

**UNIVERSIDAD DE SONORA**

**UNIDAD REGIONAL NORTE**

**DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO**

**ADMINISTRATIVA**

**TITULO**

**ESTRATEGÍAS CONTEMPORANEAS DE LA MOTIVACIÓN**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**ALBA NYDIA ORTIZ ARIAS**

**H. Caborca, Sonora.**

**Diciembre del 2008.**

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

## DEDICATORIAS

A mi Padre

Por tantas preocupaciones, por tu esfuerzo que no merezco, por minimizar tus acciones y desechar tus consejos. Perdón por contestarte, por no pedirte disculpas en su momento, Por haberte hecho sentir mal, por tantas travesuras y groserías de mi parte. Perdón por haberte insultado en mi interior cuando me regañabas merecidamente. Por no ser comprensiva con tus limitantes, por exigirte más de lo debido, y de lo que merezco. Perdón papá, te lo pido estando viva pienso que cuando me faltes no podré seguir en pie ni podré decirte lo que ahora. Por eso te pido perdón en este instante, antes de que el tiempo me quite tu presencia, y me arrepienta de no haberte demostrado lo mucho que te quiero. Amílcar.

No sé si ahora me lo merezca, pero deja decir que por tu gran esfuerzo es que logre cumplir con uno de mis logros que, aunque no lo pude compartir contigo debes saber que en donde te encuentres esta tesina va dedicada para ti.

A mi madre

A usted madre que has estado conmigo en momentos importantes de mi vida, por tu apoyo incondicional, por escucharme y tratar de entenderme; tan solo por el hecho de que estés en mi vida es que te doy gracias. . . . ¡TE AMO!

A mis hermanos

Francisco, Silvia, Dinorah, Teresa, Edén y Rosa que contribuyeron poniendo con su granito de arena para que yo pudiese terminar este gran logro y seguir adelante, en gran parte también porque están siempre allí para apoyarme en mis decisiones más difíciles; y porque somos muy buenos amigos, a todos ellos gracias. . . .

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero mostrar mi más amplio agradecimiento a todos aquellos a que me ayudaron a la elaboración de este trabajo, aportándome los medios que estaban a su alcance, sean opiniones, libros, ideas, ya que con esto obtenía una referencia más clara de cómo darle forma a la presente tesina.

A las personas de las cuales conté con su apoyo les ofrezco mi más sincero agradecimiento a los que integran el equipo bibliotecario por su permanente disposición y desinteresada ayuda; a los maestros L.A.E. María del Rosario Quintanar Gallardo, L.A. Ramón Araiza Vázquez, L.C.P. Ramón Aurelio Márquez García que impartieron el curso de titulación, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad fundamentales para la culminación de este trabajo, logrando con sus aportaciones el complemento del mismo, que en su inicio no tenía forma, pero que ahora se puede observar; y a todas aquellas personas que de una u otra manera me alentaron para salir adelante, a todos ellos. . . . ¡Gracias!

No quisiera dejar pasar y dar gracias a todas aquellas personas que por alguna razón estuvieron en mi vida y que a través de los años han formado parte de ella.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I.</b> .....	10
<b>CONTEXTO DEL PROBLEMA Y REFERENCIAS TEORICAS</b> .....	10
1.1 Descripción de la problemática .....	100
1.2 Antecedentes .....	100
1.3 Justificación .....	12
1.4 Objetivo .....	12
1.5 Marco teórico .....	13
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	18
<b>TEORÍAS MOTIVACIONALES</b> .....	18
2.1 Primeras teorías sobre la motivación .....	18
2.2 Teorías Contemporáneas .....	27
2.3 Teorías de las tres necesidades .....	28
2.4 Teoría de la fijación de metas .....	30
2.5. Teoría del reforzamiento .....	31
2.6. Teoría de las expectativas .....	32
2.7 Ciclo motivacional .....	34
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	36
<b>ESTRATEGIAS CONTEMPORÁNEAS DE MOTIVACIÓN</b> .....	36
3.1 Perspectivas en el pasado del diseño del trabajo .....	36
3.2. Motivación para grupos exclusivos de empleados .....	37
3.3. Diseño de puestos motivadores .....	38
3.4. Motivación en la práctica .....	41

3.5. Practicas modernas de motivación en las empresas .....	42
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>47</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFÍAS.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad abordar el tema de la motivación de los individuos en la actualidad, puesto que se ha estudiado desde una perspectiva de las ciencias administrativas, e intentaremos hacer una aportación y argumentar como “las formas contemporáneas de motivar a los empleados” podrían aplicarse para hacer frente a la falta de motivación laboral en las empresas y que de esta manera logren ser más productivas.

La idea de este documento nace a partir de una revisión bibliografía exhaustiva en la cual se observa que muchas empresas no son productivas, ya que sus empleados no trabajan bien a causa de la falta motivación, lo cual nos lleva a analizar mas afondo y desde un panorama distinto, el por qué los recursos humanos en las organizaciones ya no son tan productivos aun cuando se le remunera bien por su trabajo.

De acuerdo a lo observado es que surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo las estrategias contemporáneas de la motivación influyen en la competitividad empresarial?

Ante esta pregunta, nuestra afirmación es que las diferentes teorías motivacionales son la base de las nuevas estrategias que utilizan las empresas para motivar a los empleados en la actualidad. La metodología utilizada en esta tesina es una investigación realizada a partir de fuentes secundarias sobre el tema.

Para la argumentación y presentación de este estudio el documento está estructurado en cuatro capítulos;

En el primer capítulo denominado “contexto del problema y referencias teóricas”, se aborda la descripción de la problemática, los antecedentes, la justificación y el objetivo del mismo trabajo, para finalizar este apartado con el marco teórico en el cual se mencionan algunas definiciones sobre la motivación

y sus orígenes agregando ciertas aportaciones recientes que se han hecho sobre el tema y la conceptualización;

El segundo capítulo; “Teorías Motivacionales” se habla sobre las primeras teorías de la motivación, desprendiéndose de ellas las teorías más sobresalientes desde los inicios de nuestro siglo.

En el capítulo tres “Estrategias contemporáneas de la motivación” se abordan diferentes perspectivas de la motivación laboral, así mismo se hace referencia a algunas aportaciones que hacen varias empresas sobre la forma en que han estado motivando a su personal durante los últimos años.

Y para finalizar con este documento en el capítulo cuatro exponemos las conclusiones y recomendaciones, así como se puntualizan las referencias bibliográficas utilizada que principalmente partieron de fuentes secundarias y páginas electrónicas de la Internet.

