laboral<sup>13</sup>

### ☛ Motivación y desempeño

Pritchard (1990) desarrollo un complicado sistema de medición desempeño y de la productividad llamado ProMES (Productivity Measurement and Enhancement System) basado en el hecho de que un individuo al aumentar el tiempo y el esfuerzo en una tarea resultara en altos niveles de desempeño personal y se incrementara la productividad de la organización. Más adelante se hace mención más a fondo sobre este tema.

Un sistema muy básico para considerar el papel de la motivación en el desempeño es el siguiente:

*Desempeño = (Motivación X Capacidad) – Restricciones situacionales.*

Significa que si la motivación es igual a cero, la capacidad no cuenta ya que cualquier cosa multiplicada por cero es igual a cero. De igual manera indica que en un incremento modesto en la motivación puede magnificarse por la capacidad. Es importante reconocer que la motivación no trata simplemente de la productividad, pues el sabotaje y el ausentismo son también conductas motivadas.

### ☛ La motivación y el equilibrio trabajo – vida

Un individuo que es adicto al trabajo, paga el costo de esta adicción con una salud física y bienestar mental reducidos. El adicto al trabajo carece de un equilibrio trabajo – vida. Podemos pensar en la motivación como un recurso, para repartirlo en muchas áreas. Si se “gasta” mucho en un área, quedará poco para otras.

Algunos empleadores pueden considerar a un adicto al trabajo como una ganancia por el hecho de que esta persona dedica mucha energía en el trabajo.

El empleado no adicto al trabajo siente tensión entre las fuerzas que compiten: por un lado el trabajo, y por el otro la familia, el tiempo libre y las actividades saludables.<sup>14</sup>

13. LANDY J. Frank & CONTE M. Jeffrey. Op., Cit., pp. 342-344

14. La motivación laboral solo tiene sentido dentro del contexto de una vida rica y compleja en la que existan fuerzas que compiten con el lugar de trabajo por el tiempo y el esfuerzo.



### 🔦 La motivación y las actitudes

Se creía que un trabajador feliz era un trabajador productivo y que en algún punto de la mezcla, se podía encontrar la motivación para el trabajo.

Las actitudes son sentimientos o creencias relativamente estables que se dirigen hacia las personas, grupos, ideas, trabajos u objetos específicos. Si los encuestados indicaban que su trabajo era aburrido y que los hacía infelices, el empleador era advertido para que utilizara un trabajo de mayor interés como incentivo para obtener mayores niveles de productividad.<sup>15</sup>

### 🔦 La motivación y la personalidad

Se ha visto que la personalidad puede ser un predictor del desempeño laboral. Ya que se sabe que la motivación puede afectar al desempeño, es razonable considerar si pueden existir relaciones entre la motivación en el trabajo y la personalidad.

La relación entre personalidad – motivación es importante, ya que las anteriores teorías de la motivación en el trabajo ponían poco énfasis en la medición de diferencias individuales, como los rasgos de personalidad. Ellos tienden a tomar un enfoque “unitalla”. Tampoco las teorías de motivación en el trabajo pusieron mucha atención a las diferencias individuales respecto a la capacidad cognoscitiva, por el contrario, supusieron que cualquiera es lo “suficientemente listo” para establecer y recordar metas y calcular expectativas.

## 7. Importancia y complejidad de la motivación

El fin de la empresa es lograr el mayor número de satisfacciones para quienes forman parte de ella. Estas satisfacciones se logran mediante el trabajo y la organización de la producción.<sup>16</sup>

15. Se pensaba que si se ofrecía o exponía al trabajador a una actividad más interesante aumentaría su motivación a desarrollarla.

16. En la empresa, cada integrante sabe que depende de los demás, así como ellos de él, esta relación de interdependencia es un factor determinante en la productividad



La productividad está en función directa no solamente del ambiente físico y psicológico de la empresa o de las capacidades de sus integrantes sino también de la motivación y el entusiasmo que despliegan en su trabajo.

La producción está en función directa de las capacidades, la organización, la motivación y el adiestramiento y en función inversa a la fatiga y accidentes. En una ecuación esto podría ser expresado así.<sup>17</sup>

***Producción = capacidad + entrenamiento + organización + motivación - fatiga - accidentes.***

La complejidad de la motivación aumenta aún más si se considera el aspecto dinámico del hombre, que sus gustos cambian continuamente. A esto se le añade que los hombres son diferentes unos de otros y están regidos por diferentes impulsos.

17. SUÁREZ DÍAZ Reynaldo. Op., Cit., pp.183



---

## CAPÍTULO II. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

### 1. Teoría de las necesidades de Maslow

Quizá la teoría más conocida. Abraham Maslow (1943) fue un psicólogo que propuso que todos los humanos tenemos un conjunto básico de necesidades y que estas se expresan durante toda la vida del individuo como impulsos internos.

Maslow propone que cada persona tiene cinco conjuntos de necesidades básicas ordenadas jerárquicamente y que cada conjunto de necesidades tendrá que ser satisfecho antes de pasar al siguiente nivel superior; ordenados del nivel inferior o básico hasta el superior o más avanzado, son:

- Necesidades fisiológicas. Se refieren a estas necesidades como básicas las cuales se satisfacen con alimento, bebida, vivienda, sueño. También llamadas necesidades biológicas.
- Necesidades de seguridad. Se refiere a la necesidad del individuo de crear un ambiente seguro libre de amenazas así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
- Necesidades sociales o afectivas. Estas necesidades están asociadas con los factores interpersonales. Se refiere al deseo del individuo de ser aceptado por los demás.
- Necesidades de estima. Relacionadas con factores de estima internos como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y los factores de estima externos como estatus, reconocimiento y atención.
- Necesidades de autorrealización. Se refieren al deseo del individuo por desarrollar sus capacidades al máximo; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

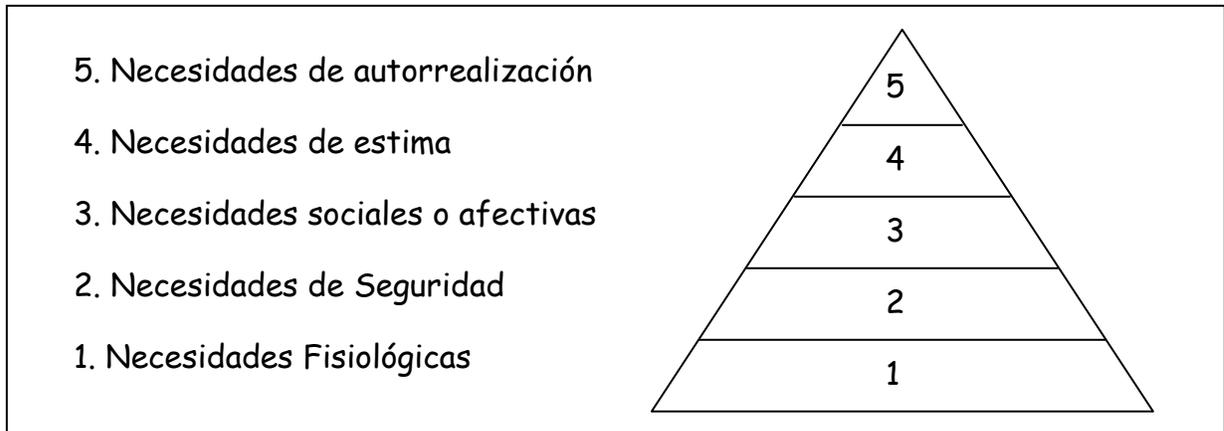


Figura 3. Pirámide de las necesidades de Maslow.

En la teoría de Maslow los individuos están motivados a satisfacer el nivel más básico de necesidades insatisfechas.<sup>18</sup>

Si una necesidad de un nivel más bajo que ya a sido satisfecha reaparece, la persona revierte acciones para satisfacer la necesidad de más bajo nivel ahora insatisfecha (una enfermedad que altera la salud de una persona sana).

Cuando aplicamos la teoría de Maslow en el escenario laboral urgen algunas cuestiones interesantes. La primera que para influir en la motivación de un trabajador es necesario saber en que nivel de satisfacción se encuentra la persona.

La segunda es que en un grupo de trabajadores todos pueden estar funcionando en diferentes niveles de necesidad, por lo que se requiere un modelo motivacional para cada individuo.

18. Si las necesidades fisiológicas y de seguridad se encuentran satisfechas este dedicara más energía para satisfacer las necesidades afectivas.



## 2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg propuso que realmente existen solo dos necesidades básicas, no cinco, y que estaban tan jerarquizadas como para ser independientes. Estas dos necesidades fueron llamadas.

- Necesidades o factores de higiene. Necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales (Maslow). Se refieren a las condiciones que rodean a la persona cuando trabaja y que incluyen las condiciones físicas y ambientales del trabajo. En la práctica, constituyen los factores que las organizaciones han empleado tradicionalmente para motivar a las personas; pero los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir ellas.

La expresión de higiene sirve para reflejar su carácter preventivo, así como para mostrar que, cuando son excelentes, solo evitan la insatisfacción ya que su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial y duradera la satisfacción de las personas. Incluyen:

- El salario percibido.
  - Las prestaciones sociales percibidas.
  - Las condiciones físicas del trabajo y la comodidad.
  - Las relaciones con el administrador.
  - Las relaciones con los compañeros y la camaradería.
  - Las políticas de la organización
- 
- Necesidades de motivación o motivadores. Necesidades de estima y de autorrealización (Maslow). Se refieren al contenido del puesto, las tareas y las actividades relacionadas con el puesto en si. Producen un efecto duradero de satisfacción y un aumento de la productividad en grado de excelencia. Cuando los factores de motivación son óptimos, la satisfacción de las personas aumenta de manera significativa. Cuando son limitados, provocan la ausencia de satisfacción. Incluyen:



- Uso pleno de las habilidades personales.
- Libertad para decidir como ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad total por el trabajo.
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.
- Autoevaluación de desempeño

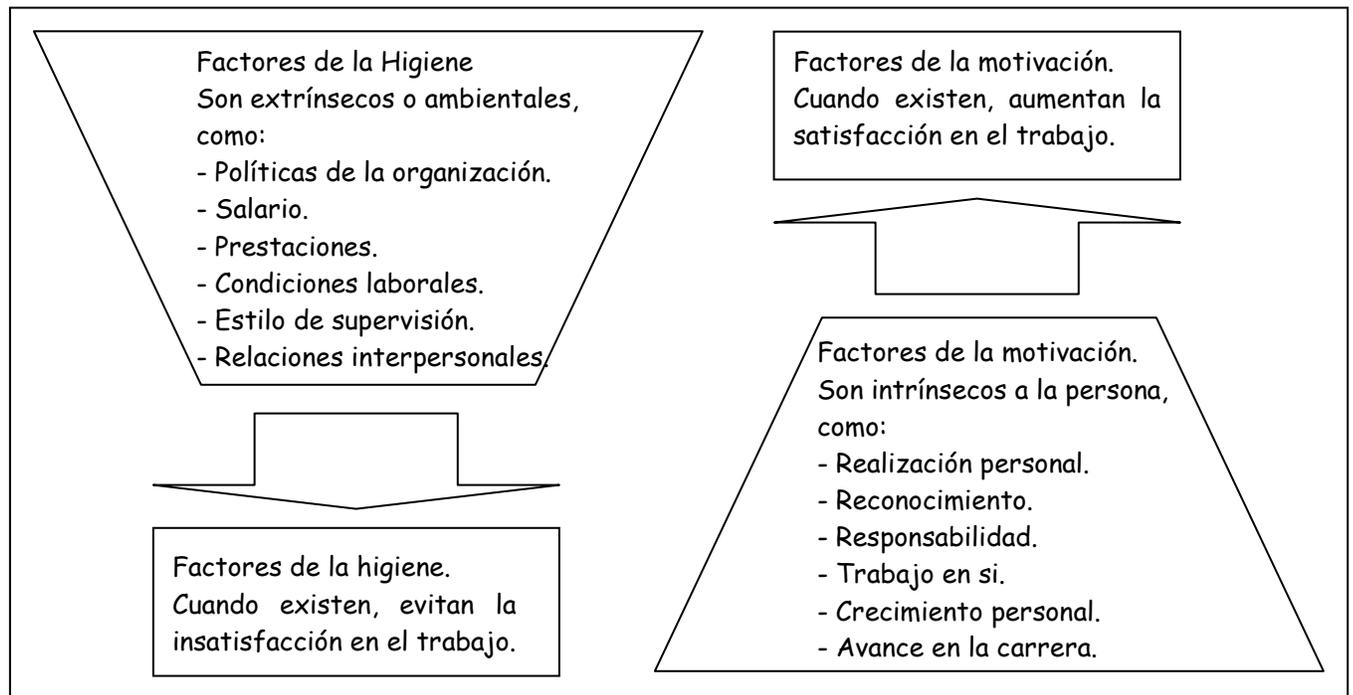


Figura 4. Efecto de los factores de la higiene y de la motivación.<sup>19</sup>

Herzberg creía que al satisfacer las necesidades de higiene se eliminaría la insatisfacción pero no se produciría una conducta motivada o un estado de satisfacción positiva. Propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos.

