



UNIVERSIDAD SALESIANA

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

MEDICIÓN DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN Y LA RELACIÓN
DE ÉSTA CON EL DESEMPEÑO LABORAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

YESSICA ANGELES CHÁVEZ NÚÑEZ

ASESORA: LIC. MARTHA LAURA JIMENEZ MONROY

MÉXICO, D.F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Mis Padres:

Por haberme dado la oportunidad de vivir, por su confianza y apoyo en mis años de estudio y por darme una carrera para mi futuro.

Porque sin su dedicación y esfuerzo no hubiera podido llegar hasta este momento.

Les estoy infinitamente agradecida.

A Jorge, Pepe y Sharon:

Por ser parte de mi familia.

Por haberme dado una de las más grandes alegrías que he tenido hasta el momento: **Alejandra**.

A los dos y a ti Sharon, por ser también mi hermana, gracias por todo el amor que me han demostrado, por estar conmigo y apoyarme siempre.

A Mauricie:

Porque definitivamente sin tu motivación, críticas, correcciones y ayuda no hubiera llegado hasta este momento.

Gracias por tu comprensión y tolerancia, por tu constante apoyo, compañía y amor.

Por todos estos años en los cuales hemos compartido tantas cosas, tanto que ahora estas conmigo en esta etapa tan importante para mí.

Gracias por haber aparecido y cambiado mi vida.

Gracias a todos aquellos que compartieron mis momentos alegres y difíciles a lo largo de este proceso, por las palabras de aliento que fueron de estímulo para salir adelante, especialmente a Angie y a Pedro porque gracias a su apoyo y dedicación me fue posible concluir este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN

1.1	Orígenes Filosóficos	1
1.2	Thomas Hobbes	5
1.3	John Locke	6
1.4	David Hume	8
1.5	El Determinismo de Charles Darwin	9
1.6	El Hedonismo de Spencer	11

CAPÍTULO II MOTIVACIÓN

2.1	Definición	12
2.2	Clasificación de la Motivación	13
2.3	Perspectiva Conductual	15
2.3.1	Edward L. Thorndike	16
2.3.2	Clark L. Hull	18
2.3.3	Edward C. Tolman	19
2.3.4	Burrhus Frederic Skinner	21

CAPÍTULO III MOTIVACIÓN LABORAL

3.1	Definición	30
3.2	Teorías sobre la Motivación Laboral	33
3.2.1	Abraham Maslow	33
3.2.1.1	Necesidades Fisiológicas	35
3.2.1.2	Necesidades de Seguridad	36
3.2.1.3	Necesidades Sociales o de Pertenencia	37
3.2.1.4	Necesidades de Estima	38
3.2.1.5	Necesidades de Autorrealización	39
3.2.1.6	Necesidades de Saber y Entender	40
3.2.1.7	Necesidades Estéticas	41
3.2.2	Frederic Winslow Taylor	42
3.2.3	Elton Mayo	48
3.2.4	Frederick Herzberg: Teoría de la Motivación-Higiene	51
3.2.5	David McClelland. Teoría Basada en la Necesidad de Logro	56
3.2.6	Douglas McGregor. "Teoría X" y "Teoría Y"	59
3.2.7	Chris Argyris	62
3.3	Estrategias de Motivación Laboral	65

3.3.1	Enriquecimiento del Puesto	66
3.3.2	Incentivos	70
3.3.2.1	Incentivos no Tangibles	72
3.3.2.2	Beneficios de los Incentivos	72
3.3.2.3	Limitaciones de los Incentivos	73
3.3.3	Motivación por Medio de la Competencia	74
3.3.4	Estimular la Iniciativa	76
3.3.5	Promoción de los Trabajadores que ya Laboran en la Empresa	77
3.3.6	Reconocer Diferencias	78
3.3.7	Considerar Paquetes Salariales	78
3.3.8	Estrategia Motivacional para el Cambio de Procedimientos	79

CAPÍTULO IV DESEMPEÑO LABORAL

4.1	Definición	82
4.2	Evaluación del Desempeño	85
4.2.1	Técnicas para la Evaluación del Desempeño	88
4.2.1.1	Técnicas de Evaluación del Desempeño Orientadas al Pasado	88
4.2.1.2	Técnicas de Evaluación del Desempeño Orientadas al Futuro	92
4.2.2	Problemas que Pueden Presentarse Durante la Evaluación del Desempeño	93

CAPÍTULO V IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

	Importancia de la Motivación Laboral	96
5.1	Propuestas de Motivación para un Óptimo Desempeño Laboral	102

CAPÍTULO VI METODOLOGÍA

6.1	Hipótesis	109
6.2	Variables	109
6.3	Sujetos	110
6.4	Procedimiento	111

CAPÍTULO VII ELABORACIÓN DE INSTRUMENTO

7.1	Revisión Teórica	112
7.2	Jueceo	112
7.3	Aplicación de Cuestionario Piloto	120
7.4	Análisis Estadístico de Reactivos	121
7.5	Aplicación Final	125
7.6	Confiabilidad	125
7.7	Validez	132
7.8	Normas Específicas	134

<u>CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES</u>	137
<u>CUESTIONARIO YACH ANEXO</u>	142
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	145

INTRODUCCIÓN

El trabajo remunerado ocupa en la actualidad un lugar importante en la vida de las personas ya que además de convertirse en una fuente de satisfacciones personales, puede ser algo divertido o retador, incluso, puede despertar emociones y sentimientos gratificantes. También puede ser frustrante, desmotivador y desalentador, siendo fuente de stress, depresión, y en general de sentimientos y emociones desagradables. En cualquier caso un gran número de personas en nuestra sociedad, se forman para trabajar, y después se incorporan y permanecen en el trabajo, mostrándose “motivados” para ello. El estudio de los elementos y procesos motivacionales que impulsan, dirigen y mantienen la conducta laboral, es el objeto de estudio de la Motivación Laboral.

La remuneración del trabajo, la posición segura, el ascenso profesional y, a menudo, el reconocimiento, no siguen inmediatamente al acto, sino que son objetivos más o menos lejanos; estos objetivos no se hacen presentes continuamente durante el trabajo. Muchas veces el trabajo que estamos realizando no permite que exista en la conciencia representación de otros objetivos.

Por todo lo anterior, este trabajo fue elaborado con el fin de brindar un apoyo bibliográfico de fácil acceso para todos los interesados en el tema de la Motivación Laboral, así como la elaboración de un instrumento de medición que proporcione información acerca del nivel de motivación de las personas dentro de su lugar de trabajo. Con todo esto, se busca dar a conocer las principales teorías y estrategias de la Motivación aplicables al ámbito laboral, para que a través de ellas se logre estimular el

interés de crecimiento profesional y personal de los trabajadores, creando con esto, un mejor ambiente laboral que redunde en el incremento de los niveles de producción encaminado a alcanzar los objetivos de la empresa. Asimismo, se analizará y se dará a conocer la importancia de la motivación como medio para lograr un óptimo desempeño laboral.

Dentro del primer Capítulo se estudiarán los antecedentes históricos de la Motivación; posteriormente, en el Capítulo II, se describirá la definición de Motivación así como algunas de sus clasificaciones, de igual forma, se tomará en cuenta la Perspectiva Conductual, ya que este trabajo considera que el Conductismo proporciona una explicación más acertada sobre el tema de la Motivación, debido a que ésta funciona bajo el esquema de estímulos y reforzamientos, recompensas, incentivos o castigos, etc.

En el Capítulo III se mencionarán algunas de las teorías motivacionales más importantes en el ámbito laboral, así como se sugerirán ciertas estrategias de la motivación; en el Capítulo IV, se tratará de manera general el tema de Desempeño laboral y su relación con las evaluaciones del desempeño; el Capítulo V, contiene lo relativo a la Importancia de la Motivación Laboral y algunas propuestas para obtener un óptimo desempeño laboral de los trabajadores. En el Capítulo VI y VII se presenta la Metodología utilizada para la elaboración de un instrumento que proporciona información acerca de cómo se encuentra el nivel de motivación en los trabajadores. Dentro de dichos capítulos se describirá cómo se elaboró el instrumento, el tipo de población con el que se trabajó, cómo fue su aplicación, de qué manera se hizo el análisis estadístico de los reactivos y de qué forma se obtuvo la Confiabilidad y la

Validez del instrumento. Finalmente, en el Capítulo VII se darán conocer las conclusiones a las que se llegó después de realizar la investigación teórica y práctica de éste trabajo.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN

Como mencionan Rodríguez (1988) y Marshall (1994), la Motivación es una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales, mismas que se pueden inferir de las expresiones conductuales y fisiológicas. Es por ello que dicho tema se ha convertido en uno de los más valiosos instrumentos para concebir la naturaleza humana. Para tratar de comprender por qué la Psicología hace uso de la Motivación para explicar la conducta, es preciso un conocimiento de la historia del concepto en sí.

1.1 ORÍGENES FILOSÓFICOS

Para tener una mejor perspectiva acerca de los orígenes de la Motivación, nos remontaremos hasta la antigua Grecia, nombrando a Sócrates, Platón y Aristóteles.

Uno de los temas principales que interesaban a estos antiguos griegos, era determinar cómo podría lograrse la *virtud* o una *conducta justa*. Según Cofer y Appley (1979), “Sócrates parece haberse guiado por la creencia de que el conocimiento y la virtud son idénticos, y de que un saber justo ocasiona siempre, por sí mismo, que se actúe en forma justa.”¹ El objetivo que buscaba Sócrates era descubrir el conocimiento el bien, pues creía que dicho conocimiento llevaría por necesidad a una acción virtuosa... Por su parte, Platón “pensaba que lo que hoy

¹ Cofer C. N., Appley M. H. *Psicología de la motivación, teoría e investigación*. 5ª reimpresión. Editorial Trillas. México 1979.

llamamos determinantes motivacionales de la conducta, tenían muy poco que ver con la conducta del hombre, pues se les contrarrestaba con la facultad de razonar,”²

De acuerdo con Bolles (1992) y DeCatanzaro (2001), Platón reconoció la existencia de movimientos “forzados”, que se producían por las emociones animales, sin embargo, estos movimientos carecían de un propósito. No obstante, existían algunos pensadores que discrepaban de este punto de vista. Uno de ellos fue Demócrito, quién estableció un sistema filosófico en el principio mecanicista. Dicho principio, se basaba en que todas las sustancias animadas o inanimadas se reducían a átomos de diferentes formas y tamaños, y que al estar en constante movimiento, originaban los fenómenos del mundo físico y mental.

Como cita Bolles (1992), “Esta filosofía es aún más extraordinaria para su época, porque tenía el principio suplementario que se conoce como hedonismo ético. Siempre hubo un acuerdo general en que el placer y el dolor tenían alguna relación con la conducta del hombre y que el placer provenía del ejercicio de las pasiones animales, como por ejemplo, la comida, la bebida y el sexo.”³

Tal como afirman Marx y Hillix (1999), Platón explicaba, que dichos placeres se lograban ejercitando las capacidades mentales superiores, sin embargo, para Demócrito, cualquier placer era bueno y decía que el hombre

² Bolles Robert C. *Teoría de la motivación, Investigación experimental y evaluación*. 1ª reimpresión. Editorial Trillas. México 1992.

³ Bolles Robert C. *Teoría de la motivación, Investigación experimental y evaluación*. 1ª reimpresión. Editorial Trillas. México 1992.

racional ordenaba su vida de tal forma, que pudiera adquirir una mayor cantidad de placer.

Platón pensaba que el alma estaba dividida en tres partes: la parte racional, la voluntad y los apetitos. Según Marshall (1994), "Platón creía en un alma organizada de forma jerárquica con elementos nutricios, sensitivos y racionales".⁴

Como citan Marx y Hillix (1999), los elementos nutricios y sensitivos estaban relacionados con el cuerpo y con origen de la motivación. Los primeros aportaban los motivos de crecimiento corporal y de quietud, y los segundos, proporcionaban sensaciones como el dolor y el placer. Al unirse ambos elementos, se formaba una fuerza motivacional racional e impulsiva que proporcionaba los aspectos intelectivos del alma como las ideas y la voluntad.

En resumen, los deseos, los dolores y los placeres, así como la voluntad, dan como resultado la primera explicación teórica acerca de la actividad motivada.

Después de haber fraccionado el alma en tres partes, los griegos vuelven a dividirla pero esta vez en dos partes: las pasiones del cuerpo y la razón de la mente. Según Marshall (1994), uno de los principales pensadores de esta teoría fue Rene Descartes, quien hizo una distinción entre los aspectos pasivos y activos de la Motivación.

Según Marshall (1994), "para Descartes, el cuerpo era un agente pasivo de la motivación mientras que la voluntad era el agente activo. El cuerpo no era más

⁴ Marshall Reeve John. *Motivación y Emoción*. Editorial Mc Graw Hill. España 1994.

que una entidad física y mecanicista que poseía motivos nutricios y reaccionaba al ambiente externo a través de los sentidos, los reflejos y la fisiología. Si se quería entender los motivos corporales, era necesario un análisis fisiológico. La mente era una entidad espiritual no-material y pensante con una voluntad resuelta. Si se quería entender los motivos resolutivos, era necesario hacer un análisis de la voluntad”.⁵

Esto es, el cuerpo era una forma que contaba con motivos de crecimiento y con cierta capacidad para reaccionar ante el medio, sin embargo, no tenía la voluntad para realizar determinada acción. Por ejemplo, si una persona se encuentra en peligro, se impulsarán las pasiones corporales y estas a su vez, impulsarán a la voluntad, la cual hará que la persona sea motivada a cometer una acción, es decir, la que decidirá si debe o no actuar ante dicha situación y de qué forma hacerlo.

Es así como Descartes ofrece la primera gran Teoría de la Motivación: la voluntad y los poderes que se ejercen para su motivación.

Aún con esta teoría, Descartes sigue conservando sus elementos teleológicos, mismos que proporcionan un nuevo concepto para describir la conducta. Como explica Bolles (1992), “Descartes hablaba del concepto de instinto, el cual era el punto de partida de las fuerzas que impulsaban al hombre a satisfacer sus apetitos. Conveniente observar que, en ese sentido primitivo, los instintos eran el punto de partida de las fuerzas impulsoras, y no las fuerzas

⁵ Marshall Reeve John. *Motivación y Emoción*. Editorial Mc Graw Hill. España 1994.

mismas. Era la señal de la mano de Dios y de su plan divino. El instinto era un don de Dios”.⁶

En otras palabras, el instinto es lo que originaba las fuerzas que impulsaban a la persona a satisfacer sus necesidades, es decir, el origen de los motivos.

1.2 THOMAS HOBBS

Como cita DeCatanzaro (2001), la principal aportación que hizo Hobbes a la motivación humana, fue la propuesta de una teoría basada en el Hedonismo, cuyo propósito es que las personas se comporten de tal modo que podrán encontrar placer y evitarán el dolor. Asimismo, Hobbes suponía que el origen de “todo” radicaba en los movimientos físicos. Para él existían en el cuerpo dos clases de movimientos, los vitales y los voluntarios. Los movimientos vitales son aquellos que comienzan desde la concepción hasta la muerte, dichos movimientos son la circulación de la sangre, el pulso, la respiración, la digestión, la nutrición, la excreción, etc. Los movimientos voluntarios, están relacionados con el andar, el habla, el movimiento de cualquier parte de nuestro cuerpo, formándose en la mente antes de ocurrir.

Como describe Bolles (1992), para Hobbes “las acciones se inician como “intentos”. Él suponía los intentos son acciones pequeñas e incipientes, o principios de acciones. Si se dirige un intento hacia un objeto conocido por la experiencia como placentero, se produce un apetito, y, con él, se intensifican los

⁶ Bolles Robert C. *Teoría de la motivación, Investigación experimental y evaluación*. 1ª reimpresión. Editorial Trillas. México 1992.

movimientos vitales, el intento adquiere energía, se acelera la circulación y la acción sobreviene necesariamente. Por otra parte, si un intento se dirige hacia un objeto que la experiencia conoce como doloroso, se produce aversión, se obstaculizan los movimientos vitales y la sangre se detiene con el fin de evitar la acción hacia el objeto”.⁷

Como ejemplo de lo anterior, podemos citar el caso de una persona que al asistir a restaurante solicita al mesero un vaso con agua dado que tiene sed, el cliente sabe por experiencia que al ingerir el agua satisficará su sed, provocándole una sensación agradable; caso contrario ocurre con aquel sujeto que al encontrarse en la misma situación se percata que el vaso de agua contiene hielos, y por experiencia sabe que las bebidas frías le provocan una sensación no placentera, por lo que a pesar de desear tomar el agua, se resiste a hacerlo.

1.3 JOHN LOCKE

Según refiere Bolles (1992), Locke fue el fundador de la escuela del Empirismo y en base a esto, supone que el conocimiento se da a partir de la experiencia sensorial de la visión, el oído, el gusto, el tacto y el olfato, es decir, Locke explicaba que todos nacemos con un estado mental en blanco, este estado es mejor conocido como *Tabula Rasa*. Para él, todas las ideas proceden de la experiencia y lo que le interesaba era saber en dónde o en que momento empieza el pensamiento o el razonamiento humano. En este aspecto, Marx y Hillix (1999)

⁷ Bolles Robert C. *Teoría de la motivación, Investigación experimental y evaluación*. 1ª reimpresión. Editorial Trillas. México 1992.

mencionan que Locke rechaza la propuesta de que las ideas son innatas. Para explicar este supuesto, Locke hace mención sobre las cualidades primarias y secundarias a las cuales se les toma como el origen de las “ideas” sensoriales.

Como exponen Marx y Hillix (1999), “según esta dicotomía, las propiedades primarias son las inherentes a los cuerpos. Ofrecen la avenida principal entre la mente y el mundo externo. Propiedades tales como la solidez, la forma exterior, el movimiento y la cantidad, son representantes de esta categoría. Las propiedades secundarias tales como los colores, los sonidos, los gustos no pertenecerían a los objetos y se consideraba que eran funciones de la mente misma”.⁸

De este modo, las palabras son entendidas por Locke como una especie de etiquetas las cuales usamos para expresar nuestras ideas. Así, etiquetamos nuestras ideas, y hacemos nuestras las de los demás si están etiquetadas según los mismos criterios que los nuestros. Por ejemplo, según Marx y Hillix (1999), Locke mencionaba que una comunidad de hablantes se pondría de acuerdo a la hora de etiquetar sus ideas, usando por ejemplo la etiqueta “jamón” para la idea relacionada con el sabor a carne cruda, salada, que conjuga con el vino, de color entre rojizo y rosado con vetas blancas, etc.

En conclusión, se puede decir que las ideas no son innatas al ser humano, sino que las mismas se van forjando a raíz de las experiencias por las que atraviesa a lo largo de su vida, las cuales pueden ser buenas o malas, pero al fin y

⁸ Marx Melvin H. y Hillix William A. *Sistemas y teorías psicológicas contemporáneos*. Editorial Paidós. México 1999.

al cabo experiencias que le darán conocimiento y bases para realizar una conducta.

1.4 DAVID HUME

El determinismo de Hume es, según Bolles (1992), “como el de Locke, mentalista. Es decir, las condiciones determinantes de las acciones del hombre eran sus ideas, sensaciones y deseos... Quizá lo más importante del trabajo explicativo de David Hume es que pone en duda las maneras tradicionales de explicar los pensamientos, los sentimientos y la conducta del hombre. La experiencia del hombre, es decir, es lo que rige sus pensamientos y su conducta”.⁹

En otras palabras, para Hume, el conocimiento humano se compone de impresiones sensibles y de ideas, que se forman a partir de los datos de los sentidos. No podemos ir, pues, más allá de lo que nos aportan los sentidos, y la existencia y verdad de las ideas resultan injustificables para nosotros.

Como señala Bolles (1992), la mayoría de las personas consideran algunas conductas más razonables que otras, pero Hume negó que la razón tuviera un papel importante para motivar o desalentar la conducta. Según él, la razón no es más que una calculadora de conceptos y experiencia. Lo que en definitiva importa es como nos sentimos respecto a la conducta, y ésta podrá ser razonable siempre y cuando nos sirva para alcanzar metas y cumplir nuestros deseos, sean los que sean.

⁹ Bolles Robert C. *Teoría de la motivación, Investigación experimental y evaluación*. 1ª reimpresión. Editorial Trillas. México 1992.

Otra aportación importante de Hume para poder explicar la conducta, fue uno de los tres principios de asociación: el principio de la causa y efecto (www.sobuco.com/filosofia/filosofia/david-hume). Es decir, la experiencia nos muestra que a un cierto acto sucede regularmente otro acontecimiento; el primer evento es llamado “causa” y el segundo “efecto”. Hume observa que ésta relación se concibe normalmente como una conexión necesaria entre la causa y el efecto: determinado hecho (causa) produce necesariamente determinado acto (efecto).

Según Hume (www.sobuco.com/filosofia/filosofia/david-hume), la costumbre es la guía de la conducta y nos hace esperar para el futuro una serie de acontecimientos similares a los que han aparecido en el pasado. La costumbre nos permite ir más allá de lo inmediatamente presente a la memoria y a los sentidos, produciendo en nosotros la “creencia” de que las cosas ocurrirán tal y como hasta ahora ha ocurrido.

La filosofía de Hume está dirigida a analizar el origen de nuestro conocimiento, concluyendo que la “creencia” juega un papel de primer orden en la vida humana.

1.5 EL DETERMINISMO DE CHARLES DARWIN

El determinismo afirma, según Marx y Hillix (1999), que todos los acontecimientos de la naturaleza están sometidos a la acción de leyes universales de carácter causal, de modo que unos derivan necesariamente de otros según una cadena de causas eficientes. El determinismo niega que pueda tener lugar una

acción libre o por azar en la naturaleza, es decir, que no pueda ser explicada recurriendo a causas eficientes.

Ahora bien, el Determinismo biológico plantea que nuestro comportamiento está prefijado genéticamente con unas características, heredadas de nuestros progenitores por medio de sus “genes”, que definen nuestras capacidades, modos de respuesta y posibilidades de desarrollo.

Como plantea Marshall (1994), “El determinismo biológico de Charles Darwin hizo más que aportarle a la psicología su idea más importante (a saber, la evolución). Las ideas de Darwin provocaron un cambio en el pensamiento científico predominante, donde primaban los conceptos motivacionales mentalísticos (por ejemplo, voluntad) hacia conceptos más mecanicistas (sistemas biológicos)... Para Darwin (1859, 1872), gran parte del comportamiento animal parecía automático y no – aprendido... Para explicar la conducta no aprendida y automatizada, Darwin propuso la idea del instinto. El instinto podía explicar lo que no pudo la voluntad de los filósofos, es decir, de dónde venían las fuerzas motivacionales. Los instintos venían de la herencia genética del individuo, que era una sustancia física. El instinto de Darwin se asemejaba a una serie de reflejos complejos heredados.”¹⁰

¹⁰ Marshall Reeve John. *Motivación y Emoción*. Editorial Mc Graw Hill. España 1994.

1.6 EL HEDONISMO DE SPENCER

Como se mencionó anteriormente, el Hedonismo se refiere a la búsqueda de placer y a la evitación del dolor, por tal motivo, estos dos elementos son determinantes para la conducta.

Según Cofer y Appley (1979), el Hedonismo fue originado por Aristipo de Cirene, quién creía que el placer era el único elemento merecedor de algún esfuerzo y que éste conformaba la felicidad completa. Este concepto y en sí la doctrina de Aristipo de Cirene, se mantiene en las enseñanzas de Epicuro, quien creía que el objetivo de la vida era la felicidad. Aristipo apoyaba sin duda alguna la idea de aquellos placeres en estados de reposo como la ausencia de dolor.

Tal como refieren Cofer y Appley (1979), Herbert Spencer propuso una nueva teoría sobre el Hedonismo existente en los griegos. Él rechazaba las ideas plantadas por Aristipo y plantea que la importancia del placer y el dolor no se encuentra en buscarlos, sino en el control que pueden ejercer sobre lo que se aprende.

Spencer llega a relacionar la teoría de Darwin sobre la supervivencia de más fuerte.

