



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO ORGANIZACIONAL EN EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A. C.,
CAMPUS COATZACOALCOS, VERACRUZ.”**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ESDRAS JUVENTINO MARTÍNEZ GONZÁLEZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN

Coatzacoalcos, Veracruz

Octubre 2013.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**“LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO
ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C. CAMPUS
COATZACOALCOS, VERACRUZ”**

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

“Yo Soy La Vid, Vosotros Los Pámpanos; El Que Permanece En Mí, Y Yo En Él, Éste Lleva Mucho Fruto; Porque Separados De Mí Nada Podéis Hacer”... Gracias A El Por Dar-me La Vida, La Salud, A Unos Padres Excelentes Que Me Motivaron Y Apoyaron A Nunca Decaer A Pesar De Las Adversidades, Ahora Siendo Un Profesional Pido A Dios Las Fuerzas Para Continuar Y Triunfar Profesionalmente Y Con Dedicación A Lo Largo De Mi Vida.

A MIS PADRES:

Porque Sin La Fuente Principal Que Es La Oración, El Apoyo Moral, Económico Y Sobre Todo En La Entrega Que Tuvieron Para Conmigo En Nunca Escatimar Para Lograr Tener Una Educación De Calidad Y Un Desarrollo Académico, Como La Motivación Y La Atención Que Me Brindaron A Pesar De La Distancia Y El Apoyo En La Toma De Mis Decisiones.

Gracias... Los Amo.

A CLAUDIA DAMYRA LOPEZ OVANDO:

Mi Amor, Muchas Gracias Por Tu Apoyo Incondicional, Porque A Pesar De Las Pruebas, De La Distancia Y De Muchos Obstáculos. Dios Estuvo Con Nosotros, Gracias Porque Contigo Aprendí Lo Bello Que Es El Amor Y El Hacer Crecer Un Amor Basado En Dios, Sin Duda Alguna, Sin Ti Tampoco Lo Hubiera Podido Lograr. Gracias Por Tu Paciencia Y Por Tu Amor.

Te Amo.

A LA UNIVERSIDAD DE SOTAVIENTO A.C

Por El Apoyo Otorgado En Cursos, Talleres, Conferencias Y Demás Proporcionadas Por La Institución, Que Motivaron E Incrementaron Mi Preparación Profesional Y El Servicio De Calidad En Los Maestros Y Del Personal En General De La Institución. Gracias Por Permitirme Desarrollarme Profesionalmente Y Demostrar Mis Habilidades Y Conocimientos Adquiridos A Lo Largo De Mi Carrera Dentro Del Equipo Sotavento.

Con Cariño Y Admiración.

A MIS CATEDRÁTICOS:

Es Prescindible Mencionar El Apoyo Y Profesionalismo Otorgado Por Los Catedráticos Que Inspiraron Y Alentaron Mi Formación Profesional En Este Camino, A Lo Largo De La Universidad. Gracias A Todos Mis Maestros, A Todos Los Llevare En El Corazón Y En Mi Mente En Cada Una De Sus Enseñanzas Y El Aprendizaje Que Pude Obtener En Todas Las Herramientas Que Pudieron Proporcionarme.

Con Admiración Y Respeto.

ÍNDICE

Agradecimientos

Introducción

CAPITULO I.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.	Objetivo General	9
1.2.	Objetivos Específicos	9
1.3.	Planteamiento Del Problema	10
1.4.	Justificación	11
1.5.	Variables	12
1.5.1.	Variable Dependiente	12
1.5.2.	Variable Independiente	12
1.6.	Operacionalización De Las Variables	12
1.7.	Hipótesis	13

CAPITULO II.

MARCO TEORICO

2.1	La Motivación	15
2.1.1	Impulsos Motivacionales	17
2.1.2	Necesidades Humanas	17
2.2	Modelo Perspectiva Conductual De La Motivación	18
2.2.1	Motivación Intrínseca	18
2.2.2	Motivación Extrínseca	19
2.3	Teorías Motivacionales Desde La Perspectiva Organizacional	21
2.3.1	Teorías De Contenido	21
2.3.1.1	Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	21

2.3.1.2	Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor	25
2.3.1.3	Teoría Bifactorial de Herzberg (Higiene – Motivación)	27
2.3.2	Teorías De Procesos	31
2.3.2.1	Teoría de las Expectativas de Vroom	31
2.3.2.2	Teoría de la Equidad Laboral	33
2.3.2.3	Teoría de la Finalidad (el modelo de la meta o del objetivo)	36
2.4	Incentivos	38
2.4.1	Incentivos Económicos	38
2.4.1.1	Incentivos Salariales	39
2.4.1.2	Incentivos Por Habilidades	39
2.4.1.3	Reparto De Utilidades	40
2.4.2	Incentivos No Económicos	41

CAPITULO III.

METODO DE INVESTIGACIÓN

Método de investigación	45
Tipo de investigación	46
Instrumento	46
Población	47

CAPITULO IV.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Conclusión
Recomendaciones
Fuentes Consultadas

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial que se vive alrededor del mundo, parte fundamental para el logro de los objetivos y el desarrollo organizacional es sin duda la motivación.

La motivación es el interés o la fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

En México, la gran mayoría de las empresas de distintos giros y tamaños, consideran la motivación como el pago de un salario bastante alto con el cual los trabajadores puedan solventar sus gastos y/o cubrir las necesidades que posee su familia, sin embargo, no se debe confundir el termino motivación con el termino remuneración o el decir “Moverse a hacer algo”.

Existen diversas teorías que explican la influencia de la motivación en el ámbito organizacional sobre los individuos que componen a la empresa. Sin duda una de las más conocidas es la del psicólogo estadounidense “Abraham H. Maslow” con la teoría de la jerarquía de las necesidades.

La presente investigación se realiza con el fin de conocer en qué nivel se encuentra la motivación dentro de la institución, enfocado al personal administrativo. Demostrando las diversas teorías motivacionales, tales como: “Teoría motivación e higiene, jerarquía de las necesidades, X y Y, teoría de la finalidad”, entre otras.

El proyecto de investigación está estructurado de la siguiente manera: en el capítulo I, se menciona la metodología o el protocolo de investigación, lo cual conlleva a los objetivos generales y específicos, el planteamiento del problema junto con la hipótesis, las variables, etc.