19. CHIAVENATO Idalberto. Op., Cit., pp. 325

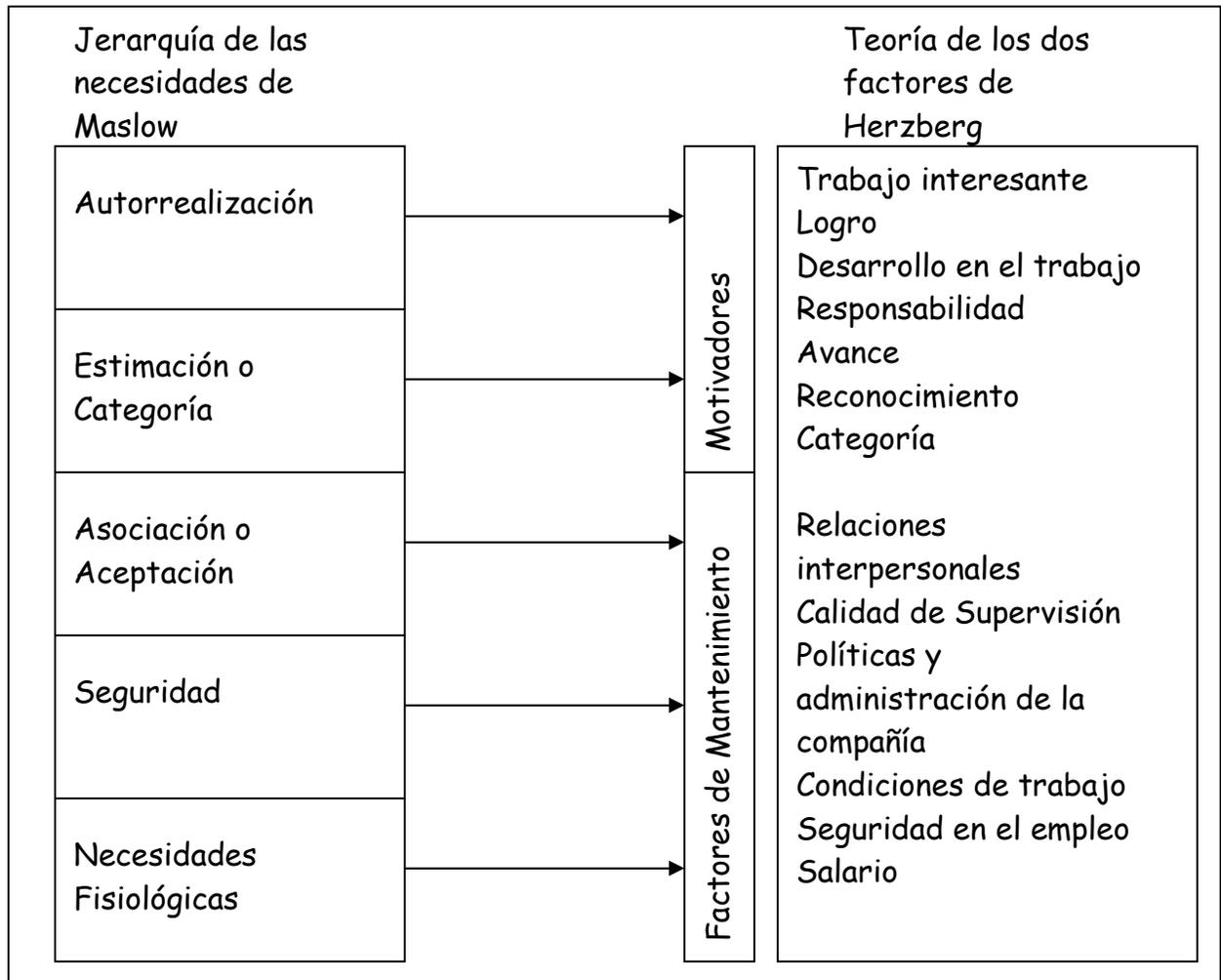


Figura 5. Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg.<sup>20</sup>

### 3. Teoría X y teoría Y de McGregor

Douglas McGregor es mejor conocido por proponer dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. Son dos grupos de suposiciones sobre esta. McGregor selecciono estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de ser “bueno” o “malo”.

20. KOONTZ Harold. & WEIRICH Heinz. *Administración: Una perspectiva global*. 12ª ed., México 1998 Mc Graw Hill pp. 504



- Suposiciones de la teoría X<sup>21</sup>

Las suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X en la forma siguiente:

- Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.
- Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos de la organización.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

- Suposiciones de la teoría Y

McGregor contempla las suposiciones en la teoría Y de la siguiente manera:

- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales.
- El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con el logro.
- Bajo las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no solo aprenden a aceptar sino también a buscar responsabilidad.
- La capacidad de ejercer un nivel relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas organizacionales esta ampliamente distribuida entre la población.

21. KOONTZ Harold. & WEIHRICH Heinz. Op. Cit., pp. 499



- Dadas las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan solo en forma parcial.

La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es principalmente externo, es decir, impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, ya que hace hincapié en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las exigencias organizacionales.

#### **4. Teoría ERC de Alderfer**

Alderfer (1969, 1972) Propuso que, en lugar de una estructura de cinco factores como la de Maslow o de los dos factores como la de Herzberg, las necesidades humanas pueden representarse mejor en tres niveles. El denomino a estos niveles de “existencia”, de “relación” y “crecimiento”.<sup>22</sup>

- Necesidades de existencia. Son las necesidades de bienestar físico, es decir, existencia, preservación y supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.
- Necesidades de relación. Son las necesidades de relación interpersonales. Se refiere al deseo de interactuar socialmente con otras personas. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de la necesidad de estima de Maslow.
- Necesidades de crecimiento. Son las necesidades de desarrollo del potencial humano y el deseo de crecimiento y competencia personal. Incluyen los componentes intrínsecos de las necesidades de estima, así como la necesidad de relación personal de Maslow.

22. CHIAVENATO Idalberto. Op., Cit., pp. 323-324



También propuso que si una necesidad se frustraba, el individuo podría retroceder o activar una necesidad inferior que se hubiera satisfecho antes.

Existen algunas diferencias entre el enfoque de Maslow y el de Alderfer.

- Alderfer sustituyó las cinco necesidades de Maslow por tres.
- Más de una necesidad puede ser activada al mismo tiempo.
- Si una necesidad de orden más alto fue reprimida, aumentará el deseo de satisfacer otra de orden más bajo.
- La jerarquía de Maslow sigue una progresión rígida de etapas consecutivas, mientras que la teoría ERC no supone la existencia de una jerarquía rígida en la cual deba satisfacerse la necesidad de orden más bajo para poder seguir adelante.
- La teoría ERC tiene una dimensión de frustración – regresión. Cuando una necesidad de orden alto es frustrada, entonces crece el deseo de atender una necesidad de orden más bajo.<sup>23</sup> La incapacidad para satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de ganar más dinero o tener mejores condiciones de trabajo. Muchas personas comen de más cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más alto.

### **5. Teoría de las tres necesidades de McClelland**

David McClelland y otros han propuesto la teoría de las tres necesidades que afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo. Estas tres necesidades son:<sup>24</sup>

- Necesidad de realización o logro. Es la necesidad de triunfar en la competencia, buscar la excelencia, realizarse de acuerdo con determinadas normas y luchar por el éxito.

23. La frustración puede llevar a la regresión y activar una necesidad de orden más bajo.

24. ROBBINS P. Stephen & COULTER. Mary *Administración*. México 2005 Pearson Educación pp. 396-397



- Necesidad de poder. Es la necesidad de controlar a otras personas o de influir en ellas, es decir, conseguir que las personas se comporten de una manera en que no lo harían normalmente. Representa el deseo de tener efecto, de ejercer influencia y de controlar a otras personas.
- Necesidad de afiliación o pertenencia. Es la necesidad de tener relaciones humanas, de establecer relaciones interpersonales cercanas y amigables. Se manifiesta en el deseo de ser adquirido y aceptado por otros.

Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación y no de competición y desean relaciones que involucren una comprensión recíproca.

Las personas que tienen gran necesidad de logros luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas de éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente que como se ha hecho antes. Las personas que tienen una gran necesidad de logros no son jugadores; no les gusta lograr el éxito por casualidad.<sup>25</sup>

Las otras dos necesidades en esta teoría no se han investigado tanto como la necesidad de logro. Sin embargo, sabemos que las necesidades de pertenencia y de poder se relacionan de cerca con el éxito gerencial.

Las investigaciones realizadas para evaluar las necesidades en relación con cada persona muestran los siguientes aspectos.<sup>26</sup>

- Las personas que tienen gran necesidad de realización prefieren situaciones de mucha responsabilidad, retroalimentación y un grado medio de riesgo.
- Una gran necesidad de realización no significa necesariamente un gran desempeño como ejecutivo de grandes organizaciones.

25. Se sienten motivados y prefieren el reto de trabajar con un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o el fracaso.

26. CHIAVENATO Idalberto. Op., Cit., pp. 328



- Las necesidades de poder y de asociación suelen estar estrechamente relacionadas con el éxito en la administración.
- En general, se enseña a las personas a estimular su necesidad de realización. Los programas de entrenamiento son eficaces para enseñar a las personas a pensar en términos de victorias y éxitos y las ayudan a actuar para que realicen cosas dejando a un lado a otras necesidades.

La figura 6 muestra una comparación de las cuatro teorías.

Teoría de la pirámide de la necesidades	Teoría ERC	Teoría de los dos factores	Teoría de las necesidades adquiridas
Realización personal	Crecimiento	Factores de la motivación	Realización
Estima	Relaciones		Poder
Sociales		Existencia	Afiliación
Seguridad	Factores de la higiene		
Fisiológicas			

Figura 6. Comparación entre cuatro teorías.<sup>27</sup>

## 6. Teoría de la fijación de metas de Locke

Existe un apoyo importante para la proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles.

Esta proposición se le conoce como la teoría de la fijación de metas.

27. CHIAVENATO Idalberto. Op., Cit., pp 328



El modelo de Locke (1968) fue uno de los primeros en adaptar el concepto general de meta a la motivación en el trabajo.

Los estudios han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores; producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor esfuerzo”.<sup>28</sup>

Locke et al. (1981) propusieron que las metas tienen el efecto de “dirigir la atención y la acción, movilizándolo el gasto de energía, prolongando el esfuerzo en el tiempo.

La teoría de la fijación de metas se aplica a las personas en general, en tanto que las conclusiones sobre la motivación hacia el logro se basan en personas que tienen un nivel alto de necesidad de logros.<sup>29</sup>

En algunos casos, las metas establecidas de manera participativa estimularon un desempeño superior; en otros casos los individuos se desempeñaron mejor cuando sus gerentes fijaron sus metas.

Las personas se desempeñan mejor cuando obtienen retroalimentación sobre su progreso hacia sus metas porque ayudan a identificar las diferencias entre lo que han hecho y lo que desean hacer.

Además de la retroalimentación otros tres factores han influido en la relación entre las metas y el desempeño. Estos son el compromiso con las metas, la autoeficacia adecuada y la cultura.

El compromiso ocurre con mayor probabilidad cuando las metas se hacen públicas y cuando el individuo fija las metas en vez de que estas le sean asignadas.

La autoeficacia se refiere a la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea la autoeficacia, mayor será su confianza en su habilidad para lograr el éxito en una tarea.

28. La especificación del objetivo actúa como un estímulo interno.

29. ROBBINS P. Stephen & COULTER. Mary. Op., Cit., pp. 398-399.



La figura 7 muestra la teoría de la fijación de metas descrita en un diagrama de bloques.

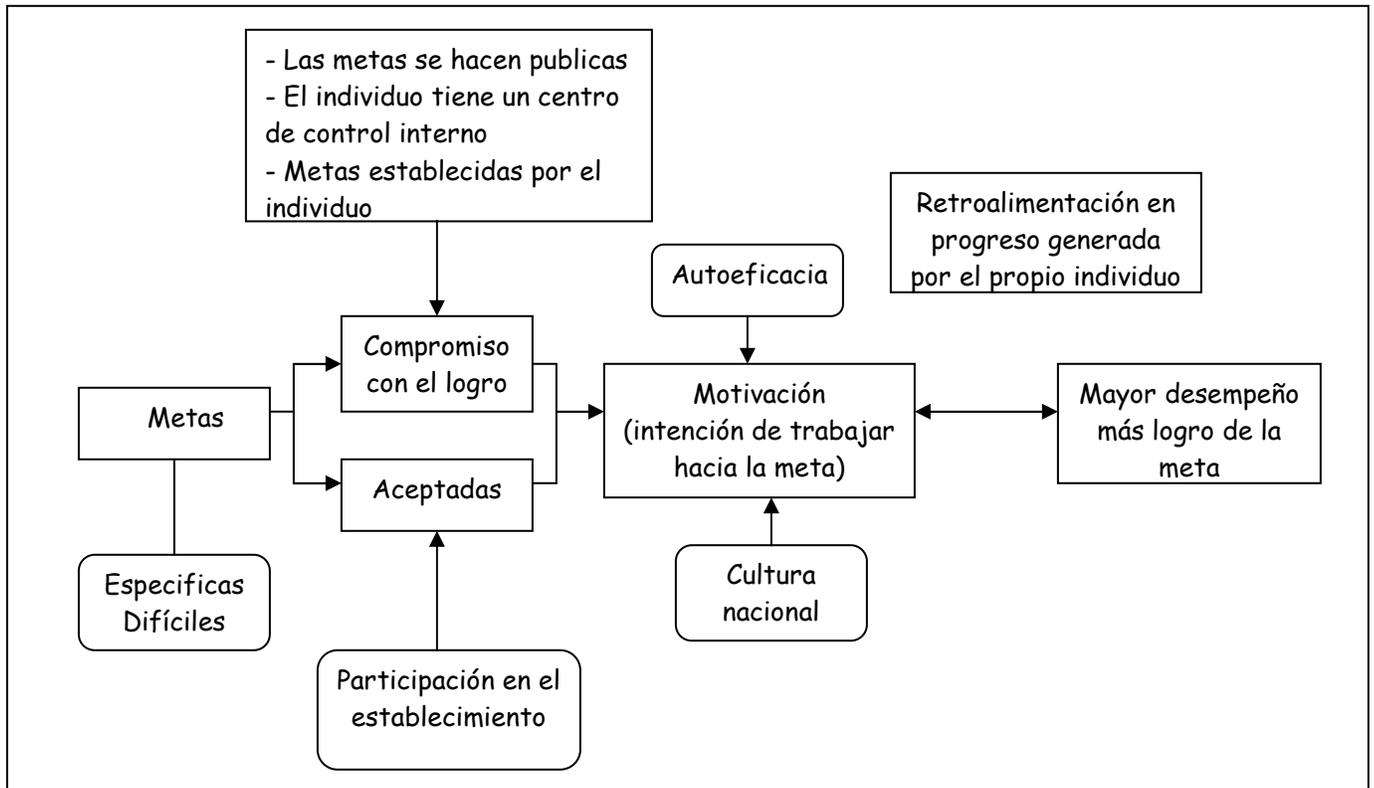


Figura 7. Teoría de la fijación de Metas.<sup>30</sup>

Al final se puede decir es que las intenciones son una fuerza motivadora poderosa ya que puede dar como resultado un desempeño alto cuando existen las condiciones adecuadas.

## 7. Teoría del Reforzamiento de Skinner

B. F. Skinner hace sesenta años aproximadamente trabajaba con problemas de aprendizaje animal. Encontró que la forma en como las recompensas se conectan con la conducta podría tener efecto sobre la ejecución del animal.

Psicólogo de profesión B. F. Skinner se le considera el padre del conductismo moderno.

30. ROBBINS P. Stephen & COULTER. Mary. Op., Cit., pp. 399.



La teoría del reforzamiento es un enfoque conductual que argumenta que el refuerzo condiciona el comportamiento. También considera que el comportamiento es influido por el ambiente, sin preocuparse por los hechos internos.

Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita.

Cuando una recompensa depende de una respuesta se le llama reforzamiento contingente. Las recompensas pueden administrarse de manera continua o intermitente.