CAPÍTULO II

MOTIVACIÓN

En el presente Capítulo se darán a conocer algunas de las diferentes definiciones de Motivación y su clasificación. De igual forma, se analizará la manera en que aborda este tema el Conductismo y la forma en la que explica el comportamiento humano. Como se mencionó anteriormente, se tomó en cuenta esta perspectiva ya que este trabajo considera que la motivación laboral puede ser mejor explicada bajo el esquema conductista.

2.1 DEFINICIÓN

La Motivación no es un problema exclusivo de la enseñanza y del aprendizaje como se vio en el capítulo anterior. Ésta se encuentra presente en todas las manifestaciones de la vida humana, condicionando su intensidad y su eficacia. Por ello, es necesario tener un concepto de motivación que nos ayude a entender de una mejor manera el origen y la causa de toda conducta.

Corbella (1994), plantea que la palabra motivación “viene del “motivo” y motivo viene del verbo latino *movere*, *movi*, *motum que significa mover* y ha sido definida como “aquel factor o grupo de factores que mueven a la persona hacia la acción.”¹¹

¹¹ Corbella Roig Joan. *Descubrir la psicología*. Editorial Folio. Barcelona 1994

Asimismo, Hernández y Laguna (1995) nos dicen que “la motivación es la fuerza que impulsa hacia el desarrollo de una acción”.¹²

Rodríguez (1988), refiere que motivación es “el conjunto de razones que explican los actos de un individuo, o bien, la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas”.¹³

Así, entendemos que la *motivación es un estado interno que impulsa a la persona a realizar cierta acción, la cual estará dirigida hacia el cumplimiento de metas u objetivos.*

2.2 CLASIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Hablar de Motivación es siempre un tema de interés, sin embargo, para algunas personas puede ser confuso, incluso complicado. Por tal motivo, se han desencadenado ciertas clasificaciones que ayudan a la gente a comprenderla de una mejor manera.

Por ejemplo, según describe Rodríguez (1988), existen las motivaciones *intrínsecas* y *extrínsecas*. La primera, se refiere a la conducta que se realiza únicamente por el interés y placer de realizarla; es una motivación que viene de

¹² Hernández Martínez A. Vicente y Laguna Martínez Mario Alberto. *Desarrollo motivacional*. Compañía editorial nueva imagen. México D. F. 1995

¹³ Rodríguez Estrada Mauro. *Motivación al trabajo*. Segunda edición. Editorial Manual moderno. México 1988

dentro de uno mismo, es decir, que las actividades que los individuos realizan son su propia recompensa porque aman sinceramente lo que están haciendo.

En cambio, las motivaciones extrínsecas son aquellas que se originan por las expectativas de obtener recompensas o castigos, es decir, se convierte en un medio para alcanzar un fin. Puede tratarse de una recompensa económica o social, o bien, evitar consecuencias desagradables como puede ser la negativa de un aumento de salario o el rechazo de las personas.

Para Rodríguez Estrada (1988), “existen más clasificaciones de la Motivación. Para él “hay motivaciones **primarias** y **secundarias**; las primarias responden a los impulsos biológicos: el hambre, la sed, la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc. Las secundarias son adquiridas de experiencias. Son fruto de la historia individual y del aprendizaje.

De contenido y de **contexto**; es una distinción muy afín a la anterior. Lo que motiva puede ser la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que sucede.

Inmediatas y **a largo plazo**; según que los satisfactores los obtenga yo al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.

Positivas y **negativas**; puedo motivarme a buscar algo, o a evitar algo.

De deficiencia y **de crecimiento**; según se busque llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso.

Materiales y espirituales; como su nombre lo indica; son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien a realizar valores trascendentales.

Conscientes e inconscientes; según que el sujeto se dé cuenta o no de ellas.

Individuales y colectivas; según se ubiquen en una persona física o en un grupo o equipo.”¹⁴

2.3 PERSPECTIVA CONDUCTUAL

Siguiendo el modelo de aprendizaje y del condicionamiento clásico, el Conductismo consideraba la programación del sistema de recompensas como la forma más eficaz de motivar la conducta deseada, es decir, un individuo producía determinada conducta si se veía recompensado externamente de algún modo lo cual daba la posibilidad de que la volviera a repetir.

Es así que se llega a definir la conducta como toda acción de un organismo, que puede ser observada por otros y por el propio individuo y que no necesariamente niega la existencia de las emociones, sentimientos y otros fenómenos psicológicos como pueden ser los cognitivos o afectivos, por el contrario, el Conductismo considera que los pensamientos y sentimientos son producidos por la interacción con el mismo medio.

Como se mencionó anteriormente, la palabra motivación deriva del vocablo latín movere, que significa mover, es decir, moverse hacia algo. La Motivación se

¹⁴ Rodríguez Estrada Mauro. *Motivación al trabajo*. 2ª edición. Ed. Manual Moderno. México 1988

asocia con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene y se dirige hacia una reacción subjetiva cuando realizamos una actividad. Para el Conductismo, la motivación quedaba reducida a la cuestión de premios y castigos, enfocados a conseguir o evitar algo con el propósito de aprender algo.

A continuación se mencionarán algunos de los personajes más significativos dentro de esta corriente y las aportaciones que hicieron a la misma con relación a la Motivación.

2.3.1 EDWARD L. THORNDIKE

La Teoría del incentivo se ha tratado a partir de la Ley del Efecto de Thorndike como elemento de refuerzo para consolidar la conducta del individuo. Uno de los primeros enunciados de la Ley del Efecto dice lo siguiente:

“Entre varias respuestas realizadas ante la misma situación, las que van acompañadas o estrechamente seguidas por la satisfacción del animal se conectarán, si los demás elementos son constantes, con más firmeza a la situación, de modo que al recurrir la situación, esas respuestas tendrán más probabilidad de recurrir; si los demás elementos son constantes, las respuestas que van acompañadas o estrechamente seguidas por incomodidad del animal, verán debilitarse sus conexiones, de modo que, al recurrir la situación, tendrán menos probabilidad de recurrir”.¹⁵

¹⁵ Bolles Robert C. *Teoría de la motivación, Investigación experimental y evaluación*. 1ª reimpresión. Editorial Trillas. México 1992.

Para su mejor comprensión, la Ley del efecto afirma que cuando un acto va seguido de una recompensa tiende a repetirse, caso contrario, si se acompaña de un castigo disminuye la probabilidad de su repetición. Es decir, que la frecuencia de la conducta está dada por las consecuencias que tiene para el sujeto.

Según Marx y Hillix (1999), Thorndike decía que las personas nos movemos por motivaciones hedonistas, es decir, que buscamos aquello que nos es placentero. Es por eso que Thorndike se vio en la necesidad de revisar esta ley al descubrir que el castigo no necesariamente disminuye la repetición de una conducta sino que tenía consecuencias de placer en lugar de motivar el propio comportamiento.

Anteriormente ya existían ciertas Teorías del aprendizaje basadas en la recompensa, pero este tipo de modelos marcaron las pautas apoyadas en la experiencia.

De acuerdo con Marx y Hillix (1999), durante sus experimentos, Thorndike observó que cuanto más se ejercita una respuesta, mayor es la probabilidad de repetición, es decir, que al practicar se hace más fuerte la unión entre estímulos y respuestas, lo que significa que se aprende más practicando y no viendo a los demás. A esta teoría Thorndike la llamó Ley del Ejercicio.

Según refieren Marx y Hillix (1999), como pionero del Conexionismo, Thorndike reducía todo el psiquismo humano a asociaciones cerebrales que son formadas como consecuencia de aprendizajes anteriores, mismos que son nexos

entre estímulos y respuestas que han sido grabados o inhibidos en el cerebro gracias a la satisfacción o malestar que provocan en el individuo.

Aunado a lo anterior, según Cofer y Appley (1979), Thorndike postuló una última Teoría relacionada con dichas asociaciones cerebrales. Esta ley plantea que cuando una persona está dispuesta para actuar, es más fácil que logre la capacidad que trata de adquirir puesto que el sujeto está preparado para realizar algo que le satisface hacerlo. En otras palabras, el logro de las propias expectativas constituye el refuerzo que motiva una acción.

2.3.2 CLARK L. HULL

Algunas de las mayores aportaciones del modelo de Hull, según señala Marshall (1994), es la forma en cómo explica el comportamiento social a partir de dos conceptos motivacionales activadores como el impulso y el incentivo. Asimismo, transformó la ley del Efecto formulada por Thorndike, deduciendo que el refuerzo no era más que la reducción del impulso, es decir, que si una respuesta era seguida de una reducción del impulso, se producía el aprendizaje y por tanto, se reforzaba el hábito. Esta definición hizo que la motivación tomara importancia en la explicación de la conducta como aprendizaje.

Como refieren Cofer y Appley (1979), “para Hull, las pulsiones primarias son estímulos, cuya reducción o eliminación es reforzante hasta donde a la adquisición de respuestas concierne. La pulsión también era importante en la ejecución de

hábitos, aunque, salvo por el mínimo pulsional necesario para permitir el reforzamiento, la fuerza de pulsión no era importante al aprendizaje.”¹⁶

Como menciona Pérez (1978), Hull llegaba a una conclusión: la conducta era el resultado de la influencia de la fuerza de asociación entre estímulo y respuesta, misma que puede ser innata o aprendida, y el impulso. Así, después de observar la variación de los reforzadores en cantidad, calidad, etc. Hull introduce el término de incentivo, el cual influye en la fuerza del hábito y en la ejecución de determinada acción.

Mientras que el impulso es algo interno que se produce en el interior del organismo, el incentivo es algo externo al organismo como los son los objetos, las condiciones positivas o negativas, llevando al sujeto a crear un estado de excitación que lo empuja a realizar una acción.

2.3.3 EDWARD C. TOLMAN

Para Tolman, según señalan Marx y Hillix (1999), una conducta motivada está dirigida hacia el cumplimiento de metas, siendo persistente y selectiva para alcanzarlas, por ello, el sujeto no aprende por asociaciones estímulo-respuesta sino que identifica la relación que existe entre una conducta y una meta particular, por lo que Tolman dice que el individuo necesita desarrollar un mapa cognitivo de su ambiente con el propósito de localizar en él todas las metas posibles a seguir.

¹⁶ Cofer C. N. Appley M. H. *Psicología de la Motivación. Teoría e Investigación*. Ed. Trillas 5ª Reimpresión. México 1979

Cofer y Appley (1979) refieren que "Tolman como Hull, creía que la pulsión (o necesidad) era una determinante conductual fundamental; pero Tolman, como lo hiciera Lewin en muchos aspectos, no subrayó la inquietud que podría alertar los estados de pulsión, sino las *demandas de objetos metas* que están asociados. Las pulsiones últimas o fundamentales proporcionan "las bases primordiales de toda conducta". Los apetitos (pulsiones) humanos fundamentales que Tolman pusiera en su lista de 1932 eran la comida, el sexo, la excreción, el contacto específico, el descanso, las aversiones humanas, el miedo y la pugnacidad. También habló de pulsiones de segundo orden, como la curiosidad, el gregarismo, la autoafirmación, el autodesprecio y la imitación..."¹⁷

En relación a lo anterior, Cofer y Appley (1979) y Madsen (1972) mencionan que Tolman suponía que cuando el organismo responde a un estímulo dado proveniente de un estado fisiológico iniciador, se provocan ciertas demandas que controlan el proceso Estímulo-Respuesta y que conllevan a un objeto meta adecuado.

Asimismo, Tolman planteó una serie de motivos primarios, secundarios y terciarios que ayudaban a explicar la conducta motivada (www.reme.uji.es). Los motivos primarios o innatos son aquellos que reaccionan con la subsistencia del individuo como la búsqueda de alimento, agua y sexo, la eliminación, la evitación del dolor, el descanso y la necesidad de contacto. Los motivos secundarios son aquellas necesidades que están relacionadas con el crecimiento del individuo

¹⁷ Cofer C. N. Appley M. H. *Psicología de la Motivación. Teoría e Investigación*. Ed. Trillas 5ª Reimpresión. México 1979

como la afiliación, la dominancia y la dependencia y, finalmente, los motivos terciarios que están relacionados con la búsqueda u obtención de metas culturales.

De lo ya mencionado, Marx y Hillix (1999) refieren que Tolman logra desarrollar su Teoría de las expectativas, diciendo que existen expectativas o determinantes mentales que orientan al individuo a la acción, es decir, la persona anticipa los acontecimientos con la esperanza de alcanzar determinada meta, misma que mueve al individuo a la acción, funcionando así, como un incentivo.

2.3.4 BURRHUS FREDERIC SKINNER

Según Marx y Hillix (1999), “Skinner se caracteriza por su insistencia en un enfoque estrictamente descriptivo y ateórico de la investigación de la conducta... Skinner sostiene que mediante una cuidadosa recopilación de datos se puede progresar más efectivamente en la predicción y el control de la conducta. Su objetivo ha sido “el análisis funcional de la conducta”. Para alcanzarlo se deben emplear técnicas experimentales y establecer relaciones empíricas como para justificar la formulación de algunas teorías limitadas o de generalizaciones más inclusivas.”¹⁸

Como afirman Cofer y Appley (1979), Skinner no aceptaba la Teoría estímulo-respuesta porque decía que no explicaba las conductas complejas. Para poder dar una explicación más completa del comportamiento, decía que se debe

¹⁸ Marx Melvin H. y Hillix William A. *Sistemas y teorías psicológicas contemporáneos*. Editorial Paidós. México 1999

de tomar en cuenta las consecuencias de las conductas, es decir, que solemos comportarnos como lo hacemos por las consecuencias que recibimos al hacerlo. Asimismo, Skinner no negaba la existencia de los sentimientos, por el contrario, él planteaba que los sentimientos son productos de nuestra interacción con el medio, por lo que se interesó en las conductas de sentir y pensar, así como por las afectivas y las cognitivas.

Aunque Skinner no era medioambientalista, consideraba que la relación entre la conducta y el medio ambiente es bidireccional, es decir, que interactuamos con el medio y como resultado, la conducta cambia, y a su vez, nosotros cambiamos el medio, por lo que el medio ambiente nos afecta directamente y nosotros lo afectamos también. En relación a esto, Skinner decía que nuestra conducta no es independiente de lo que pasa en el medio, sino que esta relación es continua y recíproca.

Una característica fundamental de Skinner es la insistencia en la conducta operante, con preferencia a la respondiente y en relación a ello, menciona la diferencia entre el condicionamiento clásico o respondiente y condicionamiento instrumental u operante sobre las bases de operación, es decir, mientras el condicionamiento clásico se basa en la asociación entre dos estímulos, el condicionamiento operante da importancia a la respuesta que hay que reforzar. Otra diferencia relevante entre estos condicionamientos es que en el condicionamiento clásico la respuesta condicionada o incondicionada será siempre la misma, a diferencia del operante, en donde las respuestas suelen ser distintas.

Como ya se mencionó anteriormente, Thorndike hace el mismo énfasis en su Ley del efecto, pero Skinner desarrolló este proceso ideando un característico método de experimentación en el que utiliza un riguroso control de condiciones experimentales con el cual, se estudia la frecuencia de respuestas operantes.

A continuación se presenta un cuadro en el que se presentan las diferencias existentes entre el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante:¹⁹

CONDICIONAMIENTO CLÁSICO	CONDICIONAMIENTO OPERANTE
Un estímulo neurológico se convierte en un reflejo asociado. Ejemplo: el sonido de la campana se asocia con la salivación.	El aprendiz opera en el entorno y recibe una recompensa por determinada conducta. Ejemplo: el individuo acciona una palanca y recibe comida.
Es el reflejo. Una simple conducta innata, en la que produce una respuesta inevitable ante una modificación de la situación ambiental.	No es un reflejo; el sujeto debe realizar una actividad para obtener algo a cambio.
Es una combinación de dos factores, estímulo y respuesta. La conducta es interna e innata.	La conducta es externa, ya que tiene un efecto sobre el mundo exterior al individuo. La relación de la conducta tiene un efecto que aumenta la probabilidad de que en condiciones similares vuelva a aparecer la misma.

En conclusión, Skinner plantea que el aprendizaje cobra gran importancia en la conducta de cada individuo y que ésta surge como el resultado de ciertos reforzamientos. Asimismo, considera que el aprendizaje por castigo y extinción de dichos refuerzos influyen determinadamente en las acciones que realiza el sujeto.

¹⁹ Santamaría Sandra. Iván Petrovich Pavlov y Burrhus Frederick Skinner. [En línea] Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos15/pavlov-skinner/pavlov-skinner.shtml>

Para poder comprender la relación existente entre el conductismo y la Motivación o el origen de la conducta, se resaltarán algunos de los conceptos, procesos y programas que abarca propiamente la Teoría del aprendizaje.

En primera instancia, encontramos el termino Refuerzo el cual puede ser definido como el estímulo que aumenta o desaparece la posibilidad de una respuesta, es decir, que refuerza la conducta del individuo en un sentido positivo o negativo. Dichos refuerzos se pueden clasificar en primarios o incondicionados, secundarios o condicionados, y generalizados.

Según refieren Corbella (1994) y Wolman (1999), los Reforzadores Primarios son aquellos que satisfacen cierta necesidad biológica y funcionan de manera natural, independientemente de la experiencia previa de la persona, por ejemplo: el alimento para quien siente hambre, el calor para quien tiene frío y el alivio para el que experimenta dolor, es decir, son comunes a todos los sujetos de la especie y tienen un carácter altamente adaptativo y de supervivencia.

De igual forma, Corbella (1994) y Wolman (1999) indican que los Reforzadores Secundarios o Condicionados requieren de un aprendizaje o condicionamiento previo para que funcionen como tales, es decir, funciona como reforzador en consecuencia de su asociación con el reforzador primario, por ejemplo, el dinero, ya que con el tiempo hemos aprendido que nos permite obtener comida, abrigo, etc.

Asimismo, existen dos tipos de refuerzos básicos: Refuerzo Positivo y Refuerzo Negativo. El primero provoca que la presencia de estímulos aumente la

probabilidad de una conducta y de que ésta se repita en el futuro, por ejemplo, cuando una persona recibe felicitaciones de su jefe inmediato, estas se vuelven un refuerzo positivo ya que al resultar gratificante para la persona, su respuesta será trabajar más y mejor. Sin embargo, un refuerzo positivo no sólo aumenta la probabilidad de una conducta, sino que incorpora una nueva, aumenta una existente o elimina una conducta inapropiada.

A diferencia del refuerzo positivo, en el refuerzo negativo se omite o se retira el estímulo que antecede a la respuesta o conducta y como consecuencia, aumenta dicha conducta. Por ejemplo, una persona que presenta fuertes dolores de cabeza, toma un analgésico que hará desaparecer la molestia. El estímulo que es el dolor de cabeza, será eliminado tomando el analgésico.

Dentro del reforzador negativo existen dos tipos de aprendizaje: el Condicionamiento de Escape y Condicionamiento de Evitación. El Condicionamiento de Escape es cuando se aplica un castigo pero éste se termina cuando se produce la conducta deseada, es decir, cuando se aprende a dar una respuesta que elimina o hace desaparecer una situación que resulta desagradable, por ejemplo, cuando los niños aprenden que al acercan sus manos hacia algún objeto caliente, las deben de retirar inmediatamente para evitar quemarse.

El Condicionamiento de Evitación es cuando se eliminan o se reducen estímulos que han estado seguidos de estímulos aversivos. Es decir, al producirse una conducta deseable aprendida se evita el comienzo de la estimulación aversiva

preseleccionada. Por ejemplo, un conductor tiene la experiencia de que si conduce en una carretera a una velocidad no permitida, podrá ser detenido por la policía de caminos, por lo tanto, el conductor evitará manejar a exceso de velocidad (www.monografias.com/trabajos15/pavlov--skinner/pavlov-skinner.html).

Otros aspectos importantes de la Teoría del aprendizaje son el Castigo, la Extinción, la Discriminación y la Generalización.

El Castigo es la acción contraria al condicionamiento ya que busca erradicar determinada conducta. El Castigo consiste en presentar un estímulo desagradable o retirar un reforzador después de una conducta, de tal forma que se disminuirá o eliminará la probabilidad de que se repita dicha conducta. Un sencillo ejemplo para este caso sería cuando un ladrón es castigado por varios años en la cárcel tras haber cometido un delito.

La Extinción es cuando se deja de presentar el estímulo reforzador para que se vaya perdiendo poco a poco una conducta adquirida, en otras palabras, la extinción se da cuando un estímulo que reforzaba cierta conducta, deja de actuar. Por ejemplo, una persona que toma cursos de capacitación deja de recibir dichos cursos debido a la falta de dinero; el refuerzo que mantenía la conducta de la persona se ha “terminado”, por lo cual la conducta dejará de producirse.

Aparentemente el efecto de disminución es igual en el castigo y en la extinción, la diferencia recae en que en el primero no se rompe el proceso de contingencia, cosa que no sucede en el segundo.

Como mencionan Marx y Hillix (1999), en la situación operante, por lo general, no se refuerzan todas las respuestas. En el laboratorio y en la vida diaria las conductas semejantes rara vez producen el mismo efecto en el ambiente en dos ocasiones. Por consiguiente, el efecto llamado reforzamiento, pocas veces constituye la consecuencia de cada respuesta. La mayoría de los reforzamientos son intermitentes. Un Programa de Reforzamiento es una norma o regla para presentar o suprimir estímulos reforzantes que son contingentes a la respuesta.

El programa especifica de qué manera la presentación del estímulo reforzante depende de la aparición de la respuesta. Un programa, pues, puede definirse sin referencia al efecto que produce en la conducta.

“Los programas producen efectos regulares, uniformes y profundos en la conducta del organismo. Cada programa origina una conducta característica que puede ser estable, constante o cíclica, con cambios predecibles. Con solo observar un registro de respuestas a menudo es posible decir cuál programa se utilizó sin saber qué clase de animal emitió las respuestas”.²⁰

En resumen, los programas de reforzamiento son reglas que determinan en qué momento será la presentación eventual de un reforzador a la presentación de una respuesta o conducta. Uno de estos programas es el de Reforzamiento Continuo, en el cual el refuerzo presentado es manifestado en cada momento de ser producida una respuesta. Este programa permite que el sujeto adquiera una

²⁰ Wolman Benjamín B. *Diccionario de ciencias de la conducta*. Cuarta reimpresión. Editorial Trillas. México.1999.

respuesta de forma rápida e intensa, sin embargo, no asegura el mantenimiento en el tiempo de ésta.

Otro programa de Reforzamiento es el Parcial, el cual se da cuando se refuerzan sólo algunas de las conductas emitidas por la persona, es decir, el comportamiento se refuerza algunas veces y no todo el tiempo como en el caso del programa de Reforzamiento Continuo. De igual forma, este programa mantiene la conducta por periodos más largos.

Existe otro programa de Reforzamiento llamado de Intervalo. En este programa se toma en cuenta la cantidad de tiempo transcurrido antes de proporcionar un reforzador. En estos programas se presenta el refuerzo en base a la primera respuesta emitida después de haber transcurrido el tiempo previsto.

Según refiere Muchinsky (2002), existen dos tipos de Programas de Intervalo: el de Intervalo Fijo y el de Intervalo Variable. El de Intervalo Fijo se establece un intervalo de tiempo, reforzando la primera respuesta que se emita al término de éste. Por ejemplo, las personas que reciben su salario semanalmente, no importa si producen poco, lo que importa es que se presenten a laborar y saquen un poco de trabajo. En el Intervalo Variable se aplica el refuerzo en intervalos de tiempo variables siempre y cuando la persona responda con la conducta deseada durante los mismos.

Otro programa que se considera relevante para este trabajo es el Programa de Conjugado o Proporcional, ya que mientras más responda el sujeto, mayor reforzamiento recibe, es decir, existe una proporción directa entre conducta y

reforzamiento. Por ejemplo, un vendedor de seguros, si vende determinado número de seguros recibirá una comisión, si vende el doble de seguros recibirá el doble de su comisión y así sucesivamente.

CAPÍTULO III

MOTIVACIÓN LABORAL

En este Capítulo se expondrán algunas de las definiciones en relación a la Motivación Laboral, así como algunas de las Teorías más sobresalientes de la Motivación, tales como las propuestas por Abraham Maslow, Frederick Taylor, Elton Mayo, Frederick Herzberg, entre otras; por otro lado, se plantearán diversas estrategias de motivación aplicables al ámbito laboral.