En el capítulo II, se menciona sobre el tema central, es decir, se explica que es la motivación, se abre el panorama de los tipos de teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional y conductual de la misma, de igual manera se

menciona acerca de los tipos de incentivos que se conocen para utilizarlos como métodos de motivación a un trabajador, entre otras.

En el capítulo III, se encuentra la información acerca de la población y muestra tomada para la investigación, el método utilizado y el tipo de instrumento empleado para la recolección de datos.

Por último, en el capítulo IV, encontramos el análisis e interpretación de resultados, en el cual se muestra las graficas realizadas con los datos obtenidos en el instrumento empleado para la investigación, la conclusión de la investigación, las recomendaciones realizadas según la información documentada e investigada, así como las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes de la presente.

Con el objeto de lograr un mejor desempeño, armonía y eficiencia laboral, consideramos a la motivación como clave de éxito organizacional en la Universidad de Sotavento A.C, para lo cual se elabora esta investigación sustentada en la presente tesis.

CAPITULO I
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 OBJETIVO GENERAL

Analizarla motivación como factor clave de éxito organizacional en el personal administrativo de la universidad de sotavento a.c. campus Coatzacoalcos, Veracruz, e identificar la importancia de la aplicación del mismo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la satisfacción personal.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el nivel de motivación que existe en el personal administrativo de cada área de la universidad.

- Determinar la relación de motivación que los jefes de área creen que existe en su departamento, contra el nivel que en realidad existe en cada uno de ellos.

- Evaluar cuáles son los factores, sean intrínsecos o extrínsecos que influyen en la motivación de cada individuo de la organización, en cada área administrativa.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La principal problemática que se maneja dentro de una organización en el factor “Motivación” es que en la mayor parte de estas se presentan en que los integrantes de las empresas trabajan sin ganas, es decir, que los empleados de nivel administrativo no sienten ese estímulo que los anime o los impulse a hacer sus labores de manera óptima y por interés propio.

La primordial preocupación de la mayor parte de gerentes, jefes de área, etc. Es el nivel de desempeño en el trabajo por parte de sus empleados, así como el incremento de la productividad de los mismos.

Para lograr un mejor desempeño, hay que buscar la forma de cambiar la mentalidad o el estado de ánimo de estas personas, lo cual no es fácil, pero se puede lograr por medio de la motivación, que depende de las necesidades, carencias, impulsos o deseos de cada individuo.

Finalmente podemos decir que “El nivel de satisfacción de la necesidad, influye en la motivación” por eso se diseña el siguiente cuestionamiento:

¿En qué condiciones se encuentra y qué efecto tiene la motivación en los trabajadores administrativos de la universidad de sotavento a.c con respecto a sus labores cotidianas?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Uno de los factores más importantes en una organización para que los resultados positivos puedan obtenerse, es la motivación. En psicología y filosofía, la motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Todos los seres humanos necesitan algo que los incite a hacer las cosas bien, a esto se la llama motivación, se genera a partir de ciertos impulsos, estímulos, etc. Los cuales nos llevan a la autorrealización, según la necesidad que el individuo tenga; es decir, el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de ser.

La motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

La investigación planteada favorecerá a conocer cuál es el nivel de motivación que poseen los trabajadores administrativos de la universidad de sotavento a.c. campus Coatzacoalcos, Veracruz. Así mismo servirá como referente del conocimiento general de las áreas administrativas, para estimular la motivación en cada uno de los trabajadores, según la necesidad que estos tengan, a través de la información que arrojen los indicadores a realizarse.

1.5 VARIABLES

1.5.1 Variable Independiente

- Motivación.

1.5.2 Variable dependiente

- Bajo interés por el crecimiento de la empresa.
- Servicios deficientes de profesionalismo.

1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Motivación:

“Causa del movimiento”. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Bajo interés por el crecimiento de la empresa:

Podemos definirlo como la zona de confort del pesimismo en el trabajador, es decir, “Mientras a mí me estén pagando, lo demás no me interesa”.

Servicios deficientes de profesionalismo:

Se define como una serie de faltas o incumplimientos incurridos por parte del trabajador, tales como: un mal trato hacia los clientes, irresponsabilidad en el cumplimiento de sus labores, negligencia de información y de práctica laboral.

Indicadores:

- Trabajo en equipo
- Logro de objetivos
- Eficiencia
- Eficacia
- Optimismo
- Responsabilidad
- Emprendedor

1.7 HIPÓTESIS

Implementar el estímulo interno (intrínseco) a través de las aptitudes de cada ser humano, según el área o departamento en el que desempeñen sus actividades, fomentando satisfactores personales e incentivos económicos en forma ascendente, para incrementar la productividad y obtener el éxito organizacional.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1 LA MOTIVACIÓN

Las empresas no existirían sin los hombres y mujeres que trabajan en ellas. Y la tarea número uno de todo directivo consiste en conseguir de sus colaboradores una productividad y una calidad de trabajo máxima, lo cual requiere competencias adecuadas, una organización optima, pero, ante todo, la motivación de todos.

La motivación resulta de procesos complejos que ponen en juego, de forma indisociable, las características individuales relacionadas con el funcionamiento afectivo, cognitivo y social, las condiciones propias del entorno de trabajo, así como las interacciones individuo-entorno.

La motivación puede definirse como la “Causa del movimiento” el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. Es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento.

El propio concepto de motivación opone la actividad a la inercia. De hecho, las teorías denominadas “de la necesidad” comparten una base común: la idea de que existe una fuerza interna, una presión interior que nos empuja a intentar satisfacer las necesidades que no tenemos cubiertas.

Tal es el caso en que podemos mencionar a la motivación laboral, como punto de referencia en los individuos para la satisfacción de las necesidades personales y organizacionales.

La motivación laboral es, en efecto, un resorte importante de una competición **no solo a nivel nacional**, sino mundialmente reconocido. Además, como el avance tecnológico ya no es un privilegio duradero, la productividad y la

calidad de los servicios, es decir, la competencia y la motivación del personal, se convierten en elementos decisivos para la supervivencia de las empresas.