Para modificar el comportamiento en una organización tenemos:<sup>31</sup>

- Refuerzo positivo: Para aumentar la frecuencia o intensidad del comportamiento deseable relacionándolo con consecuencias agradables.
- Refuerzo negativo: Para aumentar la frecuencia o intensidad del comportamiento deseable por el hecho de evitar una consecuencia desagradable.
- Sanción: Para disminuir la frecuencia o eliminar un comportamiento indeseable mediante la aplicación de una consecuencia desagradable.
- Extinción: Para disminuir la frecuencia o eliminar un comportamiento indeseable mediante la eliminación de una consecuencia agradable.

Según B. F. Skinner la teoría del reforzamiento se puede explicar así.

Es más probable que las personas participen en los comportamientos deseados si reciben una recompensa por hacerlo, dichas recompensas son eficaces si se proporcionan inmediatamente después de un comportamiento deseado y el comportamiento que no es recompensado o castigado tiene menos probabilidades de que se repita.

31. CHIAVENATO Idalberto. Op., Cit., pp 339-340



## 8. Teoría de la equidad de J. Stacy Adams

Desarrollada por J. Stacy Adams se basa en la comparación que hacen las personas normalmente partiendo de sus contribuciones y recompensas, y comparándolas con las contribuciones y recompensas de los demás.

En el campo laboral las personas comparan su trabajo y los resultados que obtienen con el de otras personas. Al mencionar que comparan su trabajo se refiere al esfuerzo aplicado, experiencia dentro del puesto, preparación académica y los resultados pueden ser, aumentos de sueldo reconocimientos y promociones dentro de la empresa.

Los aspectos esenciales de esta teoría se pueden expresar de la siguiente forma:<sup>32</sup>

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{insumos de otra persona}}$$

Figura 8. Aspectos esenciales de la teoría de la equidad.

Si las personas sienten que su recompensas es poco equitativa pueden sentirse descontentas lo que ocasionaría una disminución en la cantidad o calidad de la producción o bien abandonar la organización. Si las personas perciben recompensas como equitativas, probablemente continuaran con el mismo nivel de producción. Si piensan que las recompensas son mayores de lo que consideran equitativo, pueden trabajar con mayor intensidad.<sup>33</sup>

32. KOONTZ Harold. & WEIHRICH Heinz. Op. Cit., pp. 509

33. Las personas pueden tolerar durante algún tiempo ciertas faltas de equidad pero el sentimiento prolongado de injusticia puede provocar reacciones violentas ante un acontecimiento aparentemente sin importancia.



En la figura 9. tenemos los tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva:

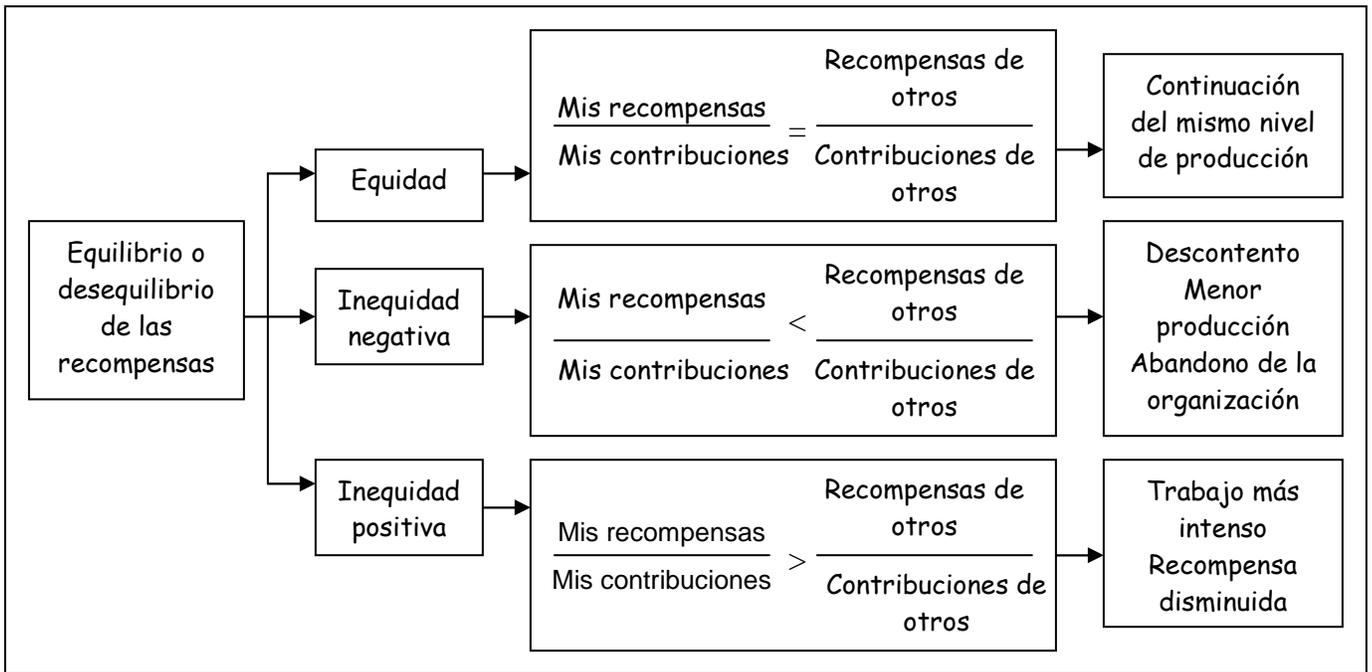


Figura 9. Teoría de la equidad.<sup>34</sup>

El referente (Los otros) es una variable importante en la teoría de la equidad. Las tres categorías de referentes se definen como:

- Los demás. Incluye a individuos con empleos similares en la misma organización pero también incluye amigos vecinos o profesionales asociados.
- El sistema. Incluye las políticas y procedimientos organizacionales de remuneración y administración del sistema.
- Uno mismo. Refleja las experiencias personales y los contactos pasados y recibe la influencia de criterios como los trabajos anteriores.

La teoría de la equidad demuestra que la remuneración constituye una fuente muy importante de equidad o inequidad por los siguientes aspectos.

34. KOONTZ Harold. & WEHRICH Heinz. Op. Cit., pp. 509 & CHIAVENATO Idalberto. Op., Cit., pp 330



- Cuando la remuneración se basa en el tiempo.
  - Las personas bien remuneradas generan una producción de mayor calidad o una mayor cantidad de esta, para aumentar su aportación a la empresa y así mismo reestablecer la equidad.
  - Las personas mal remuneradas producen menos o con menor calidad. Ponen menor empeño y ello resulta en menor productividad o calidad en comparación con las personas remuneradas con equidad.
  
- Cuando la remuneración se basa en la cantidad de producción.
  - Las personas bien remuneradas producen menos que las personas remuneradas con equidad. El esfuerzo se dirige mas a mejorar la calidad que aumentar la cantidad.
  - Las personas mal remuneradas producen gran volumen de unidades de baja calidad, en comparación de las personas remuneradas con equidad.

### **9. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom**

La primera teoría formal de motivación laboral que propone que las personas ponderan las opciones antes de elegir entre ellas es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom. Sostiene que las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si sienten que sus acciones contribuirán a lograrla.

Demuestra como analizar y predecir los cursos de acción que las personas se tomaran cuando tengan la oportunidad de elegir su comportamiento.

Según Vroom la teoría parte de tres supuestos básicos.<sup>35</sup>

- Valencia. Es la importancia enfocada hacia la recompensa específica. La fuerza de la preferencia de una persona por un resultado en particular. La mayoría de la gente encontraría que el dinero atrae mientras que el trabajo poco interesante repele.

35. CHIAVENATO Idalberto. Op., Cit., pp 333-335; LANDY. J. Frank & CONTE. M. Jeffrey. Op., Cit., pp. 350-351



- Expectativa. La creencia de que un esfuerzo llevará al desempeño deseado; como ejemplo sería que al trabajar duro lograría una promoción hacia el puesto deseado.
- Instrumentalidad. Es la idea de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Es la relación causal entre el resultado intermedio y el resultado final. Retomando el ejemplo anterior en una promoción se contemplan mayor salario y prestigio pero además puede implicar mayor responsabilidad, más horas de trabajo e incluso compensaciones menores.

La teoría de Vroom se puede expresar como:<sup>36</sup>

$$\text{Fuerza o Valencia} = (\text{Valor o Instrumentalidad})(\text{Expectativa})$$
$$F = VE$$

La teoría de las expectativas se resume en la figura 10. de la siguiente manera.<sup>37</sup>

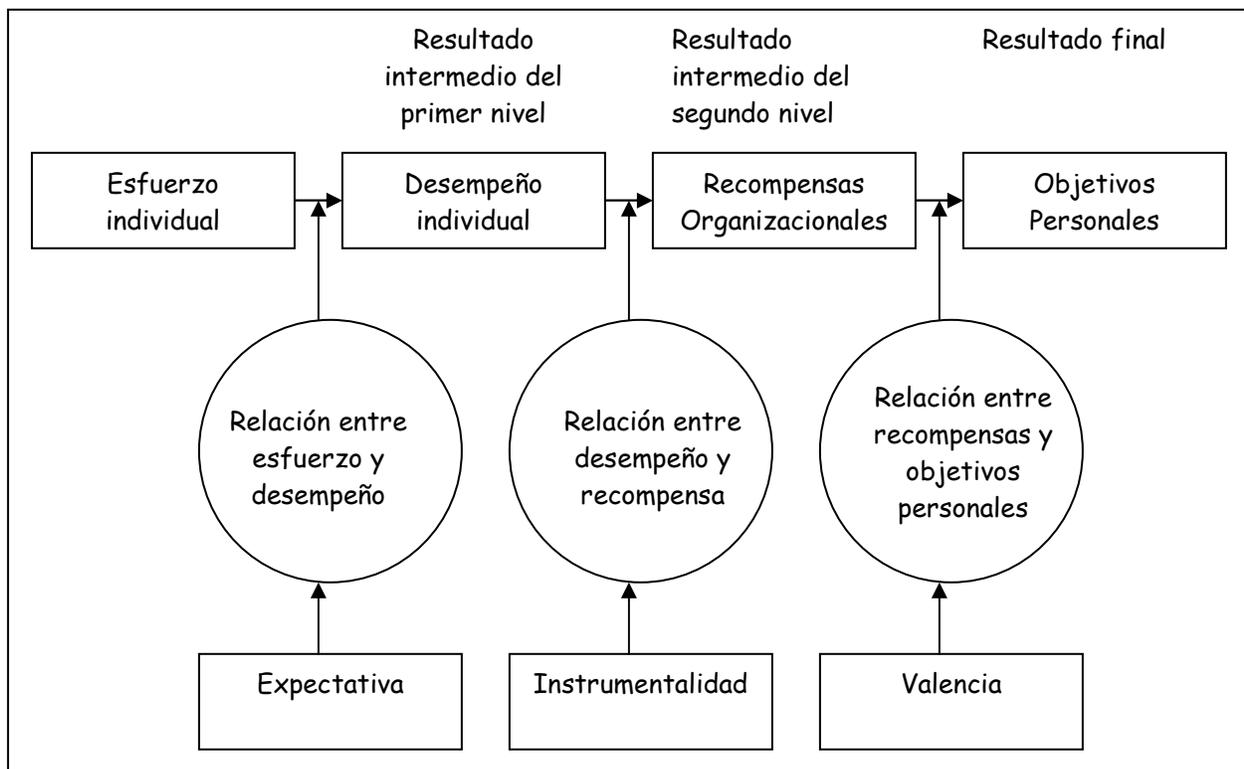


Figura 10. Modelo de las expectativas.

36. Koontz Harold & Weihrich Heinz Op., Cit., pp. 506

37. Chiavenato Idalberto. Op., Cit., pp. 333-336



Vroom decía que existen tres factores que determinan la motivación de cada persona por producir:<sup>38</sup>

- Objetivos individuales. La fuerza del deseo por alcanzar un objetivo.
- Relación percibida por la persona entre la consecución de los objetivos y una alta productividad. Es la relación que la persona percibe entre la productividad y la consecución de los objetivos individuales.
- Percepción de la capacidad de la persona para influir en su propio nivel de productividad. Si la persona piensa que hacer un gran esfuerzo tendrá efecto en el resultado, entonces tendera a esforzarse mucho.

Las condiciones para aplicar la teoría de las expectativas.

- Objetivos claros respecto a los resultados finales.
- Desempeño estrictamente relacionado con las recompensas.
- Recompensas valoradas por las personas.
- Personas que crean en la organización.

### **10. Teoría de las expectativas de Porter Lawler**

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III crearon un modelo de motivación mucho mas completo, tomando como base la teoría de las expectativas.

Como señala este modelo, la cantidad de esfuerzo depende del valor de la recompensa mas la cantidad de energía que la persona cree que se necesita y la probabilidad de recibir la recompensa.

El esfuerzo y la probabilidad percibidos de obtener realmente una recompensa reciben, a su vez, la influencia del historial de desempeño real.

El desempeño real en un empleo es determinado por el esfuerzo aplicado principalmente.<sup>39</sup> Pero también se ve influenciado por la capacidad individual (conocimientos y habilidades) para hacer el trabajo y por su percepción de cual es la tarea requerida.

38. CHIAVENATO Idalberto. Op., Cit., pp. 333-336

39. KOONTZ Harold & WEIHRICH Heinz Op., Cit., pp. 507



Además se considera que le desempeño conduce a recompensas intrínsecas (sensación de logros) y extrínsecas (condiciones de trabajo, posición social). Estas recompensas conducen a la satisfacción.<sup>40</sup> La figura 11 describe este modelo.