3.1 DEFINICIÓN

Actualmente, el tema de la Motivación juega un papel de suma importancia tanto en el ámbito laboral como personal puesto que ésta nos otorga una elevada efectividad en lo que realizamos, una potenciada creatividad, un increíble nivel de concentración y además, nos permite disfrutar de aquello que hacemos.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de las personas hacia el logro de objetivos. Por esta razón, los superiores deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la Motivación para coadyuvar a la consecución de sus objetivos, ya que la Motivación Laboral se remite al dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo.

Una primera definición retomada para éste trabajo es la que proporciona Muchinsky (2002), quien plantea que la motivación laboral “es un conjunto de

fuerzas muy eficientes que se originan dentro y más allá del ser individual para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración... Hay tres componentes dignos de atención en esta definición. El primero, la *dirección*, recoge la elección de actividades que realizamos cuando empleamos nuestros esfuerzos; esto es, podemos elegir trabajar diligentemente en algunas tareas y no en otras. El segundo, la *intensidad*, implica que tenemos el potencial de llevar a cabo diferentes niveles de esfuerzo, dependiendo de cuánto necesitemos hacer. El tercero, la *duración*, refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, en oposición a una elección puntual entre el curso de la acción (dirección) o los altos niveles de esfuerzo dirigidos a una única tarea (intensidad). Una completa comprensión de la motivación laboral requiere una integración de estos conceptos.”²¹

Como bien menciona Muchinsky (2002), “La dirección está relacionada con aquellas actividades de la vida a las que se dirige la energía... La intensidad está relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de una actividad. Las organizaciones quieren empleados que muestren altos niveles de energía. A esas personas se les denomina a menudo individuos autoiniciados o automotivados, implicándose que traen consigo un alto nivel de energía al trabajo y que no requieren que la organización les incentive para que trabajen más... La tercera dimensión, esta relacionada con el mantenimiento de energía durante cierto tiempo. Se ocupa de cuánto se tardará en gastar la energía. Los

²¹ Muchinsky Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson Editores. México 2002.

investigadores conocen menos de esta dimensión, pero es el centro de las más recientes teorías motivacionales”.²²

Otra definición de Motivación Laboral sería la que proporciona Arana (2004) en su artículo, donde dice que “el motivar a una persona es *proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado*. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.”²³

Como bien mencionan Dunnette y Kirchner (2002), “la motivación es mal entendida por tratarse de un fenómeno extremadamente complejo y sutil...se supone que una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados con un estado hipotético interno de desequilibrio. La conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa que será satisfactorio porque restaurará el equilibrio. El estado de desequilibrio puede surgir por carencia o dolor – por ejemplo estar sin comida o agua durante algún tiempo- o simplemente anticipar un estado de placer al lograr el incentivo (por ejemplo, preferencia o apetito por diferentes tipos de comida o gusto por realizar ciertas actividades)”.²⁴

El logro de una meta, provoca ciertos cambios en el desequilibrio relacionados con el nivel de fuerza que impulsa a la persona a cometer una acción. Sin embargo, estos cambios no pueden observarse ni medirse

²² Muchinsky Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson Editores. México 2002

²³ Arana Mayorca Walter. *Motivación y Productividad*. 15 de septiembre 2004. [En línea] Disponible: <http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-arana01.htm>. 29 de julio 2005

²⁴ Dunnette Marvin D., Kirchner Wayne K. *Psicología industrial*. Segunda edición. Editorial Trillas. México 2002

directamente por lo que se deducen a través de la observación de las conductas dadas por medio de incentivos y sus acontecimientos anteriores y presentes.

Por ejemplo, si una persona no tiene alimento durante varios días y después se le presenta un bistec, esta persona comerá desesperadamente, por lo tanto, se puede inferir que su conducta fue impulsada por un motivo interno (estado de desequilibrio) denominado hambre. Después de saciar su necesidad, esta persona tenderá a olvidarse de la comida durante un tiempo, por consiguiente, su necesidad de hambre se ha reducido.

Este modelo trata de explicar cómo se comporta el individuo tras presentar un estado de desequilibrio interno y la manera en que se relaciona su conducta con el cumplimiento de metas o logros para satisfacer una necesidad.

3.2 TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Durante los últimos años ha habido una profusión de Teorías sobre la Motivación en el trabajo. Las teorías ofrecen explicaciones muy diferentes del mismo aspecto de la conducta humana. Es decir, las Teorías sobre la Motivación en el Trabajo han sido propuestas desde perspectivas ambientales, sociales, disposicionales y cognitivas. Sin embargo, se han hecho intentos para identificar la consistencia de los conceptos psicológicos que subyacen tras las teorías.

3.2.1 ABRAHAM MASLOW

Según refiere Adair (1992), “en 1954, Maslow publicó un volumen de artículos y documentos, de los cuales todos menos cinco, habían sido publicados

en los 13 años posteriores, bajo el título de *Motivation and Personality*. Maslow había pensado de antemano que esta colección fuera una síntesis de las escuelas antropológicas analíticas, sociales y de Gestalt, en la creencia de que estaban intrínsecamente relacionadas entre sí y que eran subaspectos de un todo singular, más grande y circundante, también esperaba que conjuntamente pudieran ayudar a hacer más significativo su anterior trabajo en psicología experimental. Además pensaba que le permitirían atender mejor sus metas humanísticas...Una teoría de la motivación”, que apareció como Capítulo 5 en el libro de Maslow y ha sido hasta ahora el documento más influyente del volumen, se publicó primero como artículo en la *Psychological Review* en 1943 y desde entonces se ha reimpresso muchas veces. En “una teoría de la motivación” que siguió, Maslow trató de establecer una especie de teoría de prepotencia en el reino de las necesidades básicas humanas y de comentar la diferencia que haría esta jerarquía en nuestro entendimiento de la motivación. Él analizó estas necesidades básicas y su relación mutua bajo cinco encabezamientos, que debemos ahora considerar uno por uno”.²⁵

Es así como Maslow desarrolla una Teoría de la Motivación en la que las necesidades se organizan jerárquicamente de tal forma que cuando una necesidad esté satisfecha ocupará el siguiente lugar de la jerarquía. Para ello, sitúa en la base de su pirámide las necesidades fisiológicas como el hambre, la sed, etc., a continuación se sitúan diferentes necesidades como las de seguridad, las sociales, las de estima y finalmente, la autorrealización. No obstante, Maslow concedía la existencia de otras necesidades que aunque no entraban en su orden

²⁵ Adair John. *Como motivar, ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?*. Legis Editores, 1992. Colombia, Bogota

jerárquico, creía que era necesario mencionarlas; dichas necesidades eran las de los deseos de saber y entender, y las necesidades estéticas.

3.2.1.1 NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Como refiere Adair (1992), “el concepto de impulsos fisiológicos generalmente se ha tomado como el punto de partida de la teoría de la motivación. Maslow defendía el empleo de la palabra necesidad como una alternativa de “impulso”, basando su tesis en la noción de homeostasis física, el esfuerzo natural del cuerpo para mantener un estado normal de corriente sanguínea, junto con el hallazgo de que los apetitos en el sentido de opciones preferenciales de lo bueno, son un indicador bastante eficiente de las deficiencias reales del cuerpo. No todas las necesidades humanas eran homeostáticas, pues la lista podía extenderse hasta incluir el deseo sexual, la somnolencia, simple actividad y comportamiento maternal en los animales.”²⁶

Las necesidades fisiológicas serán satisfechas principalmente para supervivencia del ser humano y muchas veces son ignoradas por ser tan cotidianas, por ejemplo la comida, la bebida, el sueño, oxígeno y sexo, al ser satisfechas.

Adair (1992) comenta que “Maslow consideraba que las necesidades físicas eran únicas y no típicas de las necesidades humanas básicas. En primer lugar, se podían considerar como relativamente independientes entre sí y otros órdenes de

²⁶ Adair John. *Como motivar, ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?*. Legis Editores, 1992. Colombia, Bogotá

necesidad. En segundo lugar, en los casos clásicos de hambre, sed y sexo, había una base localizada para la necesidad. Pero esta unicidad relativa no se podía igualar al aislamiento: las necesidades fisiológicas podrían servir como canales para toda clase de necesidad diferente. El hombre que piensa que tiene hambre, por ejemplo, puede estar buscando seguridad y no carbohidratos o proteínas.”²⁷

Cuando una persona carece de agua o alimento, su deseo de saciar sus necesidades lo dominará y la preocupación por otras necesidades, desaparecerá.

Sin embargo, Maslow llega a la conclusión de que una vez que se satisface una necesidad, deja de motivar ese deseo satisfecho y surgirán otras necesidades que remplazarán a las fisiológicas.

3.2.1.2 NECESIDADES DE SEGURIDAD

Según menciona Adair (1992), Maslow se refería a éstas necesidades como aquellas en las que la persona desea tener una existencia ordenada, en un medio estable en el que puede desenvolverse sin amenazas que pongan en peligro la seguridad de su existencia. Dentro de estas necesidades se encuentran la necesidad de estabilidad, la del orden y la de protección, mismas que están relacionadas con el temor al caos, a la ambigüedad o a la confusión que puede llevar a la persona a perder cierto control de su vida ante las circunstancias actuales o futuras.

²⁷ Adair John. *Como motivar, ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?*. Legis Editores, 1992. Colombia, Bogota

Sin embargo, muchas de estas necesidades no son satisfechas de forma adecuada, por lo que no toman un papel importante en la vida de algunas personas.

3.2.1.3 NECESIDADES SOCIALES O DE PERTENENCIA

De acuerdo con Hernández y Laguna (1995), para Maslow “existen tres niveles de necesidad de orden superior, las necesidades del tercer nivel de la mencionada pirámide se refieren a lo afectivo, a la pertenencia, a la participación social. Los seres humanos independientemente de nuestras condiciones económicas, buscamos en forma natural pertenecer a diferentes grupos, como por ejemplo clubes deportivos, sociales o educativos, con la finalidad de compartir intereses y afinidades comunes. El hombre ha sido diseñado para relacionarse con otras personas, ya que aislado es muy difícil que sobreviva”.²⁸

Es decir, estas necesidades están relacionadas con la necesidad de amor, de afecto, contacto humano y de sentimientos de pertenencia, ya que al establecer relaciones con amigos, parejas y familias, se satisface la necesidad de aceptación y compañerismo, al igual que la implicación de grupos sociales y religiosos.

Cabe mencionar que, según refiere Muchinsky (2002), las necesidades sociales se emiten principalmente por mecanismos sociales como la imitación y la demostración.

²⁸ Hernández Martínez A. Vicente y Laguna Martínez Mario Alberto. *Desarrollo motivacional*. Compañía editorial nueva imagen. México D. F. 1995

3.2.1.4 NECESIDADES DE ESTIMA

Como refiere Adair (1992), “este nivel incluye tanto la necesidad o deseo de una alta evaluación de sí mismo (respeto de sí mismo y autoestima) como la estima de los demás. Maslow las dividió en dos conjuntos subsidiarios:

- El deseo de fortaleza, logro, suficiencia, dominio, competencia, confianza frente al mundo, independencia y libertad; y
- El deseo de reputación, prestigio, status, predominio, reconocimiento, atención, importancia y apreciación.

Tomando como base discusiones teológicas sobre *hubris* (arrogancia, en griego) y los escritos de Erich Fromm, Maslow creía que habíamos venido aprendiendo cada vez más cerca de los peligros de basar la autoestima en las opiniones de los demás y no en la capacidad real, competencia y adecuación de la tarea. La autoestima más estable y por lo tanto más saludable, se basa en el respeto merecido de los demás y no en la fama externa o celebridad y adulación injustificada”.²⁹

Tal como mencionan Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa (2002), Maslow afirmaba que las personas tienen necesidad o deseo de autorespeto y del aprecio de las personas que se encuentran a su alrededor, llevándolo a presentar un deseo de fuerza, realización, suficiencia, dominio, competencia, confianza,

²⁹ Adair John. *Como motivar, ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?*. Legis Editores, 1992. Colombia, Bogotá

independencia y libertad, o bien, a desear reputaron, prestigio, reconocimiento o apreciación.

Según Maslow, al satisfacer dichas necesidades se producen sentimientos de autoconfianza, es decir, de sentirse útil y necesario, sin embargo, si son frustradas, pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad o impotencia originando reacciones de desánimo y negativismo.

3.2.1.5 NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

“La necesidad del quinto nivel de la pirámide significa llegar a ser todo lo que somos capaces de ser, utilizando las habilidades que poseemos y mediante el aprovechamiento del intelecto. Los seres humanos anhelamos buscar la realización para podernos emplear a fondo en toda actividad humana y, así poder trascender en nuestra corta vida.

Desafortunadamente, la mayoría de los seres humanos han muerto en el mar de la mediocridad y el conformismo. La autorrealización representa el máximo llamado que debería dar contenido existencial a nuestras vidas, cuando identificamos la actividad que nos exige la plenitud de nuestras fuerzas y una razón poderosa para luchar por ella, el ser humano está dispuesto a morir por ello”.³⁰

Las necesidades de autorrealización son, hasta cierto punto, más complicadas de describir ya que son distintas y únicas y pueden variar de un

³⁰ Hernández Martínez A. Vicente y Laguna Martínez Mario Alberto. *Desarrollo motivacional*. Compañía editorial nueva imagen. México D. F. 1995

individuo a otro. No obstante, la autorrealización es el ideal al que todas las personas desean llegar para demostrar el talento o potencial al máximo, expresar y aportar ideas y conocimientos, crecer y desarrollarse como una gran persona en todos los ámbitos, obtener logros personales y laborales, etc.

3.2.1.6 NECESIDADES DE SABER Y ENTENDER

Según Adair (1992), “Maslow admitía que había otros dos conjuntos de necesidades que no tenían cabida en el anterior orden jerárquico y creía que era necesario reconocerlas, pero aclarando que en el momento los psicólogos tenían poco que decir sobre ellas...Maslow empezó a anunciar la evidencia de esos deseos observando la presencia de algo como curiosidad humana en los monos y simios. Decía: “Los estudios de personas psicológicamente saludables, indican que ellas se sienten atraídas por lo misterioso, lo desconocido, lo caótico, desorganizado e inexplicado, como característica de definición. Esto parece ser un atractivo *per se*; estas áreas son incesantes de por sí y por derecho propio. La reacción de contraste ante lo bien sabido es de tedio... La gratificación de los impulsos cognoscitivos es subjetivamente satisfactoria.”³¹

Sin embargo, después de saber, nos sentimos con la necesidad de saber más y más sobre algún tema o cualquier cuestión, tratando de buscar, analizar y entender su origen o el por qué. A este proceso se le denomina la búsqueda de significado.

³¹ Adair John. *Como motivar, ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?*. Legis Editores, 1992. Colombia, Bogota

En resumen, estas necesidades no tienen un lugar dentro de la jerarquía de las necesidades, sin embargo, fueron tratadas por Maslow. Asimismo, las necesidades de saber y entender son originadas de las necesidades básicas, expresándose en forma de deseo de saber las causas de las cosas, de descubrir nuevas y todas aquellas que se encuentran en el mundo, es decir, explorar todo aquello que le es desconocido.

3.2.1.7 NECESIDADES ESTÉTICAS

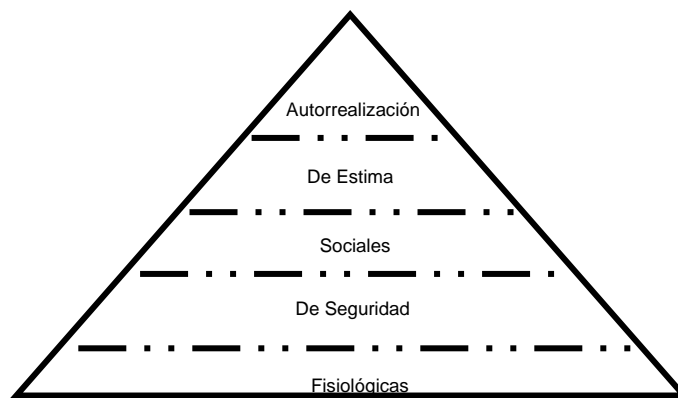
De igual forma, Adair (1992) menciona que “Maslow estaba convencido de que en algunos individuos hay una necesidad estética verdaderamente básica. Se enferman (en formas especiales) con la fealdad y se curan con alrededores hermosos; ellos ansían vehementemente y sus anhelos solamente se pueden satisfacer con belleza. Se ve casi universalmente en niños sanos. Cierta evidencia de un impulso de esta naturaleza se encuentra en cada cultura y en cada edad, remontándose hasta los cavernícolas. Las necesidades conativas, cognoscitivas y estéticas se superponen tanto que es imposible separarlas exactamente. Las necesidades de orden, simetría, conclusión, terminación del arte, de sistema y de estructura, se pueden asignar indiscriminadamente a las necesidades cognitivas, conativas o estéticas o aun a las neuróticas”.³²

Estas necesidades están relacionadas con la necesidad del balance en la belleza, de vivir en armonía, en un ambiente limpio y ordenado, de aliviar tensión

³² Adair John. *Como motivar, ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?*. Legis Editores, 1992. Colombia, Bogota

producida por algunas situaciones inconclusas, etc., con la finalidad de buscar un ambiente grato que proporcione bienestar.

Como resumen de esta Teoría, Maslow establece una jerarquía de las necesidades del hombre como las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y finalmente las necesidades de autorrealización, sin embargo, existen otras necesidades que Maslow creía que eran necesarias mencionarlas, las de los deseos de saber y entender y las necesidades estéticas.



3.2.2 FREDERICK WINSLOW TAYLOR

Taylor fue un ingeniero industrial, conocido como el “Padre de la Administración Científica” por haber investigado en forma sistemática las operaciones industriales, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. Su principal pensamiento fue la eliminación de pérdidas de tiempo, de dinero, etc., mediante dicho método.

Como refiere Dunnet y Kirchner (2002), “antes de la Revolución Industrial de mediados del siglo antepasado, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. En general, los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño. Debido a que las fuentes de capital no se habían introducido en gran escala en el sistema de producción, no había fuerte presión para la producción en grande. El mercado no se había desarrollado lo suficiente ni era capaz de manejar una gran producción. El día de trabajo era largo, pero los movimientos eran relajados y fáciles, y las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar no eran en particular importantes o significativos.”³³

A partir de esto, no solamente se amplió el mercadeo sino que las demandas del consumidor comenzaron a ser satisfechas, por lo que los propietarios comenzaron a presionar al empleado para aumentar su productividad. Fue entonces cuando la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación, se volvieron muy importantes, ya que éstas podían incrementar fácilmente si se les proporcionaba un método adecuado para hacer su trabajo, incrementando sus esfuerzos al hacer uso del dinero como incentivo.

³³ Dunnette Marvin D., Kirchner Wayne K. *Psicología industrial*. Segunda edición. Editorial Trillas. México, 2002.

De acuerdo con Dunnette y Kirchner (2002) y Pérez (1978), el principal exponente de esta idea fue Frederick Taylor, quien introdujo sistemas de incentivos de sueldos de manera que los trabajadores recibían ingresos adicionales para poder aumentar la producción, aumentando la satisfacción del trabajador y reduciendo los costos de producción por unidad.

Según refieren Dunnette y Kirchner (2002) y Pérez (1978), para Taylor el principal objetivo de la Administración era asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el jefe como para el empleado. Para un jefe la prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad. Para el empleado, el máximo nivel de prosperidad no significa obtener salarios de forma inmediata, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales.

“Una de las aportaciones más importantes de Taylor, sin duda, se refiere al significado atribuido a la actividad directiva, elevada al rango de ciencia, a la profesionalidad de esta actividad y a la necesidad de contar con la administración científica, basada en principios generales y no en la improvisación. Sin embargo, Taylor aceptó sin reservas que el fin último de toda administración era el de maximizar el provecho, adecuándolo al principio utilitario. El único y simple objetivo de lucro debía ser aceptado y acatado tanto por la dirección, cuanto por los subordinados; las decisiones debían referirse únicamente a “cómo hacer las cosas” y la dirección debía ser autoritaria. En esta concepción corresponde al trabajador hacer solamente lo que se le dice y según los métodos que se le

mandan; su mente, su conciencia, su personalidad, se olvidan enteramente y por tanto, se excluyen de la ecuación del provecho...Taylor desarrolló sistemas de tiempos, movimientos, análisis y simplificación de métodos para trabajar por medio de los cuales cada obrero fue estandarizado. Junto con la estandarización y especialización, introdujo sistemas de incentivos de salario adicionales para aumentar la producción."³⁴

Asimismo, buscó crear una revolución mental entre trabajadores y gerentes, al establecer guías claras para mejorar la eficiencia de la producción. Definió cuatro principios de gerencia:

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de una persona, que reemplazaría a la antigua técnica del "dedazo".
2. Seleccionar científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador.
3. Cooperar con entusiasmo con los trabajadores para garantizar que el trabajo se realice de conformidad con los principios de la ciencia que ha sido desarrollada.
4. Dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerentes y trabajadores. La administración se hace cargo de la función para la cual está mejor preparada que los trabajadores.

³⁴ Pérez Uribe de Rivera Graciela. *La motivación en las organizaciones laborales*. Francisco Méndez Oteo, Editor y distribuidor. México 1978

Como bien menciona Pérez (1978), Taylor sostenía que siguiendo estos principios, los trabajadores ganarían mejores sueldos y los gerentes obtendrían más utilidades.

Para motivar a los trabajadores, defendió el establecimiento de planes de pago de incentivos, con lo que obtuvo consistentes mejoras en la productividad en un rango del 200% o más. Reafirmó el papel de los gerentes para planificar y controlar, así como el de los obreros para desempeñarse según instrucciones.

Por lo anterior, Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

Según Pérez (1978), "Los primeros métodos de administración científica estaban definitivamente en contra de las complejidades de la motivación humana. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores pareció, durante algún tiempo, "comprar" los sistemas de incentivos establecidos. Se registraron grandes incrementos en la producción y el Taylorismo fue para algunas personas, la panacea industrial. Pero la mayoría de los patrones tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistieron a pagarles demasiado. Ellos estaban dispuestos a pagar por el incremento de la producción solamente hasta cierto punto y si éste era rebasado, solía ser la señal para reestudiar los estándares de producción y fijar nuevos y más conservadores pagos de incentivos... Los trabajadores aprendieron pronto que era inseguro producir por

arriba de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos para restringir la producción. También aprendieron los obreros que la producción podría exceder las demandas del mercado y conducir así a despidos temporales; por tanto, la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos se expresó en forma de retardo en el trabajo o de restricción de la producción.”³⁵

De esta manera, surgen las complejidades de la motivación humana y la concepción productivista que se tenía comenzó a presentar múltiples fracasos como el que ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia en la segunda década del siglo anterior. Dicha empresa presentaba una excesiva rotación de personal por lo que se vio obligado a contratar a varios expertos para que analizaran los puestos y en base a ello, establecieran sistemas de incentivos. Sin embargo, al establecer si dichos sistemas se observó cierto descontento en los empleados por las nuevas medidas establecidas, y por lo tanto, mayor rotación de personal.

Es así como se recurre a Elton Mayo de la Universidad de Harvard en el año 1923. Mayo detectó que existía una monotonía por el exceso de actividades repetitivas, por lo que sugirió que lo empleados tomaran periodos de descanso con un horario fijado por el propio personal.

La solución que propuso Mayo tuvo consecuencias positivas, ya que descartó la concepción mecanicista que se tenía del hombre y sus motivaciones; consideró al dinero como una forma de incentivo efectivo, cuando se usaba como un satisfactor más de las necesidades del hombre.