No debe sorprendernos, en este caso, que el 97% de los 526 jefes de empresas, interrogados por la asociación “progreso de la dirección” afirmen que “motivar a los empleados” es una “preocupación capital” o una “preocupación importante” pero cuando se les cuestiona, que métodos conocen para estimular la motivación, sus respuestas resultan inquietantes: dan definiciones variadas de la motivación normalmente contradictorias entre si y generalmente vagas, incluso los que no tienen nada que ver con motivación, sin justificarlos con un análisis de los factores de la motivación laboral.

Existen 3 razones fundamentales mutuas por las cuales la motivación hoy en día puede hacerse mejor:

Por una parte, porque la psicología laboral ha hecho, en este campo, progresos importantes, normalmente poco conocidos en nuestro país, progresos marcados por la voluntad de tener en cuenta no solo la variedad de culturas sociales y organizacionales, sino también las condiciones de trabajo y las características individuales, y no la búsqueda de pruebas empíricas.

Después porque el incremento de las actividades de servicio, de todos los niveles, en detrimento de los empleos de producción renueva los problemas de motivación. Y sobre todo porque los progresos teóricos recientes deberían permitir hacer frente a los nuevos desafíos planteados no solo por la diversidad creciente de la mano de obra y de las condiciones de trabajo, sino también por la renovación actual de los valores y de la propia significación del trabajo.

2.1.1 Impulsos Motivacionales

Las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan su vida personal:

- Motivación hacia el logro: La motivación hacia el logro es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos.
- Motivación hacia la afiliación: La motivación hacia la afiliación es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente.
- Motivación hacia el poder: La motivación hacia el poder es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones.

2.1.2 Necesidades Humanas

Para estudiar la motivación en el trabajo, es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta. De esta forma se pondrán los cimientos que permitirán analizar desde un punto de vista crítico las diferentes teorías de la motivación.

Las necesidades humanas las podemos definir como un estado de carencia percibida por los individuos. Es la diferencia o discrepancia entre el estado real y deseado.

- a) Necesidades Primarias: son aquellas necesidades cuya satisfacción depende la supervivencia (vida) como son: alimentarse o comer, dormir, beber agua, respirar, abrigarse, etc.
- b) Necesidades Secundarias: Son aquellas necesidades cuya satisfacción aumentan el bienestar del individuo y varían de una sociedad a otra o de una época a otra. El bienestar humano no consiste solamente en la mera supervivencia. El ser humano busca su desarrollo integral como persona.

La comprensión de las necesidades del empleado puede ayudarnos a entender su conducta.

2.2 MODELO PERSPECTIVA CONDUCTUAL DE LA MOTIVACIÓN

La motivación es una etapa en la que las necesidades e impulsos internos crean tensiones que son afectadas por el entorno que rodea al ser humano como es la presencia de metas y el dar a conocer los incentivos que serán los responsables de satisfacer las necesidades de los trabajadores para que ellos realicen un mayor esfuerzo.

Todos sabemos lo que es sentirse desmotivado. Nos sentamos y miramos la lista de "tareas pendientes", y nada nos inspira. Es tan solo una lista de tareas que deseáramos no tener que hacer. El simple hecho de empezar pareciera requerir una cantidad imposible de esfuerzo.

Y sin embargo, no siempre nos sentimos así. También sabemos lo que es sentirse motivado. Hay veces que no podemos esperar para empezar a hacer algo, un viaje muy anticipado, un gran proyecto en el que hace rato queríamos participar, un curso nuevo para asistir, algún trabajo que será satisfactorio cuando lo terminemos, etc.

2.2.1 Motivación Intrínseca

Podemos considerar como motivación intrínseca a las fuerzas "internas" que se encuentran directamente vinculadas a la propia naturaleza del trabajo, lo que significa que el trabajo se hace por uno mismo y no a cambio de otras satisfacciones.

Son las retribuciones internas que recibe una persona al realizar una tarea, lo cual quiere decir que existe una relación directa y por lo general inmediata entre el trabajo y la retribución. Por ejemplo, para algunas personas, el que se les felicite por realizar bien una tarea y que se les reconozca es un

motivador muy poderoso ya que hace que se sientan reconocidas y competentes. Es por eso que se puede decir que “la motivación intrínseca plantea que gran parte de la actividad humana se realiza por el placer que supone o por el interés que su ejecución conlleva”.

Cuando estamos haciendo algo que nos genera motivación intrínseca, vamos a encontrar que:

- Es bastante fácil mantener la concentración.
- Deseamos hacerlo bien porque la tarea se merece el mejor esfuerzo.
- Lo haríamos más allá de obtener dinero o una recompensa de cualquier tipo.

La motivación intrínseca es una fuerza poderosa - y también depende de nuestro estado de ánimo; cuando nos sentimos alegres y positivos es más probable que disfrutemos las tareas que cuando nos sentimos tristes.

Cuando el comportamiento está determinado por una motivación “interna”, el individuo percibe un lugar de control interno, es decir, ve que el trabajo que realiza está bajo su control.

2.2.2 Motivación Extrínseca

El esfuerzo dedicado al trabajo puede estar propiciado por fuentes de motivación “externas”, resultantes de una compensación entre lo que el individuo consigue y las recompensas que la empresa le concede.

La motivación extrínseca se refiere a la motivación que viene de afuera de un individuo. Los factores motivadores son recompensas externas, o del exterior, como dinero, vacaciones o en el caso de un estudiante, calificaciones. Estas recompensas proporcionan satisfacción y placer que la tarea en sí misma puede no proporcionar.

Una persona extrínsecamente motivada trabajará en una tarea, incluso cuando tiene poco interés en ella, debido a la satisfacción anticipada que se obtiene de una recompensa. Las recompensas pueden ser algo tan simple como una cara sonriente a algo importante, como fama o fortuna. Por ejemplo, una persona extrínsecamente motivada que no le gusta las matemáticas puede trabajar duro en una ecuación matemática, porque quiere la recompensa por completarla. En el caso de un estudiante, la recompensa es una buena calificación que le generara un satisfactor o un beneficio enfocado hacia un logro deseado.