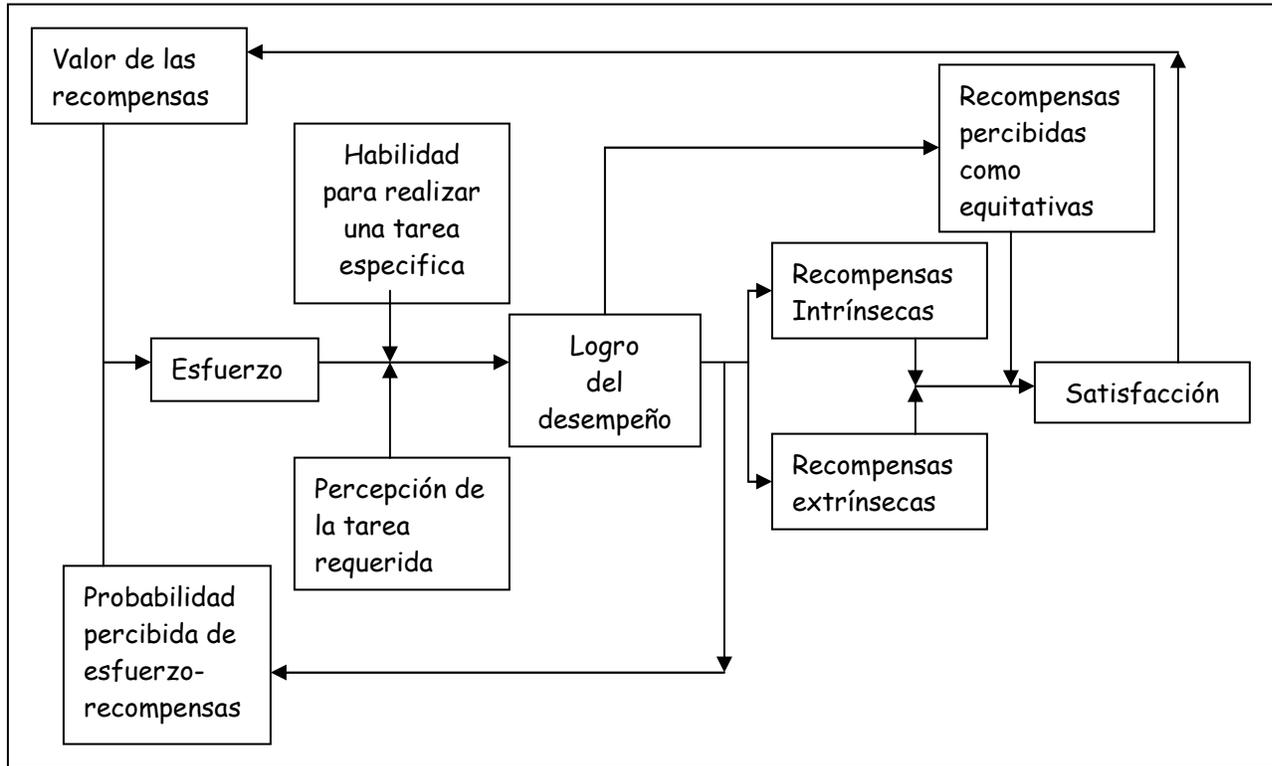


Figura 11. Modelo de la motivación de Porter y Lawler<sup>41</sup>

### 11. Teoría de las expectativas de Lawler III

Lawler III encontró clara evidencia de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamiento, como por ejemplo el compañerismo y la dedicación a la organización. A pesar de este resultado Lawler III constató que el dinero ha presentado poco poder de motivación debido a que la mayor parte de las organizaciones lo han aplicado incorrectamente.

40. Es comprensible que lo que la persona ve como una recompensa justa por sus esfuerzos afectará necesariamente la satisfacción obtenida.

41. KOONTZ Harold & WEIHRICH Heinz, Op., Cit., pp. 508



La relación poco consistente entre el dinero y el desempeño se debe a las siguientes razones:<sup>42</sup>

- El prolongado espacio de tiempo entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y demora de tiempo para recibirlo producen la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño.
- Las evaluaciones del desempeño no producen diferencias en los salarios, ya que los administradores y a los evaluadores no les gusta confrontar personas que tiene una desempeño mas bajo que no están preparadas para recibir un incentivo salarial, o uno mas bajo que el de otros compañeros que tienen un mejor desempeño.
- La política de remuneración de las organizaciones suele estar vinculada con las políticas gubernamentales o las negociaciones sindicales que son genéricas y comunes y procuran reglamentar los salarios sin distinciones con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. La teoría de Lawler III puede ser resumida como indica la figura 12.

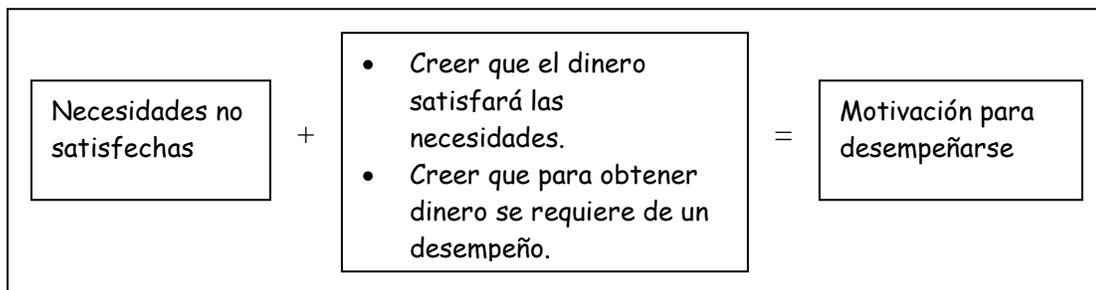


Figura 12. Teoría de las expectativas de Lawler III<sup>43</sup>

Lawler encontró dos bases sólidas para su teoría:

- Las personas desean dinero porque con éste no solo permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que brinda condiciones para satisfacer las necesidades sociales, las de estima y las de realización personal.

42. CHIAVENATO Idalberto. Op., Cit., pp. 337-338

43. CHIAVENATO Idalberto. Id., pp. 338



- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener mas dinero, entonces seguramente se desempeñaran lo mejor posible.

El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas piensan que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración.

## **12. Teorías del control y el concepto de la Auto-regulación**

La teoría de control se basa en el principio de la realimentación. El ciclo de realimentación en la teoría del establecimiento de metas se refiere a la discrepancia entre el logro real de la meta y el objetivo con el que la persona se comprometió. Locke y Latham (1996) sugirieron que si un individuo no alcanza la meta, los estados intermedios se verán influidos.

Además también es posible que un individuo cambie una meta por otra mas fácil. Además se sabe que las personas tienen muchas metas, algunas de ellas asignadas otras no; sumado a que la prioridad de dichas metas pueden cambiar.

La siguiente figura 13. muestra un modelo simple de control y al aplicarlo al tema tenemos que la persona en sus actividades laborales tiene ciertos compromisos los cuales requieren de una conducta para que tales compromisos sean cubiertos; si la persona no cubre dichos compromisos es necesario modificar la conducta y someterla a un proceso de comparación el cual indicara si se han cumplido los compromisos de ser así la persona continuaría con su conducta pero de lo contrario volvería a cambiarla y a la comparación correspondiente.

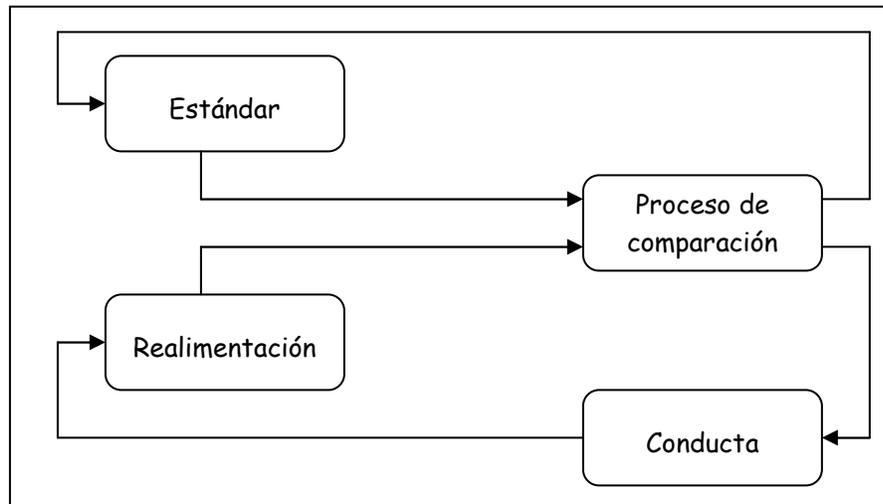


Figura 13. Modelo de sistemas de control simple<sup>44</sup>

Todas las complicaciones involucran el concepto de la auto-regulación. Significa que los individuos toman información sobre la conducta y hacen ajustes con base en esa información. La complejidad del lugar de trabajo sugiere que en lugar de un ciclo sencillo de realimentación, existen muchos ciclos de realimentación los cuales están arreglados jerárquicamente. La persona recibe información sobre el desempeño, capacidades y expectativas de la organización, y como resultados realiza cambios en su conducta y puede incluso cambiar su auto-imagen.<sup>45</sup>

### 13. Teoría de autoeficacia de Bandura

La auto-eficacia se define como la confianza en la capacidad de uno mismo para realizar una tarea o cumplir una meta específica; a diferencia de la autoestima que es el orgullo que alguien siente por haber concluido una tarea difícil.<sup>46</sup>

44. LANDY. J. Frank & CONTE. M. Jeffrey. Op., Cit., pp. 359

45. Se ha sugerido que aquellos que dirigen su atención a los impulsos externos o ambientales tienen mayor probabilidad de lograr la auto-regulación que aquellos que la dirigen hacia impulsos internos.

46. LANDY. J. Frank & CONTE. M. Jeffrey. Id., pp. 360-361



La eficacia se relaciona con la confianza en nuestra capacidad o en la posibilidad de que seremos capaces de realizar satisfactoriamente una tarea difícil. Según Bandura los individuos clasifican sus metas de la más inmediata a la más distante. Las metas inmediatas proporcionan satisfacción e incrementan sentimientos de auto-eficacia además de que facilitan el progreso hacia las metas menos inmediatas o distantes.

Además los individuos constantemente checan su comportamiento y sus logros para ver si su conducta los acerca o los aleja de las metas importantes. Si una persona cumple sus metas o las excede el resultado que se tiene es satisfacción y un incremento en los sentimientos de eficacia llevando a la persona a ponerse metas más altas dentro de los límites de su capacidad.

Bandura afirma que la conducta motivada involucra un ciclo de establecimiento de metas desafiantes monitoreando el éxito en el cumplimiento de esas metas tomando acciones que reduzcan cualquier discrepancia entre el objetivo y el resultado y planteando metas nuevas y más desafiantes.<sup>47</sup>

Ya que la eficacia es tan importante para el comportamiento dirigido a metas y para el desempeño, es importante preguntarse como se desarrolla y se aumenta la eficacia. Bandura y Wood (1989) sugieren 4 vías independientes:<sup>48</sup>

- Experiencias de dominio. El desempeño exitoso de tareas desafiantes fortalece la seguridad en las capacidades de uno mismo.
- Modelamiento. La gente tiende a comparar sus capacidades con las de los demás.

47. Por el otro lado si la persona falla en su cumplimiento de metas el resultado es la insatisfacción y la reducción de los sentimientos de eficacia.

48. LANDY. J. Frank & CONTE. M. Jeffrey. Op., Cit., pp. 360-361



- Persuasión social. Los individuos pueden ser motivados por otros que se expresan confianza en su capacidad para cumplir con una tarea difícil.
- Estados psicológicos. Cuando la gente experimenta síntomas de estrés o fatiga, tienden a interpretarlos como un indicador que la tarea excede sus capacidades reduciendo sus sentimientos de eficacia.

#### **14. Teoría de acción de Frese y Sabini**

Esta aproximación es más popular entre los psicólogos aplicados alemanes (Frese y Sabini 1985; Frese y Zapf, 1994; Gollwitzer 1993, 1999).

Gollwitzer ha escrito extensamente sobre la conexión entre la intención y la acción distinguiendo entre la intención hacia la meta y la intención de ejecución.

El autor está especialmente interesado en cómo las personas cambian de la intención a la acción. Identifico cuatro fases consecutivas de acción en la búsqueda activa de metas:

- Predecisión. Analizar los deseos propios con el propósito de saber cuál deseo es el más fuerte y más fácil de conseguir.
- Postdecisión. Planear y desarrollar estrategias para la acción exitosa.
- Acción. Invertir esfuerzo en lograr el resultado deseado.
- Evaluación. Comparar lo que se ha conseguido con lo que se deseaba.

Gollwitzer creía que las intenciones eran muy importantes para superar cualquier obstáculo que pudiera surgir en las fases 1 y 2.

Frese y Zapf publicaron la descripción más accesible de la teoría de acción. Una acción tiene dos elementos: el proceso de acción y la estructura de acción. Una acción inicia con una meta y continúa con una serie de sucesos que pudieran ocurrir en el futuro, después se desarrollan varios planes alternativos, se selecciona uno de esos planes, se lleva a ejecución y se monitorea; por último, se procesa la información resultante del plan ejecutado. El último paso, la realimentación, vuelve a influir el proceso de desarrollo de la meta.

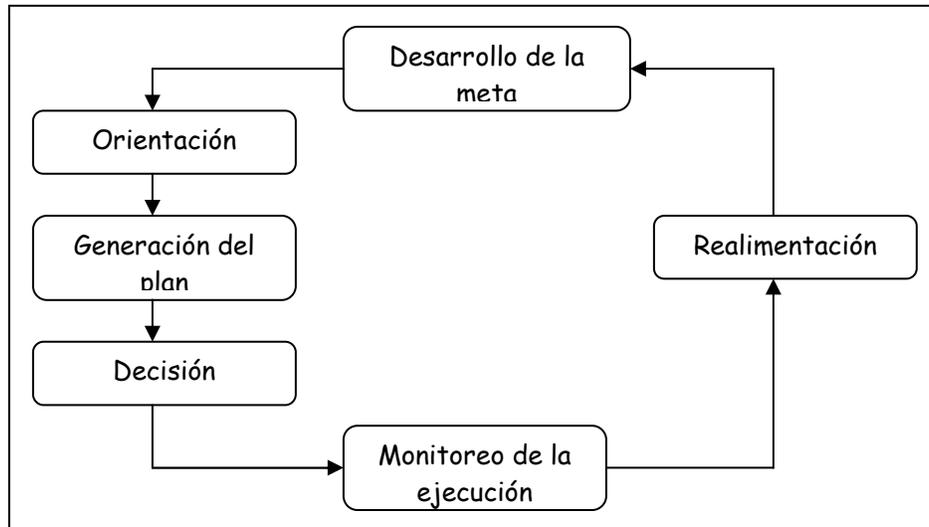


Figura 14. El proceso de la acción<sup>49</sup>

La estructura de acción incluye dos aspectos. El primero es la noción de que no existe una acción observable en el vacío. El segundo es que la realimentación y la regulación de acciones resultante ocurren a diferentes niveles. Algunas son a nivel consciente (p.e. ¿mi desempeño es suficiente para obtener calidad en la producción?) y otras son a nivel inconsciente o automático (p.e. buscar un desarmador adecuado para un tornillo de cabeza hexagonal).

Hacker (1992) noto que muchas veces los individuos con mejor desempeño son aquellos que entienden mejor su trabajo y no los que están más motivados.

## 15. Teoría de premios y necesidades de Murray

Murray (1938) creía que la motivación es uno de los aspectos fundamentales de la teoría de la personalidad y sostenía que a las personas las motiva el deseo de satisfacer impulsos que provocan tensión. Murray definía la necesidad como una fuerza en la “región cerebral”, la cual excita y organiza las ideas, los pensamientos y actos, y hace que una situación insatisfecha conduzca a un objetivo específico.