³⁵ Pérez Uribe de Rivera Graciela. *La motivación en las organizaciones laborales*. Francisco Méndez Oteo, Editor y distribuidor. México 1978

3.2.3 ELTON MAYO

“Estipulado por este primer éxito, Mayo trató de descubrir cuáles podían ser esas otras necesidades. Oportunamente, durante el periodo 1927-1935, se le pidió que estudiara la productividad de los empleados de la Western Electric Company, en Hawthorne; así, emprendió la serie de estudios que algunos consideran clásicos acerca de la motivación de los empleados.”³⁶

Los experimentos debían demostrar cuál era el óptimo de iluminación en los ambientes de trabajo de la fábrica Hawthorne, tomando en consideración las tareas desarrolladas en cada sección. De acuerdo a los principios de la organización del trabajo, el aumento de la iluminación dentro de ciertos límites debería incrementar la productividad. Se trataba de confirmar el principio Taylorista y determinar el grado máximo de iluminación. Los expertos corroboraron este principio con un grupo de trabajadores aumentando gradualmente la cantidad de luz en el lugar de trabajo. El resultado fue que creció la productividad como consecuencia del aumento de iluminación.

Pérez (1978) refiere otro experimento de mayor amplitud, en donde “se seleccionaron tres grupos, situados en tres ambientes distintos: en uno de ellos se aumentó la iluminación, en otro se mantuvo constante y en otro disminuyó. Con gran sorpresa de los científicos la productividad aumentó en cada uno de los tres grupos. En el grupo en cuyo lugar de trabajo se había disminuido la iluminación, la productividad había señalado un aumento hasta que la luz llegó a ser igual a la

³⁶ Dunnette Marvin D., Kirchner Wayne K. *Psicología industrial*. Segunda edición. Editorial Trillas. México, 2002

claridad de la noche, es decir, que se podía apenas ver. Los resultados señalados llevaron a los estudios a dudar de la relación causal entre el grado de iluminación y la productividad y se reconoció que las causas se encontraban en la personalidad de aquellos que constituían el objeto del experimento. En realidad, lo que sucedió fue que los grupos estudiados se sintieron importantes y productivos al tomarlos en cuenta y considerar la importancia de su trabajo.”³⁷

Es así como Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Según Dunnette y Kirchner (2002) y Pérez (1978), éstos pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos. Como habían sido seleccionados para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo. La simpática supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación. Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne, porque dichos estudios tuvieron lugar en la planta de Hawthorne de la Westerri Electric, cerca de Chicago.

Asimismo, concluyeron que los grupos informales de trabajo, es decir, el ambiente social del personal, tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero sus

³⁷ Pérez Uribe de Rivera Graciela. *La motivación en las organizaciones laborales*. Francisco Méndez Oteo, Editor y distribuidor. México 1978

relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia. Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal.

Para Mayo, el concepto de hombre social que está motivado por necesidades sociales, que está en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo, tenía que reemplazar el antiguo concepto de "hombre racional", motivado por necesidades económicas personales.

En resumen, la mayor aportación de Elton Mayo fue poner mayor interés en las necesidades sociales, puesto que el movimiento de las relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de la industria. Es así como la Teoría de las Relaciones Humanas surge de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Por lo que Mayo, fue uno de los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo.

Según la Teoría de las Relaciones Humanas, a las personas las motiva la necesidad de reconocimiento y aprobación social así como su participación en las actividades dentro de los grupos sociales en los que conviven. Sin embargo,

aunque estas recompensas sociales son simbólicas y no materiales, se ven reflejadas en la motivación y la felicidad del trabajador.

3.2.4 FREDERICK HERZBERG: TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN- HIGIENE

Esta teoría fue elaborada por Herzberg a finales de los cincuenta, quien creía que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal. Herzberg, realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EEUU y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación. Dicha teoría contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva, en cambio, los de motivación, si motivan.

Rosenbaum (1983) refiere que “Herzberg utiliza el término “factores higiénicos” para aislar los aspectos del empleo que evitan o promueven el disgusto, pero que no proporcionan satisfacción. Estos aspectos incluyen las políticas, los salarios, la seguridad y las condiciones laborales en la empresa. Como un ejemplo, Herzberg habla de las prestaciones, pero las prestaciones no producen por sí mismas motivación. Los factores que sí producen motivación incluyen los logros, el reconocimiento, el mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante. Los logros incluyen el cumplimiento satisfactorio de un proyecto, la resolución de los problemas y la evidencia visual de los resultados del

trabajo. El reconocimiento es el sentimiento de logro personal que uno obtiene cuando concluye un proyecto; el mejoramiento se refiere a las promociones; la responsabilidad es el control que tiene el empleado sobre su trabajo, inclusive la capacidad de desempeñarlo sin supervisión; y el trabajo interesante incluye la variedad en lugar de la rutina, la creatividad en lugar de la torpeza y el reto en lugar de la repetición. La última categoría tiene una importancia especial ya que se refiere al contenido del empleo y al efecto que tiene en el empleado. El hecho de que una persona se sienta aburrida ocho horas del día o que se sienta que éstas valen la pena, es un factor básico que determina la motivación.”³⁸

“Teniendo en mente la dualidad de la naturaleza del hombre, es bueno reexaminar el significado que estos ensayos tienen en la industria revisando el concepto de motivación-higiene de las actitudes al trabajo, como se asentó en la obra *The Motivation to Work*.³⁹ Este estudio fue diseñado para probar el concepto de que el hombre tiene dos series de necesidades: como animal, su necesidad de evitar el dolor, y como ser humano, su necesidad de crecer psicológicamente. En este estudio fueron entrevistados 200 ingenieros y contadores, que representaban una sección de la industria de Pittsburg. Se les preguntó acerca de los hechos experimentados en el trabajo que hubieran resultado en una notable mejoría en sus satisfacción en el trabajo o que hubieran reducido su satisfacción en el mismo”.⁴⁰

³⁸ Rosenbaum Bernard L. *Como motivar a los empleados de hoy. Modelos motivacionales para gerentes y supervisores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1983

³⁹ F. Herzberg, B Mausner y B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Wiley, 2ª es., 1959.

⁴⁰ Vroom Víctor H., Deci Edward L. *Motivación y alta dirección*. Primera edición. Editorial Trillas. México 1979

Los entrevistadores pidieron a los ingenieros y a los contadores que recordaran algún momento en el que se sintieron bien respecto a sus trabajos. Tomando en cuenta esto, los entrevistadores se dedicaron a buscar las razones por las cuales los ingenieros y los contadores se sintieron así, incluso, se les preguntó si aquellos sentimientos de satisfacción de satisfacción habían afectado su desempeño, sus relaciones personales y su bienestar. Posteriormente, se repitió la entrevista, pero esta vez se les pidió a los sujetos que describieran el proceso de aquellos eventos que dieron resultados negativos en relación a sus trabajos.

De acuerdo con Shultz (1985) y Pérez (1978), existen cinco factores determinantes para satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y ascenso. Los tres últimos son de gran importancia para obtener un cambio duradero en las actitudes. Sin embargo, al momento de describir los sucesos relacionados con los sentimientos de insatisfacción laboral a los entrevistadores, los ingenieros y los contadores hicieron poca mención a cerca de estos cinco factores.

La única palabra que apareció con mayor frecuencia durante la secuencia de eventos fue la de *reconocimiento*, la cual se refería al reconocimiento de logro más que al de reconocimiento en las relaciones humanas, ya que este reconocimiento no servía como satisfactor.

“Cuando se dio una clave a los factores que entran en los sucesos de insatisfacción, surgió una serie de factores completamente distinta, sin embargo

estos factores sirvieron para hacer surgir la insatisfacción y muy rara vez se trataba de sucesos que condujeran a actitudes positivas hacia el trabajo. Los principales insatisfactores fueron: política administrativa de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales. Los factores insatisfactores describen, en esencia, el ambiente y sirven primordialmente para evitar la insatisfacción en el trabajo, aunque tienen muy poco efecto sobre las actitudes positivas, pueden denominarse factores de higiene. Este término es análogo al empleado en la medicina, donde significa preventivo y ambiental. Otro término que se emplea comúnmente es el de factores de mantenimiento. Los factores satisfactores se denominan motivadores, puesto que otros descubrimientos sugieren que son efectivos para motivar al individuo a efectuar un esfuerzo y un desempeño superiores”.⁴¹

Para Arias Galicia (1996), “la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes, motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan

⁴¹ Vroom Víctor H., Deci Edward L. *Motivación y alta dirección*. Primera edición. Editorial Trillas. México 1979

insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.”⁴²

Según mencionan Arias (1996) y Pérez (1978), Herzberg consideraba que la satisfacción y la insatisfacción tenían que medirse en escalas diferentes; por tal motivo se le denomina también Teoría Dual. Sin embargo, una contradicción inmediata es que las prestaciones de índole social como los seguros de vida, fiestas de fin de año o eventos deportivos, solo tienden a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción, ya que para llegar a ella se tendrá que buscar, por ejemplo, la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores y brindar mayor oportunidad para tomar decisiones importantes.

En resumen, esta teoría afirma que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores, motivacionales e higiénicos. Los factores motivacionales son los que están relacionados con el trabajo que la persona desempeña, por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal. Los factores higiénicos están localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa, por ejemplo, el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, reglamentos internos y las condiciones de trabajo.

⁴² Arias Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Cuarta impresión. Editorial Trillas. México 1996

3.2.5 DAVID C. MCCLELLAND. TEORÍA BASADA EN LA NECESIDAD DE LOGRO.

McClelland (1962) creía que gran parte de la conducta humana se podía explicar en términos de una sola necesidad; la necesidad de logro, la cual se puede definir como un deseo de tener éxito en actividades que impliquen un nivel de prestigio en actividades en las que se puedan alcanzar el éxito o el fracaso.

Según Arias (1996), para McClelland “las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder...Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Por ejemplo, un gerente quiere imponer ciertas normas de producción y lucha por lograrlo, aunque ello implicase ganarse algunas antipatías. Los realizadores son los jefes de empresas, los ejecutivos interesados en lograr ganancias, en establecer compañías bien acreditadas, en fincar industrias, etc....Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.”⁴³

En otras palabras, la necesidad de logro está definida como el deseo de éxito. Las personas con ésta necesidad gustan de los retos y metas difíciles. La necesidad de afiliación, está definida como la necesidad de relaciones

⁴³ Arias Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Cuarta impresión. Editorial Trillas. México 1996

interpersonales y amistades estrechas con otras personas. Estas personas tienen una gran necesidad de estimación y evitan ser rechazados por un grupo social. Y, finalmente, la necesidad de poder, en donde las personas tienen una gran necesidad de controlar a otros e influir sobre ellos, para obtener así, liderazgo.

Estos tres aspectos se consideran de suma importancia para las empresas, ya que se debe reconocer que éstos le permiten un buen funcionamiento.

Como cita Shultz (1985), para medir la necesidad de logro, McClelland y sus colaboradores realizaron una investigación en donde “pidieron a un grupo de personas escribir historias sobre una serie de imágenes ambiguas. Esta técnica proyectiva se basa en la teoría de que el hombre proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades en el estímulo ambiguo para darle significado y estructura. Así pues, los que sienten gran necesidad de logro inventaran relatos que se centren en la obtención de una meta. Por ejemplo, en un dibujo aparecía un hombre sentado frente a un escritorio y sobre el escritorio había una fotografía de su familia. Los participantes que posean escasa necesidad de logro escribirán una historia en que el hombre piensa en su familia o recuerda una agradable experiencia familiar, tal historia no contiene ninguna indicación de logro o realización. En cambio las personas con necesidad de logro escribirán una historia totalmente diferente.”⁴⁴

⁴⁴ Shultz Duane P. *Psicología industrial*. University of Bouth Florida, Traducción José C. Peana Hernández. 1a Edición en español. Nueva Editorial interamericana. 1985

Probablemente describan algún problema centrado en el ámbito laboral y en la forma en que se debe afrontar adecuadamente. En dicho estudio, la familia se menciona ocasionalmente.

Esta técnica se ha aplicado en diferentes países y a diferentes ejecutivos, mismos que han mostrado una gran necesidad de logro. Por ejemplo, en Polonia, el deseo de logro era casi tan alto como en Estados Unidos, ya que el crecimiento económico de sus empresas se relaciona con el grado que se aprecia de dicha necesidad entre gerentes de las compañías privadas y entre sus miembros. Los gerentes suelen obtener calificaciones mayores que sus colegas menos eficientes. Una vez que se identifican a los gerentes más eficientes, es posible averiguar lo que desean y exigen en su trabajo, para poder entender este tipo de motivación.

Sin embargo, como ya poseen cierto grado de motivación, es necesario crear condiciones que les permitan alcanzar sus objetivos, ya que al no conseguirlos, los empleados se sentirán frustrados y probablemente, busquen otro empleo; en cambio, si los alcanzan, se sentirán productivos y estarán felices en la empresa.

Como conclusión, McClelland y sus colaboradores hicieron algunas sugerencias para el desarrollo de una buena necesidad de logro:

- Dar a los empleados periódicamente retroalimentación a su desempeño. Esto suministrará información que les permitirá modificar o corregir su desempeño.

- Proveerlos de buenos modelos de éxito. Los empleados considerados "héroes" deben estar disponibles para que otros los imiten o emulen.
- Diseñar tareas que permitan que los empleados puedan proponerse el logro de éxitos moderados y responsabilidades. Evitar tareas que sean extremadamente fáciles o extremadamente difíciles.
- Tanto como sea posible, los empleados deben de ser capaces de controlar su propio destino e imaginación. Ellos deben de ser capacitados, para en cualquier momento pensar realista y positivamente acerca de cómo lograrán sus metas.

3.2.6 DOUGLAS MCGREGOR. “TEORÍA X” Y “TEORÍA Y”

Según Rosenbaum (1983), “tradicionalmente, el estilo que escogía el gerente dependía de cómo veía a la gente en general. Douglas McGregor, profesor de administración industrial en M.I.T. fue uno de los primeros teóricos que desafió a los gerentes a que examinaran a esta suposición, ya que él estaba convencido de que la administración debía basar sus practicas en las percepciones de la ciencia de la conducta, si pretendía ser una verdadera profesión. McGregor dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, cada una de las cuales presupone una filosofía básica sobre el comportamiento humano. A estas dos percepciones diferentes de la gente en relación al trabajo las denominó teoría X y teoría Y.”⁴⁵

⁴⁵ Rosenbaum Bernard L. *Como motivar a los empleados de hoy. Modelos motivacionales para gerentes y supervisores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1983

La Teoría X es la apreciación que tienen los seres humanos en una situación laboral ya que algunas personas tienen una aversión interna hacia el trabajo, tratando de evitarlo si le es posible. Por tal motivo, el jefe hace uso del control y la amenaza de castigo, tratando de obligar a sus empleados de hacer un mayor esfuerzo aunque este sea mínimo. Sin embargo, otras personas prefieren ser controladas ya que tienen poca ambición y desean sentir seguridad más que cualquier otra cosa. Por lo anterior, la Teoría X sostiene que la gente es floja, rebelde y codiciosa.

En base a estas suposiciones, este estilo de gerencia incluye controles rígidos, uso de castigo para motivar y una dependencia de los premios económicos.

La Teoría Y se basa en la ciencia de la conducta; es el reverso de la Teoría X. Según la Teoría Y, si los empleados son flojos y negligentes, no es porque sean así por naturaleza, sino porque la gerencia crea su aburrimiento mediante el control excesivo. Existen personas que tienen necesidad innata de motivarse y controlarse por sí mismas, por lo que un jefe perspicaz sabrá reconocer y aprovechar esa necesidad para que el empleado aprenda a aceptar y buscar la responsabilidad, para resolver problemas y con ello, cumplir las metas de la empresa.

Para comprender mejor esta teoría, Aguirre (2001) nos proporciona “un resumen de los supuestos “tradicionales” acerca de la naturaleza humana que fueron recogidos en la Teoría “X”, en los siguientes términos:

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

Asimismo, nos proporciona “los supuestos de la Teoría “Y” de la siguiente manera:

1. La inversión de esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.”⁴⁶

3.2.7 CHRIS ARGYRIS

Según señala Gellerman (1979), la principal hipótesis que plantea Argyris es que las personas interesadas en su salud individual, tienen la necesidad de autorealizarse, por tal motivo, recurre a la jerarquía de las necesidades de Maslow, indicando que el liderazgo es el que permite que el trabajador se autoactualice, ya que de esta forma, el trabajo y la dirección se enriquecen mutuamente.

No obstante, considera que las empresas no facilitan esa autorealización a sus empleados, ya que las empresas, al desarrollarse como estructura y privilegiar a ésta por encima de los procesos, tienden a establecer parámetros y límites estrictos en el comportamiento que se espera de parte de sus trabajadores.

Según Pérez (1978), “Argyris sugiere que las necesidades del individuo así como sus metas no son compatibles con las de la organización y que por tanto la organización impondrá con frecuencia demandas poco razonables al trabajador. Considera que los valores básicos de las organizaciones son burocráticos, o sea,

⁴⁶ Aguirre Cedillo Yesica, Jardon García Fany. ¿Qué es la motivación? Conducta Motivada. 2001. [En línea] Disponible: <http://www.ideasapiens.com/psicologia/cognitiva/intro.%20 analisis %20concepto %20%20motiva cion .htm>. 5 de febrero 2005

impersonales y poco profundos, los que conducen a la desconfianza, a los conflictos y a una menor y mala eficiencia.”⁴⁷

Reyes Ponce (2001) menciona que “como crítica fundamental de este autor a los sistemas de mando en vigor, se encuentra la de que la dirección del personal es sumamente estrecha y detallada, dejándoles muy poca libertad para adaptar las reglas a las circunstancias, para seleccionar posibilidades, exigiéndoles pensar, con objeto de mantener un sistema que no está nada cercano a la eficiencia que puede aparentar.”⁴⁸

Dado lo anterior, Argyris hace mención de la poca confianza que se tiene en la capacidad de los trabajadores, incluso, de su supervisión. No obstante, existen varias referencias de eficiencia, entusiasmo y madurez en algunos trabajadores, pero que de acuerdo a la confianza de su madurez, lo único que se consigue es desperdiciar su fuerza productiva.

Según Reyes Ponce (2001), “Argyris hace notar cuáles son las diferencias que existen entre el individuo maduro y el inmaduro, señalando que estas últimas se presentan con mayor claridad en el niño:

- a) Mientras que el niño fácilmente se subordina a cualquiera, el adulto puede desempeñar, tanto el papel de subordinado, como el de jefe. Por eso, no suele gustarle que se le diga exactamente y con todos sus detalles lo que debe

⁴⁷ Pérez Uribe de Rivera Graciela. *La motivación en las organizaciones laborales*. Francisco Méndez Oteo, Editor y distribuidor. México 1978

⁴⁸ Reyes Ponce Agustín. *Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte*. Editorial Limusa. México 2001

hacer, y cómo hacerlo, sino más bien siente esto como una carga desagradable.

- b) El niño y el hombre inmaduro, son fundamentalmente pasivos. Un adulto, en cambio, es básicamente activo: gusta y busca extraer sus propias conclusiones sobre aquello que debe hacer, y sentirse capaz de poder iniciar sus propias acciones. Lo que necesita es sólo que se le indique con precisión qué es lo que se requiere de él, y por qué: a él le complace hacerse cargo del resto.
- c) El niño y el inmaduro son más bien dependientes, en tanto que el adulto maduro gusta ser independiente al máximo posible. La razón de la dependibilidad del niño radica en que, al no saber lo que es adecuado e inadecuado, busca que otros, en quienes él confía, le indiquen lo que ha de hacer. El hombre maduro, en cambio, está normalmente en la posibilidad de desarrollar sus propios intereses y los ajenos que se le encomienden.
- d) El adulto maduro está en mejores condiciones que el inmaduro, para aprovechar las experiencias del pasado. Sus mismos errores, y con mayor razón sus aciertos, le hacen saber en qué forma puede y debe enfrentar el futuro y es, por ello, capaz aún de hacer sacrificios, siempre que vea que valen la pena para lograr algo.”⁴⁹

El niño y el inmaduro sólo pueden responder a una situación concreta, en cambio, el adulto, prefiere variar sus métodos ya que le disgusta la concepción de

⁴⁹ Reyes Ponce Agustín. *Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte*. Editorial Limusa. México 2001

que existe solamente un procedimiento para hacer algo, llegando aburrirse y a desanimarse cuando tiene que repetir varias acciones sin variación.

En resumen, la Teoría de Chris Argyris se encuentra básicamente relacionada con el último nivel de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la autorealización. Dentro de este proceso, es importante esforzarse por lograr los propios objetivos, mantenerse a uno mismo internamente y adaptarse a nuestro medio ambiente interno, también sostiene que, conforme los individuos crecen y maduran, se esfuerzan por la autoactualización. De igual forma, sostiene que gran parte de los empleados buscan expresar sus características de adulto, sin embargo, los principios básicos de una empresa crean un medio ambiente que requiere de características de la infancia. Este medio supone que un esfuerzo concentrado en un campo limitado de esfuerzos aumenta la calidad y cantidad de la producción total.

3.3 ESTRATEGIAS DE MOTIVACION LABORAL

Uno de los principales retos para dirigir adecuadamente una empresa es el de encontrar buenos empleados y mantenerlos motivados para prosperar. Si se consigue, también progresara la propia empresa.

Como refiere Heller (1998), “en el mundo empresarial del presente, cada vez más competitivo, una plantilla sumamente motivada resulta esencial para

cualquier empresa que quiera obtener buenos resultados. Por ello, aprender a motivar a los demás se ha convertido en una aptitud esencial para los directivos.”⁵⁰

Para lograr los mejores beneficios se requiere de establecer el método de motivación que mejor aplique a cada empresa, sin conceder con esto, que únicamente exista la posibilidad de aplicar una sola estrategia. Por lo anterior, en el presente apartado se señalarán algunas estrategias de motivación que en un momento dado pueden emplearse dentro de una empresa.

3.3.1 ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO

Tannenhill (1980) define el enriquecimiento del trabajo como “el proceso de analizar el contenido del trabajo a fin de determinar si los empleos pueden ser modificados de forma que los individuos a cargo de ellos tengan tareas más interesantes, de mayor desafío y responsabilidad, también más oportunidades de alcanzar logros, reconocimientos, desarrollo y ascenso a mejores puestos”.⁵¹

Según Rosenbaum (1983), el enriquecimiento del trabajo pretende ampliar la influencia de los trabajadores, al dotarlos de aptitudes para el mejor desempeño de su trabajo. Para ello, tomaremos en cuenta la teoría de “dos factores” de Frederick Herzberg, basada en la existencia de motivadores y factores de higiene, mencionada anteriormente.

Los factores de higiene son necesidades humanas; no motivan, pero no cubrirlos provoca insatisfacción. El segundo de los factores de Herzberg son

⁵⁰ Heller Robert. *Biblioteca esencial del ejecutivo. Cómo motivar*. Editorial Grijalbo. Barcelona 1998

⁵¹ Tannenhill, Robert E. *Enriquecimiento del trabajo*. Grupo editorial expansión. México 1980

motivadores que impulsan a las personas a alcanzar logros. Son los que el directivo debe proporcionar a fin de que la plantilla esté satisfecha. El nivel de satisfacción provocado por el logro depende de su reconocimiento. A su vez, la capacidad de alcanzarlo implica disfrutar del trabajo y la responsabilidad. Cuando mayor sea ésta, mayor será la capacidad del individuo de sentir satisfacción. Los motivadores están ideados para alcanzar el progreso y la autoactualización a través de la realización de una tarea.

Esta propuesta guió al desarrollo del enriquecimiento del trabajo como la estrategia para establecer sus conceptos. La forma de motivar a los empleados consiste en asegurarse que tengan trabajos que les den oportunidad de alcanzar niveles más elevados de satisfacción, ayudados al mismo tiempo por los motivadores.

A continuación se presentan dos cuadros en el que se presentan las principales necesidades básicas en el trabajo, tomando en cuenta los factores de higiene y los motivadores de Herzberg.⁵²

FACTORES DE HIGIENE	DEFINICIONES
SALARIO Y BENEFICIOS	Estos incluyen el salario básico, incentivos, bonificaciones, vacaciones, coche de la empresa y similares
CONDICIONES DE TRABAJO	Incluyen el horario laboral, la disposición del lugar de trabajo, instalaciones y equipos proporcionados.