# **CAPITULO I**

## **CONTEXTO DEL PROBLEMA Y REFERENCIAS TEORICAS**

### **1.1 Descripción de la problemática**

Durante algunos años se han estudiado todos los factores relevantes que pueden tener motivado al recurso humano en la empresa, de que si están suficientemente capacitados o si están suficientemente motivados como para hacer que la empresa produzca mas, ya que a causa de este síntoma ha despertado importancia en la actualidad, pues debido a este problema se ha vuelto necesario investigar el ¿cómo motivar al recurso humano en la empresa? Pues en sí, la motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar y preguntarnos ¿qué se puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos para dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los nuestros propios.

Ya que en muchos casos la empresa ve al recurso humano como una máquina de hacer funcionar y no como personas que tienen necesidades propias.

### **1.2 Antecedentes**

La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran

número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, por lo cual empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

Esta surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. (Dorch, 2000).

De esta manera, la motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El término Motivación procede del vocablo latino motus y tenía que ver con aquello que movilizaba al sujeto para ejecutar una actividad (Stoner et al., 1996).

La motivación constituye una condición necesaria de la existencia propia del ser humano y a su vez acontece en uno de los factores más importantes de su desarrollo, se puede considerar, el motor impulsor de toda su actividad.

En la sociedad actual el conocimiento de los principales móviles que orientan la actuación de la personalidad es una preocupación para todo su entorno.

Es evidente que, si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía.

### **1.3 Justificación**

Anteriormente se pensaba que estimular a un empleado con dinero era como si él dijera -yo trabajo en esta empresa por dinero-, pero no necesariamente es así. Las nuevas tendencias indican que el estímulo económico está tomando mucho auge en la actualidad, sin embargo, este no es determinante. Los gerentes y supervisores de todas las industrias reconocen cada vez más que las técnicas Motivacionales que fueron efectivas en el pasado han perdido mucho de su efecto. Una parte importante de nuestra fuerza productiva llega al trabajo con valores y expectativas diferentes y cada día hay más discrepancia entre las técnicas tradicionales de supervisión y la productividad de los empleados.

Pero para poder controlar adecuadamente la forma en que los empleados cumplen con las expectativas de sus superiores, se ha tenido que implementar un sistema de control de las actividades de cada empleado, contando con sus metas, la forma en que desarrolla su trabajo, si logra o no sus objetivos, etc. para que no haya ninguno que se quede sin obtener lo que realmente merece.

### **1.4 Objetivo**

Hoy en día las empresas hacen cualquier cosa para mantener a sus empleados contentos y, por lo tanto, productivos, de esta manera nuestro objetivo es conocer cómo podemos motivar al empleado de hoy para que la empresa pueda así tener mejores resultados, ya que ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad de la misma. Por otra parte una de las características que se observa en la economía de nuestros tiempos es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores y para lograrlo recurren a todos los medios disponibles a su alcance, por lo que no se dan cuenta de que la falta de motivación en sus empleados es parte fundamental para ellos y no es precisamente el incentivo económico otorgado tradicionalmente, en la

actualidad las demandas de los empleados van más allá de recibir un pago sustancioso por el servicio que ellos prestan a las empresas.

Lo más importante es que en la empresa, los intereses de los empleados vayan en conjunción con los de los asociados de la misma, o lo que es lo mismo: “si todos halamos para el mismo lado llegaremos más pronto” (Robbins, 2004 p. 155).

## **1.5 Marco teórico**

### **1.5.1. Definiciones sobre la Motivación.**

Atraves de la revisión bibliográfica se pueden observar diferentes formas de definir la motivación, y a partir de estas se puede llegar a conceptualizarla personalmente como el estímulo que nos impulsa a realizar alguna cosa, meta u objetivo para un fin determinado.

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

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (Stoner et al., 1996).

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.” (Koontz et al., 1998).

### 1.5.2. Origen de las Teorías Motivacionales.

A través del tiempo y a raíz de investigaciones realizadas en las empresas sobre que desmotiva al personal han surgido varias teorías de la motivación y cada una de ellas pretende describir que son los humanos y que pueden llegar a ser. Por lo tanto, podemos decir que el contenido de una teoría de la motivación nos habla de su concepción particular de las personas y su forma de actuar. (Stoner et al., 1996)

Las teorías de la motivación nos sirven para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual trabajan las organizaciones, describiendo a los gerentes, supervisores y empleados que participan en las organizaciones todos los días. Como las teorías de la motivación tratan del desarrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones.

### 1.5.3. Aportaciones al tema de las teorías motivacionales.

La revisión bibliográfica muestra, al menos, cinco aportaciones muy sobresalientes sobre la forma de motivar a los empleados en la organización. El primero tema es "Motivación y Productividad", el segundo "Motivación en Épocas de Crisis", el tercero "Motivación, Aprendizaje y Logros", el cuarto "El éxito de la empresa empieza con el individuo" y el quinto "La Motivación laboral en las empresas de servicios".

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto ya que un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño. (Arana, 2008).

El argumento de esta técnica es que se logran resultados y así se ha demostrado por que el personal adquiere responsabilidad.

Una crisis es una gran oportunidad. Una oportunidad de resolver las dudas, superar los temores y restablecerte en ti, confirmando que eres el propio líder de tu vida. Las crisis implican cambio, y eso puede ser muy positivo, siempre y cuando elijamos movernos con el cambio, cambiar nosotros para obtener un beneficio. Lo que probablemente nos frene a cambiar es que no lo creemos muy posible. No nos creemos muy capaces de producir una diferencia, no confiamos plenamente en nuestras capacidades para generar un buen negocio, no creemos que tengamos un diferencial muy importante como para que alguien más se interese en nosotros. Mantenemos un paradigma que nos limita a cambiar, y obtener un provecho de la situación presente, en vez de adoptar creencias e ideas que nos apoyen a crear algo que funcione para nosotros (Tosoratto, 2006).

Por lo tanto, una crisis es que nos lleva al cambio confiarnos plenamente en nuestras capacidades confirmando que somos líderes de nuestras propias situaciones y responsabilidades.

Los teóricos del aprendizaje y los profesores están de acuerdo en que los estudiantes motivados aprenden con mayor rapidez y más eficazmente. Que los estudiantes que no están motivados. Pedro Ovalle nos recuerda que se usa la expresión motivación como el elemento clave que impulsa al ser humano a tomar una acción para dirigirse a un determinado lugar o a asumir una posición con respecto a una situación nueva. Ahora bien, este aspecto es decisivo en cualquier actividad que desarrolla el ser humano, razón por la cual es necesario tenerlo en cuenta en el proceso de aprendizaje (Mora, 2007).