Este autor propuso una lista de 20 necesidades identificables y supuestamente distintas descritas en la figura 15..<sup>50</sup>

49. LANDY J, Frank. & CONTE. M. Jeffrey. Op., Cit., pp. 363

50. FURNHAM Adrián. *Psicología Organizacional “El comportamiento del individuo en las organizaciones”*. ED Oxford 2001 1ª edición



Necesidades de Murray	
n humillación	n anulación de los perjuicios
n logro	n prevención
n afiliación	n apoyo
n agresión	n orden
n autonomía	n diversión
n oposición	n rechazo
n defensa	n receptividad
n deferencia	n sexo
n dominio	n ayuda
n exhibición	n comprensión

Figura 15. Necesidades de Murray.

Las necesidades a menudo funcionan en combinación, pueden ayudar una a otra, como en el caso de una persona que convence activamente a un grupo a terminar una tarea desafiante (n Dominio subsidiario de n logro). Por otra parte, puede fusionarse en un compuesto con peso más semejante.

Las necesidades pueden entrar también en conflicto (n Afiliación con n Dominio) y las necesidades pueden liberarse por estímulos internos y externos, de manera que la personalidad no puede estudiarse separada de las fuerzas del medio ambiente.

En comparación con la de Maslow, la teoría de Murray tiene muchas más necesidades que no están organizadas de manera jerárquica.<sup>51</sup>

51. Sin embargo estas necesidades solamente son herramientas para categorización porque no ayudan a entender el momento, la razón o la forma en la que será activada, expresada o satisfecha una necesidad.



## 16. Teoría de las necesidades latentes de Jahoda

Jahoda (1982) desarrollo una teoría basada en la idea de que lo que genera angustia psicológica en los desempleados es la privación de las funciones latentes, en contraposición con las funciones explicitas, del trabajo. Entre ellas están las siguientes:<sup>52</sup>

- El trabajo estructura el tiempo. La pérdida de una estructura de tiempo suele ser muy desorientadora.
- El trabajo ofrece experiencias compartidas regularmente. El contacto regular con miembros no nucleares de familias es un medio importante de interacción social.
- El trabajo proporciona la experiencia de la creatividad, el control y un sentido de propósito. Tanto la organización como el producto del trabajo implican la interdependencia de los seres humanos.
- El trabajo es una fuente de estatus e identidad personales. El trabajo de las personas es un símbolo de estatus personal en la sociedad.
- El trabajo es una fuente de actividad. Todos los trabajos implican cierto gasto de energía física o mental.

52. FURNHAM Adrián. Op., Cit., pp. 267-268



### Formas para satisfacer las necesidades individuales en el trabajo.<sup>53</sup>

Necesidad	Condiciones organizacionales
Psicológica	Remuneración o prestaciones medicas Programas obligatorios de almuerzo o comida Vivienda a cargo de la empresa
Seguridad	Planes de prestaciones de la empresa
Protección	Pensiones Planes de empleo vitalicio
Pertenencia	Descansos para tomar café
Relación	Equipos deportivos Equipos de trabajo
Estima	Autonomía en el trabajo Responsabilidad Remuneración y título del puesto
Logro	Desafío en el puesto y aprovechamiento de habilidades
Competencia	Remuneración
Poder	Puestos de liderazgo Autoridad
Realización personal	Desafío
Desarrollo	Autonomía, oportunidades educativas

Figura 16. Formas de satisfacer las necesidades individuales.

La teoría de Jahoda postula esencialmente que le trabajo ofrece a la gente medios explícitos e implícitos, evidentes y latentes de satisfacción.

Todas las teorías de las necesidades implican que las organizaciones pueden motivar a los empleados satisfaciendo sus necesidades.

Las teorías difieren en las necesidades en las cuales se centran. No explican las razones por las que las personas tienen diferentes necesidades, pero todas suponen que las personas se sienten motivadas al satisfacer sus necesidades dentro y fuera del trabajo.

53. FURNHAM Adrián. Op., Cit., pp. 270



### **17. Teoría de los valores de Feather y Furnham.**

Las investigaciones realizadas por Feather (1985) y otros demostraron que dichos sistemas de valores se relacionan con la cultura de origen, la religión, la disciplina universitaria elegida, la edad, el género, las generaciones en una familia la personalidad y la formación educativa.<sup>54</sup> Sostiene que las actitudes sociales preceden a los valores que emergen como abstracciones de la experiencia personal del comportamiento propio y el de los demás.<sup>55</sup>

Furnham (1987) previó que las creencias de la ética protestante del trabajo, medidas con base en dos escalas, se asociaran con valores como la seguridad, la pulcritud, la obediencia y la cortesía y que se vincularan en forma negativa con valores como la equidad, armonía, amor, tolerancia, imaginación e intelectualidad.

La idea básica de la teoría de los valores es que la gente busca empleos acordes con sus valores. Estos estímulos se relacionan con una amplia variedad de características en el trabajo: como se recompensa al individuo, como responde a la autoridad y el orgullo que produce pertenecer a la organización.<sup>56</sup>

### **18. Teoría de la atribución de Abramson**

El estilo de atribución es una característica de la personalidad a la que se refirieron Abramson et al. (1978) y en la cual profundizaron otros expertos (Peterson et al. 1982).<sup>57</sup> Las personas vulnerables a la depresión difieren, de las que no lo son, en los juicios causales que normalmente hacen respecto de los acontecimientos buenos y malos de su vida.

54. FURNHAM Adrián. Op., Cit., pp. 275

55. Con el tiempo estos valores sirven como marcos de referencia que guían las creencias y el comportamiento en muchas situaciones, como el trabajo.

56. También las organizaciones tienen valores, que pueden observarse en el enunciado de su misión.

57. FURNHAM Adrián. Id., pp. 292



Abramson suponía que un “estilo de atribución depresivo” se caracteriza por la tendencia a considerar que los acontecimientos adversos o negativos son provocados por factores internos, por factores que son estables y por factores con influencia global en muchos terrenos en la vida del individuo. Inevitablemente, este estilo afecta la motivación en el trabajo.

Seligman y sus colegas desarrollaron el estilo de atribución en el que se presenta a las personas doce situaciones hipotéticas a fin de permitir que el estilo de atribución para acontecimientos asociativos, sea diferente del estilo de atribución para acontecimientos de logro.<sup>58</sup>

### **19. Teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger**

La teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger (1957) propone que el conflicto ocurre cuando las creencias o suposiciones se contradicen a causa de información nueva;<sup>59</sup> produciendo sentimientos de incomodidad que el individuo quizás trate de apaciguar conciliando las diferencias, convenciéndose de que no existen o generando varios mecanismos de defensa.

En otras palabras, la disonancia cognoscitiva explica la tendencia que los seres humanos tienen en común de ocultar los datos desagradables. Parece que hay un deseo de tener consistencia en el comportamiento humano y una necesidad de hacer que las experiencias inconsistentes se vuelvan consistentes.

La relación inmediata que tiene esta teoría con el mundo de los negocios es que si los empleados tienen una percepción negativa de los mismos, necesitan producir resultados negativos para lograr conclusiones consistentes.

58. A pesar de la importancia documentada de los atributos en la motivación de logro, se ha prestado poca atención a la función del estilo de atribución en los ambientes ocupacionales.

59. ROSENBAUM L. Bernard. Como motivar a los empleados de hoy. Modelos motivacionales para gerentes y supervisores. 1ª ed. México 1992 Mc Graw Hill pp. 21-22



Los ámbitos laborales que se enfocan en la falta de capacidad inspiran trabajo incompetente; los ámbitos laborales que se enfocan en la capacidad inspiran trabajo competente.

## **20. Teoría de la autoimplementación de Korman**

Korman llama a su teoría “autoimplementación” (1971) y asevera que mientras más alta sea la percepción que tiene el empleado de su competencia laboral, más efectivo será su desempeño en el trabajo.

No hay nada que tenga más éxito que el propio éxito; nada fracasa tanto como el fracaso.

Además, Korman indica que hay diferentes concepciones de la autocompetencia:<sup>60</sup>

- Crónica. La opinión persistente que tiene uno de si mismo el sentimiento generalizado en relación al nivel de competencia.
- Situacional. La opinión que uno tiene de si mismo basada en una situación, un sentimiento relacionado con su competencia para manejar ciertas clases de tareas.
- Social. El sentimiento de la competencia basado en determinados contextos sociales del momento.

## **21. Teoría de la causación personal de DeCharm**

DeCharm (1968) quien afirma que la motivación primaria de los humanos es la necesidad causar cambios efectivos en el ambiente.<sup>61</sup>

La mayoría de la gente no quiere que se le determine su vida, no quiere ser manipulada y no desea ser peón de nadie. Las personas dan un valor más alto al comportamiento que, a su juicio, fue originado por ellas mismas que al que perciben que se les ha impuesto.

60. ROSENBAUM L. Bernard. Op., Cit., pp. 22

61. ROSENBAUM L. Bernard. Id., pp. 24



Los estudiantes por ejemplo probablemente recordaran y valoraran más los conocimientos que descubren por sí mismos durante el proceso de la interacción en la clase, que los que el maestro les da durante su disertación.

## **22. Teoría de análisis transaccional de Eric Berne**

El análisis transaccional fue creado por Eric Berne en 1957. El primer paso en el proceso del análisis es hacerse consciente de que todas las transacciones fluyen de tres estados mentales: “Padre”, “adulto” y “niño”.<sup>62</sup>

El estado paternal es una gran bodega psicológica que guarda las enseñanzas y aprobaciones de las figuras paternas de pasado. Por otro lado el estado adulto es la parte de la personalidad que puede admitir nuevas opciones y que actúa de acuerdo a ellas de vez en cuando. Finalmente el estado de niño se define como un caos de sentimientos infantiles del pasado y del presente

El tipo de transacción que ocurre con frecuencia es el del supervisor que dirige una declaración paternal a un subordinado, lo cual hace que le subordinado reaccione como ante un padre reprobador. En el mundo de los negocios, una transacción de este tipo se escucha normalmente así:

Supervisor: Tienes una mala actitud y siempre te estas quejando.

Empleado: Siempre me echas la culpa a mi cuando algo no sale bien.

Si se considera que el adulto está orientado hacia los resultados y que está en contacto con el presente, ese estado del ego es por lo general el mas efectivo en las transacciones de negocios.

Un intercambio basado en la confianza mutua, es un estilo adulto de interacción que incrementa la autoestima y mejora el trabajo. La interacción tradicional padre-niño que muchas veces prefiere la administración da como resultado un ambiente laboral deprimente que rebaja la opinión que tiene el empleado de si mismo, genera reacciones defensivas y trastorna el buen desempeño en el trabajo.

62. ROSENBAUM L. Bernard. Op., Cit., pp. 25



### 23. Teoría del reajuste del trabajo

Cada trabajador tiene una serie de necesidades únicas y posee un conjunto de habilidades propias. La teoría sugiere que los niveles de motivación y la satisfacción laboral del trabajador están en función de la adecuación entre sus necesidades y habilidades, y las características del puesto de trabajo y de la empresa. Una mala adecuación entre las características individuales y el ambiente laboral podría desembocar en una reducción de los niveles de motivación la teoría del reajuste de trabajo propone.<sup>63</sup>

- Un diseño del puesto de trabajo que un empleado encuentre estimulante y motivador.
- No todos los empleados quieren participar en la toma de decisiones.

### 24. Teoría de las características del puesto de trabajo Hackman

Hackman y Oldham (1980) proponían que el potencial motivador de cualquier empleo no es simplemente una función aditiva de las cinco dimensiones laborales, sino una función de multiplicación.<sup>64</sup>

$$\text{Motivación (MPS)} = \left[ \frac{\text{variedad} + \text{identidad} + \text{importancia}}{3} \right] \times \text{autonomía} \times \text{retroalimentación}$$

Figura 17. Propuesta para medir el potencial motivador del puesto.

La teoría sugiere que existen tres estados psicológicos críticos relevantes en el terreno laboral:

- Significado experimental. Los empleados deben sentir que el trabajo tiene significado personal y que vale la pena según su sistema de valores.
- Responsabilidad experimentada. Ellos deben sentirse responsables por los procesos y resultados de su trabajo.

63. GÓMEZ-MEJÍA Luis R., et al. Gestión de Recursos Humanos Ed. Prentice Hall 6ª reimpresión 2000

64. FURNHAM Adrián Op., Cit., pp. 289-291



- Conocimiento de los resultados. Necesitan recibir información en forma regular, en el sentido de si su desempeño en el puesto conduce a resultados adecuados y satisfactorios.

Tres de ellas influyen en el significado del puesto:

- Variedad de habilidades. Si el empleo requiere la aplicación de una gama de destrezas laborales y ofrece una variedad de actividades por realizar.
- Identidad de tareas. Si el empleado puede terminar una porción “completa” e identificable del trabajo.
- Importancia de las tareas. Si se considera que el puesto tiene repercusiones en los demás y en su vida en la organización o ambas cosas.

Cada una es necesaria para que el trabajo se considere una experiencia significativa. La cuarta y quinta dimensiones se relacionan con la responsabilidad y el conocimiento de los resultados experimentados, respectivamente:

- Autonomía. El grado de libertad, independencia y discreción que los empleados pueden tener en su trabajo.
- Retroalimentación. El nivel en que el proceso laboral en si ofrece retroalimentación directa y frecuente sobre la efectividad del desempeño.

Al analizar la formula, se observa que la autonomía y la retroalimentación son los factores más relevantes en la motivación, desempeño y la satisfacción (MPS por sus siglas en ingles) porque, si cualquiera de ellas es nula, también lo será la MPS. No obstante la variedad, identidad de tareas e importancia de las actividades, pueden ser bajas pero no nulas y la MPS seguirá siendo razonablemente elevada si son altas la autonomía y la retroalimentación.



El resultado del modelo de la teoría de las facetas fue la concentración en el diseño de puestos motivadores tema que tratamos a continuación.