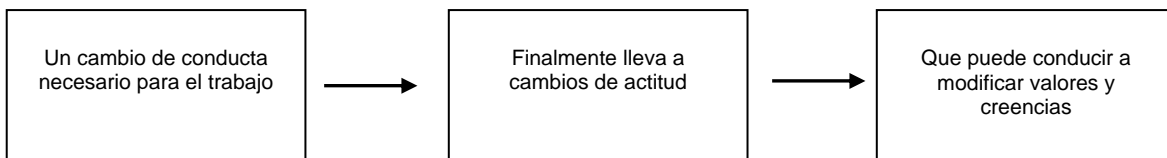
⁵² Heller Robert. *Biblioteca esencial del ejecutivo. Cómo motivar*. Editorial Grijalbo. Barcelona 1998

POLÍTICA DE LA EMPRESA	La política de la empresa son las reglas y reglamentos, que rigen tanto para empleados como para empresarios.
ESTATUS	El estatus está determinado por la jerarquía, la autoridad y las relaciones con los demás.
SEGURIDAD LABORAL	Es el grado de confianza del empleado con respecto a la continuidad de su trabajo.
SUPERVISIÓN Y AUTONOMÍA	Se refiere al grado de control del que dispone un individuo sobre el contenido y la realización de una tarea.
VIDA LABORAL	El nivel y el tipo de relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral del individuo.
VIDA PERSONAL	La vida personal de un individuo es el tiempo dedicado a la familia, los amigos y las aficiones.

MOTIVADORES	POR QUÉ FUNCIONAN
LOGRO	Alcanzar o superar los objetivos de una tarea es muy importante porque el impulso humano de avanzar y progresar es uno de los motivadores más poderosos y una gran fuente de satisfacción.
RECONOCIMIENTO	Que los miembros del personal directivo reconozcan los logros es motivador porque ayuda

	a aumentar la propia estima, muchos miembros del personal pueden considerar el reconocimiento como una recompensa en si misma.
INTERÉS POR EL TRABAJO	Una tarea que proporciona satisfacción a individuos y grupos proporcionará un mayor impulso motivador que una desalentadora. Dentro de lo posible, las responsabilidades deben adaptarse a los intereses de los individuos.
RESPONSABILIDAD	Puede que la oportunidad de ejercer autoridad exija aptitudes para la dirección, arriesgarse y tomar decisiones, elementos todos ellos que aumentan la autoestima y son grandes motivadores.
PROGRESO	Los ascensos y las recompensas cada vez mayores son importantes. Sin embargo, puede que el principal motivador sea la sensación de que el progreso es posible. Sea sincero sobre las perspectivas de ascenso y el tiempo que llevará.

El enriquecimiento del trabajo puede ser contemplado como una estrategia para el cambio de actitudes y conductas. Aunque los resultados en la mayoría de los casos no son efectivos, el enriquecimiento del trabajo intenta modificar la conducta mediante el siguiente enfoque:



Así, una vez que se ha redimensionado el trabajo, se espera que el trabajador demuestre nuevas conductas: tal vez no esté de acuerdo con las nuevas pautas y muestre resistencias, pero solamente que adopte una postura totalmente negativa, los cambios de conducta en el trabajo le demandaran una nueva conducta en su puesto; y en la medida que manifieste y tenga la estimulación necesaria, desarrollará gradualmente más actitudes positivas, permitiéndole un cambio fundamental en sus valores y creencias.

3.3.2 INCENTIVOS

Wolman (1999) define el incentivo como “motivo para comportarse de cierta manera” o bien, “objeto externo que estimula o se añade a una motivación ya existente para mantener cierta conducta dirigida hacia una meta”.⁵³

En otras palabras, el incentivo es la compensación extra que se paga a un empleado o trabajador por realizar labores adicionales a los mínimos fijados. Se han ideado muchos métodos para fijarlos, buscando una más justa retribución a los trabajadores. De igual forma, el incentivo se conoce como aquella recompensa en bienes o servicios otorgados a una persona para motivarla en el desempeño de sus labores.

Como bien mencionan Hernández y Rodríguez (1983), “los primeros sistemas de incentivos se fundamentaron en la producción, siendo Frederick Taylor uno de los principales exponentes de esta práctica administrativa. Con el

⁵³ Wolman Benjamín B. *Diccionario de ciencias de la conducta*. Cuarta reimpresión. Editorial Trillas. México.1999

sistema de pago diferencia por pieza, formulado por Taylor, los empleados reciben un salario fijo aún cuando su producción sea menor al estándar establecido y que reciben un pago adicional por superar dicho estándar.”⁵⁴

El éxito de los incentivos dependerá de las condiciones ambientales de la empresa, así como del manejo apropiado por parte de la administración, de modo que concuerde con los objetivos de la organización. No obstante, aunque los incentivos monetarios forman parte de la motivación, es importante mencionar que estos pueden provocar reacciones negativas en los empleados al demorarse el pago de los mismos.

Por otro lado, Reyes Ponce (1998) refiere que “también existen incentivos morales, que dan al trabajador prestigio, o que influyen en otros aspectos, como ascensos, aunque éstos indirectamente representen una mejoría de su salario.”⁵⁵

Lo más recomendable para motivar a un empleado es combinar un incentivo económico con el moral, por ejemplo, la publicación en la revista del personal quienes fueron aquellos trabajadores que obtuvieron la producción más alta o con mejor calidad.

Al respecto, Heller (1998), menciona que “hay muchos incentivos que sirven para motivar a las personas, y cada uno tiene efectos diferentes. Algunos de los

⁵⁴ Hernández y Rodríguez Sergio. *Administración de personal. Organización, contratación y remuneración del trabajo*. Editorial South Western Publishing Co. E.U.A. 1983

⁵⁵ Reyes Ponce Agustín. *Administración de personal. Sueldos y salarios. Segunda parte*. Editorial Limusa. México 1998

más habituales son el reconocimiento, el dinero, incentivos de salud y familiares, y seguros.⁵⁶

3.3.2.1 INCENTIVOS NO TANGIBLES

Generalmente, cuando se habla de incentivos uno piensa en el aspecto económico, sin embargo, existen aspectos que pueden mejorar el desempeño del trabajador, como lo son los incentivos no tangibles. Éstos son fáciles de proporcionar, y fomentan y mantienen la cooperación de los empleados.

Se puede empezar por agradecer el trabajo bien hecho, reconocer el logro personal en público y celebrar reuniones para elevar la moral.

Un aspecto de importancia para los trabajadores, es tener un jefe o supervisor que sea cordial y amable, incluso, que sea comprensivo ante las peticiones personales; los malos modales los desmotivan. Los trabajadores preferirán a un jefe que se comporte como un amigo cordial y no como un supervisor exigente.

3.3.2.2 BENEFICIOS DE LOS INCENTIVOS

A continuación se darán a conocer algunos de los principales beneficios que otorgan los incentivos tanto para la empresa, como para el trabajador. Entre ellos se encuentran:

Para la empresa:

⁵⁶ Heller Robert. *Biblioteca esencial del ejecutivo. Cómo motivar*. Editorial Grijalbo. Barcelona 1998

- Cuando se aumenta el volumen de la producción, los gastos generales se distribuyen entre un mayor número de unidades producidas, reduciendo el costo de éstas.
- Cuando se estimula a un trabajador para que desarrolle su esfuerzo normal en el trabajo, se disminuye su aprovechamiento incompleto y su ineficiencia.
- Al poder disminuir la supervisión del trabajador, ésta se puede aprovechar en aspectos más importantes como la calidad de la producción.

Para el trabajador:

- Los salarios permiten hacer que el trabajador incremente la productividad.
- Cuando las remuneraciones de los trabajadores son mayores, su nivel de vida será mejor y podrán obtener aumentos salariales.
- Como consecuencia de lo anterior, existirá mayor estabilidad de los trabajadores en la empresa y mejores relaciones con ella.

3.3.2.3 LIMITACIONES DE LOS INCENTIVOS

Reyes Ponce (1998) refiere que “hay que precisar que los incentivos no son aplicables a toda clase de trabajos. Quedan fuera de su campo de aplicación, principalmente:⁵⁷

1. Los trabajadores en que sea imposible computar el número de unidades producidas.

⁵⁷ Reyes Ponce Agustín. *Administración de personal. Sueldos y salarios. Segunda parte*. Editorial Limusa. México 1998

2. Aquellos en que la rapidez de la maquina hace que el obrero no pueda tener influencia efectiva en la cantidad de producción.
3. Las labores en que las interrupciones del trabajo son demasiado frecuentes, imposibles de evitar, o caen fuera del control del trabajador.
4. Los casos en que la calidad tiene importancia fundamental, y podría verse afectada por una mayor rapidez que se imprimiera al trabajo, con el ánimo de obtener una mayor remuneración, tal ocurre en los trabajadores artísticos y de gran precisión.
5. Aquellas industrias en que el trabajo es especialmente peligroso, y los riesgos podrían aumentarse como resultado del incremento de la producción.”

3.3.3 MOTIVACIÓN POR MEDIO DE LA COMPETENCIA

La motivación por medio de la competencia es aplicada para que los empleados puedan realizar un trabajo de mejor calidad, buscando dominio de su trabajo y quizá, crecimiento y satisfacción profesional.

Aquellos trabajadores que son motivados por la competencia, esperan que sus compañeros desarrollen trabajos de la misma calidad y de manera eficiente, dejando a un lado las relaciones sociales que pudieran tener dentro de su lugar de trabajo.

Como menciona el Bureau of Bussiness Practice (1977), “Cuando un trabajador o grupo de trabajadores compiten, el desempeño casi siempre mejora más que si no hubiera habido rivalidad o emulación.”⁵⁸

Muchos de los empleados tienen un espíritu competitivo, por tal motivo, es importante incrementarlo para poder obtener beneficios para cada uno de ellos y para la propia empresa. La rivalidad entre departamentos o turnos puede aprovecharse para integrar grupos que compitan para triunfar.

Motivar por medio de la competencia persigue un objetivo básico: hacer más interesante el trabajo cotidiano y lleno de contenido para los trabajadores, sin embargo, muchos de los supervisores no alcanzan esa meta ya que no saben cómo despertar un espíritu competitivo en sus trabajadores.

Muchos de los trabajadores que laboran juntos pueden ser motivados a la vez, ya que vinculan responsabilidades y propósitos comunes, estando bajo las mismas condiciones de trabajo, supervisión, políticas y procedimientos. Es por esto que se identifican entre sí.

Cuando se informa a los trabajadores sobre la calidad, cantidad y costo que producen se pueden obtener algunos beneficios; por ejemplo: que se interesen verdaderamente en sus labores tomando una actitud positiva, que tengan aspiraciones, que se sientan parte de un equipo y de la empresa, que las

⁵⁸ Bureau of Bussiness Practice. *Guía de acción para la motivación del personal. Serie de investigación dinámica* 8. Traductor: Mario Bracamonte. Editorial Diana. 1ª Edición. México 1997

actividades del supervisor se hagan más fáciles ya que sus trabajadores requerirán menos de esta.

3.3.4 ESTIMULAR LA INICIATIVA

De acuerdo con el Bureau of Business Practice (1977), a todo trabajador le agrada ver que se le da la oportunidad de mostrar un poco de iniciativa. Pero lo que abunda es que siempre tenga que hacer la misma tarea sin tener voz y voto en ella. Esto hace que se sienta desalentado y que los métodos de trabajo se mantengan estancados.

La mejor forma de evitar lo anterior es que los supervisores aflojen el control que ejercen sobre sus departamentos. Ejemplos: permita que cada trabajador tome sus decisiones cuando el supervisor no se encuentre presente para resolver las dudas que se presenten, en situaciones donde se practica esta clase de supervisión, se proporciona al individuo la oportunidad de resolver sus problemas de trabajo, este privilegio lo hace sentirse importante.

A continuación presentamos algunas formas en que los supervisores pueden estimular la iniciativa en sus departamentos:

- Dar una orden suprimiendo algunos detalles obvios. Luego, comprobar si el trabajador se percató de lo eliminado.
- Dar una orden suprimiendo algunos detalles menos obvios. Cerciórese de que si lo suprimido fue detectado.

- Encomendar una tarea proporcionando sólo una vaga descripción de lo que debe hacerse. Revisar qué tan bien está procediendo el trabajador.
- Encomendar algo que sólo se pueda realizar con la ayuda de otros, ver cómo precisa los detalles el responsable y la forma en que explica a los otros lo que tiene que hacer.

3.3.5 PROMOCION DE LOS TRABAJADORES QUE YA LABORAN EN LA EMPRESA

Cuando un ascenso resulta contraproducente se debe, probablemente, a que ([www.paritarios..cl/especial-liderazgo-motivación](http://www.paritarios.cl/especial-liderazgo-motivacion)):

1. Se promovió al trabajador por su antigüedad laboral. Esto sucede porque la mayoría de los veteranos pueden estancarse en sus rutinas llevándolos a oponerse a un nuevo sistema de trabajo.
2. Se seleccionó a la persona más conocedora para desempeñarse como supervisor, únicamente con base en su habilidad. La circunstancia de ser hábil en el trabajo es importante, sin embargo, no se puede pasar por alto la capacidad directiva.
3. Se seleccionó a la persona más popular de un grupo para dirigirlo, tomando en cuenta de que éste tiene capacidad para llevarse bien con las demás personas. La popularidad no garantiza el éxito en el trabajo de supervisión.

La decisión de no ascender a alguien que era candidato, causará desaliento, mismo que será reflejado en la disminución de su esfuerzo en el

trabajo ya que sentirá que no vale la pena esmerarse, no obstante, un director con capacidades, podrá lograr que esta persona no pierda la moral ni la eficacia, por el contrario, tendrá que convencerlo de que su decisión no fue equívoca y, por lo tanto, no tiene por qué sentirse lastimado.

3.3.6 RECONOCER DIFERENCIAS

Se deberán asignar las tareas adecuadas a las personas adecuadas, ya que la edad, el sexo y la posición jerárquica pueden provocar conductas diferentes. Por ejemplo, una persona dinámica se desenvolverá mejor cuando tenga que relacionarse con otros, en cambio, alguien con una personalidad más tranquila, preferirá trabajar a solas.

3.3.7 CONSIDERAR PAQUETES SALARIALES

Muchos de los empresarios y empleados consideran que existen otros elementos, además del salario, que pueden ser de suma importancia para desempeñarse adecuadamente. Por ejemplo, los programas de pensiones son atractivos para los empleados, por lo tanto, un paquete empresarial competitivo puede ser una herramienta muy eficaz para motivar.

Un paquete salarial no solo se refiere al salario. Un paquete salarial puede estar constituido por un salario, vacaciones pagadas, coche, seguro, pensiones, horario flexible, etc.

3.3.8 ESTRATEGIA MOTIVACIONAL PARA EL CAMBIO DE PROCEDIMIENTOS

El Bureau of Business Practice (1977) menciona que “los seres humanos son alérgicos al cambio, es por ello que se oponen a cualquier reforma, por insignificante que sea. Por lo común, cuando se anuncia la implantación de un nuevo método de trabajo, una oleada de ansiedad se proyecta de un trabajador a otro. Se puede ver en sus ojos, escuchar en sus preguntas: “¿Qué quiere decir esta novedad?, ¿Que se produzca más por la misma paga?, ¿Que nos van a reducir el salario?, ¿Correrá peligro mi empleo?” Pero los cambios también afectan a los supervisores: “¿Cómo planear nuestro trabajo y cumplir con el programa si la empresa siempre está haciendo cambios en cualquier circunstancia?”⁵⁹

La razón por la cual los trabajadores ponen resistencia a las modificaciones es porque un cambio implica un riesgo de algo nuevo y diferente; entre más importante sea el cambio, mayor será la oposición. Los trabajadores se preocupan pensando en si podrán adaptarse al nuevo procedimiento, constantemente piensan en cuales podrán ser los resultados, si les agrada o saldrán perjudicados. La preocupación de los jefes se encuentra en si contarán o no con la experiencia o preparación suficiente para llevar a cabo el cambio.

⁵⁹ Bureau of Business Practice. *Guía de acción para la motivación del personal. Serie de investigación dinámica* 8. Traductor: Mario Bracamonte. Editorial Diana. 1ª Edición. México 1997

Para reducir la resistencia al cambio es necesario convencer al trabajador de que brinde su apoyo para llevar a cabo el mismo. Para ello será necesario seguir las siguientes indicaciones:

1. Preparar para el cambio

Todo cambio debe hacerse primero del conocimiento de los superiores y tan pronto les sea posible, tendrán que exponerlo a sus departamentos respectivos. Todo ello para que los jefes o superiores otorguen el tiempo suficiente a sus empleados para que estos se vayan acostumbrando a la idea de que van a desempeñar actividades diferentes.

2. Solicitar ideas y sugerencias

Es posible lograr que los cambios sean aceptados con disposición por los trabajadores, sin embargo, será necesario que estos sientan que están desempeñando un papel importante dentro de su nuevo plan de trabajo, por lo tanto, se les pedirá que contribuyan con algunas ideas o sugerencias que serán examinadas por los superiores. De esta manera, se sentirán participes de dicho plan y se esforzarán para que el cambio sea exitoso.

3. Explicar el qué, el porqué, el quién, el cuándo, y el cómo del cambio.

Con el fin de evitar confusión en los trabajadores, los superiores se verán obligados a comunicar a todo el personal el motivo del cambio, qué tipo de cambio será, quién o quienes podrán resultar afectados, la fecha en que entrara en vigor el cambio y de qué manera se implementará el mismo.

4. Subrayar lo positivo

Los jefes deberán de dejar clara la idea ante sus empleados, de que el cambio se efectuará para su beneficio y no en su perjuicio. Por lo que se sugiere hacer hincapié en los beneficios generales y principalmente en los beneficios que podrán obtener todos y cada uno de los empleados; por ejemplo, mayores incentivos, menos presiones por cumplimiento de plazo, etc.

5. Implantación del cambio

Cuando se introducen cambios, es probable que los empleados presenten algunos problemas reflejados en su conducta. Quizá una persona que normalmente se muestra tranquila y eficaz, podrá tornarse irritable y difícil de manejar. Por tal motivo, se recomienda a los superiores evitar los castigos a los trabajadores durante este periodo de transición.

6. Vigilar la adaptación

El jefe o superior no debe de dar por hecho que todos sus subordinados están satisfechos con la nueva rutina de trabajo, por el contrario, deberá de supervisar las ejecuciones de éstos para detectar cualquier problema que pudiera interferir en el proceso.

CAPÍTULO IV

DESEMPEÑO LABORAL

A lo largo del presente Capítulo se tratará lo referente al Desempeño, comenzando por su definición y su relación con el ámbito laboral, prosiguiendo con el tema Evaluación de Desempeño, en el que se precisarán aspectos sobre el aprovechamiento de los trabajadores y algunos de los posibles problemas que pudieran presentarse durante una supervisión.

Generalmente, el ser humano orienta su conducta hacia objetivos y metas en respuesta a estímulos que recibe de su ambiente, es así como la motivación se define para el estudio de los factores que la ocasionan y por lo tanto, se relacionan con el desempeño laboral, ya que la mayoría de la gente necesita apoyarse de ciertas situaciones para poder salir adelante en el ámbito laboral.

4.1 DEFINICIÓN

Las metas y la satisfacción de necesidades, se convierten en una parte esencial de la motivación, ya que esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desempeño de las actividades laborales. Cuanto más motivada se encuentre una persona, mayores esfuerzos hará para conseguir algo; mientras más motivos tenga para desempeñar mejor una actividad, hará mayores esfuerzos para hacerlo.

Como menciona Muchinsky (2002), el desempeño laboral “es sinónimo de comportamiento que es lo que hace la gente y que puede ser observado. El desempeño son las acciones de los empleados consideradas importantes para cumplir las metas de una organización y puede ser medido en términos de lo que hace cada individuo (esto es, el nivel de su contribución).”⁶⁰

De igual modo, Rodríguez Valencia (2002) menciona que “la palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica qué también la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran.”⁶¹

Por su parte, Vroom (1979) comenta que “el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos clases de variables. Una de éstas se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra a su motivación a emplear su habilidad o destreza en el desempeño real del trabajo. También resulta suficientemente evidente que no es igual a la suma de habilidad y motivación de un individuo, sino al producto de estas dos variables. Aumentar la motivación de las personas con gran habilidad dará como resultado un gran incremento en su eficiencia, lo cual no sucede con personas de poca habilidad. Igualmente, se gana más aumentándola en aquellos de baja motivación. En resumen, los efectos de cada una de estas variables (habilidad y motivación) en el desempeño dependen de la cantidad que exista de la otra.

⁶⁰ Muchinsky Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson Editores. México 2002.

⁶¹ Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración moderna de personal*. Sexta edición. Thomson Editores. 2002

La segunda de estas dos variables es la motivación. El problema de motivar a los empleados es tan antiguo como la actividad organizada en sí, pero no fue hasta la segunda mitad del siglo antepasado cuando se empleó el método científico para resolverlo.”⁶²

Existen dos enfoques estratégicos administrativos de organización para estimular la motivación en los trabajadores y con ello, su desempeño laboral.

El primer enfoque está relacionado con el sistema de Taylor, el cual está basado en la suposición de que una persona puede ser motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño. Para ello, es necesario definir los estándares que se emplean en la distribución de recompensas y castigos lo más objetivo posible, formulándose en base a cómo la persona efectúa su trabajo o en los resultados que puede lograr. Dicha distribución estará basada en la observación de su desempeño.

El segundo enfoque, está relacionado con la administración participativa, en la cual, se supone que las personas podrán obtener satisfacción al desempeñar su trabajo sintiéndose implicados y comprometidos emocionalmente a hacerlo bien, haciéndolos sentirse orgullosos al demostrar que son útiles y efectivos para alcanzar los objetivos de la empresa.

⁶² Vroom Víctor H., Deci Edward L. *Motivación y alta dirección*. Primera edición. Editorial trillas. México 1979

La importancia de este enfoque o estrategia consiste en crear condiciones bajo las cuales el desempeño laboral puede ser una meta para el propio trabajador.

Además de la satisfacción de las necesidades, de las metas, del deseo de logro y de la necesidad de pertenencia, pueden establecerse otros motivos para buscar un óptimo desempeño laboral. Por ejemplo, las condiciones de trabajo, la capacitación, la experiencia y tecnificación, la salud física y emocional, el grado de colaboración entre compañeros, directivos y supervisores, etc.

4.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una de las principales preocupaciones de las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad, ha sido y será garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada una de ellas, y para ello, es necesario que los jefes y los subordinados funcionen adecuadamente para seguir con el esquema planeado para el cumplimiento de metas.

Es así como la evaluación del desempeño comenzó a ser aplicada como una herramienta para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los esquemas establecidos por la empresa, permitiendo destacar a los trabajadores más aptos y a aquellos que mejoraron su rendimiento.

Como ya se mencionó, el desempeño laboral implica el nivel de rendimiento laboral, aportación al trabajo asignado, productividad, empeño, laboriosidad, etc.

En base a esto, un individuo puede ser evaluado en cuanto a su desempeño que ha tenido en relación a las metas y objetivos de la empresa.

La evaluación del desempeño se realiza a través de una medición y calificación de las actividades de cada persona en su área de trabajo; es decir, establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral para comparar las conductas de cada trabajador con las de otros trabajadores con el fin de medir el desempeño y establecer las técnicas para mejorar el desempeño laboral.

Según Rodríguez Valencia (2002), la evaluación del desempeño “es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un método a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el puesto, de motivación, etc., con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño es muy importante en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades.”⁶³

Como bien menciona Muchinsky (2002), “hay que tener presente que la evaluación debe valorar el desempeño tanto en la obtención de resultados como en la tarea de administración. Así como no es deseable tener en un puesto administrativo, a alguien que al parecer lo hace todo bien como ejecutivo, pero en aspectos de remuneración, análisis de puestos y control de operaciones, obtiene

⁶³ Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración moderna de personal*. Sexta edición. Thomson Editores. 2002

resultados deficientes, tampoco se puede estar satisfecho de tener a alguien que no pueda trabajar de manera efectiva como administrador.”⁶⁴

Existen varias razones por las cuales las empresas aplican evaluaciones de desempeño laboral a sus empleados; la primera es que en base a ellas, las organizaciones pueden mejorar la toma de decisiones como el aumento de salarios, ascensos o despidos, con el fin de cumplir los propósitos de la empresa. Otra razón, es que con las evaluaciones del desempeño se puede impulsar el desarrollo de fortalezas de todos los trabajadores, por medio de retroalimentación entre superiores y subordinados.