La motivación extrínseca no significa, sin embargo, que una persona no obtendrá ningún placer de trabajar en una tarea o completarla. Sólo quiere decir que el placer que anticipan de alguna recompensa externa seguirá siendo un motivador, incluso cuando la tarea a realizar tenga poco o ningún interés. Un estudiante motivado extrínsecamente, por ejemplo, puede desagradarle una tarea, puede resultarle aburrida, o puede no tener interés en el tema, pero la posibilidad de una buena calificación que brindara un beneficio será suficiente para mantener al estudiante motivado para que él o ella haga el esfuerzo para realizar bien una tarea.

Existen diferentes tipos de motivadores externos o extrínsecos, sin duda, el que más conocemos es el factor económico “dinero” Este tiene varias limitaciones ya que no puede ofrecer todos los beneficios necesarios que un trabajador quisiera obtener.

Cuando recibe recompensas externas por el resultado de su trabajo, percibe un lugar de control externo, es decir, considera que su trabajo está valorado por personas o circunstancias que están fuera de su control, que las recompensas dependen de los resultados obtenidos. Los dos procesos, cuyas fuentes de motivación no son incompatibles, pueden coexistir perfectamente.

2.3 TEORÍAS MOTIVACIONALES DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

La mayoría de los conceptos del proceso de la motivación parten con la suposición de que el comportamiento está dirigido, por lo menos en parte, hacia la obtención de metas o hacia la satisfacción de necesidades, sean individuales/personales y organizacionales. Por lo tanto es adecuado analizar las siguientes teorías motivacionales enfocadas al área organizacional.

2.3.1 TEORÍAS DE CONTENIDO

2.3.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de maslow

A. H. Maslow (1908-1970) considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de posteriores investigaciones sobre la motivación en el trabajo. Si bien sus trabajos no se refieren específicamente al mundo laboral, su amplitud permite aplicarlo con éxito al mismo.

El objetivo de maslow era demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no satisfechas. En otros términos, el conjunto de nuestros comportamientos y actitudes, estaría guiado por la satisfacción de las necesidades que caracterizan a todos los seres humanos y que son indistintas, biológicas y fundamentales.

Maslow, distingue cinco grupos de necesidades: *necesidades fisiológicas*, que aspiran a garantizar la supervivencia, el alojamiento y el abrigo; *necesidad de seguridad*, de protección contra cualquier amenaza o peligro; *necesidades sociales*, pertenecer a un grupo, tener amigos, estar en disposición de recibir el afecto de los demás; *necesidad de estima*, de ser apreciado y respetado y por los otros y *necesidad de realizarse*, de **“ser cada vez más uno mismo, de ser todo aquello que se es capaz de ser”** según dice el propio maslow; y la necesidad de

realizarse se puede concretar de forma diferente según los individuos, para unos, por ejemplo; a través de su éxito profesional, para otros, como padre o madre de familia, para otros, a través de actividades caritativas, etc.

El modelo de A. H. Maslow se basa en tres hipótesis:

1. Todo comportamiento está determinado por la búsqueda de satisfacciones concernientes a una de las necesidades fundamentales.
2. Todos los individuos empiezan por tratar de satisfacer las necesidades más elementales y no pasan a la siguiente necesidad, por orden jerárquico, hasta que han satisfecho la necesidad situada en el nivel anterior. Por lo tanto, existe una relación negativa entre la fuerza motivadora de una necesidad y su grado de satisfacción y entre la satisfacción de una necesidad y la fuerza motivadora de la que se encuentra en un nivel más alto en la jerarquía.
3. Las necesidades fundamentales, las del primer nivel, tienen una prioridad absoluta sobre todas las demás. Lo que explica que un número más reducido de personas se movilicen por la satisfacción de las necesidades de nivel elevado, en concreto por la realización personal. De todos modos, esta necesidad, la más alta en la jerarquía, nunca se satisface completamente. (LÉVY, PAG. 39, 40. 2000).

De la formulación de la teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que les impidan alcanzarla.



Figura 2.1 Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow

1. **Necesidades fisiológicas:** esto es, aquellas que implican la sobrevivencia básica y comprenden la alimentación, la sed, el descanso, etc.
2. **Necesidad de seguridad:** sobre la conducta humana, esto es, cuando la persona ha comido quiere asegurarse de la comida, Incluyen la seguridad económica y contra el daño físico y emocional.
3. **Necesidad de afecto o afiliación:** las necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas; de querer y ser querido. Así cuando la persona ha comido y se ha asegurado la comida, el dinero, buscara relacionarse con otras personas.
4. **Necesidades de autoestima:** son las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales. Pero también incluye factores como son el estatus, el reconocimiento y la atención, no solo de uno mismo, sino también de los demás.
5. **Necesidad de Autorrealización:** es la tendencia de la persona ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la de autoestima

ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción. comprende el crecimiento, y la realización del propio potencial. Es emplear todas las habilidades propias para ampliar al máximo su talento, de esta forma el individuo pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

¿Cómo podemos aplicar este modelo jerárquico a las situaciones de trabajo?

Los que tienen un salario insuficiente o tienen la impresión de falta de seguridad en su empleo, tratarán antes que nada de satisfacer estas necesidades fundamentales. Es inútil tratar de movilizarles ofreciéndoles, por ejemplo, la posibilidad de aumentar su autoestima. Por el contrario, los que han adquirido un nivel de vida decente, tanto para ellos como para su familia, van a conceder cada vez más importancia a las relaciones interpersonales, a las muestras de afecto y también a las oportunidades para adquirir competencias y utilizarlas plenamente. Al mismo tiempo, podemos decir que a medida que asciendan en la jerarquía, a los directivos les motivarán estímulos diferentes en el sentido que tratarán de satisfacer necesidades de orden más elevado.

Aunque la teoría de Maslow, tal y como ya se ha mencionado, no se refiere específicamente al campo laboral, su amplitud permite aplicarla con éxito al mismo, ya que ha otorgado diversos tipos de beneficios en la diligencia de este al ámbito organizacional.

2.3.1.2 Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor

Los trabajos de Douglas McGregor se desarrollan en el campo de los estilos de dirección y la motivación de los trabajadores y suponen un esfuerzo continuo para demostrar que la importancia del potencial humano para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era mucho mayor de lo que suponían la mayoría de los directivos del momento. Desde su punto de vista, tanto las personas como las organizaciones, obtendrían importantes beneficios de la implantación en las empresas de un clima de mayor libertad y flexibilidad, apoyado en una supervisión más abierta y participativa.