La motivación en el proceso enseñanza aprendizaje se refiere y los profesores en el caso de la enseñanza nos referimos a la estimulación de la voluntad de aprender, ya que la falta de motivación es señalada como una de las causas primera del deterioro y uno de los problemas más graves del aprendizaje.

La supervivencia y el éxito de la empresa se pueden asegurar a través del desarrollo personal de sus empleados, lo cual lleva a una cultura empresarial sana donde la comunicación y la productividad florecen por su propia cuenta. En un mundo perfecto, cada persona sería auto responsable y no tendríamos que gastar cantidades enormes de tiempo y recursos – que parecen necesarios hoy en día para mantener y hacer que crezca un negocio – asegurándonos de que cada empleado añada a la energía colectiva de la empresa por lo menos un pequeño porcentaje de su potencial verdadero. Tristemente, muchísima energía sigue siendo necesaria para motivar a un empleado normal. Y aunque sea común, lo cual actúa como gran igualador en respeto a la competencia en el mercado, existen casos donde, gracias a la unión de varios factores que sin duda no se conocen lo suficientemente bien en el mundo de los negocios, una compañía (que en su definición más básica es una asociación de personas, de seres humanos) logra salir de la impotencia, dejando al resto de sus “competidores” (si es que así se les puede considerar) retorciéndose letárgicamente en las arenas movedizas de la ineficacia (Collins, 2007).

De lo anterior podemos deducir que la auto responsabilidad, la motivación y el estado general de ánimo del empleado son factores que ni están, ni deberían estar bajo el control del empleador, son perspectivas personales y se encuentran plenamente en manos del individuo.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad; es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por el Psicólogo, el filósofo, el educador, etc. Por ejemplo: El jefe que necesita “hacer que su gente haga”; el vendedor que se empeña en despertar en los clientes la voluntad de comprar o el padre de familia que cumple con la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos.

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta al atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué se puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios? (2007 en línea).

Así, la motivación laboral en las diversas empresas es se refiere a que existe la necesidad de motivar a los empleados, “para que quieran” y “para que puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo; la motivación laboral es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda.

## **CAPITULO 2**

### **TEORÍAS MOTIVACIONALES**

#### **2.1 Primeras teorías sobre la motivación**

En la década de 1950 fue un periodo conveniente en el desarrollo de los conceptos de la motivación. Ya que en esta época surgieron tres teorías, que, si bien fueron aceptadas y cuestionadas, hoy se pone en tela de juicio su validez.

Empezaremos analizando tres de las primeras teorías, que, a pesar de ser cuestionables en términos de importancia, tal vez sean los enfoques más ampliamente conocidos hacia la motivación de los empleados. Ya que existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores.

Las teorías que se describen seguidamente son las más comúnmente mencionadas y utilizadas por quienes están a cargo de programas motivacionales dentro de las organizaciones a continuación desarrollamos las más significativas:

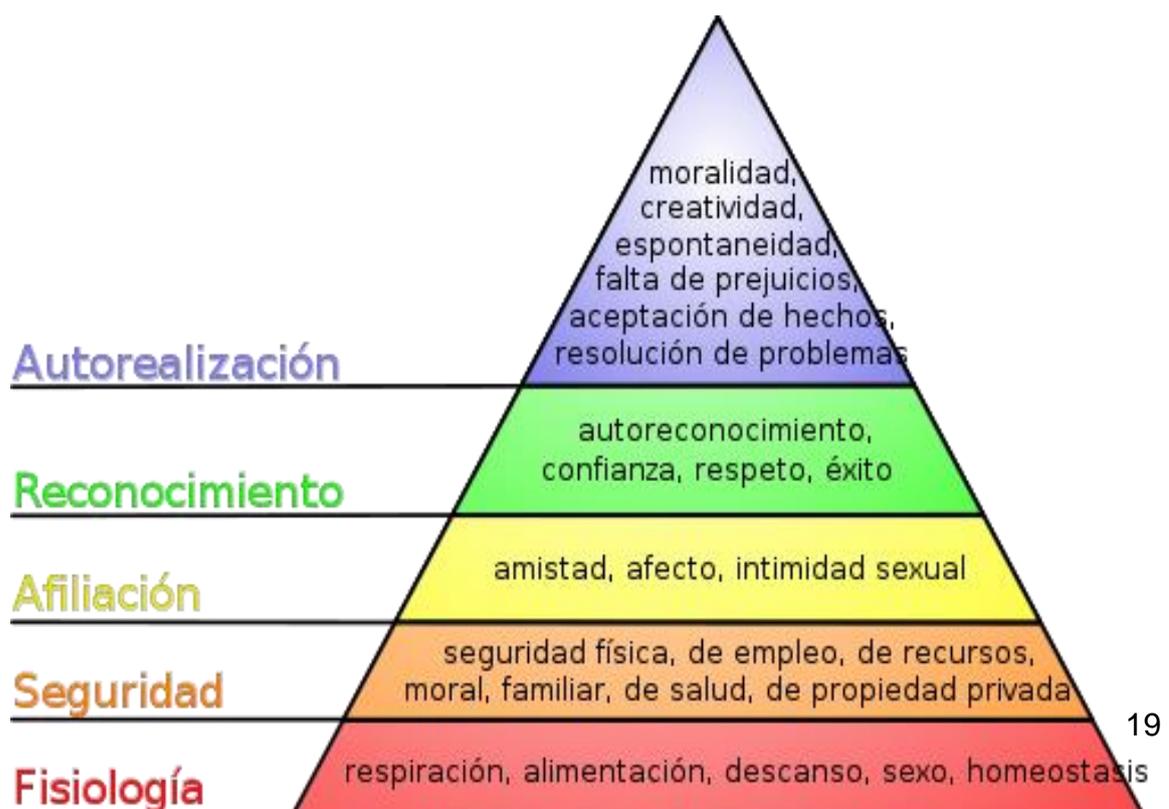
### 2.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Abraham Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada “pirámide de necesidades”. Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo, se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades (López, 2001 en línea).

Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo. En la actualidad, cuenta con ocho etapas distribuidas en las mismas necesidades más la de trascendencia en el vértice de la pirámide.

GRÁFICO 3. TEORÍA DE MASLOW



- Necesidades básicas. Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido...
- Necesidades de seguridad. Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad...
- Necesidades sociales o de pertenencia. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones...
- Necesidades de estatus y prestigio. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder...
- Necesidades de autorrealización. Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

De acuerdo con Abraham Maslow, las personas deben satisfacer parcialmente una necesidad de orden inferior antes de experimentar la siguiente.

La importancia de sus investigaciones en la afirmación de que la gente es motivada para adoptar aquellas conductas que percibe como importantes para satisfacer las necesidades de orden inferior y después las de orden superior; más de una necesidad puede constituir el punto central de cierta conducta.