De igual forma, con la información obtenida de las evaluaciones, se pueden identificar aquellas personas que desempeñan sus labores de manera insuficiente y, que de cierta forma, impiden el crecimiento de la propia empresa.

Según Hernández Andrade (2001), algunas de las ventajas de la evaluación del desempeño son:

- Se puede determinar cuales empleados merecen recibir aumentos, tomando en cuenta el desempeño pasado y el esperado.
- Quiénes son aquellos que necesitan capacitación y desarrollo, ya que un mal desempeño puede indicar un potencial desaprovechado.
- Detectar si el puesto es el adecuado, según las características del empleado.
- Cuáles pueden ser aquellos factores externos que influyen en el desempeño del trabajador.

⁶⁴ Muchinsky Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson Editores. México 2002

En resumen, las evaluaciones del desempeño pueden indicar cuales son las deficiencias de los trabajadores, asimismo, son de suma importancia para una empresa, ya que con éstas se logra que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la planeación de cada puesto, sea más eficaz. Las evaluaciones del desempeño sirven como una verificación de control de calidad sobre el desempeño de los empleados.

4.2.1 TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como ya se mencionó, la evaluación del desempeño sirve para detectar la calidad de las labores ejecutadas por los empleados de una organización a través de la utilización de diversas estrategias. Es por ello, que se han creado diversas técnicas para juzgar la manera en que un empleado lleva a cabo sus labores.

Existen diferentes técnicas para la evaluación del desempeño; algunas de ellas se basan en el pasado y otras están orientadas hacia el futuro. Es decir, si el objetivo de la empresa consiste en evaluar el desempeño durante el pasado, es probable que se enfoquen en evaluaciones de carácter comparativo con el fin de obtener retroalimentación. En cambio, si la evaluación esta orientada a futuro, se pueden detectar aspectos más definidos que pueden servir para establecer metas específicas (www.rrhhmagazine.com).

4.2.1.1 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADAS AL PASADO

Según comenta Parra (2006), una de las ventajas que presentan estas técnicas es que se puede tratar sobre algo que ya ocurrió y que de alguna manera puede ser medido, sin embargo, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar algo que ya ocurrió. Entre las más comunes encontramos las siguientes:

- **ESCALA DE CLASIFICACIÓN.**

El evaluador apreciará aspectos relacionados con el desenvolvimiento del empleado dentro de su centro de trabajo tales como confiabilidad, iniciativa, asistencia, actitud ante el trabajo, la disposición para cooperar, etc., otorgando una puntuación que va de mayor a menor, según su opinión. Dicha puntuación será anotada en una forma, la cual contiene valores numéricos que permiten el cálculo de una calificación promedio.

De acuerdo con Parra (2006), esta técnica se aplica de forma fácil y sencilla, es de bajo costo y los evaluadores no requieren de capacitación para aplicarla. Sin embargo tiene algunas desventajas, ya que el evaluador puede omitir criterios de desempeño, o bien, puede no identificarlos. De igual forma, cuando se evalúa de manera general, la retroalimentación se puede ver afectada ya que el empleado no tiene oportunidad de mejorar aquellos aspectos deficientes.

- **ESCALA DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL**

Esta técnica es utilizada para comparar el desempeño del trabajador con algunos parámetros de conducta específicos, con el fin de reducir la subjetividad y aquellas desviaciones implícitas en las medidas para el desempeño. A partir de las

descripciones de buen y mal rendimiento de los empleados, se pueden determinar parámetros objetivos que permitan medir el desempeño y aquellas conductas relacionadas con el trabajo.

- **MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA**

Como bien menciona Rodríguez Vergara (2006), este método consiste en seleccionar de entre varios grupos de enunciados, la frase que más describa el desempeño del empleado. Es decir, de cada grupo de dos, cuatro o más frases, el evaluador tiene que escoger forzosamente una o dos frases que identifiquen el desempeño del evaluado para que éstas puedan ser calificadas por el departamento de personal, quienes previamente agrupan los puntos de las categorías como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, etc.

Como los evaluadores no conocen la puntuación asignada a cada frase, la probabilidad de favorecer a sus preferidos, será menor.

- **LISTA DE VERIFICACIÓN**

Consiste en otorgar frases o palabras que describan el rendimiento del empleado y sus características. El evaluador será el jefe inmediato, sin embargo, el departamento de personal asignará puntuaciones diferentes a los conceptos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno. Al resultado se le denomina lista de verificación con valores, ya que éstos permiten la cuantificación.

Es una técnica de fácil administración y no necesita capacitación, no obstante, según menciona Rodríguez Vergara (2006), la interpretación o asignación de valores puede ser errónea por parte del departamento de personal.

- **MÉTODO DE REGISTRO DE INCIDENTES CRÍTICOS**

Este método requiere que el evaluador elabore un registro o bitácora en donde anote las acciones o incidentes más destacados, positivos o negativos del evaluado. De acuerdo con Parra (2006), se considera un incidente crítico cuando se origina un éxito o fracaso laboral poco usual, asimismo, los hechos críticos serán aquellas acciones que hacen que el desempeño del empleado sea notoriamente efectivo o inefectivo. Los incidentes registrados, deberán incluir una breve explicación de los acontecimientos. Este método será útil para retroalimentar al empleado.

- **MÉTODO DE EVALUACIÓN EN GRUPO**

En este método se comparará el desempeño del evaluado con el de sus demás compañeros de trabajo. Dicha comparación la hará el supervisor inmediato con la colaboración de otras personas, como gerentes o jefes de departamento, y existirá un coordinador, quien mantendrá la objetividad en la evaluación.

Según Parra (2006), este tipo de evaluación es útil para la toma de decisiones sobre incrementos de pago, promociones, etc.

4.2.1.2 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADAS AL FUTURO

Las técnicas que se centran en el desempeño venidero, evaluarán el potencial de los empleados o establecerán objetivos de desempeño para el futuro. Entre ellas encontramos las siguientes:

- **AUTOEVALUACIONES**

De acuerdo con Rodríguez Vergara (2006), la autoevaluación es una técnica útil para el autodesarrollo de los empleados ya que con esta se puede detectar áreas personales que necesitan mejorarse y así, establecer objetivos para el futuro. La importancia de esta técnica radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

- **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

Esta técnica se basa en la conversión de los objetivos de la empresa en objetivos para los empleados, es decir, el supervisor y el empleado establecen conjuntamente objetivos de desempeño deseables para el futuro.

Al colaborar con su formulación, los empleados se sentirán motivados para lograr dichos objetivos y podrán medir su progreso hacia ellos por medio de retroalimentación periódica. Sin embargo, según comenta Parra (2006), algunos de los objetivos pueden ser ambiciosos, por lo que los empleados se centrarán más en cantidad y no en calidad.

- **EVALUACIONES PSICOLÓGICAS**

Este método se emplea para evaluar el potencial del empleado y no su desempeño anterior. Consiste en administrar entrevistas profundas, aplicación de exámenes psicológicos, recopilación de datos a través de conversaciones con los superiores y verificación de otras evaluaciones. El psicólogo realizará una evaluación intelectual, emocional, de motivación, etc. para poder predecir el desempeño a futuro.

Tal como afirma Parra (2006), con esta evaluación se pueden tomar dediciones de ubicación y desarrollo del empleado dentro de la empresa, sin embargo, es un procedimiento lento y costoso, por lo que se convierte en una técnica poco usual.

4.2.2 PROBLEMAS QUE PUEDEN PRESENTARSE DURANTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como bien mencionan Rodríguez Vergara (2006) y Parra (2006), cualquier técnica o método de evaluación servirá como indicador de la calidad de la labor que desempeña un empleado, siendo éstas responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, sin embargo, durante su proceso podrán surgir algunos factores que pueden alterar los resultados. Entre los más frecuentes se pueden encontrar los siguientes:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos, es decir, que se produzca una evaluación poco justa para los empleados debido a una mala interpretación.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones debido a que, tanto los evaluadores como evaluados, no siguen las normas o lineamientos establecidos por la técnica aplicada.
- Que tanto evaluadores como evaluados consideren la aplicación de cualquier técnica como una obligación y no como una oportunidad de crecimiento laboral.
- Que se presente el efecto “halo”, es decir, que la calificación del evaluador se enfoque con mayor atención en una sola característica, sea favorable o desfavorable, afectando considerablemente la evaluación de otras características. Este fenómeno se da comúnmente entre empleados que mantienen una relación amistosa o poca amistosa con el supervisor.
- Que se existan preferencias por parte de los subordinados. Las diferencias de edad, raza, sexo o condición socioeconómica entre evaluadores y evaluado con frecuencia afectan las calificaciones que recibe un empleado en su desempeño. Por lo tanto, la evaluación debe aplicarse de manera objetiva, tratando de evitar la influencia de otros factores como los ya mencionados.
- Que se presente el efecto de tendencia central; en otras palabras, cuando el evaluador evita los niveles altos o bajos de la calificación en una escala grafica ubicando a los empleados en un nivel “promedio”.

Para reducir estos problemas durante la evaluación del desempeño, Rodríguez Vergara (2006) y Parra (2006) recomiendan elegir la técnica adecuada, capacitar a los evaluadores con el fin de evitar errores en la calificación, realizar un análisis de puesto para identificar las características necesarias para desempeñar determinado puesto, establecer criterios de calificación del desempeño tanto a evaluadores como evaluados, proporcionar instrucciones claras y precisas a los evaluadores con el propósito de evitar preferencias, documentar las evaluaciones y justificar razones para un posible despido de algún elemento del personal, y finalmente, proporcionar al empleado algunas normas correctivas para mejorar su rendimiento y desempeño.

CAPÍTULO V

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Tomando en cuenta la información contenida y la investigación desarrollada a lo largo del presente trabajo, en este último Capítulo se presentarán las conclusiones teóricas a las que se ha llegado, no sin antes señalar algunos datos que se estiman convenientes.

Antes de referir la importancia de la motivación laboral, es preciso señalar lo que se debe entender por motivación en su aspecto general.

Si bien es cierto que la Motivación ya fue objeto de estudio en otros capítulos dentro del presente trabajo, cabe hacer una breve reseña de los puntos más importantes que se han tocado y que guardan relación directa con la importancia de la misma.

Por principio, se dará el concepto de Motivación que dictó Mauro Rodríguez Estrada: “Es aquel factor o grupo de factores que mueven a la persona hacia una acción”.⁶⁵ En otras palabras, la motivación hace referencia al impulso y al esfuerzo que se realiza para satisfacer un deseo o una meta. Entendiendo como satisfacción, el gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo.

En otro orden de ideas, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

⁶⁵ Rodríguez Estrada Mauro. *Motivación al trabajo*. Segunda edición. Editorial Manual moderno. México 1988

La Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los superiores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera.

Para poder comprender el concepto de Motivación, este trabajo se enfocó principalmente en la Perspectiva Conductual, la cual está orientada al estudio de la conducta motivada y la posibilidad de que ésta sea una conducta aprendida y reforzada por medio de incentivos, como lo hizo Thorndike en sus experimentos con animales con el fin de obtener aprendizaje de ensayo y error, basándose principalmente en la Ley del Efecto.

Debido a que la motivación es producto del manejo de estímulos, recompensas o castigos, este trabajo considera que el Conductismo brinda una explicación más acertada sobre el tema de la motivación.

De igual forma, observamos a Tolman, quien mencionaba que una conducta motivada estará dirigida hacia el cumplimiento de metas, siendo persistente para alcanzarlas. Es por eso que las personas identifican la relación entre una conducta y una meta particular a través de un mapa cognitivo, con el propósito de localizar todas las metas a seguir.

Asimismo, según Marx y Hillix (1999), Tolman planteó una serie de motivos primarios, secundarios y terciarios, tratando de explicar la conducta motivada. Los motivos primarios o innatos son los que reaccionan con la subsistencia del

individuo como la búsqueda de alimento, agua, la eliminación, el descanso y la necesidad de contacto. Los secundarios son las necesidades relacionadas con el crecimiento del individuo como la afiliación y la dominancia, y finalmente, los terciarios, que están relacionados con la búsqueda u obtención de metas culturales.

Por su parte, Skinner se enfocaba al análisis funcional de la conducta, rechazando la teoría estímulo-respuesta porque creía que no explicaba adecuadamente las conductas complejas. Él creía que la interacción de la conducta con el medio ambiente era bidireccional, ya que la conducta cambia, y a la vez, nosotros cambiamos el medio. Asimismo, plantea que el aprendizaje de cada persona surge como resultado de ciertos reforzamientos como el castigo o la extinción, y que estos son determinantes para las acciones que realiza el sujeto.

Como se vio en el Capítulo II, existen algunos conceptos, procesos y programas que ayudan a comprender la relación existente entre el Conductismo y la Motivación; entre ellos encontramos al término Refuerzo, el cual se puede dividir en Incondicionados y condicionados; asimismo, existen dos tipos de refuerzos: el refuerzo positivo y el refuerzo negativo. Dentro del reforzador negativo encontramos dos tipos de aprendizaje: el condicionamiento de escape y el condicionamiento de evitación.

Otros términos importantes de la Teoría del Aprendizaje son el castigo, la extinción, la discriminación y la generalización. Existen también programas de reforzamiento como el programa de reforzamiento continuo, programa de

reforzamiento parcial, programas de reforzamiento de intervalo fijo e intervalo variable y programa de reforzamiento conjugado o proporcional, por mencionar algunos.

Dentro de esta perspectiva también encontramos a Hull, quien explica el comportamiento social partiendo de conceptos motivacionales como el impulso y el incentivo.

Ahora bien, por lo que se refiere específicamente a la Motivación Laboral, Arana (2005) señala una definición concreta de lo que debe entenderse por ésta, refiriendo que se trata de *“proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.”*⁶⁶

De la anterior definición podemos entender que lo que se busca con la Motivación Laboral es darle al trabajador las herramientas emocionales y materiales apropiadas para un mejor desempeño, es incitarle a buscar un desarrollo laboral, mismo que en un determinado momento también incluya un desarrollo personal, del cual pueda resultar un beneficio a favor tanto del propio trabajador como de la empresa.

La Motivación es uno de los factores que componen el ámbito laboral y que requiere mayor atención, por lo resultados benéficos que con ella se logran, y en

⁶⁶ Arana Mayorca Walter. Motivación y Productividad. 15 de Septiembre. [En línea] Disponible: <http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-arana01.htm>. 29 de julio 2005

contrario, sin un mínimo conocimiento de la motivación, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Como ejemplo de esos objetivos que conjuntamente persiguen la empresa y el sujeto, se encuentran el aumento en la producción y, en un momento dado, se puede hablar de lograr una reducción en el tiempo de producción, asimismo, existirá un mejor rendimiento y aprovechamiento del capital invertido; otro aspecto en el que los beneficios se observarán, es que la supervisión por parte de los superiores se enfocará más en la calidad que en la propia intensidad del trabajo realizado por sus subalternos y por lo que se refiere a estos últimos se verá un mejor desempeño, mayor eficacia y eficiencia en sus labores diarias, lo que se traduce en mayores provechos para ellos, principalmente, remuneraciones con lo que su nivel de vida mejorará dando como resultado que dichos trabajadores buscarán lograr un crecimiento y desarrollo laboral y personal, desarrollando mayor interés en el encargo desempeñado, causando con esto una satisfacción laboral y por consiguiente estabilidad en la empresa y mejores relaciones en ésta para el alcance de los objetivos y/o metas de manera conjunta.

Por el contrario, encontramos que cuando falta una política motivacional dentro de las empresas se dan resultados negativos tales como excesiva rotación de personal, y como consecuencia una menor producción, aumento en los costos

y tiempo de producción, un clima laboral adverso, poco interés de superación, ausentismo, teniendo como último resultado la nula realización de los objetivos planteados.

Cabe señalar que anteriormente se solía considerar que la motivación tenía una sola dirección, “hacia abajo”, es decir, que el superior motivaba únicamente al subordinado, pero esto ya no es suficiente, en la actualidad, las empresas bien gestionadas en las que los subordinados hacen mucho más que cumplir órdenes, es posible que los supervisores puedan ser motivados para actuar en consecuencia, por ejemplo como gerente es importante que emplee sus técnicas de motivación para influir no sólo en sus subordinados, sino también en sus colegas y superiores.

Ahora bien, es preciso decir que los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, entendiéndose por este, el grado en que un empleado logra sus tareas en el trabajo. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra. Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo.

5.1 PROPUESTAS DE MOTIVACIÓN PARA UN ÓPTIMO DESEMPEÑO LABORAL

Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los superiores jerárquicos enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Para lograr lo anterior, se proporcionan las siguientes recomendaciones, con las que se podrán ver mejoras y beneficios dentro de una organización o empresa:

1. Determinar las necesidades de cada miembro del personal y buscar su satisfacción, ya que no es posible satisfacer de la misma manera las necesidades de todos debido a las diferencias que imperan entre el personal. Cabe hacer la aclaración, que por el gran número de empleados que presentan, no resulta viable detectar estas necesidades cuando se trata de macroempresas, a diferencia de empresas pequeñas en donde laboran menos personas.
2. Proporcionar mejores salarios y mayores beneficios, tales como incentivos económicos, incentivos morales, reconocimiento frente a compañeros y familiares, otorgar premios y reconocimientos, vacaciones, bonificaciones, coche de la empresa, seguros, pensiones, etc.

3. Mejorar las condiciones de trabajo, como lo es el horario laboral, la disposición del lugar de trabajo, instalaciones adecuadas, otorgamiento de los equipos necesarios.
4. Otorgar seguridad laboral, entendiéndose por esta como el grado de confianza del empleado con respecto a la estabilidad de su trabajo.
5. Mejorar la vida laboral y personal, la primera refiriéndose al tipo de relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral; y la segunda, al tiempo dedicado a la familia, amigos y aficiones.
6. Impulsar al trabajador a alcanzar o sobrepasar los objetivos, propios y de la empresa.
7. Que los miembros del personal directivo reconozcan los logros de los trabajadores en público y en privado, pues esto ayuda a aumentar su estima. Cabe señalar que existen opiniones sobre el hecho de que se considera al reconocimiento como una recompensa en sí misma.
8. Establecer tareas que proporcionen satisfacción a individuos y grupos. Dentro de lo posible, las responsabilidades deben adaptarse a los intereses y necesidades de los individuos, sin embargo, se pueden delegar algunas responsabilidades y dejar que las manejen según sus capacidades.
9. Otorgar algunas responsabilidades que les permitan relacionarse con los directivos más altos.
10. Ser siempre cordial y amable, los malos modales desmotivan. Ser comprensivo en cuanto a las peticiones personales, como las horas libres por algún motivo

especial. Las expresiones de afecto y la apreciación por el trabajo realizado juegan un papel importante dentro de la motivación.

11. Motivar por medio de la competencia persigue un objetivo básico, ya que con esto se hace más interesante el trabajo cotidiano.
12. Mantener informados a los trabajadores de la calidad, cantidad y costo que producen, puesto que los trabajadores se interesan verdaderamente en su tarea haciéndolos sentir con esto que intervienen en el juego y que son parte integrante de un equipo.
13. Dar oportunidad de mostrar un poco de iniciativa. Permitir que cada trabajador tome sus decisiones cuando el supervisor no se encuentra presente para resolver las dudas que se presenten. Este privilegio lo hace sentirse importante.
14. Conceder ascensos a los trabajadores que ya laboran en la empresa, evitando la colocación de personal nuevo en puestos que pueden ser desempeñados por sus propios trabajadores, pero evitando promover al trabajador solo por su antigüedad en la empresa, o bien por su popularidad dentro de un grupo para dirigirlo, con base en la idea de que tiene capacidad para llevarse bien con las personas.
15. Dar buen trato al personal, demostrarle confianza y hacerse merecedor de la misma, asegurándose de que el personal puede contar con el respeto y lealtad del superior.

16. Evitar prometer algo que no se pueda o no tenga intención de cumplir. No pedir a los demás que hagan algo que uno mismo no haría.
17. Ocuparse de que las condiciones laborales, la seguridad en el empleo y el ambiente de trabajo sean los correctos y estén gestionados de una manera cómoda para los empleados.
18. Reservar tiempo para dedicarlo al menos a una discusión cara a cara, o a una sesión de formación por semana, sin olvidar que para motivar al personal, es importante estar disponible, accesible y no tener prisas.
19. Pedir la opinión del personal sobre decisiones que puedan afectarles.
20. Proporcionar capacitación profesional periódicamente dentro de la empresa o fuera de ella.
21. Realizar continuamente evaluaciones de desempeño, tomando éstas como un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para concluir, podemos destacar que los motivadores son distintos para cada individuo, existen diversas teorías, pero se debe distinguir sobre todo en las organizaciones, a los individuos y sus posibles motivaciones. La motivación es la clave para una que una organización, ya sea social o privada, funcione.

Tomando en cuenta el estudio y análisis de la información contenida y desarrollada a lo largo de este trabajo, se considera que la perspectiva Conductual es la que mejor cumple con las expectativas planteadas al inicio de esta tesis, ya que como se mencionó, ésta se enfoca al estudio de las conductas aprendidas, las

cuales pueden ser reforzadas o motivadas por medio de incentivos, mismos que en un momento dado serán aumentados o eliminados, según el resultado obtenido.

Concatenado con lo anterior, se puede referir que a lo largo del tiempo se ha observado que un empleado puede llegar a aumentar el nivel de desempeño cuando su trabajo se ve reconocido a través de los diversos estímulos que el patrón puede ofrecerle, tales como los económicos y/o morales, entre otros, o bien, de manera negativa, a través de la disminución de dichos estímulos mismos que pueden llegar hasta su total eliminación.

Un ejemplo de la manera en que puede aplicarse esta teoría a la vida laboral cotidiana, sería por principio, conocer mediante la aplicación de cuestionarios, encuestas, entrevistas, buzón de sugerencias o cualquier otra herramienta, las principales deficiencias e inquietudes que presenten los trabajadores, de tal forma que cuando se trate de una microempresa, este proceso será aplicado de manera general; y por lo que hace a macroempresas, su aplicación deberá realizarse de manera individual en cada una de las áreas que conforman dicha empresa, ya que por el alto número de trabajadores se dificultaría este proceso.

Una vez detectadas estas deficiencias o inconformidades, se deberán ubicar las que más rápida atención requieran y enfocar una respuesta para su solución; sin perder de vista aquellos aspectos en que la población laboral no presenta ningún inconveniente a efecto de no ofrecer u otorgar beneficios en

donde no se requieren. En caso de obtener la respuesta deseada, se deberá seguir la misma línea con aquellas inconformidades o necesidades que no se atendieron en un primer momento. Caso contrario, se tendrá que seguir buscando el motivador adecuado a efecto de desaparecerlas o, en un momento dado, disminuirlas al grado que permitan el buen funcionamiento de la empresa.

De acuerdo al Conductismo, el cual se basa en un estímulo-respuesta, la empresa deberá observar sus propias características y capacidades a manera de conocer cuales son aquellos motivadores que pueden ofrecer a sus trabajadores sin que ello ponga en riesgo el funcionamiento de la misma, es decir, no todas las empresas contarán con los recursos económicos para ofrecer incentivos monetarios, sin embargo, existe el reconocimiento privado y en público, con el que cualquier empresa puede contar en todo momento, o bien, otorgar permisos, días de asueto, etc., teniendo en cuenta que debe existir siempre una rotación de motivadores para que los empleados no pierdan el interés por obtener siempre el mismo beneficio, y con esto, el motivador se vuelve un reforzador, ya que el trabajador tendrá en cuenta que si mantiene su nivel óptimo de desempeño, existirá la posibilidad de obtener nuevos beneficios.

CAPÍTULO VI

METODOLOGÍA

A lo largo de este trabajo se ha venido estudiando lo relativo a la motivación dentro de los centros de trabajo y las consecuencias que la falta de ésta pueda traer aparejada en el desempeño de sus trabajadores.