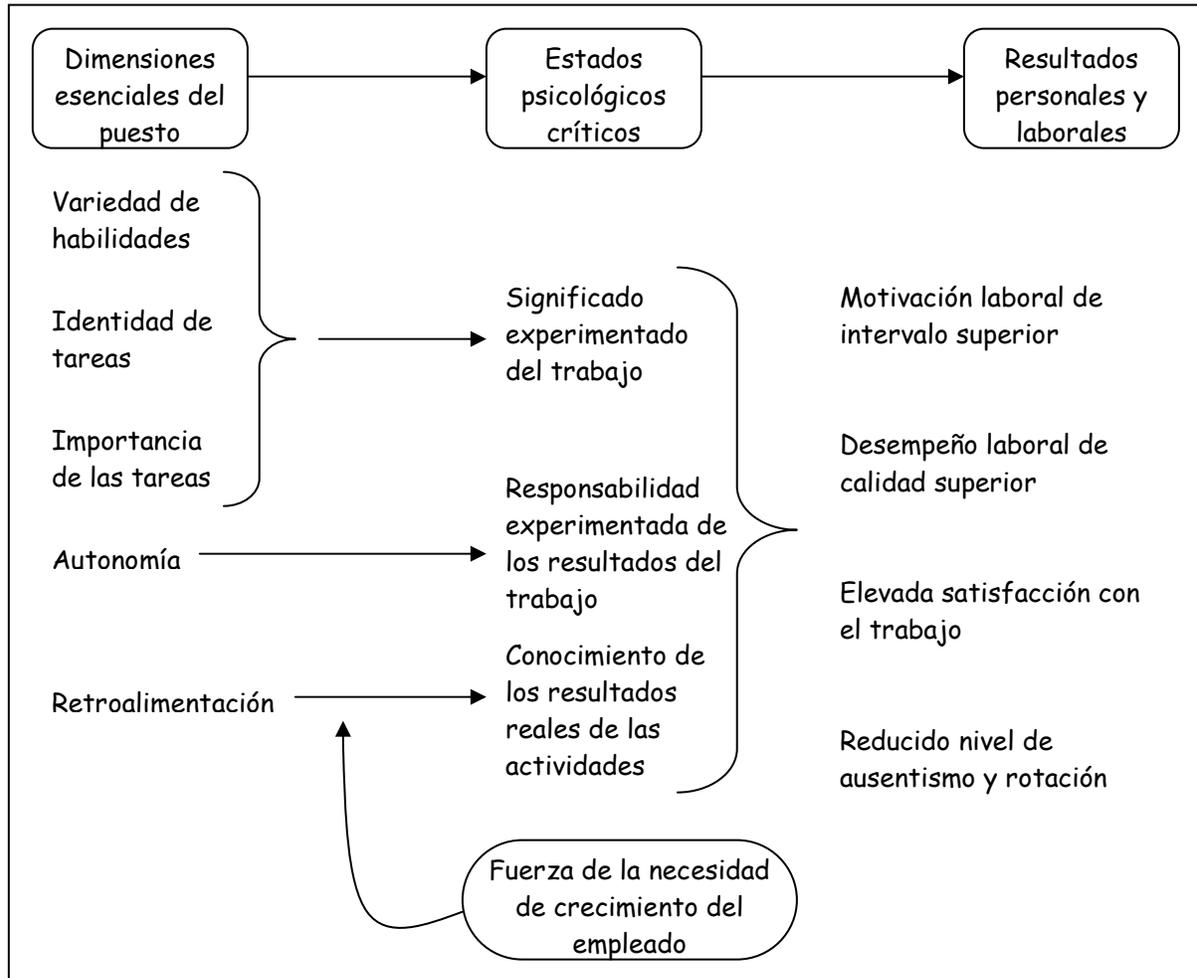


Figura 18. Modelo de las características del puesto de trabajo<sup>65</sup>

## 25. El diseño de puestos motivadores

El diseño de puestos motivadores es la forma en que se combinan las tareas para formar empleos completos. Se deben diseñar empleos de manera deliberada y cuidadosa para reflejar las demandas del ambiente cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de sus empleados.<sup>66</sup>

65. FURNHAM Adrián. Op., Cit., pp. 289-291

66. Cuando los empleos se diseñan teniendo esto en mente, los empleados se sienten motivados a trabajar con empeño.



Para diseñar estos empleos motivadores tenemos:

- Ampliación del empleo. Cuando los empleos tienen un enfoque reducido y muy especializado, motivar a los empleados es un desafío real. Una de las formas para superar esto es la expansión horizontal de un empleo mediante aumento del alcance del empleo, esto es, el número de las diferentes tareas que se requieren en un empleo y la frecuencia con que estas tareas se repiten.
- Enriquecimiento del empleo. En esta opción se maneja la expansión vertical agregando responsabilidades de planeación y evaluación, es decir, enriquecimiento del empleo. El enriquecimiento del empleo aumenta la profundidad del empleo, que es el grado de control que los empleados tienen sobre su trabajo. Así, las tareas deben permitir a los trabajadores realizar una actividad completa con mayor libertad, independencia y responsabilidad además de proporcionar retroalimentación, de manera que los individuos puedan evaluar y corregir su propio desempeño.
- Modelo de las características del empleo (MCE). Identifica cinco características principales del empleo, sus interacciones y su impacto en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados. Estas cinco características son:<sup>67</sup>
  - Variedad de destrezas. Grado con el que un trabajo requiere una variedad de actividades, de manera que el empleado pueda utilizar diferentes destrezas y talentos.
  - Identidad de las tareas. Grado en el que un empleo requiere la terminación de una pieza de trabajo completa e identificable.
  - Importancia de las tareas. Grado en el que un trabajo produce un impacto importante en la vida o el trabajo de otra persona.

67. ROBBINS P. Stephen. Op., Cit., pp. 401-403



- 
- Autonomía. Grado en el que un empleo proporciona libertad, independencia y discreción considerables a un individuo para que genere su trabajo y determine los procedimientos que usara para hacerlo.
  - Retroalimentación. Grado en el que la ejecución de las actividades requeridas por un empleo da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

Desde el punto de vista de la motivación, el MCE sugiere que las recompensas internas se obtienen cuando un empleado aprende que se ha desempeñado bien personalmente en una tarea por la que se preocupa. Cuanto mas caractericen a un empleo estas tres condiciones mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado y menor será su ausentismo y la posibilidad de renunciar.



## CAPITULO III.

### LA MOTIVACIÓN Y SU APLICACIÓN EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

#### 1. Ambiente Organizacional

##### 🔦 Definición

Se trata de un término difícil de definir porque generalmente se tienen varios “ambientes” dependiendo del puesto que se tenga. Sabiendo que el ambiente de nivel superior determina las características del intermedio que, a su vez, afecta las de la base.

La estructura y las normas de la organización influyen en la conducta de liderazgo, y estos dos afectan el proceso del trabajo. A su vez, estos últimos influyen en el desempeño, la satisfacción y el ambiente organizacional, encontrando que el mismo en los niveles superiores determina el marco para el de los niveles intermedio y bajo.

El ambiente organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo.<sup>68</sup>

##### 🔦 Factores ambientales

Rensis Likert y Jane Gibson Likert propusieron una clasificación compuesta de seis variables.<sup>69</sup>

- Flujo de comunicación. ¿Qué tanto están enterados los empleados de la realidad organizacional?
- Practicas de toma de decisiones. ¿Participan los empleados en la toma de decisiones?
- Interés por las personas. ¿Crea la organización actividades de trabajo mostrando interés por el bienestar del individuo?

68. Estos factores de ambiente interactúan e influyen en variables claves tales como la satisfacción, la producción y la eficiencia.

69. HODGETS M. Richards & ALTMAN Steve. Comportamiento en las organizaciones 1a ed. 1984 Ed. Interamericana



- Influencia en el departamento. ¿Tienen los supervisores y los empleados alguna influencia sobre su departamento?
- Idoneidad tecnológica. ¿Se adoptan con rapidez equipos y métodos perfeccionados?
- Motivación. ¿Trabajan con muchas ganas las personas de la organización, para alcanzar tanto recompensas intrínsecas como extrínsecas?<sup>A</sup>

A. Rensis Likert y Jane Gibson Likert, *New Ways of Managing Conflict* Mc Graw Hill Book Company 1976

En el ambiente organizacional consta de dos categorías principales. La primera contiene aspectos que pueden y/o deben medir. Como ejemplo sería la jerarquía, los objetivos de la organización, las normas de desempeño y la medición de eficiencia. Las otras no son visibles; pero también desempeñan papeles clave en la conformación del ambiente organizacional. Como por ejemplo las actitudes, los sentimientos, la satisfacción.

### 🔍 **Medición del ambiente organizacional**

Existen muchas formas para medir el estado del ambiente organizacional. Una de ellas es utilizando encuestas en las que se le pide al personal que evalúe las principales variables de la organización tales como liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, objetivos y controles.<sup>70</sup>

Uno de los aspectos fundamentales es el hecho de que las encuestas son instrumentos que tratan de medir las causas que determinan el ambiente organizacional y la forma de elevar la productividad y la satisfacción así como, disminuir el grado de ausentismo y la rotación de empleados.

A. HODGETTS M. Richard & ALTMAN Steve. Op., Cit.,

70. HODGETTS M. Richard & ALTMAN Steve. Id.,



Al medir el ambiente organizacional, las empresas se encuentran que no es tan sencillo como se pensaba. Una de las principales causas es el conflicto que frecuentemente existe en ambos, a nivel individual y organizacional.

Los temas siguientes son de vital importancia para crear un ambiente organizacional ideal en el cual los empleados se sientan motivados a laborar.

## **2. Motivadores del entorno laboral**

La mayoría de la actividad laboral esta motivada. Es decir se trata de una conducta dirigida a objetivos, autorregulada, controlada a nivel automático, persistente durante un periodo de tiempo y “activada” por un conjunto de necesidades, emociones, valores, metas y expectativas.

Para entender mejor el contexto de la conducta motivada resulta útil la identificación de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral; estos son los motivadores del entorno laboral y los motivadores del contenido del trabajo.<sup>71</sup>

Hacen referencia de las características del ambiente laboral y son de naturaleza material y social. Analizaremos el dinero, la estabilidad en el empleo, las oportunidades de ascenso y promociones, las condiciones de trabajo, las posibilidades de participación en el trabajo y el ambiente social en el trabajo.

- **Dinero.**

El dinero es uno de los resultados del trabajo evaluados como mas importantes. El dinero es algo que se desea ya que puede proporcionar otros bienes materiales. Además, sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

71. PEIRÓ SILLA José María & PRIETO ALONSO Fernando. Tratado de Psicología del trabajo Vol. 1“La actividad laboral en su contexto” Ed. Síntesis España 1996 pp. 218



- Estabilidad en el empleo.

La estabilidad en el empleo es otro aspecto dentro del entorno laboral que resulta muy valorado.

La persona que se encuentra segura en el trabajo tiene la sensación de ser competente, de que sus esfuerzos constituyen de algún modo a la sociedad, y que en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

- Oportunidades de ascenso y promoción.

Constituyen un importante factor motivacional. La importancia concedida a los ascensos y promociones dentro de la empresa, lleva asociadas expectativas y valores en relación con las posibilidades de conseguir mayor estatus laboral, el reconocimiento de aptitudes, esfuerzos, tareas, mayores ingresos económicos, el deseo de justicia y equidad cuando una persona cree merecer un ascenso o promoción, y la posibilidad de realizar tareas mas interesantes y significativas.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos los trabajadores desean ser promocionados o ascendidos.<sup>72</sup>

- Condiciones de trabajo.

Representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo entre las que cabe mencionar, la disponibilidad de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo y el horario regular de trabajo. La carencia de recursos materiales y técnicos pueden conducir a la desmotivación. Las condiciones físicas del trabajo es un aspecto que suele situarse en los últimos lugares en una escala de valores y los trabajadores que tienen puestos con alto riesgo físico son los que valoran mas las condiciones de trabajo. Con respecto al horario los trabajadores prefieren horarios que sean compatibles con sus actividades extra-laborales. Rechazan habitualmente rolar turnos, sumado a que estos son asociados a problemas físicos.<sup>73</sup>

72. Dicha promoción o ascenso conlleva a mayor responsabilidad sobre el proceso y los resultados de ejecución laboral, o desplazamiento del lugar de residencia.

73. Por lo que se apuesta por la implementación de horarios flexibles y los trabajos con jornadas de tiempo parcial.



- Posibilidades de participación en el trabajo.

Ofrecer a los empleados participar en decisiones relativas a su propio trabajo representa un medio importante para conseguir el desarrollo personal resultando atractivo para la mayoría de los individuos. Puede servir para influir y controlar la propia vida y el entorno que la rodea, incrementando el sentimiento de competencia y control personal.

- Ambiente social en el trabajo.

Puede ser entendido como un amplio conjunto de procesos sociales que se dan en el trabajo. La interacción social supone para algunas personas un aspecto muy valorado, puede llegar a convertirse en uno de los principales motivadores de su conducta en el trabajo.<sup>74</sup>

Cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos; dentro del cual se va consolidando algunos resultados motivacionales en sus miembros, como la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes. Un elemento motivacional importante del grupo de trabajo es la relación con el líder formal; el cual tiene entre sus funciones gestionar las estrategias que la empresa dispone para motivar.

### **3. Motivadores del contenido del trabajo**

Se refieren a aquellos aspectos del trabajo relacionados con la actividad requerida para su desempeño. Entre las características del contenido de trabajo se han destacado las siguientes: características de la tarea; autonomía para la realización de la tarea; oportunidades de utilizar conocimientos; habilidades y destrezas; y realimentación.

- Características de las tareas. Cabe describir una tarea como un estímulo complejo o un conjunto de instrucciones que especifican que se debe hacer.

74. A partir de dicha interacción se satisfacen necesidades de afiliación y contacto social además de obtener determinados resultados valorados como el reconocimiento verbal de un trabajo bien hecho.



Las instrucciones indican las operaciones que deben ser ejecutadas por la persona con respecto al estímulo y/o el objetivo que debe ser alcanzado con la realización de esa tarea. Entre los atributos motivacionales de las tareas cabe mencionar el interés, la variedad, la importancia y la identificación.<sup>75</sup>

- Interés. Las personas difieren ampliamente entre el interés que manifiestan hacia ciertas tareas, pero el “trabajo interesante” es con frecuencia valorado.
  - Variedad. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario la repetición continua de unas pocas tareas puede conducir a la monotonía y al aburrimiento. La variedad de tareas se puede determinar por la puntuación media en las tres escalas siguientes: variedad en el ritmo de trabajo, variedad en la localización física del trabajo y variedad en las operaciones físicas del trabajo.
  - Importancia o significatividad. Tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes o significativas por varios motivos.
  - Identificación. Es el grado por el cual un puesto requiere la realización de un trabajo de modo completo e identificable, es decir, hacer un trabajo desde que empieza hasta que termina, con un resultado visible.
- 
- Autonomía para la realización de la tarea. La autonomía que el trabajador dispone para llevar a cabo su tarea ha sido frecuentemente considerada como el grado en que éste se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas. La autonomía y la variedad de las tareas son probablemente las características del trabajo que con mayor frecuencia se perciben como importantes y significativas para aumentar la motivación intrínseca del trabajo.