Aun cuando esta teoría es bastante popular e intuitivamente atractiva, no ha soportado el rigor de la evaluación empírica.

“Otro estudio acerca de las necesidades de Maslow, en que el que participo un grupo de administradores a lo largo de un periodo de 5 años, Douglas T. May y

Khalil Nougaim tampoco hallaron sólidas evidencias de la existencia real de tal jerarquía. Descubrieron en cambio que, a medida que avanzan en una organización, la importancia de las necesidades fisiológicas y de seguridad de los administradores tiende a disminuir, en tanto que sus necesidades de asociación, estimación y autorrealización tienden a aumentar. Insistieron, sin embargo, en que el movimiento ascendente de la prominencia de las necesidades resultaba de cambios profesionales ascendentes, no de la satisfacción de necesidades de menor orden". (Koontz, 1998, p. 507)

### 2.1.2. Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa (*fig. No. 1*):

- Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:
  - La realización de un trabajo interesante.
  - El logro.
  - La responsabilidad.
  - El reconocimiento.
  - La promoción.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción. Bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la "desmotivación" ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción"

- Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.

- El sueldo.

- Las relaciones humanas.

- La política de la empresa.

- Etcétera.

Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, ósea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

De acuerdo con la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción.

Según esta teoría el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas. Herzberg concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas.

Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo la teoría de los factores, propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal (poligran, 2007 en línea).

Figura, No. 1.

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES MOTIVACIONALES</b> <b>(De satisfacción)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FACTORES HIGIENICOS</b> <b>(De insatisfacción)</b></p>
<p>Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)</p>	<p>Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo en sí.</li> <li>2. Realización.</li> <li>3. Reconocimiento.</li> <li>4. Progreso profesional.</li> <li>5. Responsabilidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las condiciones de trabajo.</li> <li>2. Administración de la empresa.</li> <li>3. Salario.</li> <li>4. Relaciones con el supervisor.</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales.</li> </ol>

### 2.1.3. Teoría X y Teoría Y

Las teorías X y Y, son dos formas distintas de percibir el comportamiento humano que son adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad. Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, por cierto, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

#### TEORÍA X

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí "trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación (López, 2001 en línea).

Las premisas de la teoría X son:

Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda; En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan.

La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;

El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" (López, 2001 en línea).

## TEORÍA Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados (López, 2001 en línea).

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí; No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización. (Stoner, et al., 1996)

## **2.2 Teorías Contemporáneas**

Algunos autores e investigador han clasificado los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación en cinco categorías; la teoría de las tres necesidades, la teoría del reforzamiento, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría de fijación de metas.

Cada una de estas posiciones permite a los gerentes y a sus empleados completar la siguiente afirmación, de diferente manera. No obstante, estas cinco posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

- Teoría de las tres necesidades;

Teoría de la motivación que se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

- Teoría de la equidad;

Teoría de la motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción.

- Teoría de las expectativas;

Teoría de la motivación que dice que las personas eligen cómo comportarse, de entre varias conductas alternativas, con base en sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta.

- Teoría del reforzamiento;

Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiene a no ser repetida.

- Teoría de fijación de metas;

Teoría de la motivación de un proceso que se concentra en establecer metas, según el psicólogo Edwin Locke. (Stoner, et al., 1996).

### **2.3 Teorías de las tres necesidades**

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 incluyen la necesidad de logro, que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchan para tener éxito; necesidad de poder, que es la necesidad de hacer que otros se comporten y la necesidad de pertenencia, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todas ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

- Necesidad de poder;

McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

- Necesidad de asociación o pertenencia;

Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

- Necesidad de logro;

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos. (Koontz, et al., 1998)

De estas tres necesidades, la necesidad de logro es la que más se ha investigado la cual nos lleva a la siguiente pregunta ¿Qué muestra esta investigación?

En base a lo anteriormente expuesto podemos decir que las personas que tienen gran necesidad de logros luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer las cosas de manera más eficiente que como se ha hecho antes. Prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas,

en los que se pueda recibir una retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño con el propósito de saber si están mejorando y en los que puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes, ya que a este nivel, su necesidad ha cambiado ya que ahora buscan probar su propio potencial, esto es de alguna manera ellos mismos se retan a hacer cosas nuevas, salir de la rutina y buscar algo que los haga distinguirse y probar su capacidad de hacer algo nuevo y entusiasmarse como lograr una meta difícil.

## **2.4 Teoría de la fijación de metas**

A partir de observar cómo reaccionan los empleados en el trabajo con respecto a los objetivos propuestos surge la teoría de la fijación de la meta que habla de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. (Koontz, et al., 1998)

La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre la fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de "haz tu mejor esfuerzo". La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno.

Por ejemplo, cuando un representante de ventas se compromete a hacer ocho llamadas para tratar de ganar clientes y cerrar negocios diariamente, su intención le proporciona un objetivo específico a lograr, por lo tanto, podemos decir que, siempre que mantenga firme su objetivo específico, este superará fácilmente a alguien más que opera sin metas o con la meta general de "hacer su mejor esfuerzo".

Podemos pensar que es una contradicción que la teoría de la fijación de metas afirme que la motivación se maximiza por medio de metas difíciles, en tanto que la motivación hacia el logro es estimulada por metas moderadamente desafiantes, sin embargo, no es así ya que, en primer lugar, 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. Dado que no más de 10 a 20% de los norteamericanos tienen por naturaleza una gran necesidad de logros y que esa proporción es mucho menos en países subdesarrollados, las metas difíciles son todavía recomendables para la mayoría de los empleados. En segundo lugar, las conclusiones de la teoría de la fijación de metas se aplican a los que aceptan y están comprometidos con las ellas.

## **2.5. Teoría del reforzamiento**

Su máximo representante es el psicólogo B.F. Skinner explica la forma en que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los comportamientos futuros mediante un proceso de carácter persistente. Una conducta que tiene consecuencias positivas, tiende a ser repetida. (INACAP, 2002 en línea).

En contraste con la teoría de la fijación de metas, la teoría del reforzamiento dice que el comportamiento depende de sus consecuencias. En tanto que la teoría de fijación de metas propone que el objetivo de un individuo es dirigir su comportamiento, la teoría del reforzamiento argumenta que el comportamiento tiene una causa externa. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que, cuando se presenta inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades.

En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción. Esta idea ayuda a explicar por qué las editoriales como Pearson Educación, incluyen cláusulas de incentivos en los contratos de los autores. Si cada vez que un autor entrega un capítulo completo la empresa envía un cheque por adelantado por futuras regalías, la persona se siente motivada a seguir enviando capítulos.