Como ya ha quedado establecido, la falta de motivación o una mala motivación dirigida a los empleados conlleva perjuicios tanto personales como laborales y/o profesionales, esto sin perder de vista que el mal desempeño de ellos causa problemas, mismos que se ven reflejados en el desarrollo de la empresa.

Por lo anterior, con la intención de brindar una herramienta de utilidad a los interesados, este trabajo tiene como objetivo proponer un instrumento de medición el cual va encaminado a determinar el nivel de motivación que impera en el grupo de trabajo, a efecto de poder decidir qué medidas de entre las ya propuestas en el capítulo anterior, son las más apropiadas para solucionar esta situación.

Cabe señalar, que el instrumento YACH está diseñado para ser aplicado a cualquier nivel dentro de una empresa, sin embargo, para cuestiones de este trabajo y por así haberse considerado más apropiado, el mismo se aplicó en un nivel mandos medios.

6.1 HIPÓTESIS

H.I.1 Existe una relación entre la motivación que un empleado tenga y su desempeño laboral.

H.O.1 No existe una relación entre la motivación que un empleado tenga y su desempeño laboral.

H.I.2 El instrumento YACH es una herramienta de evaluación de la motivación laboral.

H.O.2 El instrumento YACH no es una herramienta de evaluación de la motivación laboral.

6.2 VARIABLES

Variables Independientes:

Motivación: “El conjunto de razones que explican los actos de un individuo, o bien, la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa”.⁶⁷

Instrumento de Medición: “Todos aquellos procedimientos u operaciones que permitan llegar a obtener, objetivamente y con la mayor certeza posible, información acerca de la expresión de los fenómenos que se suceden en esa unidad biológica, social, psicológica, etcétera, que es la conducta humana.”⁶⁸

⁶⁷ Rodríguez Estrada Mauro. *Motivación al trabajo*. Segunda edición. Editorial Manual moderno. México 1988

⁶⁸ Morales María Luisa. *Psicometría Aplicada*. Editorial Trillas. México, 2000.

Variables Dependientes:

Desempeño Laboral: “Son las acciones de los empleados consideradas importantes para cumplir las metas de una organización y puede ser medido en términos de lo que hace cada individuo.”⁶⁹

Motivación Laboral: “Es un conjunto de fuerzas muy eficientes que se originan dentro y más allá del ser individual para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.”⁷⁰

6.3 SUJETOS

Se solicitó la colaboración de una población total de 60 personas, con las siguientes características:

- Ambos sexos
- Edad de entre 30 y 50 años de edad
- Con un nivel académico de Licenciatura concluida

Como característica, todos y cada uno de los sujetos desempeñan el cargo de Subgerente en distintas áreas y departamentos de una Institución Bancaria, cuya adscripción es la Ciudad de México.

⁶⁹ Muchinsky Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson Editores. México 2002.

⁷⁰ Muchinsky Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson Editores. México 2002

6.4 PROCEDIMIENTO

Para la elaboración del instrumento YACH se realizó un estudio teórico sobre la Motivación, quedando integrado inicialmente un cuestionario de 101 reactivos mismos que, a través del Método de Jueceo, fueron calificados por tres expertos en tema.

Posteriormente, cuando se obtuvo un primer cuestionario piloto conformado por 70 reactivos, se aplicó a una población total de 40 personas dentro de una Institución bancaria.

Una vez contestado, se obtuvieron los resultados de los cuestionarios a través de un análisis estadístico utilizando la técnica de Índice de Discriminación e Índice de Dificultad, con la finalidad de depurar aquellos reactivos que no obtuvieran la puntuación requerida, obteniéndose así un instrumento de 40 reactivos totales, el cual se aplicó de nueva cuenta a los mismos sujetos.

Para obtener la confiabilidad del instrumento se aplicó el Método por Mitades utilizando la fórmula Spearman- Brown. Asimismo, se obtuvo la validez del cuestionario a través del Método de Jueceo y de la aplicación del Coeficiente Biserial Puntual.

CAPÍTULO VII

ELABORACIÓN DE INSTRUMENTO

7.1 REVISIÓN TEÓRICA

Para la elaboración del instrumento YACH y como ya se mencionó en el capítulo anterior, se procedió a realizar un estudio teórico sobre la Motivación, mismo que ha quedado establecido a lo largo del presente trabajo, instrumento tal que quedó inicialmente integrado por 101 reactivos, los cuales fueron calificados a través del método de jueceo con el fin de obtener la primera validación.

7.2 JUECEO

Se solicitó el apoyo de tres personas expertas en el tema de la Motivación Laboral. Cada experto proporcionó una calificación por cada reactivo, misma que iba de 0 a 2, en donde el valor de 0 correspondía a un mal ítem, 1 a un ítem regular y 2 a un buen ítem. Los 101 reactivos a calificar fueron los siguientes:

1. Me siento parte de un equipo y de mi empresa
2. Me siento incapaz de realizar mi trabajo
3. Me siento implicado y comprometido con mi trabajo
4. Las responsabilidades me agobian
5. Mi jefe demuestra interés en mis actividades
6. Me molesta que critiquen mi trabajo
7. Los cambios en las condiciones de trabajo me generan nerviosismo o

ansiedad
8. Preferiría que mi jefe me ofreciera mayores incentivos económicos
9. Cuento con capacidad de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas laborales
10. Siento que mis sugerencias nunca son tomadas en cuenta
11. Las condiciones físicas y ambientales de mi trabajo son óptimas
12. No recibo información acerca de mi productividad
13. Necesito de supervisión para realizar mis labores correctamente
14. Me siento desmotivado
15. Me molesta que mi jefe denote cierta preferencia por algunas personas
16. Mi jefe me brinda confianza para tomar decisiones importantes
17. He llegado a ser candidato de un puesto mayor al mío pero me ha sido negado
18. Me integro fácilmente a mi equipo de trabajo
19. Siento que soy incapaz de desempeñar mi trabajo adecuadamente
20. Me siento satisfecho con mi salario
21. Mis actividades laborales son rutinarias
22. Con mi trabajo aprendo cosas nuevas e interesantes
23. Necesito que los demás reconozcan mi trabajo
24. Mi jefe cambia los métodos de trabajo sin notificarme con anticipación
25. Considero que mis prestaciones son insuficientes
26. Tengo capacidad de iniciativa
27. Mi jefe no toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones
28. El ambiente laboral en donde me desempeño es adecuado
29. Recibo información sobre cómo es mi desempeño laboral

30. Me cuesta trabajo desempeñar mis labores por mí mismo
31. La motivación que me proporcionan es suficiente para desempeñar mis actividades adecuadamente
32. Mi jefe es cordial, amable y comprensivo ante las peticiones personales
33. Realizo mis actividades con inseguridad
34. Considero que mi trabajo es excesivo
35. Mis responsabilidades me permiten relacionarme con los altos directivos
36. Me siento capaz de obtener logros personales y laborales
37. Me siento insatisfecho con mi trabajo
38. Con mi trabajo obtengo crecimiento y satisfacción profesional
39. Tengo dudas sobre si podré mantener un trabajo durante mucho tiempo
40. Mi jefe reconoce y recompensa mi trabajo
41. Cambio constantemente de empleo
42. Cuando mi jefe está ausente, puedo resolver las dudas que se presenten dentro del trabajo
43. Considero que mis sugerencias son útiles y efectivas
44. Las instalaciones y equipo de trabajo están en malas condiciones
45. Tengo toda la información necesaria para desempeñar correctamente mis labores
46. Necesito de la colaboración de otros para la elaboración de mis tareas
47. Me siento motivado para alcanzar las metas de mi empresa
48. Considero que mi jefe es una persona sumamente exigente
49. Realizo mis labores con desconfianza
50. Malgasto mi tiempo laboral
51. Mi jefe despierta mi espíritu competitivo
52. Me siento capaz de alcanzar las metas establecidas por mi empresa

53. Me siento satisfecho con mi trabajo
54. Considero que mi empresa no facilita mi autorrealización
55. He tenido empleos estables
56. Me gusta tener el reconocimiento de mis compañeros
57. Mi jefe cambia constantemente mis procesos de trabajo y eso me incomoda
58. Afronto adecuadamente mis problemas laborales
59. Me gustan las actividades que involucran responsabilidad
60. Considero que las instalaciones y mi equipo de trabajo son adecuados
61. Necesito que me motiven constantemente para realizar mis actividades de manera adecuada
62. Comúnmente mi jefe se dirige a mí con palabras altisonantes
63. Mi jefe me hace sentir parte de su equipo de trabajo
64. Me considero una persona eficaz
65. Me disgusta mi trabajo
66. Considero que mi desempeño laboral es óptimo
67. Desearía tener otra oferta laboral
68. El personal directivo reconoce mis logros
69. Siento que no cuento con la capacidad suficiente para desempeñar mis labores
70. Mi jefe me pide ideas o sugerencias para poder tomar una decisión
71. Cuento con las herramientas emocionales y materiales para desempeñar mi trabajo
72. Mi jefe me estimula para desempeñar mejor mi trabajo
73. Los procesos laborales de mi empresa me generan desconfianza
74. Tengo capacidad para influir en los demás
75. Mis actividades laborales me proporcionan satisfacción

76. Deseo lograr mis metas personales y las de mi empresa
77. Me cuesta trabajo establecerme en un empleo
78. Mi jefe reconoce las actividades que desempeño
79. Los cambios en las condiciones de trabajo me molestan mucho
80. Me cuesta trabajo resolver problemas laborales
81. Me siento bien cuando trabajo
82. Mi jefe me incluye en sus planes de trabajo
83. Me siento orgulloso de mi actividad laboral
84. Realizo mis actividades laborales con entusiasmo
85. Mis condiciones de trabajo son buenas
86. Me cuesta trabajo relacionarme con mis compañeros
87. Mis actividades laborales son aburridas
88. Me gustan los retos y las metas difíciles
89. Tengo problemas con mis compañeros de trabajo
90. Me siento capaz de cumplir con los objetivos de la empresa
91. Me siento con energía para realizar mis labores
92. Me cuesta trabajo tomar una decisión laboral
93. Constantemente contribuyo con ideas y sugerencias
94. Recibo retroalimentación acerca de mi desempeño
95. La relación con mis compañeros es buena
96. Creo que mis actividades laborales son extremadamente difíciles
97. Me agradan las actividades que desempeño
98. Me siento motivado para desempeñar mi trabajo
99. Cometo varios errores en mis actividades laborales

100. Siento que formo parte de mi equipo de trabajo
101. Me siento contento con mi trabajo

Posteriormente, se efectuaron las correcciones indicadas por los expertos a los reactivos, así como la eliminación de aquellos que contaron con una menor calificación y aceptando los que tuvieron un puntaje de 4 a 6 puntos por los tres Jueces, quedando un cuestionario piloto conformado por los 70 reactivos siguientes:

1. Me siento parte de un equipo de trabajo y de mi empresa
2. Las responsabilidades me agobian
3. Me siento comprometido con mi trabajo
4. Me molesta que critiquen mi trabajo
5. Mi jefe demuestra interés en mis actividades
6. Los cambios en las condiciones de trabajo me generan ansiedad
7. Las condiciones físicas y ambientales de mi trabajo son óptimas
8. Siento que mis sugerencias nunca son tomadas en cuenta
9. Mi jefe me brinda confianza para tomar decisiones importantes
10. No recibo información acerca de mi productividad
11. Me integro fácilmente a mi equipo de trabajo
12. Necesito de supervisión para realizar mis labores correctamente
13. Me siento satisfecho con mi salario
14. Me siento desmotivado
15. Con mi trabajo aprendo cosas nuevas e interesantes
16. Me molesta que mi jefe muestre cierta preferencia por algunas personas
17. Tengo capacidad de iniciativa
18. He llegado a ser candidato de un puesto mayor al mío pero me ha sido

negado
19. El ambiente laboral en donde me desempeño es adecuado
20. Siento que soy incapaz de desempeñar mi trabajo adecuadamente
21. Recibo información sobre cómo es mi desempeño laboral
22. Mis actividades laborales son rutinarias
23. La motivación que me proporcionan es suficiente para desempeñar mis actividades adecuadamente
24. Necesito que los demás reconozcan mi trabajo
25. Mis responsabilidades me permiten relacionarme con los altos directivos
26. Mi jefe cambia los métodos de trabajo sin notificarme con anticipación
27. Me siento capaz de obtener logros personales y laborales
28. Mi jefe no toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones
29. Con mi trabajo obtengo crecimiento y satisfacción profesional
30. Me cuesta trabajo desempeñar mis labores por mí mismo
31. Mi jefe reconoce y recompensa mi trabajo
32. Realizo mis actividades con inseguridad
33. Considero que mis sugerencias son útiles y efectivas
34. Considero que mi trabajo es excesivo
35. Me siento motivado para contribuir con el éxito de mi empresa
36. Me siento insatisfecho con mi trabajo
37. Mi jefe despierta mi espíritu competitivo
38. Tengo dudas sobre si podré mantener un trabajo durante mucho tiempo
39. Me siento capaz de alcanzar las metas establecidas por mi empresa
40. Cambio constantemente de empleo
41. Me siento satisfecho con mi trabajo
42. Las instalaciones y equipo de trabajo están en malas condiciones
43. Me gusta tener el reconocimiento de mis compañeros
44. Mi jefe cambia constantemente mis procesos de trabajo y eso me incomoda

45.	Me gustan las actividades que involucran responsabilidad
46.	Comúnmente mi jefe se dirige a mí con palabras altisonantes
47.	Considero que las instalaciones y mi equipo de trabajo son adecuados
48.	Me disgusta mi trabajo
49.	Mi jefe me hace sentir parte de su equipo de trabajo
50.	Desearía tener otra oferta laboral
51.	Me considero una persona eficaz
52.	Me cuesta trabajo adaptarme en un empleo
53.	Considero que mi desempeño laboral es óptimo
54.	Me cuesta trabajo relacionarme con mis compañeros
55.	El personal directivo reconoce mis logros
56.	Mis actividades laborales son aburridas
57.	Frecuentemente mi jefe me pide ideas o sugerencias para poder tomar una decisión
58.	Tengo problemas con mis compañeros de trabajo
59.	Mi jefe me estimula para desempeñar mejor mi trabajo
60.	Tengo capacidad para influir en los demás
61.	Me cuesta trabajo tomar una decisión laboral
62.	Mis actividades laborales me proporcionan satisfacción
63.	Me siento bien cuando trabajo
64.	Mi jefe me incluye en sus planes de trabajo
65.	Frecuentemente cometo errores en mis actividades laborales
66.	Me siento orgulloso de mi actividad laboral
67.	Realizo mis actividades laborales con entusiasmo
68.	Considero que mi empresa no facilita mi autorrealización
69.	Me gustan los retos y las metas difíciles
70.	Me siento con energía para realizar mis labores

7.3 APLICACIÓN DE CUESTIONARIO PILOTO

Una vez obtenido el cuestionario piloto transcrito, se procedió a trabajar con los subgerentes de la institución bancaria, quienes de manera voluntaria accedieron a colaborar para que les fuera aplicado del instrumento de forma individual y/o colectiva en aulas para Capacitación, oficinas, o bien, durante un horario de receso, esto dependiendo de cada caso, de lo que resultó que la aplicación total tuviera una duración de 15 días hábiles.

El cuestionario fue inducido de forma amistosa y con las siguientes instrucciones:

1. El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión acerca de cómo se siente en su lugar de trabajo. Recalcando que las respuestas que proporcione serán absolutamente confidenciales.
2. Dentro del recuadro correspondiente escriba con cuidado la información personal que se le solicita.
3. Lea y aplique cada pregunta a sí mismo (a), respondiendo en el espacio indicado.
4. Marque con una X una sola opción por cada enunciado.
5. Asegúrese de contestar absolutamente todos los reactivos que componen este cuestionario.

Este sistema se utilizó con cada uno de los participantes, asimismo, se revisaron todos los cuestionarios con el objeto de corroborar que estuvieran contestados todos los reactivos.

7.4 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE REACTIVOS

Después de contar con todos los cuestionarios ya respondidos por los sujetos, se procedió a obtener los resultados mediante el análisis estadístico de los reactivos aplicando las siguientes técnicas:

- Índice de Discriminación
- Índice de Dificultad

A continuación, se presenta el cuadro con los resultados obtenidos a través de las técnicas mencionadas:

REACTIVO	ÍNDICE DE DIFICULTAD	ÍNDICE DE DISCRIMINACIÓN
1	0.78	0.44
2	0.91	0.19
3	1.00	0.00
4	0.69	0.25
5	0.66	0.56
6	0.78	0.19
7	0.69	0.63
8	0.75	0.50
9	0.78	0.44
10	0.59	0.31
11	0.97	0.06
12	0.97	0.06
13	0.41	0.56
14	0.75	0.50
15	0.88	0.25
16	0.69	0.38
17	1.00	0.00
18	0.75	0.38
19	0.63	0.75
20	0.81	0.13
21	0.66	0.44
22	0.66	0.44
23	0.53	0.81
24	0.72	0.44
25	0.59	0.06
26	0.75	0.50
27	1.00	0.00

28	0.72	0.31
29	0.75	0.50
30	0.97	0.06
31	0.53	0.81
32	1.00	0.00
33	0.88	0.25
34	0.66	0.31
35	0.75	0.50
36	0.78	0.44
37	0.53	0.81
38	0.75	0.25
39	0.97	0.06
40	0.97	0.06
41	0.81	0.38
42	0.88	0.25
43	0.81	0.13
44	0.81	0.38
45	1.00	0.00
46	0.97	0.06
47	0.84	0.31
48	1.00	0.00
49	0.63	0.75
50	0.22	0.31
51	1.00	0.00
52	0.97	0.06
53	0.94	0.13
54	1.00	0.00
55	0.34	0.69
56	0.84	0.19
57	0.47	0.19
58	1.00	0.00
59	0.53	0.94
60	0.81	-0.13
61	0.97	0.06
62	0.94	0.13
63	0.94	0.13
64	0.69	0.63
65	0.94	0.13
66	0.91	0.19
67	0.91	0.19
68	0.69	0.63
69	1.00	0.00
70	1.00	0.00

Una vez obtenidos los resultados de dicha aplicación, se eliminaron aquellos reactivos que no obtuvieron la puntuación estimada para ser utilizados, es decir, para el Índice de Dificultad, se eliminaron los reactivos con una puntuación menor de 0.2 y mayor a 0.90, ya que se consideraban reactivos fáciles o difíciles según el caso; igualmente, para el Índice de Discriminación, se eliminaron los reactivos que tuvieron una puntuación menor de 0.2 y mayor a 0.9, ya que este Índice proporciona información acerca de qué tanto discrimina el factor, y de la calidad del reactivo.

Los reactivos que se eliminados fueron: 2, 3, 6, 11, 12, 17, 20, 25, 27, 30, 32, 39, 40, 43, 45, 46, 48, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 69 y 70, mismos que se muestran sombreados en la tabla anterior de resultados.

Después de reformular tres de los reactivos eliminados y de revalorarlos a través del método de Jueceo, se obtuvo un instrumento final conformado por 40 reactivos, el cual se muestra a continuación:

1.	Me siento parte de un equipo de trabajo y de mi empresa
2.	Me molesta que critiquen mi trabajo
3.	Mi jefe demuestra interés en mis actividades
4.	Las condiciones físicas y ambientales de mi trabajo son óptimas
5.	Siento que mis sugerencias nunca son tomadas en cuenta
6.	Mi jefe me brinda confianza para tomar decisiones importantes
7.	No recibo información acerca de mi productividad
8.	Me siento satisfecho con mi salario
9.	Me siento desmotivado

10.	Con mi trabajo aprendo cosas nuevas e interesantes
11.	Me molesta que mi jefe muestre cierta preferencia por algunas personas
12.	He llegado a ser candidato de un puesto mayor al mío pero me ha sido negado
13.	El ambiente laboral en donde me desempeño es adecuado
14.	Recibo información sobre cómo es mi desempeño laboral
15.	Mis actividades laborales son rutinarias
16.	La motivación que me proporcionan es suficiente para desempeñar mis actividades adecuadamente
17.	Necesito que los demás reconozcan mi trabajo
18.	Mi jefe cambia los métodos de trabajo sin notificarme con anticipación
19.	Mi jefe no toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones
20.	Con mi trabajo obtengo crecimiento y satisfacción profesional
21.	Mi jefe reconoce y recompensa mi trabajo
22.	Considero que mis sugerencias son útiles y efectivas
23.	Considero que mi trabajo es excesivo
24.	Me siento motivado para contribuir con el éxito de mi empresa
25.	Me siento insatisfecho con mi trabajo
26.	Mi jefe despierta mi espíritu competitivo
27.	Tengo dudas sobre si podré mantener un trabajo durante mucho tiempo
28.	Me siento satisfecho con mi trabajo
29.	Las instalaciones y equipo de trabajo están en malas condiciones
30.	Mi jefe cambia constantemente mis procesos de trabajo y eso me incomoda
31.	Considero que las instalaciones y mi equipo de trabajo son adecuados
32.	Mi jefe me hace sentir parte de su equipo de trabajo
33.	Desearía tener otra oferta laboral
34.	El personal directivo reconoce mis logros
35.	Mi jefe me estimula para desempeñar mejor mi trabajo
36.	Mi jefe me incluye en sus planes de trabajo

37. Considero que mi empresa no facilita mi autorrealización
38. Constantemente contribuyo con ideas y sugerencias
39. Me desmotiva no recibir instrucciones claras de mi jefe para cumplir con mis responsabilidades
40. Mi ambiente laboral es aburrido

7.5 APLICACIÓN FINAL

Al contar con un cuestionario conformado por 40 reactivos, se procedió a trabajar de nueva cuenta con los mismos sujetos con que inicialmente se hizo y bajo las mismas circunstancias.

La aplicación del cuestionario a la población total fue, igualmente, de manera amistosa, obteniendo una participación voluntaria por parte de la misma.

La duración de la aplicación total fue de 15 días hábiles.

7.6 CONFIABILIDAD

Como parte fundamental del presente estudio, se aplicó el método “Por Mitades”, utilizando la fórmula de Spearman-Brown, para encontrar una estabilidad en los resultados del instrumento obteniéndose así, una confiabilidad de **0.93**.