Douglas McGregor, por medio de sus difundidas Teoría X y Teoría Y, planeo una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humana sobre gerencia de personal.

El concepto convencional de la tarea de la administración de controlar la energía humana a favor de los requerimientos de la organización se puede definir ampliamente en términos de parámetros. A estos parámetros, se definen como Teoría X y Teoría Y:

- **La Teoría X:** Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección, y parte de los supuestos que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad. Asume que a las personas les desagrada el trabajo, y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización. La teoría X supone cinco aspectos negativos, que son:
 1. El hombre promedio es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible.
 2. Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere ser guiado.

3. Esencialmente está centrado en sí mismo, es indiferente a las necesidades de la organización.
4. Por naturaleza se resiste al cambio.
5. Es crédulo, no muy brillante, es la víctima propicia para la charlatanería y la demagogia.

Por su parte:

- **La teoría Y:** en contra del enfoque anterior es preciso integrar los intereses (intereses individuales y organizacionales) McGregor considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales. Hace hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa. La teoría Y supone seis aspectos positivos, que son:

1. Las personas se comprometen e implican con los objetivos.
2. La motivación se encuentra en las propias personas.
3. Buscan y aceptan nuevas responsabilidades.
4. Satisfacen sus necesidades individuales, alcanzando los objetivos organizacionales.
5. Mejoran su imaginación, creatividad e ingenio en la solución de problemas.

Por supuesto, McGregor (1972) concluye que la segunda postura es la más aceptable y la que deberían seguir todos los directivos. La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación, así pues, según McGregor, cuanto más alto sean los niveles de las necesidades

que puedan satisfacerse en el trabajo, tanto más motivados estarán los trabajadores.

2.3.1.3 Teoría Bifactorial De Herzberg (Higiene – Motivación)

En el panorama del estudio de la satisfacción y motivación laboral, sobresale, por las alabanzas o las críticas recibidas, la figura de Herzberg (Psicólogo norteamericano, 1959).

Herzberg; resume la teoría de la forma siguiente: “los factores que contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo, son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según, se estudie la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes.

La expresión del concepto plantea un problema de semántica, ya que normalmente creemos que satisfacción e insatisfacción son conceptos opuestos. En este caso, están involucrados dos conjuntos distintos de necesidades humanas. Se puede considerar que uno de esos conjuntos de necesidades esta arraigado en la naturaleza animal: el impulso instintivo a evitar el sufrimiento y la molestia que ocasiona el entorno circundante, además de todos los impulsos adquiridos condicionados por las necesidades biológicas básicas. Por ejemplo, el hambre, un impulso biológico básico, nos obliga a ganar dinero, y en consecuencia el dinero se convierte en un impulso específico. El otro conjunto de necesidades se refiere a una característica exclusiva del hombre, la capacidad de realización y de experimentar, a través de esta, una sensación de crecimiento psicológico. Los estímulos de las necesidades de crecimiento están constituidos por aquellas tareas que lo producen en el ambiente industrial, es el contenido del puesto de trabajo.

Los factores de crecimiento o motivadores, intrínsecos al trabajo son:

- La realización
- El reconocimiento
- El trabajo en sí mismo
- La responsabilidad
- Desarrollo o ascenso

Los factores de evitación del descontento o factores higiénicos que son extrínsecos al trabajo mismo, incluyen:

- Política y administración de la empresa
- Control
- Relaciones interpersonales
- Condiciones de trabajo
- Salario
- Status y seguridad

Herzberg también afirma que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción ya que la eliminación de las características desagradables en un puesto no lo hace necesariamente placentero. Por lo cual propone la existencia de un continuo dual, diciendo que lo opuesto a la satisfacción es la “no-satisfacción” y lo opuesto a la insatisfacción es la “no-insatisfacción”.

Herzberg dice que existen dos factores que favorecen a la satisfacción y que son independientes y diferentes que los que producen la insatisfacción en las personas estos son los factores de higiene y motivación.

Los **Factores De Higiene** se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externas al mismo. Están asociados con la insatisfacción y son necesarios para sentar los cimientos sobre los cuales hay que mantener un nivel razonable de motivación. Estos no son fuertemente motivadores ya que son insatisfactorios por que no dan seguridad a los empleados, entre otros se puede citar; las condiciones de trabajo, los sueldos y salarios, la relación con los compañeros y jefes, la cultura de la empresa, las normas que rigen el trabajo

diario, la seguridad en el entorno laboral, la privacidad, los cuales constituyen el ambiente de trabajo. Si estos factores son adecuados el personal no estará insatisfecho, pero tampoco satisfecho, por eso es necesario conservarlos en buen orden para evitar descontentos que sean capaces de hacer que el desempeño de los trabajadores baje a un nivel inferior al usual en la jornada de trabajo.

Los **Factores De Motivación** también son conocidos como *motivadores o satisfactores* que son otras condiciones de trabajo las cuales operan para fortalecer esta motivación y por lo general su ausencia nunca es insatisfactoria. Herzberg menciona que en estos factores se incluyen el logro, reconocimiento, naturaleza del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento, los cuales son características que producen una satisfacción intrínseca. Estos factores son indispensables para lograr un mejor desempeño de los empleados en su trabajo. Se relacionan de forma directa con el trabajo y con el contenido de este.

Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección, determinaran, normalmente, insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo, no determinaran por si misma satisfacción en el trabajo. Por el contrario, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y desarrollo determinaran satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción.

Así, cuando el individuo percibe, a través de determinados hechos, que es tratado con poca atención y/o justicia por sus superiores o por la empresa en general, desarrolla sentimientos generalizados de insatisfacción en el trabajo.

Las conclusiones que se pueden obtener de las investigaciones posteriores sobre la teoría de Herzberg son:

- Un determinado factor puede ser causa de satisfacción en el trabajo para una determinada persona y de insatisfacción para otra.