Es decir que es más probable que las personas participen en los comportamientos deseados si reciben una recompensa por hacerlo por lo tanto, las recompensas son más 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.

Por medio de la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones que consideren deseables. Sin embargo, como el énfasis es en el reforzamiento positivo, no en el castigo, los gerentes deben ignorar no castigar, la conducta desfavorable. Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápido que la ausencia de reforzamiento, su efecto es solo temporal y puede producir después más efectos secundarios desagradables como conflictos en el lugar de trabajo, ausentismos y rotación. La investigación ha mostrado que el reforzamiento es una influencia importante en el comportamiento laboral, pero no es la única explicación de las diferencias de motivación que tienen los empleados. (INACAP, 2002 en línea).

## **2.6. Teoría de las expectativas**

Otro enfoque que para muchos llega más lejos en la explicación de lo que explicar esta teoría fue el psicólogo Víctor H. Vroom. Este sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

En cierto sentido, esta es una expresión moderna de lo que hace siglos observo Martín Lutero cuando dijo: “Todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza” (Koontz, et al., 1998).

Más específicamente, la teoría de Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que se tengan de que sus esfuerzos ayudaran tangiblemente al cumplimiento de una meta. En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida.

En términos del propio Vroom, su teoría podría formularse de la siguiente manera:

Fuerza = valencia x expectativa

Donde fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, valencia es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y expectativa la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado. Cuando una persona se muestra indiferente ante el cumplimiento de cierta meta, ocurre una valencia de cero; la valencia es negativa cuando la persona preferiría no alcanzar la meta. En ambos casos, el resultado sería, por supuesto, ausencia de motivación. De igual forma, una persona carecería de motivación para cumplir una meta si su expectativa fuera de cero o negativa.

Así, la fuerza necesaria para hacer algo dependerá tanto de la valencia como de la expectativa. Además, la motivación para llevar a cabo cierta acción podría estar determinada también por el deseo de conseguir algo más. Una persona, por ejemplo, podría estar dispuesta a trabajar intensamente para obtener un producto por el cual recibirá una valencia bajo la forma de pago. O bien, un administrador podría estar dispuesto a trabajar intensamente para cumplir las metas de comercialización o producción de la compañía a fin de obtener como valencia un ascenso o un pago (Koontz, et al., 1998).

### 2.6.1. La Teoría de Vroom y la práctica

“Uno de los mayores atractivos de la teoría de Vroom es que en ella se reconocen la importancia de diversidades y motivaciones individuales pero la fortaleza de la teoría de Vroom es también su debilidad. El supuesto de que las percepciones de valor varían entre un individuo y otro en diferentes momentos y en diversos lugares parece ajustarse más precisamente a la vida real.

Así mismo, es congruente con la idea de que la labor de los administradores consiste en diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño, para lo cual necesariamente se deben tomar en cuenta las diferencias entre diversas situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica., sin embargo, a pesar de la dificultad de su aplicación, esta teoría deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que otros enfoques permiten suponer. (Koontz, et al., 1998).

## 2.7 Ciclo motivacional

Antes definimos la motivación como un proceso, es decir, como una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma.

Diferentes autores han propuesto distintas formas de ver el ciclo de la motivación. En un intento de integrar de manera sencilla los planteamientos básicos de estos autores, se propone un modelo de siete etapas:

- Conciencia de la necesidad.
- Transformación de la necesidad en un deseo específico.
- Identificación del incentivo que satisface el deseo.

- Selección del curso de acción que conduce al incentivo.
- Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo.
- Consecución del incentivo deseado.
- Satisfacción de la necesidad.

La motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aun cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla, espectro que normalmente varía entre una y otra sociedad. Así, la necesidad se convierte en un deseo específico. Con ese deseo por satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social el ó los incentivos que lo colmaran.

Si no existiera tal incentivo, el simple deseo no producirá conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría. Una vez precisado el incentivo u objetivo a alcanzar, la persona selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta esa meta. Luego, inicia la conducta dirigida a la consecución del citado incentivo y persiste en ella hasta alcanzarlo. Si lo logra, el individuo satisfará la necesidad que originó el ciclo. Si algún obstáculo impide el logro del objetivo sobreviene la frustración.

Debe señalarse que hay necesidades que producen ciclos más largos que otros, el hambre, por ejemplo, supone una sucesión rápida de eventos, y reaparece unas cuantas horas después de haber sido satisfecha. La necesidad de crecimiento personal (culminar una carrera profesional, verbigracia) implica un proceso más largo: su satisfacción supone una inversión prolongada de tiempo y esfuerzo (Romero, 2006).

## CAPÍTULO 3

### ESTRATEGIAS CONTEMPORÁNEAS DE MOTIVACIÓN

#### 3.1 Perspectivas en el pasado del diseño del trabajo

A partir de la larga historia del trabajo y de las actitudes tomadas antes, éste ha evolucionado al concepto moderno relativo que el trabajo puede servir como medio para satisfacer las necesidades tanto psicológicas como económicas. Esto es la base de la actual preocupación por el diseño del trabajo, la cual puede decirse que empezó con los estudios de la administración científica de Frederick Taylor y otros, a principios del siglo veinte (Aldag, et al., 2000).

Los movimientos de ampliación y enriquecimiento del trabajo durante la década de los cincuenta y los sesenta, trataron de poner remedio a algunos de los problemas resultantes de la administración científica, al expandir horizontal y verticalmente el papel del trabajador en su empleo. Ambas técnicas, no obstante, carecen de una base teórica en su empleo.

“La revolución industrial, surgida en Europa al final del siglo XVIII, presentó a los gerentes una multitud de problemas tecnológicos y de relaciones humanas nunca antes imaginados. Charles Babbage, inglés, fue probablemente el primer escritor en propugnar por que los gerentes trataran estos problemas científicamente, en lugar de depender únicamente de conjeturas, presentimientos e intuiciones (Babbage, 1832), enfatizó la importancia de la especialización del trabajo, argumentando aprender un oficio, y que aumentaría el nivel de habilidad de los empleados” (Aldag, et al., 2000).

En el área del diseño del trabajo, Taylor y sus colaboradores propugnaron por el uso de estudios de tiempo y movimiento para determinar la mejor forma de desempeñar un trabajo, y que todos los empleados que desempeñaran el

mismo trabajo fueran instados a usar las técnicas y procedimientos así identificados. Se demostró este proceso de simplificación y estandarización del trabajo para ahorrar tiempo, dinero y energía. El enfoque que dio Taylor al diseño del trabajo fue visto por muchos como un medio de reeditar numerosos beneficios a la organización, mano de obra y en la fatiga del trabajador, y como una simplificación del programa de producción. De hecho, la administración científica fue considerada por algunos como un vehículo para la reestructuración radical de la sociedad contemporánea. (Aldag, et al., 2000).