Es necesario señalar que para obtener dicha confiabilidad, primero se obtuvo una sábana de resultados obtenidos de la aplicación final a la población total de 40 personas; posteriormente, se procedió a dividir en dos mitades los

reactivos pares y los impares junto con las respuestas dadas por cada sujeto. Una vez divididos, se obtuvieron las siguientes tablas:

PARES

SUJ	REAC 2	REAC 4	REAC 6	REAC 8	REAC 10	REAC 12	REAC 14	REAC 16	REAC 18	REAC 20	REAC 22	REAC 24	REAC 26	REAC 28	REAC 30	REAC 32	REAC 34	REAC 36	REAC 38	REAC 40	TOTAL
1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	8
2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	5
3	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	16
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
5	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	14
6	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	14
7	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	10
8	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	18
10	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	14
11	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	15
12	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	9
13	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	8
14	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	18
15	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	12
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
18	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
20	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	11
21	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	13
22	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	4
23	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	18
24	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	16
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	19
26	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	16
27	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	4
28	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
29	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	11
30	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	12
31	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
32	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	13
33	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	13
34	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	7
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
36	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	13
37	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	16
38	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
39	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	14
40	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15

NONES

SUJ	REAC 1	REAC 3	REAC 5	REAC 5	REAC 9	REAC 11	REAC 13	REAC 15	REAC 17	REAC 19	REAC 21	REAC 23	REAC 25	REAC 27	REAC 29	REAC 31	REAC 33	REAC 35	REAC 37	REAC 39	TOTAL
1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	11
2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	8
3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	17
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	19
5	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	13
6	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
7	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	12
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	17
10	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	11
11	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	11
12	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	7
13	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	9
14	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	17
15	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	16
16	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	18
17	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	17
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
20	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	12
21	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	10
22	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	6
23	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	16
24	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	13
25	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	17
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	18
27	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	10
30	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	12
31	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
32	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	12
33	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	11

34	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	8
35	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	18
36	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	8
37	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	13
38	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	16
39	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	17
40	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	15

Ya que se obtuvieron las dos tablas anteriores, se obtuvo la sumatoria total tanto de las calificaciones pares, como de las impares, así como la suma de ambas; cada uno de los tres resultados, fue elevado al cuadrado; a continuación, se obtuvo las medias y las sumatorias totales de éstos, así como la desviación estándar de los mismos, quedando conformada la siguiente tabla:

SUJ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
IMPAR	11	8	17	19	13	16	12	20	17	11	11	7	9	17	16	18	17	20	20	12
X2	121	64	289	361	169	256	144	400	289	121	121	49	81	289	256	324	289	400	400	144
PAR	8	5	16	20	14	14	10	19	18	14	15	9	8	18	12	20	20	19	20	11
X2	64	25	256	400	196	196	100	361	324	196	225	81	64	324	144	400	400	361	400	121
TOTAL	19	13	33	39	27	30	22	39	35	25	26	16	17	35	28	38	37	39	40	23
X2	361	169	1089	1521	729	900	484	1521	1225	625	676	256	289	1225	784	1444	1369	1521	1600	529
XoXe	88	40	272	380	182	224	120	380	306	154	165	63	72	306	192	360	340	380	400	132

SUJ	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	TOTAL
IMPAR	10	6	16	13	17	18	3	0	10	12	18	12	11	8	18	8	13	16	17	15	532
X2	100	36	256	169	289	324	9	0	100	144	324	144	121	64	324	64	169	256	289	225	7974
PAR	13	4	18	16	19	16	4	3	11	12	19	13	13	7	20	13	16	19	14	15	555
X2	169	16	324	256	361	256	16	9	121	144	361	169	169	49	400	169	256	361	196	225	8665
TOTAL	23	10	34	29	36	34	7	3	21	24	37	25	24	15	38	21	29	35	31	30	1087
X2	529	100	1156	841	1296	1156	49	9	441	576	1369	625	576	225	1444	441	841	1225	961	900	33077
XoXe	130	24	288	208	323	288	12	0	110	144	342	156	143	56	360	104	208	304	238	225	8219

Los datos resumidos fueron:

	ΣX	ΣX^2	MEDX	S
IMPAR	532	7974	13.30	4.74
PAR	555	8665	13.88	4.91
TOTAL	1087	33077	27.18	9.40

$$\Sigma XoXe = 8219$$

$$S \text{ total} = 9.40$$

Sustituyendo los datos y aplicando la fórmula se obtuvo:

$$r_{xx} = r_{oe} = \frac{\sum X_o X_e / N - (\bar{X}_o)(\bar{X}_e)}{(S_o)(S_e)}$$

$$r_{oe} = \frac{8219/40 - (13.30)(13.88)}{(4.74)(4.91)}$$

$$r_{oe} = \frac{205 - 185}{23}$$

$$r_{oe} = \frac{20}{23}$$

$$r_{oe} = \mathbf{0.87}$$

El valor 0.87 es el coeficiente de confiabilidad por mitades, **no corregido**.

$$r_{xx} = \frac{2r_{oe}}{1 + r_{oe}}$$

$$r_{xx} = \frac{2(0.87)}{1 + 0.87}$$

$$r_{xx} = \frac{1.74}{1.87}$$

$$r_{xx} = \mathbf{0.93}$$

El valor $r_{xx} = 0.93$ es el coeficiente de confiabilidad por mitades, **corregido**.

7.7 VALIDEZ

La validez del cuestionario se comprobó a través del método de “Jueceo” y de la aplicación del Coeficiente Biserial Puntual, mismos que fueron aplicados al instrumento final conformado por 40 reactivos.

Para el método de Jueceo, se volvió a pedir el apoyo de tres personas expertas en el tema de la Motivación Laboral, pero diferentes a las que se solicitó su apoyo para la primera validación.

De igual forma, cada una de las tres personas ofreció una calificación por cada ítem. Las calificaciones serían de 0, 1 y 2, en donde el valor de 0 correspondía a un mal reactivo, 1 a un reactivo o regular y 2 a un buen reactivo.

Los 40 reactivos del instrumento final obtuvieron una calificación de 6 puntos cada uno, por lo que no se efectuaron correcciones y tampoco se eliminaron reactivos.

En conclusión, el método de Jueceo indica que los 40 reactivos del Instrumento final tienen una validez aparente, por lo que éstos pueden ser utilizados para obtener información acerca del nivel de motivación de las personas en su lugar de trabajo.

Una vez obtenida la validación a través del método de Jueceo, se procedió a la aplicación del Coeficiente Biserial Puntual reactivo por reactivo.

La formula que se utilizó fue la siguiente:

$$r_{pb} = \frac{(\bar{Y}_p - \bar{Y})}{S} \sqrt{\frac{np}{(n - np)(n - 1)}}$$

Una vez aplicada a cada reactivo, se obtuvieron los siguientes resultados:

REACTIVO	COEFICIENTE BISERIAL PUNTUAL
1	0.58
2	0.24
3	0.51
4	0.56
5	0.48
6	0.45
7	0.28
8	0.44
9	0.57
10	0.34
11	0.39
12	0.34
13	0.63
14	0.37
15	0.31
16	0.58
17	0.43
18	0.54
19	0.21
20	0.47
21	0.61
22	0.20
23	0.35
24	0.53
25	0.41
26	0.67
27	0.27
28	0.40
29	0.29
30	0.46
31	0.37
32	0.71
33	0.35
34	0.61

35	0.70
36	0.61
37	0.62
38	0.37
39	0.40
40	0.45

Entre más alto sea el índice de validez, más útil será el reactivo para predecir el criterio, por lo que si se observa en la tabla anterior, los 40 reactivos cuentan con una puntuación mayor a 0.2.

7.8 NORMAS ESPECÍFICAS

Los percentiles son puntuaciones que permiten determinar la posición relativa de un individuo respecto a la muestra, o bien, la puntuación o punto en una distribución en el cual o por debajo del cual, cae un determinado porcentaje de individuos.

La ventaja de los percentiles sobre los puntajes brutos para la expresión de las normas de valoración de una prueba está en que los puntajes brutos nos dicen poco sobre la ubicación de un sujeto respecto del resto del grupo que contestó el test, en cambio, si se sabe en que percentil está colocada una persona en una prueba, conocemos su status respecto de sus compañeros.

A continuación, se presenta una tabla con los percentiles para los trabajadores de la Institución Bancaria:

REACTIVOS CORRECTOS	SUJETOS	SUJ. ACUM	% SUJETOS	% SUJ. ACUM
1	0	0	0.0%	0.0%
2	0	0	0.0%	0.0%
3	1	1	2.5%	2.5%
4	0	1	0.0%	2.5%
5	0	1	0.0%	2.5%
6	0	1	0.0%	2.5%
7	1	2	2.5%	5.0%
8	0	2	0.0%	5.0%
9	0	2	0.0%	5.0%
10	1	3	2.5%	7.5%
11	0	3	0.0%	7.5%
12	0	3	0.0%	7.5%
13	1	4	2.5%	10.0%
14	0	4	0.0%	10.0%
15	1	5	2.5%	12.5%
16	1	6	2.5%	15.0%
17	1	7	2.5%	17.5%
18	0	7	0.0%	17.5%
19	1	8	2.5%	20.0%
20	0	8	0.0%	20.0%
21	2	10	5.0%	25.0%
22	1	11	2.5%	27.5%
23	2	13	5.0%	32.5%
24	2	15	5.0%	37.5%
25	2	17	5.0%	42.5%
26	1	18	2.5%	45.0%
27	1	19	2.5%	47.5%
28	1	20	2.5%	50.0%
29	2	22	5.0%	55.0%
30	2	24	5.0%	60.0%
31	1	25	2.5%	62.5%
32	0	25	0.0%	62.5%
33	1	26	2.5%	65.0%
34	2	28	5.0%	70.0%
35	3	31	7.5%	77.5%
36	1	32	2.5%	80.0%
37	2	34	5.0%	85.0%
38	2	36	5.0%	90.0%
39	3	39	7.5%	97.5%
40	1	40	2.5%	100.0%

De igual forma, se proporciona una tabla global con los resultados observados en la tabla anterior, en la cual se muestran rangos más amplios.

REACTIVOS CORRECTOS	SUJETOS	SUJ. ACUM	% SUJETOS	% SUJ. ACUM
0-10	3	3	7.50%	7.50%
11-20	5	8	12.50%	20.00%
21-30	16	24	40.00%	60.00%
31-40	16	40	40.00%	100.00%

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES

Lo que se logró analizar teóricamente con esta investigación fue si realmente la motivación es un factor de importancia para el desempeño de las personas en sus actividades laborales, y de qué manera influye en éstas para que se sientan satisfechas con sus actividades, con su lugar de trabajo, con las personas con las que se relacionan, con el apoyo que reciben de sus superiores, etc. Como menciona Vroom (1979) “el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos clases de variables. Una de éstas se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra a su motivación a emplear su habilidad o destreza en el desempeño real del trabajo. Aumentar la motivación de las personas con gran habilidad dará como resultado un gran incremento en su eficiencia.”⁷¹

Asimismo, como ya quedó señalado en el Capítulo III del presente trabajo, McGregor, Maslow y Argyris señalaron que los empleados eran motivados por muchos factores: no sólo por el dinero o el deseo de la satisfacción, sino también por la necesidad de logro, de pertenencia, de autorealización y del trabajo significativo. Afirmaron que casi todos ya estamos motivados para realizar un buen trabajo y que no necesariamente consideramos el trabajo como algo negativo. En su opinión, los empleados tienden a obtener satisfacción de un buen desempeño.

⁷¹ Vroom Víctor H., Deci Edward L. *Motivación y Ata dirección*. Primera edición. Editorial Trillas. México, 1979

De igual forma, como refiere Shultz (1985), McClelland descubrió que la necesidad de logro guarda estrecha relación con un buen desempeño en el lugar de trabajo.

También, dentro del análisis teórico se tomó en cuenta la Teoría de Expectativa y la de Equidad propuestas por Vroom y por Stacey Adams, respectivamente (Robbins, 2004). La primera basa la motivación, el desempeño y la satisfacción en lo que la persona espera del desempeño propuesto, en el esfuerzo que el individuo espera que requerirá dicho desempeño y en la valencia (o valor) que los premios previstos tienen para él. La Teoría de la Equidad establece que la motivación, desempeño y satisfacción del individuo dependen de la comparación de sus aportaciones y recompensas con los de otros en situaciones semejantes.

Como señalan Porter y Lawler, “la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.”⁷²

Por otra parte, según Dunnette y Kirchner (2002) y Pérez (1978), después de haber realizado uno de los estudios en la planta de Hawthorne, Elton Mayo y sus colegas llegaron a la conclusión de que los incentivos financieros no incrementaban la productividad de los trabajadores, sin embargo, cuando la gerencia se interesó por su bienestar y les prestaron mayor atención, éstos

⁷² Hodgetts R. y Altman S. Comportamiento en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México, 1991

adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo.

Finalmente, Según la teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg (citada en la obra de Rosenbaum, 1983), existen diversos factores que pueden proporcionar satisfacción en el trabajo como lo son las políticas de la empresa, los salarios, la seguridad, las condiciones laborales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el ascenso, etc. Dichos factores se denominan motivadores, puesto que sugieren que son efectivos para motivar al individuo a efectuar un esfuerzo y un desempeño superiores.

Tomando en cuenta lo anterior, se acepta la Hipótesis H.I.1. establecida en el capítulo VI, la cual señala que sí existe una relación entre la motivación que un empleado tenga y su desempeño laboral.

Asimismo, se logró elaborar un instrumento que proporciona información acerca de cómo es el nivel de motivación de los trabajadores.

En relación con lo anterior, se puede decir que el instrumento YACH sí es útil para medir el nivel de motivación de los trabajadores, ya que permite recabar información acerca de cómo se siente cada persona dentro de su ámbito laboral, esto comprobado de forma científica al someterlo a diferentes pruebas estadísticas tales como Confiabilidad, entendiéndose por ésta “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”.⁷³ Por lo

⁷³ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico, 2003

que al haber obtenido una confiabilidad de 0.93, se concluye que el instrumento proporciona datos estables y constantes.

De igual forma, el instrumento fue sometido a una prueba de Validez, la cual, según Arias Galicia (2001), es “el grado en el cual el instrumento aprecia o mide aquello que pretende medir”⁷⁴, por lo que, de acuerdo al Jueceo y al Coeficiente Biserial Puntual, métodos utilizados para obtener la validez de YACH, éste mide adecuadamente el nivel de motivación de los trabajadores.

Este trabajo aporta una investigación suficiente y básica para poder comprender la motivación laboral y las características principales de tal término. Sin embargo, debido a que el instrumento se aplicó a una población determinada, es decir, a una institución bancaria, su generalización es limitada; por lo que se sugiere hacerle adaptaciones para poder emplearse en otros lugares y a otra población.

Como empresa, siempre es importante saber si sus recursos humanos se encuentran motivados para desempeñarse adecuadamente, si se sienten apoyados por las personas que los supervisan, si se sienten satisfechos con las personas con las que trabajan, si son tomados en cuenta para asuntos de importancia de la empresa, si reconocen su desempeño, etc.

Es primordial que se escuche al empleado y que se tomen en cuenta sus opiniones, ya que si la empresa no presta atención e interés en esto, no tendrá empleados productivos, lo que conlleva a la existencia de conflictos dentro de la

⁷⁴ Arias Galicia Fernando. *Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*. Sexta edición. Editorial Trillas. México, 2001

empresa, a presentar un ambiente laboral estresante y con ello, al incumplimiento de objetivos de la empresa.

Los trabajadores requieren incrementar su nivel de autoestima para lograr una satisfacción personal y un óptimo funcionamiento en cualquier ámbito en el que se desenvuelvan. Todos los individuos al estar motivados y con un nivel de autoestima elevado, lograrán ser más productivos, y lo único que se necesita para conseguirlo, es apoyar y fomentar un ambiente adecuado para su mejor desenvolvimiento y funcionamiento pleno.

Como ya quedó establecido, el instrumento derivado del presente estudio representa una herramienta de gran utilidad para una institución bancaria, toda vez que el mismo, al contar con un alto grado de confiabilidad y validez, permite determinar el nivel de motivación de sus trabajadores, por lo que de acuerdo con la H.I.2 El instrumento YACH es una herramienta de evaluación de la Motivación Laboral, por lo tanto, se acepta dicha hipótesis.

Es necesario indicar que si el resultado obtenido de la aplicación del instrumento indica un nivel bajo de motivación a consideración del patrón, se invita a tomar en cuenta las propuestas contenidas en el apartado 5.1 del Capítulo V.

CUESTIONARIO

YACH

ANEXO

Las respuestas serán absolutamente confidenciales.

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión acerca de cómo se siente en su lugar de trabajo, por lo que se solicita responda el siguiente recuadro.

SEXO: M ___ F ___ EDAD: _____ ESCOLARIDAD: _____
TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA: _____
PUESTO: _____

Antes de continuar, por favor lea cuidadosamente las siguientes **instrucciones**:

- Marque con una **X** sólo **una** opción por cada pregunta.
- Asegúrese de contestar absolutamente todos los reactivos que componen este cuestionario.

	SI	NO
1. Me siento parte de un equipo de trabajo y de mi empresa		
2. Me molesta que critiquen mi trabajo		
3. Mi jefe demuestra interés en mis actividades		
4. Las condiciones físicas y ambientales de mi trabajo son óptimas		
5. Siento que mis sugerencias nunca son tomadas en cuenta		
6. Mi jefe me brinda confianza para tomar decisiones importantes		
7. No recibo información acerca de mi productividad		
8. Me siento satisfecho con mi salario		
9. Me siento desmotivado		
10. Con mi trabajo aprendo cosas nuevas e interesantes		
11. Me molesta que mi jefe muestre cierta preferencia por algunas personas		
12. He llegado a ser candidato de un puesto mayor al mío pero me ha sido negado		
13. El ambiente laboral en donde me desempeño es adecuado		
14. Recibo información sobre cómo es mi desempeño laboral		

	SI	NO
15. Mis actividades laborales son rutinarias		
16. La motivación que me proporcionan es suficiente para desempeñar mis actividades adecuadamente		
17. Necesito que los demás reconozcan mi trabajo		
18. Mi jefe cambia los métodos de trabajo sin notificarme con anticipación		
19. Mi jefe no toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones		
20. Con mi trabajo obtengo crecimiento y satisfacción profesional		
21. Mi jefe reconoce y recompensa mi trabajo		
22. Considero que mis sugerencias son útiles y efectivas		
23. Considero que mi trabajo es excesivo		
24. Me siento motivado para contribuir con el éxito de mi empresa		
25. Me siento insatisfecho con mi trabajo		
26. Mi jefe despierta mi espíritu competitivo		
27. Tengo dudas sobre si podré mantener un trabajo durante mucho tiempo		
28. Me siento satisfecho con mi trabajo		
29. Las instalaciones y equipo de trabajo están en malas condiciones		
30. Mi jefe cambia constantemente mis procesos de trabajo y eso me incomoda		
31. Considero que las instalaciones y mi equipo de trabajo son adecuados		
32. Mi jefe me hace sentir parte de su equipo de trabajo		
33. Desearía tener otra oferta laboral		
34. El personal directivo reconoce mis logros		
35. Mi jefe me estimula para desempeñar mejor mi trabajo		
36. Mi jefe me incluye en sus planes de trabajo		
37. Considero que mi empresa no facilita mi autorrealización		
38. Constantemente contribuyo con ideas y sugerencias		
39. Me desmotiva no recibir instrucciones claras de mi jefe para cumplir con mis responsabilidades		
40. Mi ambiente laboral es aburrido		

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Cuarta impresión. Editorial Trillas. México, 1996.
- Arias Galicia Fernando. *Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*. Sexta edición. Editorial Trillas. México, 2001.
- Adair John. *Como motivar, ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?*. Legis Editores, Colombia, Bogotá, 1992.
- Bolles Robert C. *Teoría de la motivación, Investigación experimental y evaluación*. 1ª reimpresión. Editorial Trillas. México, 1992.
- Brown Frederick G. *Principios de la Medición en Psicología y Educación*. Editorial Manual Moderno. México, 1999.
- Bureau of Bussiness Practice. *Guía de acción para la motivación del personal*. Serie de investigación dinámica 8. Traductor: Mario Bracamonte. Editorial Diana. 1ª Edición. México, 1997.
- Cofer, C. N., Appley M. H. *Psicología de la motivación, teoría e investigación*. 5ª reimpresión. Editorial Trillas. México, 1979.
- Corbella Roig Joan. *Descubrir la psicología*. Editorial Folio. Barcelona 1994.
- DeCatanzaro Denys A. *Motivación y emoción*. Primera edición. Editorial Pearson educación. México, 2001.
- Dunnette Marvin D., Kirchner Wayne K. *Psicología industrial*. Segunda edición. Editorial Trillas. México, 2002.

- Gellerman Saul W. *Motivación y Productividad*. Segunda edición. Editorial Diana. México, 1979.
- Heller Robert. *Biblioteca esencial del ejecutivo. Cómo motivar*. Editorial Grijalbo. Barcelona, 1998.
- Hernández Martínez A. Vicente y Laguna Martínez Mario Alberto. *Desarrollo motivacional*. Compañía editorial nueva imagen. México D. F., 1995.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2003.
- Hernández y Rodríguez Sergio. *Administración de personal. Organización, contratación y remuneración del trabajo*. Editorial South Western Publishing Co. E.U.A., 1983.
- Hodgetts R. y Altman S. *Comportamiento en las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. México, 1991.
- Madsen K. B. *Teorías de la Motivación. Un estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación*. Segunda edición. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1972.
- Marshall Reeve John. *Motivación y emoción*. Editorial Mc Graw Hill. España, 1994.
- Marx Melvin H. y Hillix William A. *Sistemas y teorías psicológicos contemporáneos*. Editorial Paidós. México, 1999.
- Morales María Luisa. *Psicometría Aplicada*. Editorial Trillas. México, 2000.
- Muchinsky Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson Editores. México, 2002.

- Pérez Uribe de Rivera Graciela. *La motivación en las organizaciones laborales*. Francisco Méndez Oteo, Editor y distribuidor. México, 1978.
- Reyes Ponce Agustín. *Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte*. Editorial Limusa. México, 2001.
- Reyes Ponce Agustín. *Administración de personal. Sueldos y salarios. Segunda parte*. Editorial Limusa. México, 1998.
- Robbins Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. Editorial Pearson. México, 2004.
- Rodríguez Estrada Mauro. *Motivación al trabajo*. Segunda edición. Editorial Manual moderno. México, 1988.
- Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración moderna de personal*. Sexta edición. Thomson Editores. 2002.
- Rosenbaum Bernard L. *Como motivar a los empleados de hoy. Modelos motivacionales para gerentes y supervisores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1983.
- Shultz Duane P. *Psicología industrial*. University of Bouth Florida, Traducción José C. Peana Hernández. 1a Edición en español. Nueva Editorial interamericana. 1985.
- Smith G. Milton. *Estadística simplificada para Psicólogos y Educadores*. Editorial Manual Moderno. México, 1971.
- Tannenhill, Robert E. *Enriquecimiento del trabajo*. Grupo editorial expansión. México, 1980.
- Vroom Víctor H., Deci Edward L. *Motivación y Ata dirección*. Primera edición. Editorial Trillas. México, 1979.

- Wolman Benjamín B. *Diccionario de ciencias de la conducta*. Cuarta reimpresión. Editorial Trillas. México, 1999.

INTERNET

- Aguirre Cedillo Yesica, Jardón García Fany. ¿Qué es la motivación? Conducta Motivada. 2001. [En línea] Disponible:
<http://www.ideasapiens.com/psicologia/cognitiva/intro.%20 analisis %20conce pto %20%20motivacion .htm>. 5 de febrero 2005
- Arana Mayorca Walter. Motivación y Productividad. 15 de septiembre 2004. [En línea] Disponible:
<http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar- arana01.htm>. 29 de julio 2005
- Ardouin Javier, Bustos Claudio, Gayó Rosa, Jarpa Mauricio. Motivación y Satisfacción laboral. 2002. [En línea] Disponible:
<http://www2.udec.cl/~ivalfaro./apsique/labor/motysatis.html>
- Bustos Claudio. La Disonancia Cognoscitiva. 28 enero 2004. [En línea] Disponible:
<http://www.apsique.virtuabyte.cl/tiki-index.php?page=DisonanciaCognoscitiva>.
8 septiembre 2005.
- De la Colina Juan Manuel. La motivación. 2005. [En línea] Disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos14/motivacion/motivacion.shtml#DISON>.
13 de mayo 2005

- Ghiso Alfredo. El Aprendizaje. 2005. [En línea] Disponible: <http://server2.southlink.com.ar/vap/aprendizaje.htm>. 1º octubre 2005
- Hernández Andrade María Beatriz. Información sobre la Administración de Recursos Humanos. 2001 [En línea] Disponible: <http://www.depi.itch.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/toc.html>
- López Adriana. La motivación. [En línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm>. 1º de abril 2005.
- Parra A. Nivaldo M. Motivación académica. 1993 [En línea] Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos14/motivacionacadem/motivacionacadem2.shtml>. 14 mayo 2005.
- Parra Urdaneta Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH. [En línea] Disponible: <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo./rrhh13.asp>, 25 octubre 2006
- Revista Electrónica de Motivación y Emoción. [En línea] Disponible: <http://reme.uji.es/>.
- Rodríguez Vergara Rosario. Evaluación de desempeño en 360° todos opinamos, todos nos beneficiamos. [En línea] Disponible: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia.-125-2-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>, 25 de octubre 2006

- Santamaría Sandra. Iván Petrovich Pavlov y Burrhus Frederick Skinner. [En línea] Disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos15/pavlov-skinner/pavlov-skinner..shtml>
- www.sobuco.com/filosofia/filosofia/david-hume, 29 de julio de 2005
- www.paritarios.cl/especial-liderazgo-motivación, 05 de septiembre de 2005