- La importancia que un determinado factor tiene como causa de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo, va a depender de variables, tales como el nivel del puesto que ocupa el trabajador, su edad, formación, cultura, necesidades vitales, etc.
- Los aspectos que producen satisfacción en el trabajo son diferentes de aquellos que causan insatisfacción.
- Deben considerarse en cada caso las características socioeconómicas y culturales de los sujetos, a la hora de analizar los aspectos satisfactorios e insatisfactorios, pues van a hacer que los factores motivadores e higienizantes sean ligeramente distintos, aunque siguiendo la misma línea general, para cada empleado o grupo de empleados.
- En cada grupo de sujetos pueden variar los factores causantes de satisfacción e insatisfacción, aunque unos y otros siempre serán diferentes. Mientras que los intrínsecos tenderán a aumentar la satisfacción, los extrínsecos tenderán a prevenir la insatisfacción
- En las empresas, por tanto, será preciso trabajar en dos direcciones: una la del enriquecimiento del trabajo, para aumentar la satisfacción; y otra sobre los factores extrínsecos, para evitar sentimientos de insatisfacción.

2.3.2 TEORÍAS DE PROCESOS

2.3.2.1 Teoría De Las Expectativas De Vroom

Vroom (1964) parte de la teoría de campo formulada por Lewin (1951) y, al igual que él, utiliza el concepto de “valencia” para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado.

La “**valencia**” es la **atracción de una meta**, de modo que Vroom postula que los premios obtenidos con la realización del trabajo, serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que este les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevara, de hecho, a la consecución de dichos premios. Para él, los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo. Así, una misma recompensa puede tener distinto valor motivacional para diferentes trabajadores.

La teoría de la expectativa explica que la motivación es producto de dos factores que como ya se mencionó, son la **Valencia**, de igual manera la **Expectativa**. La *Valencia* se refiere a la intensidad o grado en que se desea la retribución, es el deseo por alcanzar una meta. La *Expectativa* por su parte es el grado de convencimiento en que los esfuerzos personales de trabajo van a dar como resultado la realización de una tarea, significa la estimación personal acerca de la probabilidad de que el esfuerzo resulte en un desempeño exitoso. Con estos dos factores se establece la siguiente fórmula:

$$\textit{Motivacion} = \textit{valencia} \times \textit{expectativa}$$

Por ejemplo, en ocasiones, unos determinados beneficios sociales concedidos por la empresa (coche, piso, vacaciones, etc.) no tienen el efecto motivador que se esperaba. La razón, según esta teoría, es que los trabajadores valoran poco dichos beneficios sociales; en suma, tienen una **valencia baja** para ellos.

Por otro lado, las personas llevarán a cabo aquellas conductas que prevén les permitirán conseguir las metas con alta valencia para ellos. De esta forma, si un trabajador desea una promoción (valencia alta), tenderá a actuar de la forma que estima adecuada para conseguirla:

- Si en la empresa existen unos criterios objetivos de promoción, uno de los cuales son los resultados de las evaluaciones del rendimiento, realizados anualmente, el trabajador se esforzará por mejorar en dichas evaluaciones.
- Si, por el contrario, en la empresa no existe unos criterios objetivos de promoción, y lo que los trabajadores saben, o suponen, es que, en la organización, se promociona “a dedo”, según las simpatías del jefe, e independientemente de la cantidad y calidad del trabajo realizado, es fácil que el operario que desee promocionar se desentienda de obtener un buen rendimiento y fije sus esfuerzos en “llevar la cartera” al jefe para conseguir sus simpatías.
- Si la situación que se da en la empresa es la ausencia de posibilidades de promoción, el trabajador probablemente abandonará la organización para ingresar en otra, donde podrá conseguir la meta que desea, independientemente de las recompensas que le ofrezca su empresa actual.

En el ejemplo, se ha simplificado en extremo la situación, ya que en la realidad, en función de su esquema de necesidades, las personas desearán alcanzar distintas metas, cada una con diferente valencia para ellas. Además, algunas de estas metas pueden ser solo un paso intermedio para conseguir otras con valencias más altas, y normalmente no hay un solo camino para llegar a las distintas metas deseadas. Por tanto, encontramos que el esquema motivacional de Vroom no es tan simple como podría parecer en un principio.

En resumen, se puede decir que en la teoría de Vroom, la satisfacción en el trabajo refleja el grado en que una persona encuentra que su trabajo le resulta deseable, en cuanto le permite alcanzar sus metas personales.

2.3.2.2 Teoría De La Equidad Laboral

Creada por J. Stacey Adams. , Este añade años anteriores la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas para esos logros. Es decir, a las personas no solo les interesa la cantidad de premios que reciben por sus esfuerzos sino que también la relación que este tiene con lo que los demás reciben.

Todo individuo se comporta y motiva en función de aquello que va a maximizar la satisfacción de sus necesidades y minimizar el coste que va a tener que soportar, Adams ha intentado precisar en qué condiciones la relación entre el contenido del trabajo y los frutos del mismo se considera equitativa o no.

La evaluación de los resultados y la percepción de la situación desde el punto de vista de su equidad, no puede dejar de afectar la motivación. El examen del origen y de los efectos en el comportamiento del sentimiento de equidad lleva a estudiar las actitudes y las reacciones de los individuos frente a las prácticas de cada organización.

Adams sugiere que el sentimiento de equidad resulta de un proceso de intercambio, como cualquier intercambio comercial, intercambio que tiene lugar entre empleado y jefe, o más concretamente, entre la organización y sus miembros. Además, esta comparación tiene en cuenta lo que el individuo aporta a la organización, es decir, no solo su trabajo, sino también su experiencia, sus competencias, sus cualidades de todo tipo, su preparación y lo que recibe de la organización, es decir, su salario, las muestras de afecto, las ventajas de género, la estabilidad en el empleo, etc.

Pero la comparación de los inputs (lo que el individuo aporta a la organización) y los outputs (lo que el individuo recibe) no se puede realizar directamente por parte del individuo. Cada uno recurre entonces a un proceso de comparación social. Y el sentimiento de desigualdad existe cuando la relación entre los dos ratios parece desequilibrada si se compara con los mismos ratios

relativos a otras personas. En el caso que haya un sentimiento de desigualdad notable, es decir, cuando esta comparación se juzga injusta, se crea una tensión negativa que desencadena distintos comportamientos destinados a restablecer la igualdad. Estos comportamientos son variados. Puede simplemente restablecerse el sentimiento de equidad mediante la revisión del criterio basado en la observación de los inputs y de los outputs. Puede así mismo haber una actividad destinada a hacer modificar bien los inputs, bien los outputs. Másdirectamente, la persona que se considera víctima de una injusticia puede intentar modificar sus inputs o hacer modificar sus outputs; e incluso puede decidir retirarse de la situación perdiendo toda motivación. Como precisa Adams, la naturaleza de la respuesta elegida depende de varios factores propios a la situación, concretamente de la importancia de la injusticia percibida, de las limitaciones situacionales, de la percepción de la situación por el propio individuo.