### **3.2. Motivación para grupos exclusivos de empleados**

¡Motivar a los empleados nunca ha sido fácil! Los empleados llegan a las organizaciones con diferentes necesidades, personalidades, destrezas, habilidades, intereses y aptitudes. Tienen diversas expectativas de sus empleadores y distintos puntos de vista de lo que creen que su empleador tiene derecho a esperar de ello. Además, difieren mucho en lo que desean de sus empleos. Existen algunos empleados que obtienen más satisfacción de sus intereses y actividades personales por lo solo desean un cheque semanal, no más. No están interesados en hacer que su trabajo sea más desafiantes o interesantes ni en “ganar” concursos de desempeño. Otros por el contrario obtienen gran satisfacción en sus trabajos.

Hoy en día para que verdaderamente den un efecto positivo las diferentes estrategias utilizadas para hacer trabajar eficientemente a las personas en las organizaciones, los gerentes deben entender las necesidades de motivación de estos grupos diversos que incluyen a empleados, profesionales, trabajadores eventuales y empleados poco capacitados que ganan el salario mínimo.

Para maximizar la motivación entre la fuerza laboral de hoy, los gerentes necesitan pensar en términos de flexibilidad. Ya que con el paso del tiempo se ha visto que los hombres dan más importancia a tener autonomía en sus trabajos que las mujeres. En contraste, la oportunidad de aprender, los horarios de trabajo flexibles y las buenas relaciones interpersonales son más

importantes para mujeres. Los gerentes necesitan reconocer más que lo que motiva a una madre soltera que tiene hijos dependientes y que trabaja tiempo completo para apoyar a su familia puede ser muy diferente de las necesidades de un empleado soltero que trabajo medio tiempo, o de un empleado de mayor edad que trabaja solo para complementar su ingreso de jubilación. Se requiere una gama diversa de recompensas para motivar a empleados con necesidades tan distintas.

### **3.3. Diseño de puestos motivadores**

Usamos el término diseño de empleos para referirnos a la forma en que se combinan las tareas para formar empleos completos. Los trabajos que las personas llevan a cabo en una organización no deben evolucionar al azar; los gerentes 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. Cuando los empleos se diseñan teniendo esto en mente, los empleados se sienten motivados a trabajar con empeño.

Cuando los empleos tienen un enfoque reducido y muy especializado, motivar a los empleados es un desafío real. Uno de los esfuerzos iniciales para superar los inconvenientes de la especialización de los empleos fue 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, así pues, el empleo de un asistente dental se puede ampliar de tal manera que además de realizar la limpieza dental, busque los expedientes de los pacientes, los archive después de terminar, y limpie y guarde los instrumentos. Esta opción de diseño de empleos se denomina ampliación del empleo (Robbins, 2004).

Los esfuerzos de ampliación del empleo que se centran únicamente en aumentar el número de tareas han tenido resultados menos que emocionantes

y de ahí han surgido otras formas de hacer que el trabajo que realizan los empleados sea más excitante.

El enriquecimiento del empleo, es otro enfoque hacia el diseño de empleos motivadores, este consiste en la expansión vertical de un empleo agregando responsabilidades de planeación y evaluación, Este aumenta la profundidad del empleo, que es el grado de control que los empleados tienen sobre su trabajo, en otras palabras, a los empleados se les confiere poder para asumir algunas de las tareas que comúnmente permiten a los trabajadores realizar una actividad completa con mayor libertad, independencia y responsabilidad.

Estas tareas también deben proporcionar retroalimentación de manera que los individuos puedan evaluar y corregir su propio desempeño de tal forma que, en un trabajo enriquecido, nuestro asistente dental, además de la limpieza dental, podría programar las citas y realizar el seguimiento de los pacientes.

Modelo de las características del empleo. (MCE) aunque muchas organizaciones han implementado programas de ampliación y enriquecimiento del empleo experimentando resultados mixtos ninguno de estos enfoques hacia el diseño de empleos proporcionó un marco conceptual para analizar los empleos o guiar a los gerentes en el diseño de empleos motivadores. El modelo de las características del empleo identifica cinco características principales del empleo, sus interrelaciones y su impacto en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados.

De acuerdo con el MCE cualquier empleo puede ser descrito en cinco dimensiones claves, que se definen de la manera siguiente:

- Variedad de destrezas. Grado en el que el trabajo requiere una variedad de actividades, de manera que un empleado pueda usar diversas destrezas y talentos.

- Identidad de las tareas. Grado en que el empleado requiere la terminación de una pieza de trabajo completa e identificable.
- Importancia de las tareas. Grado en el que el trabajo produce un impacto importante en la vida o el trabajo de otra persona.
- Autonomía. Grado en el que el empleado proporciona libertad, independencia y discreción considerables a un individuo para que un individuo programe su trabajo y determine los procedimientos que usara para llevarlo a cabo.
- Retroalimentación. Grado en el que la ejecución de las actividades requeridas por un empleado da como resultado que un 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 (conocimiento de los resultados a través de la retroalimentación) que se ha desempeñado bien personalmente (responsabilidad experimentado por medio de la autonomía del trabajo) en una tarea por la que se preocupa ( significado experimentado a través de la variedad de destrezas, la identidad de las tareas y la importancia de las tareas) cuando mas caractericen al empleado estas tres condiciones, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleo y menor será su ausentismo y posibilidad de renunciar.

Como muestra el modelo mencionado, los vínculos entre los aspectos laborales son moderados por la fuerza de la necesidad del crecimiento individual (el deseo que tiene la persona autoestima y autorrealización) esto significa que los individuos con gran necesidad de crecimiento tienen la necesidad responder de manera positiva cuando sus empleados incluyen aspectos más individuales con escasa necesidad de crecimiento.

Esto puede explicar los resultados mixtos del enriquecimiento de los empleados. Los individuos con escasa necesidad de crecimientos no logran un desempeño alto ni obtienen mucha satisfacción con el enriquecimiento de sus empleos.

### **3.4. Motivación en la práctica**

Se han cubierto una gran cantidad de información sobre la motivación. Si nosotros como gerentes interesados en motivar a sus empleados, ¿qué recomendaciones específicas podemos extraer de las teorías y temas presentados en este capítulo? Aunque no existe una serie que englobe a todas las directrices, las siguientes sugerencias se inspiran en lo que sabemos sobre como motivar a los empleados.

Reconocer las diferencias individuales. Casi todas las teorías contemporáneas de la motivación reconocen que los empleados no son idénticos. Tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidades y otras variables individuales importantes.