75. PEIRÓ SILLA José María & PRIETO ALONSO Fernando. Op., Cit., pp. 221



- Oportunidades de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas. Se puede producir un ajuste entre habilidades, conocimientos, competencias y destrezas que posee la persona y los que demanda el puesto. Cada puesto requiere una serie de conocimientos, aptitudes, destrezas y competencias de la persona que lo tiene que ejecutar. Resulta un factor motivante que se produzca un ajuste óptimo entre las características del puesto y las características de la persona que los desempeña.
- Realimentación. En la medida en que el propio trabajo proporcione realimentación sobre su desempeño y facilite mejoras, suele ser mas motivador. Podemos definirlo como el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución. Se refiere a la información que obtiene la persona directamente de su trabajo, y no tanto a la información que le llega de otras personas como compañeros o supervisores.

El modelo señala que los resultados positivos se obtienen cuando se presentan en el individuo tres estados psicológicos críticos: significatividad del trabajo, responsabilidad de los resultados del trabajo y conocimiento de los resultados reales de la actividad laboral.

#### **4. Los incentivos**

##### **💧 Su naturaleza y clasificación**

Llámesese incentivo a todo aquello que impulsa al trabajador a laborar. Los incentivos pueden ser de diferentes clases.<sup>76</sup>

- Intrínsecos o extrínsecos. Los incentivos intrínsecos son aquellos que van ligados a la actividad laboral en si misma: relaciones humanas, supervisión, etc.

76. SUÁREZ DÍAZ Reynaldo. Op., Cit., pp. 192



Los incentivos extrínsecos son los ajenos al trabajo como salarios, premios.

- Reales o sustitutivos. Los incentivos reales son aquellos que, como la comida, el elogio, satisfacen directamente las necesidades humanas. Son sustitutivos los que sirven de puente para lograr incentivos reales, como el dinero.
- Positivos o negativos. Son positivos los que se mueven por medio de beneficios para quien trabaja, como los premios. Son negativos aquellos que motivan mediante sanciones para quienes no trabajan. De este tema se habla mas adelante.
- No económicos o económicos. Son económicos los que se traducen directamente en erogaciones monetarias como salario, premios monetarios. Los no económicos no traen beneficios económicos, aunque lo hagan indirectamente como la capacitación ascensos.

#### 🔦 **Los incentivos negativos o sanciones**

Se ha demostrado que en una situación normal los premios son más efectivos que los castigos. Los principales peligros del castigo son los siguientes.<sup>77</sup>

- La persona que lo recibe se siente frustrada, especialmente si considera que el castigo fue injusto.
- Los castigos corrigen los defectos pero no los prevén.
- El castigo crea actitudes desfavorables hacia el trabajo, engendra pesimismo, aburrimiento y conflictos.
- El efecto de un castigo dura menos tiempo que la satisfacción por un premio o elogio.

#### 🔦 **Los incentivos no económicos**

Aunque el dinero es un factor muy importante en la motivación, no lo es todo ni lo principal. Especialmente cuando el hombre ha superado la etapa animal de la sobrevivencia, anhela elementos diferentes al salario. Se puede dividir los incentivos económicos en tres clases: materiales, sociales y morales.

77. SUÁREZ DÍAZ Reynaldo. Op., Cit., pp. 193



- Incentivos materiales. Pertenecen a esta clase, por ejemplo, el horario de trabajo, los descansos, la seguridad, la higiene, etc. Uno de los incentivos no económicos fundamentales es la estabilidad en el empleo; la estabilidad es un agente motivador, siempre que no sea absoluta.
- Incentivos sociales. Pueden ser los siguientes. Asistencia social a obrero y su familia, servicios de diversa índole, centros de esparcimiento y aprendizaje, centros de bienestar familiar, como guarderías infantiles.
- Incentivos de índole moral. Entre estos incentivos se pueden encontrar los siguientes. Las comunicaciones entre todos los integrantes de la empresa, atención a la personalidad del trabajador, el conocimiento de los resultados, la competición, la participación en la toma de decisiones, el progreso y los ascensos, la comprensión, la motivación por medio de objetivos entre otros.

## 5. El salario

### ● Nociones generales

Entiéndase por salario la expresión monetaria del valor de la fuerza de trabajo. El salario real esta constituido por la cantidad de medios de subsistencia y servicios que el obrero puede adquirir con su paga. El salario nominal es la suma de dinero que el obrero recibe por la fuerza de trabajo que vende a una empresa.

Si bien este incentivo económico no es en sí mismo el mas importante, lo llega a ser en un ambiente de subdesarrollo donde el obrero apenas gana para la subsistencia fisiológica o en una atmósfera capitalista donde el dinero da prestigio.

### ● Factores que intervienen en el establecimiento de un salario

Dentro de nuestra sociedad, el establecimiento de los salarios esta condicionado por los siguientes factores:<sup>78</sup>

- La oferta y la demanda. A mayor oferta y menor demanda, se devalúa el trabajo.

78. SUÁREZ DÍAZ Reynaldo. Op., Cit., pp. 200



- Las condiciones, la dificultad y las características del trabajo en si mismo.
- Los conocimientos, aptitudes y habilidades requeridos para ejercer la labor
- El título profesional en si mismo.
- Las garantías de honorabilidad, responsabilidad, cooperación, iniciativa, exigidas y presentadas.
- La categoría del obrero dentro de la jerarquía de la empresa.
- La antigüedad del obrero en la empresa.
- Las necesidades del operario, su familia, su rol social.
- El genero.

### ☛ **Condiciones de una buena política de salarios**

La política de salarios debe basarse en criterios humanos y sociales y tener en cuenta los reales meritos del trabajador, dicha política:<sup>79</sup>

- Debe ser completamente comprendida por el trabajador.
- El trabajador debe poder calcular fácilmente su salario.
- El sistema debe ser conocido con anterioridad a la ejecución del trabajo.
- El sistema de salarios debe ser fruto de un consenso democrático dentro de la empresa.
- El salario debe pagarse inmediatamente después de terminado el trabajo.
- Debe estar acorde al presupuesto de gastos y ganancias de la empresa.
- El salario debe permitir al trabajador vivir humanamente hoy y en su futuro inmediato.

79. Toda política de salarios deberá estar precedida de una evaluación del puesto de trabajo y debe suponer la evaluación de meritos al trabajador.

DÍAZ SUÁREZ Reynaldo. Op., Cit., pp. 201



## **6. Motivación a grupos exclusivos de trabajadores y Diseño de programas apropiados a remuneración**

### **☛ Factores que deben tomarse en cuenta en la motivación laboral**

Las diferencias individuales y situaciones hacen que un incentivo que es valido para alguien no lo sea para otra persona; o una motivación que sufrió efectos en una situación dada, puede ser ineficaz en otra situación. Por lo cual en la motivación del trabajador se deben tenerse en consideración los siguientes factores.<sup>80</sup>

- El estatus profesional. Cuanto mas alto sea, las aspiraciones son diferentes.
- La tiempo laborando. Por regla general, entre más tiempo tenga laborando un empleado aumenta su satisfacción en el empleo; siempre y cuando cuente con el ambiente idóneo.
- La inteligencia. Para los individuos mas inteligentes las motivaciones intrínsecas son mas eficaces.
- La adaptación a la vida. Quienes no tienen problemas son mas fáciles de motivar.

### **☛ Motivación de una fuerza laboral diversa**

Para maximizar la motivación entre la fuerza laboral de hoy, debemos pensar en términos de flexibilidad. Se requiere una gama diversa de recompensas para motivar a empleados con necesidades distintas. Muchas organizaciones han desarrollado programas de trabajo flexibles que reconocen las distintas necesidades. Por ejemplo una semana laboral comprimida es una semana laboral en la que los empleados trabajan más horas al día pero menos días a la semana. La forma más común es de 4 días de 10 horas.

80. DÍAZ SUÁREZ Reynaldo. Op., Cit., pp. 198-199



Otra alternativa es el horario de trabajo flexible que es un sistema de programación que requiere que los empleados trabajen determinado número de horas a la semana pero con la libertad de dentro de ciertos límites, de variar las horas de trabajo.

Otra alternativa es el trabajo a distancia. En este caso, los empleados trabajan en casa y están vinculados al lugar de trabajo por computadora y módem.

Como muchos trabajos se pueden realizar en casa, este enfoque podría aproximarse al trabajo ideal para algunas personas, ya que no se tienen que transportar, los horarios son flexibles, tienen la libertad de vestirse como quieran y hay pocas interrupciones de sus colegas.

### 🔦 Motivación de profesionales

Los profesionales por lo común son distintos de los no profesionales. Tienen un compromiso fuerte y duradero con su campo de destreza. Su lealtad se dirige más hacia sus conocimientos y debido a su compromiso con su profesión rara vez definen su semana laboral como de 8:00 a 17:00 cinco días a la semana.

El dinero y las promociones ocupan comúnmente un lugar bajo en su lista de prioridades. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. La recompensa principal por su trabajo es el trabajo mismo. Desean que los demás piensen que el trabajo que están realizando es importante; además los profesionales tienden a centrarse en su trabajo como si fuera el interés principal de su vida.

### 🔦 Motivación de trabajadores eventuales<sup>81</sup>

La eliminación de puestos durante los recortes de personal y otras reestructuraciones ha aumentado el número de plazas para trabajadores de medio tiempo, por contrato y otras formas de trabajadores eventuales.

Los trabajadores eventuales no tienen la seguridad ni la estabilidad de los empleados permanentes y no se identifican con la organización ni tienen el mismo compromiso que los demás empleados. Sumado a que las prestaciones que obtienen como atención médica o pensiones, son escasas o nulas.

81. ROBBINS P. Stephen Op., Cit., pp. 410-411



Para motivar a estos trabajadores la más importante es la oportunidad de convertirse en empleados permanentes. Cuando los empleados permanentes se seleccionan de un grupo de eventuales estos últimos por lo general trabajan con más empeño con la finalidad de obtener su base.

Otra opción de motivación es la oportunidad de capacitación. La capacidad de un empleado temporal para que encuentre un nuevo trabajo depende sobre todo de sus destrezas.<sup>82</sup>

Desde el punto de vista de la equidad también se debe considerar las repercusiones de mezclar empleados permanentes con eventuales ya que el desempeño de los eventuales se podría deteriorar por el hecho de darse cuenta que su compañero recibe un mayor sueldo y prestaciones por el mismo trabajo que el realiza.

### 💡 **Motivación de empleados poco capacitados que ganan el salario mínimo**

Una trampa en la que caemos a menudo es pensar que las personas se sienten motivadas solo por el dinero. Aunque el dinero es un motivador importante no es la única recompensa que las personas desean y que los gerentes pueden usar. Para motivar a los empleados que ganan el salario mínimo, se podría recurrir al uso de programas de reconocimiento para los empleados, los cuales se mencionan más adelante.<sup>83</sup>

82. Si un empleado ve que el trabajo que realiza puede ayudarlo a desarrollar destrezas que tiene posibilidad de explotar, entonces la motivación aumenta.

83. Muchos reconocen el poder de los elogios. Aunque, se debe tener la seguridad de que estos reconocimientos son sinceros y se dan por las razones correctas.



## 7. Diseño de programas apropiados a remuneración

### ●\* Administración a libro abierto

Muchas organizaciones de diversos tamaños permiten la participación de sus empleados en las decisiones laborales los estados financieros comparten la información de tal manera que los empleados se sientan motivados a tomar mejores decisiones sobre su trabajo y sean capaces de entender mejor las implicaciones de lo que hacen, como lo hacen y el impacto final en los resultados.

El objetivo de dicha administración es lograr que los empleados piensen como un propietario al observar el impacto que sus decisiones y acciones tienen en los resultados financieros.<sup>84</sup>

Como la mayoría de los empleados no tiene el conocimiento o la formación para entender las finanzas, se le debe enseñar a leer y a entender los estados financieros.

Una vez que tienen el conocimiento. Se comparten las cifras con ellos.<sup>85</sup>

### ●\* Programas de reconocimiento para los empleados

Consisten en la atención personal y la expresión de interés, aprobación y apreciación hacia un trabajo bien hecho.

En encuestas realizadas se ha encontrado que la mayoría de las empresas cuentan con algún tipo de programa para reconocer los logros de los trabajadores. Y a su vez para los empleados estos programas son muy importantes ya que para ellos el motivador más importante es el reconocimiento.

Congruente con la teoría de reforzamiento de Skinner, es probable que se fomente la repetición de un comportamiento si este recibe un reconocimiento inmediatamente después de que se presenta.

84. ROBBINS P. Stephen Op., Cit., pp. 411

85. Al compartir esta información, los empleados comienzan a ver la relación entre sus esfuerzos, nivel de desempeño y resultados operativos.



Y tal reconocimiento puede ser de varias formas como felicitar personalmente al empleado en privado por realizar un buen trabajo.<sup>86</sup>

### ☛ Pago por desempeño

Son planes de compensación variable que pagan los empleados con base en alguna medida de desempeño. Como ejemplo están los planes de remuneración por número de piezas, los planes de incentivos salariales, el reparto de utilidades y los bonos.<sup>87</sup>

Estas medidas de desempeño podrían incluir aspectos como la productividad individual, la productividad en equipo, la productividad departamental o el rendimiento total de la organización.<sup>88</sup>

De manera específica los individuos deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben para que la motivación aumente al máximo. Si las recompensas se asignan por factores sin relación con el desempeño, entonces es probable que los empleados reduzcan su desempeño. Si el desempeño del empleado, equipo u organización disminuye, también disminuye la recompensa. Así existe un incentivo para que los esfuerzos y la motivación se mantengan fuertes.

### ☛ Programas de opción de compra de acciones

Son instrumentos financieros que otorgan a los empleados el derecho de comprar acciones a un precio establecido. La idea original detrás de las opciones de compra de acciones fue convertir a los empleados en propietarios con el fin de proporcionarles incentivos fuertes para trabajar con empeño y lograr que la empresa fuera exitosa.

86. También enviar una nota escrita o un correo electrónico reconociendo la labor del empleado.

87. ROBBINS P. Stephen Op., Cit., pp. 410-412

88. El pago por desempeño tal vez sea mas compatible con la teoría de las expectativas.



Si la empresa se volvía exitosa, el valor de las acciones subía aumentando el valor de las opciones de compra de acciones. En otras palabras había una relación entre el desempeño y la recompensa.

## **8. Intervenciones motivacionales<sup>89</sup>**

### **●\* Reforzamiento contingente**

Luthans, Paul y Baker (1981) proporcionaron un ejemplo de la aplicación del conductismo en el comportamiento laboral. Ellos se interesaron en tres conductas específicas del personal de ventas: responder rápidamente a compradores potenciales, mantener los anaqueles al 70 por ciento de su capacidad y permanecer a una distancia máxima de tres yardas de la posición de ventas asignada por la tienda. Las recompensas por estas conductas incluían periodos de descanso y bonos en efectivo.