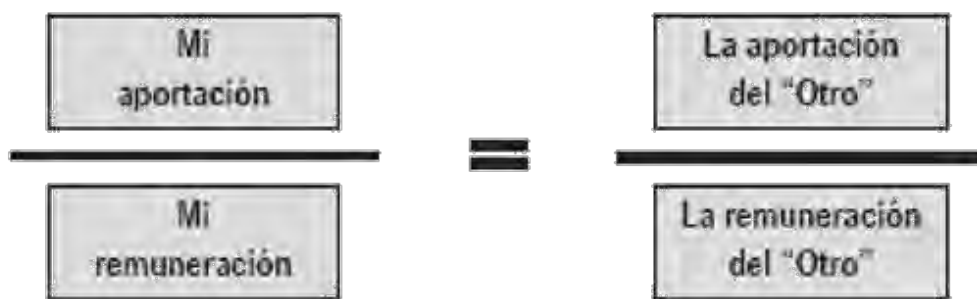


Figura 2.2 Modelo De Recompensa Equitativo de Adams En Relación Al Trabajador

En esta teoría de la equidad los salarios juegan un papel muy importante ya que el desempeño va a depender de la percepción de los trabajadores con respecto a sí piensan que su pago o remuneración es justa, estos se van a desempeñar.

Davis y Newstron, mencionan que los diferentes tipos de salarios pueden ser:

- **Equidad:** Cuando los empleados creen que hay equidad, siguen contribuyendo al mismo nivel.
- **Sobrepago:** Cuando los trabajadores se sienten de esta forma, van a experimentar un desequilibrio en la relación que tienen con su empleador, y van a buscar la forma de restaurar el equilibrio perdido, lo que provocará que posiblemente trabajen con más intensidad.
- **Subpago:** Si un empleado considera que su salario no es el adecuado (o que no es retributable de acuerdo a su labor) intenta reducir sus sensaciones de inequidad a través del mismo tipo de estrategia, lo que puede ocasionar que algunas de sus acciones operen a la inversa y que se disminuya la cantidad o calidad de su desempeño.

La equidad percibida juega un papel muy decisivo. Si los procedimientos utilizados se consideran equitativos, resulta muy difícil discutir el reparto de recompensas derivado de los mismos. Por ejemplo, una evaluación que parece ser anormalmente desfavorable, pero resultante de un proceso considerado equitativo, no provocará una motivación para enfrentarse a la jerarquía o a la empresa. Por el contrario, si el procedimiento utilizado por la empresa se considera injusto, la reacción será destructiva.

El efecto, denominado “proceso justo” está ampliamente demostrado y su importancia es evidente. La sensación de injusticia disminuirá, e incluso podrá desaparecer si se considera que las personas que tienen autoridad dentro de la empresa han actuado de manera más justa posible; y a partir de ahí, la tendencia a culpar al sistema y a rebelarse contra el también disminuirá. Inversamente, una injusticia de procedimiento no desencadenará un comportamiento activo en aquellos individuos cuya suerte no se vea directamente modificada por este procedimiento.

$$\frac{\text{APORTES PROPIOS}}{\text{RESULTADOS PROPIOS}} = \frac{\text{APORTES DEL OTRO}}{\text{RESULTADOS DEL OTRO}}$$

Motivación

Figura 2.2.1 Modelo De Equidad Laboral

En general, podemos concluir que el sentimiento de equidad es, tal y como demostró Adams, un aspecto importante de la relación entre el individuo y el conjunto del sistema de la empresa. Pero sus efectos son mucho más complejos de lo que sugiere la noción de un simple equilibrio de las recompensas.

Concretamente, si da la impresión de que la empresa y sus agentes de decisión actúan con justicia, los empleados reaccionaran de forma constructiva a lo que consideren como una injusticia correcta y puntual.

2.3.2.3 Teoría De La Finalidad

La teoría de la finalidad o del establecimiento de metas, es una teoría de la motivación que se basa en el supuesto de que las personas actúan racional y conscientemente. La idea básica de esta teoría es que las ideas conscientes de un sujeto regulan sus acciones y partiendo de este hecho, esta teoría trata de analizar las relaciones entre metas o intenciones conscientes del sujeto y su nivel de ejecución en la tarea. Locke define las metas como lo que un individuo trata de hacer conscientemente.

La aportación de Locke se puede resumir en tres fases:

1. Define el objetivo como el deseo de alcanzar un determinado nivel de rendimiento.
2. Demuestra que los objetivos son fuerzas determinantes del esfuerzo y de la actividad que conducen a estos resultados.

3. Es totalmente independiente de la existencia de recompensas que podrían asociarse al hecho de conseguir un objetivo asignado.

Las investigaciones realizadas por Locke permitieron definir los dos atributos principales de los objetivos:

El contenido y la intensidad.

El contenido, se refiere al objetivo o al resultado deseado (comprar una casa, conseguir un aumento de sueldo, ganar un partido de tenis, etc.) se trata, en la mayoría de los casos, de objetos pertenecientes al mundo exterior que se desean adquirir, pero los objetivos también pueden ser esencialmente psicológicos, como, por ejemplo, mejorar la autoestima, sentir menos ansiedad y menos duda sobre uno mismo.

La dificultad del objetivo juega un papel fundamental, pero inesperado. La intuición sugiere que cuanto más difícil se considera el objetivo, más desalentador resulta y más debilita la motivación. Numerosas investigaciones tanto a nivel de laboratorio como práctico, demuestran que a partir del momento en el que se acepta un objetivo difícil como tal, el nivel de rendimiento que sigue es proporcional al nivel de dificultad. Y esta relación solo se modifica en el caso en que las competencias más débiles del individuo limiten su rendimiento hasta el punto de dejar sin efecto su motivación.