Hacer que las personas tengan empleos acordes a ellas. Existe una gran cantidad de evidencias que muestran los beneficios motivadores de lograr que las personas tengan empleos coherentes. Por ejemplo, las personas con una gran necesidad de logro deben tener empleos que les permitan participar en la fijación de metas moderadamente desafiantes y que incluyan autonomía y retroalimentación. Además, recuérdese que no todas las personas se sienten motivadas por empleos con mucha autonomía, variedad y responsabilidad.

Usar metas. La literatura sobre la teoría de la fijación de metas sugiere que los gerentes deben asegurarse de que los empleados tengan metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre el logro de esas metas.

Tener la seguridad de que las metas se perciben como alcanzables. Sin importar si las metas son alcanzables en realidad, los empleados que ven las metas como inalcanzables reducirán su esfuerzo por qué pensarán, ¿por qué

no debo molestarme? Por lo tanto, los gerentes deben asegurarse de que los empleados confían en que el aumento del esfuerzo puede conducir al logro de las metas de desempeño.

### **3.5. Practicas modernas de motivación en las empresas**

La motivación es un problema para el cual las organizaciones siempre están buscando una solución ya que día a día se encuentran con situaciones donde es preciso hacer que el empleado trabaje de tal o cual manera, con la finalidad de que la empresa logre sus metas y sea más productiva.

En base a lo anterior los administradores han intentado diversos medios para mejorar la motivación de los trabajadores, desde los más tradicionales como aumentar los salarios y mejorar prestaciones, hasta ideas más extravagantes.

Por ejemplo: El gigante del almacenamiento de datos EMC se encuentra entre las compañías que hacen que sus empleados caminen sobre brasas de carbón de 1,500 grados ¿Por qué? La dirección cree que, si los empleados enfrentan el miedo, están listos para emprender lo imposible en su trabajo. El vicepresidente de EMC, Jeff Goldberg, que ha caminado tres veces sobre las brasas admite que no tiene ninguna prueba concreta de que el hacerlo aumente los logros al apagar el miedo en el trabajo, pero dice que hay muchas pruebas anecdóticas.

Jan Gunneson, gerente de ventas distritales de la compañía, dice que los vendedores que han caminado sobre las brasas visitan con más insistencia a los directores ejecutivos y otros altos ejecutivos, pasando sobre la cabeza de los contactos más tradicionales de nivel inferior, en su esfuerzo por cerrar nuevos negocios. Gunneson cree que la motivación que se consigue por caminar en las brasas es permanente. “estoy segura de que dentro de 50 años recordare y compartiré esta experiencia con mis nietos. “el secreto de la motivación es hacer que los empleados caminen sobre brasas?, probablemente no, pero es una estrategia que utilizan las empresas para

manejar el miedo de las personas y ayudarlos a ser mejores como trabajadores (Robbin, 2004).

Programas de participación.

Por otra parte, muchas compañías hablan sobre la participación del empleado en su propia motivación consistente en un conjunto de técnicas utilizadas para hacer que el empleado este más satisfecho con la empresa y con su trabajo: la gerencia participativa, la democracia en el lugar de trabajo, los círculos de calidad y la propiedad del empleado.

La lógica de la participación del empleado es que al involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, los empleados se sentirán más motivados y más comprometidos con la empresa y serán más productivos.

La gerencia participativa es la toma conjunta de decisiones, la cual permite al trabajador compartir un grado significativo de poder en las decisiones.

La participación representativa, esto es, en lugar de que los trabajadores participen directamente en las decisiones, los trabajadores están representados por un pequeño grupo de representantes, esto se puede realizar mediante consejos de trabajo o junta de representantes.

Los círculos de calidad los emplean los japoneses. Es un grupo de trabajo de 8 a 10 empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y llevar a cabo acciones correctivas. Y la propiedad del empleado que consiste en otorgar acciones de la empresa al empleado, lo que lo compromete con la productividad de la empresa.

## Programas de paga variables

Entre los esfuerzos que hacen las empresas por mantener entusiastas a sus colaboradores se encuentran los programas de paga por pieza, de incentivos salariales, de reparto de ganancias, de bonos y de reparto de utilidades y que en si todas son formas de programas de paga variable.

Coca Cola en Bolivia emplea este sistema con sus vendedores.

El programa de paga por pieza consiste en que a los trabajadores se les paga una cantidad, de acuerdo a cada unidad de producto terminado.

Los programas de reparto de utilidades son programas de toda la empresa que distribuyen la compensación con base en alguna fórmula establecida diseñada alrededor de la productividad de la compañía.

El programa de participación en las ganancias permite que las mejoras en la productividad del grupo determinen la cantidad de dinero que será distribuida.

¿Los directivos de Coca Cola se han preguntado si para ellos los programas de motivación en base a paga variable son efectivos? La respuesta es un sí rotundo. La participación en las ganancias mejora la productividad e incluso la actitud del trabajador en su empresa.

## Prestaciones flexibles

Las prestaciones flexibles permiten a los empleados escoger entre un menú de opciones de prestaciones. La idea es permitir a cada empleado escoger un paquete de prestaciones que estén hechos a la medida de sus necesidades y de su situación. Reemplaza a los programas de prestaciones "ómnibus", un programa igual para todos que son diferentes.

Una empresa puede establecer una cuenta de gastos flexible para cada empleado, por lo general basado en algún porcentaje de su salario y entonces a cada prestación se le etiqueta con un precio.

El dar a todos los empleados las mismas prestaciones implica dar por sentado que todos los empleados tienen las mismas necesidades. Por supuesto esto es falso. Cada persona tiene necesidades y formas de satisfacerlas diferentes.

## Capacitación y reconocimiento

Para los joyeros con más de tres años de antigüedad, Exportadores Bolivianos otorga becas de capacitación en la escuela industrial Pedro Domingo Murillo, en institutos para aprender inglés o computación, etc. En este contexto también se les concede horarios de estudio.

"La Callisaya, el Ventura también se fueron a capacitar a las plantas gemelas de nuestra matriz Oro América, en Perú y República Dominicana". La capacitación en el exterior es también parte de nuestro programa de motivación a los más destacados.

A los mandos intermedios, "Exportadores Bolivianos" da cursos de capacitación en Estados Unidos. Enviar a obreros a Estados Unidos no es posible por el tema de la visa, aunque se haga "mil papeleos", pero para los ejecutivos es más sencillo obtener la visa.

## Clima laboral

Además de los "motivadores" económicos, la burbujeante industria Coca Cola, realiza una investigación en base a encuestas de clima laboral, donde estudia la satisfacción del obrero en su puesto de trabajo, en su relación con sus jefes, en la atención en sala de enfermería, en el transporte, etc.