De un total de 16 departamentos ocho fueron de control donde no se daban recompensas. El personal de los otros ocho departamentos recibieron recompensas contingentes a las conductas objetivo. El reforzamiento contingente tuvo resultados inmediatos. En cada una de las conductas objetivo los departamentos experimentales (los que recibieron recompensa) excedieron el nivel de desempeño comparándolos con los departamentos de control. La teoría tradicional del reforzamiento sugeriría que después de que se elimina el reforzamiento, la conducta debería regresar a los niveles previos al reforzamiento. Esto no ocurrió. Se suspendieron las reprimendas y amenazas por parte de los supervisores, los clientes fueron más corteses y gratificantes porque el personal de ventas fue más atento y porque la mercancía se había exhibido mejor y se podría haber mejorado las habilidades para la venta al menudeo, resultando en mayores ventas y auto-imagen.

La teoría del reforzamiento puede ser útil como una teoría para modificar el comportamiento.

89. LANDY J. Frank & CONTE M. Jeffrey Op., Cit., pp. 370



## ● Enrichment of work

Based partially on Maslow's theory, researchers have proposed that jobs that satisfy high-level needs have the capacity to motivate individuals.

Such jobs are considered more "enriched" and interesting than those that are tedious and represent simply a way to make money.

Hackman and Oldham (1975, 1976) developed a way to rate the potential of jobs to motivate the individual. This potential of motivation is linked to five characteristics of work.<sup>90</sup>

- Variety of skills. The number of skills that are required to perform a task or execute a job successfully.
- Identity of the task. The degree to which a task or a job is self-contained, with a clear beginning, middle and end; the degree to which a task can be significantly understood in relation to other tasks.
- Significance of the task. The importance perceived of the work for the organization or society as a whole.
- Autonomy. The degree to which the individual worker can control the schedule, procedures, etc.
- Completion of the task. The degree to which the individual worker obtains direct information about the task and his level of performance.

A job that has a high potential for motivation should be high in each of these five characteristics. Hackman and Oldham also proposed that the worker should be focused on a higher-order need for these job characteristics to have any effect.

In practice, most applications of the job enrichment approach have caused changes in pay schedules, supervision methods, decision-making strategies and work group interaction patterns.

90. LANDY J. Frank & CONTE M. Jeffrey Op., Cit., pp. 372



No obstante, el enfoque del enriquecimiento del trabajo podría actuar como un vehículo para facilitar estos cambios y tiene un efecto de valor agregado mas allá de enriquecer la tarea y el puesto.

### **ProMES**

Pritchard y sus colaboradores (1990, 1995, 2001) han estado desarrollando un plan de mejora de productividad llamado ProMES, (Productivity Measurement and Enhancement System) En español Sistema de medición del desempeño y de la productividad. Que representa un sistema de mejora y medición de la productividad.

Definió la productividad como “que tan bien un sistema utiliza sus recursos para lograr sus metas”. La intención del ProMES es maximizar la motivación principalmente mediante medios cognoscitivos.

El ProMES asume que el punto real en la productividad es saber como repartir el tiempo y la energía entre las posibles acciones o tareas.

Los pasos para implantar un sistema ProMES son los siguientes:<sup>91</sup>

- Formar un equipo de diseño. Este equipo se conforma por las personas que realmente realizaran el trabajo y sus supervisores.
- Identificar los objetivos. El equipo de diseño llega a un acuerdo en los objetivos de su unidad de trabajo. Como ejemplos serian: mantener una producción alta, mantener altos los niveles de asistencia, seguir los procedimientos de limpieza y mantenimiento.
- Identificar indicadores. Los indicadores son medidas cuantitativas de que también se esta cumpliendo cada objetivo. Es importante que los indicadores elegidos estén bajo el control de los miembros del equipo.
- Definir contingencias. El equipo realiza un juicio experto sobre el grado en el que las mejoras en cada objetivo contribuirá al éxito en general.

91. LANDY J, Frank. & CONTE M. Jeffrey Op., Cit., pp. 373-374



Cada objetivo recibe su propia contingencia, un proceso muy formal que involucra la recolección y el análisis de cada contingencia.

- Diseñar un sistema de realimentación. Es desarrollado para que proporcione información, a través de gerentes y supervisores, a los miembros del equipo respecto cada uno de los indicadores. Los datos generalmente cubren un mes y también incluyen los datos del mes anterior.
- Dar y recibir realimentación. Dentro de los días previos al final del periodo de reporte, el reporte se termina y los distribuyen los supervisores en una junta del equipo. El equipo discute las áreas de logro y las que necesitan mejoramiento para el siguiente mes.
- Monitorear el sistema. Es importante revisar la suficiencia del sistema que fue desarrollado. Para ver si requiere de alguna modificación.

El sistema ProMES ha sido utilizado por muchas organizaciones en diferentes países. La evidencia muestra ganancias significativas en la productividad después de la introducción del ProMES.

## **9. Enriquecimiento de los puestos**

La investigación y el análisis de la motivación señalan la importancia de hacer que los empleos representen un desafío y tengan un significado. El enriquecimiento de puestos se relaciona con la teoría de la motivación de Herzberg, en la que se contemplan como verdaderos motivadores factores como el desafío, el reconocimiento de logros y la responsabilidad.

### **💡 Ventajas y limitaciones del enriquecimiento de puestos**

Diversas compañías han adoptado programas de enriquecimiento de puestos. Comprobaron un aumento de la productividad, una reducción del ausentismo y la rotación de personal y un incremento de la moral. Como resultado de un análisis de las actitudes del personal y de la calidad de vida en el trabajo se llegó a la conclusión de que la causa principal de descontento de los empleados es la calidad de su vida de trabajo.



Y los empleados trabajarían más si se enriquecieran y se ampliaran sus puestos hasta obtener un mayor control sobre el trabajo y más libertad con respecto a sus supervisores.

Dentro de las limitaciones del enriquecimiento de puesto se tienen la tecnología. Con maquinaria especializada y técnicas de línea de montaje es poco probable que se pueda incrementar el significado de todos los trabajos. otra limitación es el costo.<sup>92</sup>

Las limitaciones del enriquecimiento de puestos se perciben principalmente en empleos que requieren bajos niveles de habilidad.

Los empleos de trabajadores altamente calificados, profesionales y administradores ya contienen diversos grados de desafíos y logros. Quizá estos pudieran enriquecerse en forma significativa, pero es probable que ello se pueda hacer mejor mediante las técnicas modernas de la administración, como la administración por objetivos.

### **Problemas con el enriquecimiento de los puestos**

Uno de los principales problemas parece ser la tendencia de la alta dirección y de los especialistas de personal a aplicar su propia escala de valores para el desafío y los logros de las personalidades de los empleados. Algunas personas se sienten estimuladas por trabajos que parecieran tediosos para otros.

Otra dificultad es que, por lo general, el enriquecimiento de los puestos se le impone a las personas; se les comunica el cambio, en lugar de preguntarles si les agradaría y como se podrían hacer mas interesantes sus labores.

Además, los dirigentes sindicales le han dado poco, o ningún respaldo al enriquecimiento del puesto. Si esta técnica fuera tan importante para los trabajadores, probablemente hubiera sido incluido en las demandas de los sindicatos, lo que ha ocurrido muy pocas veces.

92. KOONTZ Harold & WEIHRICH Heinz Op., Cit., pp. 480-481



## ● Como hacer eficaz el enriquecimiento de puestos

Primero se necesita que las organizaciones tengan una mejor comprensión de lo que quiere el personal. Segundo, si la meta principal del enriquecimiento es el aumento de la productividad, el programa tiene que mostrar en que medida se beneficiaran los trabajadores. Tercero, a los individuos les agrada participar, que se les consulte y que se les de la oportunidad de ofrecer sugerencias. Les agrada que las consideren como personas. Cuarto, a las personas les gusta sentir que sus jefes verdaderamente se preocupan por su bienestar. A los trabajadores les agrada saber que hacen y por que lo hacen. Desean recibir retroalimentación sobre su desempeño. Les gusta que se les aprecie y que se reconozca su trabajo.

### **10. Sugerencias para motivar empleados**

Aunque no existe una “receta” para motivar a los empleados aquí hay una serie de sugerencias para llevar a cabo esta tarea tan compleja.<sup>93</sup>

- Reconocer las diferencias individuales. Todos los empleados tienen diferentes necesidades, personalidades, actitudes y otras variables las cuales son importante tener en cuenta.
- Hacer que las personas tengan empleos acordes a ellas. Se ha encontrado que cuando las personas tienen empleos acordes a ellas dicho empleo tiene grandes efectos motivadores.
- Usar metas. Se debe de asegurar que las personas tengan metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre el logro de esas metas.  
Así las personas sabrán hacia donde se dirigen sus esfuerzos en una meta difícil y con la retroalimentación reconocerán en donde se han equivocado y las acciones que deben tomar para alcanzar la meta.
- Tener la seguridad de que las metas se perciben como alcanzables. Los empleados que notan que las metas son inalcanzables reducirán su esfuerzo por el simple hecho de saber que nunca alcanzaran dicha meta; al contrario hay que asegurarse que los empleados noten que su esfuerzo puede conducir al logro de las metas.

93. ROBBINS P. Stephen. Op., Cit., pp 415-416



- 
- Individualizar las recompensas. Ya que los empleados tienen diferentes necesidades lo que actúa como motivador para uno puede no serlo para otro. Haciendo uso del conocimiento de las diferencias entre trabajadores se puede individualizar las recompensas que se pueden controlar, como la remuneración, las promociones, el reconocimiento entre otras.
  - Vincular las recompensas con el desempeño. Se debe hacer que las recompensas dependan del desempeño, ya que dichas recompensas reforzará el desempeño; además se debe evidenciar las recompensas de modo que se vuelvan más motivadoras.
  - Verifique el sistema en busca de equidad. Los empleados deben de percibir que la experiencia, la habilidad, el esfuerzo y otras entradas obvias deben explicar las diferencias en el pago, la responsabilidad y otras salidas evidentes.
  - Use el reconocimiento. El reconocimiento es un medio de motivación con costo muy bajo que la mayoría de los empleados considera valioso.
  - No ignore el dinero. Hoy en día el dinero es la razón más importante por la cual trabaja la mayoría de las personas de este modo, la asignación de aumentos salariales basados en el desempeño, los bonos por el trabajo a destajo y otros incentivos de pago son importante en la motivación de los empleados.



---

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La motivación juega un importante papel en el impulsar al ser humano a actuar de forma creativa, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral.

En ocasiones se piensa que al otorgar un premio o un castigo se está “motivando” a la persona, cuando en realidad se está “estimulando” y/o reforzando su conducta. Aunque el premio y el castigo desempeñan un papel muy importante dentro del proceso motivacional, no son motivaciones.

Cuando se habla de estímulos no solo se refiere a “dinero”, se sabe que es muy importante y quizá el principal, aunque son muchas las personas que están dispuestas a aceptar menos dinero a cambio de trabajar en el lugar que prefieren, en una actividad más fácil o tener mayor independencia en cuanto a las tareas a realizar o el tipo de horario, cercanía al lugar de residencia, entre otros. Por otro lado están las promociones (ascensos); aquellas que son merecidas producen satisfacción laboral.

Como es sabido las personas que laboran dentro de una empresa son su parte vital ya que son las encargadas de que se trabaje con: calidad, exista un aumento en la producción y disminuyen los accidentes en el trabajo.

La productividad y la disminución de accidentes están relacionadas con la motivación, lo que nos lleva necesariamente a la afirmación de que si hay motivación necesariamente hay productividad y menos accidentes.



---

Además la productividad consiste en producir con el menor gasto de recursos materiales, humanos y financieros; el considerar que el aumento de la productividad está dado únicamente como resultado del esfuerzo físico y mental del trabajador y como consecuencia del incremento del esfuerzo del mismo es un error.

Por otro lado la disminución de accidentes tiene que ver con la motivación en el sentido de que con la posibilidad del ahorro de recursos que se pagan a la institución que brinda servicios médicos, disminuya por menos accidentes; dicho ahorro se podría aplicar como incentivo económico a los trabajadores que no incurran en los mismos.

Por lo tanto la motivación es el elemento primordial para el desarrollo de ambientes organizacionales.

Por ultimo se puede decir que los ingenieros químicos no somos profesionales aislados a la producción o investigación; nuestro campo laboral está más inmerso dentro de las relaciones humanas.



---

## BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS GALICIA Fernando L. & HEREDIA ESPINOZA Víctor.  
*Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño.* 3ª ed. México 2004 Trillas.
  
- CHIAVENATO. Adalberto.  
*Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México. 2004. Thomson.
  
- FURNHAM. Adrián.  
*Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones.* 1ª ed., México. 2001. Oxford.
  
- GOMEZ. MEJIA Luís. R., BALKIN. B. David & CARDY. L. Robert.  
*Gestión de Recursos Humanos.* 6ª reimpresión España 2000 Prentice Hall.
  
- HELLRIEGEL. Don., JACKSON E. Susan & SLOCUM W. John  
*Administración. Un enfoque basado en competencias.* 10ª ed. México 2005 Thomson
  
- HODGETTS M. Richard & ALTMAN Steve  
*Comportamiento en las organizaciones.* 1ª ed. México 1984 Interamericana



- 
- KOONTZ. Harold. & WEIHRICH. Heinz.  
*Administración: Una perspectiva global.* 12<sup>a</sup> ed., México  
1998 Mc Graw Hill
  
  - LANDY. J. Frank. & CONTE. M. Jeffrey.  
*Introducción a la psicología industrial y organizacional.*  
México 2005 Mc Graw Hill.
  
  - PEIRÓ. SILLA. José María. & PRIETO. ALONSO. Fernando  
*Tratado de Psicología del trabajo: La actividad laboral  
en su contexto.* Vol. 1 México. 1996. Síntesis.
  
  - ROBBINS. P. Stephen. & COULTER. Mary.  
*Administración.* México 2005 Pearson Educación.
  
  - SAÑUDO MAURY. Maria del Carmen  
*Motivación: Un análisis de sus diferentes enfoques  
relacionados con la empresa.* (tesis) México, 1997
  
  - ROSENBAUM. L. Bernard.  
*Como Motivar a las Empleados de Hoy. Modelos  
motivacionales para gerentes y supervisores.* 1<sup>a</sup> ed.  
México 1992 Mc Graw Hill.



- 
- SUAREZ. DIAZ. Reynaldo.  
*Hombres y Empresas. Una visión psicosociológica de la administración.* 1ª ed., México. 1983 Trillas
  
  - DICCIONARIO ENCICLOPEDICO SALVAT.  
Vol. 14 Barcelona España 1985 Salvat Editores S.A.