En virtud a los resultados surgen las acciones a tomar, como por ejemplo cursos de capacitación, análisis y solución del porqué del descontento con el comedor, con el salario, con el transporte, etc.

Del análisis del clima laboral salen una serie de cursos como liderazgo, importancia de la jefatura, y son cursos preparados expresamente por Coca Cola.

### Fiesta...en Coca Cola Bolivia.

La empresa también realiza tres fiestas al año para motivar al empleado. Dos de las fiestas se realizan en la planta de El Alto y los otros en el campo. En las fiestas asisten grupos musicales, hay espectáculo, etc. "El año pasado estuvieron los Kachas".

A su vez, para motivar al personal, también participan en la entrada de carnavales. Hace dos años lo hicieron con 800 pepinos y el próximo año lo harán con 1.000 pepinos, "para elevar el espíritu paceñista". "Después de la entrada les hacemos un agasajo" (Siles, 2002 en línea).

## **CAPITULO 4**

### **CONCLUSIONES**

En México existen empresas que han obtenido reconocimientos internacionales por la calidad de sus productos o servicios; su calidad resulta de la participación del cuerpo directivo que fomenta la cohesión en todas las áreas; también es fruto de la capacitación, motivación y entrega de los integrantes de la organización.

La motivación es suma importancia para cualquier área y cuando es aplicada al ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

Si bien la psicología de la conducta humana ha experimentado cambios profundos durante la segunda mitad del siglo XX, el pensamiento contemporáneo sobre la motivación y la emoción representa una buena parte, como puede deducirse de lo escrito, existe una síntesis de teorías, hallazgos y propuestas formulados por varias generaciones de psicólogos, investigadores y autores de reconocidos libros.

A la vez que han ido quedando obsoletos los modelos sobre la motivación y la emoción basados en uno o muy pocos factores explicativos, aislados y exclusivos, se ha abierto paso también a nuevas formas o estrategias de motivar a las personas en las organizaciones.

Las numerosas hipótesis y teorías que han tratado de explicar los motivos humanos son una respuesta a la preocupación de los supervisores sobre cómo hacer que sus empleados trabajen más eficientemente.

En base a todo lo anterior se puede concluir que la motivación es un factor determinante para que el empleado trabaje mejor en su ámbito laboral y así la empresa pueda ser más competitiva, trayendo consigo beneficios no solo para los dueños de la misma sino también para sus clientes, puesto que así se dará una mejor calidad en el servicio o productos que se elaboren, provocando con ello un aumento en las ventas generándose mayores ganancias para la compañía y por consiguiente la posibilidad de que los empleados cuenten con mejores, sueldos, beneficios sociales y mejores condiciones de trabajo.

## **RECOMENDACIONES**

Desde mi perspectiva y en base al recuento bibliográfico realizado sobre la motivación, que es un tema por demás delicado y cotidiano me atrevo a hacer las siguientes recomendaciones para todos aquellos quienes estén a cargo de un grupo de personas en cualquier tipo de organización ya que la finalidad última de un puesto gerencial es hacer que la gente trabaje eficientemente, para lograr que la empresa sea competitiva.

- Brindarle seguridad al trabajador creando programas que fomenten su confianza, como pueden ser, planes adecuados a las posibilidades reales de la empresa.
- Fomentar la superación de los trabajadores en relación con los requerimientos del puesto que ocupen.
- Continuar trabajando sobre la base de una adecuada motivación, teniendo en cuenta que los factores motivacionales que llevan al hombre

a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el status y el sentimiento de utilidad.

- Realizar programas de capacitación a los directivos y trabajadores en general acerca de la importancia de una adecuada motivación laboral, demostrarles que esta es crucial para lograr los objetivos organizacionales.
- Exhortar a los empleados a que trabajen alegres, optimistas y perseverantes en sus metas dándoles la certeza de que serán recompensados por ello y que mantengan el colectivismo, profesionalidad y sencillez que es indispensable para crear un ambiente de trabajo agradable.

## **BIBLIOGRAFÍAS**

Motivación y productividad. Autor: Walter Arana Mayorca.

[www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motyprod.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motyprod.htm)

Visitada el día 03 de noviembre del 2008.

Motivación en épocas de crisis, artículo creado por Raúl Tosoratto, el 31 de Julio de 2006.

[http://www.wikilearning.com/articulo/motivacion\\_en\\_epocas\\_de\\_crisis\\_porque\\_es\\_importante\\_la\\_motivacion\\_en\\_epocas\\_d/16136-2](http://www.wikilearning.com/articulo/motivacion_en_epocas_de_crisis_porque_es_importante_la_motivacion_en_epocas_d/16136-2)

Consultada el día 03 de noviembre del 2008.

Motivación, aprendizaje y logros, autor Ing. Carlos Mora Vanegas creado el 27 de agosto del 2007.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/motivacion-aprendizaje-y-logros.htm>

Pagina consultada el día 04 de noviembre del 2008.

El éxito de la empresa empieza con el individuo, Collins Patrick, motivación e incentivación creada el 26 de julio del 2007.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/motivacion-como-eje-y-fuente-del-exito-organizacional.htm>

Pagina consultada el día 04 de noviembre del 2008.

Motivación Laboral en la Empresa de Servicios

<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

Pagina consultada el día 05 de noviembre del 2008.

Dorsch, en Psicología General de: Aceves Madaleno José Edición 2000; Publicaciones Cruz México, D. F.

Robbin Stephen, comportamiento organizacional decima edición, editorial pearson, 2004.

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R... Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México, 1998.

Administración, autor poligran página disponible en <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

Consultada el día 06 de noviembre del 2008.

Teoría y pensamiento administrativo, autor Carlos López creado en julio del 2001. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>

Pagina consultada el día 06 de noviembre del 2008.

Comportamiento Organizacional, página de internet consultada el día 11 de Noviembre del 2008, [http://html.rincondelvago.com/motivacion\\_4.html](http://html.rincondelvago.com/motivacion_4.html)

Motivación. Universidad tecnológica, institución de educación superior y programas de capacitación para las personas y empresas, 2002.

[http://html.rincondelvago.com/motivacion\\_4.html](http://html.rincondelvago.com/motivacion_4.html) pagina consultada el da 07 de noviembre del 2008.

Daniel Romero Pernalete. Extraído de:

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/aproxitraba.htm> 31 de Julio de 2006

consultada el día 10 de noviembre del 2008.

Aldag J. Ramón y Arthur P. Brief Diseño de tareas y motivación del personal, 2da. Edición. Editorial Trillas, México, 2000.

Siles Espada Hugo, artículo creado el 05 de mayo del 2002, <http://nuevaeconomia.com.bo/guia.php?guia=8> pagina consultada el día, 20 de noviembre del 2008.