Un objetivo es difícil cuando pocas personas han sido capaces de conseguirlo y fácil cuando una mayoría lo han superado, e incluso cuando el propio sujeto, después de haber ensayado la tarea y haber tenido informaciones sobre su rendimiento, acepta un objetivo que se ha calificado de difícil porque es muy superior a los resultados que ha obtenido en el pasado.

¿Por qué la dificultad juega este papel motivador?

El primer lugar, porque aceptar un objetivo difícil moviliza más y obliga a perseverar durante más tiempo que si se tratara de un objetivo aparentemente fácil de conseguir.

Porque la satisfacción que se piensa tener de los resultados es tanto más intensa cuanto más difícil se percibe el objetivo asignado. Un éxito fácil no genera el mismo sentimiento de logro que un éxito conseguido a fuerza de tenacidad. Se trata de un “proceso de atribución” que los psicólogos sociales conocen bien. El que triunfa sin esfuerzo aparente, es percibido por los demás como poseedor de unos dones y de un alto nivel de aptitudes que le dispensan de tener que esforzarse para triunfar. Por el contrario, el que triunfa haciendo esfuerzos evidentes se considera motivado y enérgico. Y su éxito se percibe como la prueba de sus recursos personales de dinamismo y de perseverancia. El mismo hecho de proponerse un objetivo difícil representa un mensaje de confianza enviado por la persona que propone el objetivo. Es, en otros términos, una manera implícita de decir que se poseen los recursos necesarios para conseguir el objetivo propuesto, lo cual refuerza la imagen de uno mismo y estimula la motivación.

2.4 INCENTIVOS

2.4.1 Incentivos Económicos

Es recomendable usar incentivos económicos para lograr inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional, estos sistemas se pueden emplear para retener empleados valiosos, estimular conductas deseadas como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades y satisfacer las necesidades principales de los empleados.

Davis y Newstrom indican que existen diferentes tipos de incentivos económicos, entre los más conocidos tenemos los incentivos salariales, los incentivos por habilidades y el reparto de utilidades.

2.4.1.1 Incentivos Salariales

Desde el punto de vista de Davis y Newstron esta clase de incentivos ofrecen más salario a mayor producción. Casi siempre dan como resultado un aumento en la productividad y un decremento en los costos laborales por unidad. Se considera que este tipo de incentivos tienen que ser muy simples para que los empleados puedan tener la seguridad de que la retribución vendrá después del desempeño deseado. Si operan exitosamente los trabajadores que participan en este sistema de incentivos, se les evalúa de forma positiva, ya que les brinda retribuciones tanto económicas como psicológicas debido a que al realizar un trabajo de mejor calidad, los trabajadores obtienen satisfacción por hacerlo bien, Lo cual hace que su impulso de logro quede satisfecho. También muchas veces hacen que la cooperación entre los empleados aumente por la necesidad de trabajar en conjunto para poder obtener incentivos.

2.4.1.2 Incentivos Por Habilidades

También se le conoce como remuneración con base en los conocimientos o remuneración por habilidades múltiples. Se basa en la retribución de acuerdo a lo que las personas saben hacer, y se les paga a los empleados de acuerdo a una escala que mide lo que saben hacer.

Al principio a los empleados se les paga un salario fijo, y van recibiendo incrementos a medida que se van desarrollando o adquiriendo nuevas habilidades. Es necesario brindar muchas capacitaciones para que este sistema pueda operar de forma correcta, así como también es necesario establecer métodos justos para la valuación de las labores o actividades.

El reparto con base en habilidades cuenta con algunas ventajas las cuales brindan satisfacción intensa a los empleados para que desarrollen sus habilidades en el trabajo. También refuerzan la autoestima de los empleados y le dan a la empresa una fuerza de trabajo muy flexible que es capaz de suplir las ausencias. Otra ventaja es que se reduce el aburrimiento gracias a la rotación de

personal. Por último, podemos decir que la satisfacción laboral es alta por dos razones.

En primer lugar porque el índice salarial que se ofrece a los empleados es superior al que recibirían por solo realizar la tarea. En segundo lugar, porque los trabajadores consideran equitativo este sistema en cuanto a retribuciones.

También hay que tomar en cuenta que este sistema tiene algunas desventajas, una de ellas es, como los empleados aprenden de manera voluntaria labores de más alto nivel, el índice salarial por hora promedio es superior al normal. Otra, es que hay que hacer una inversión fuerte para la capacitación de los empleados, especialmente en el periodo de entrenamiento. Por último, no a todos los trabajadores les gusta este sistema de remuneración, porque sienten que se les presiona para poder ascender en la escala de habilidades.

Este sistema es más efectivo cuando hay confianza y apoyo en la organización. También debe ser completamente comprendido por los empleados quienes a su vez tienen que poseer expectativas realistas de sus posibilidades de alcanzar niveles más altos salariales.

2.4.1.3 Reparto De Utilidades

Davis y Newstron plantean que el reparto de utilidades es un sistema que distribuye a los empleados una parte de las utilidades de la empresa, ya sea de forma inmediata o diferida a una fecha posterior. Se reconoce el interés mutuo ya que los empleados se preocupan por el éxito económico de su empleador debido a que sus retribuciones dependen de él.

Este tiende a funcionar mejor en las empresas que son rentables y que tienen un rápido crecimiento. También en las que cuentan con oportunidades de retribuciones a los empleados y funciona bien cuando las condiciones económicas son favorables. Por lo general este sistema es bien recibido por los

administradores y profesionales de alto nivel, porque es más probable que sus decisiones y acciones tengan más efecto sobre las utilidades de la empresa.

2.4.2 Incentivos No Económicos

Los incentivos no económicos comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que, sin embargo, levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y empeño. Son necesidades de tipo humano y social.

Para los empleados es muy significativo sentirse importantes y aceptados por sus superiores. El saber que son importantes como persona, que su trabajo y esfuerzo son apreciados y el saber que se les quiere ayudar, es trascendental para hacer que su actitud mejor. Esto se puede lograr por medio de incentivos no económicos, como las críticas constructivas, cursos de capacitación y el reconocimiento por su trabajo durante y después de haberlo realizado.

Existen diferentes variantes que son y pueden ser tomados en cuenta por las empresas para fomentar la motivación en los trabajadores a través de incentivos No económicos.

➤ Programas de sugerencias.

El animar a los trabajadores a exponer sus ideas y propuestas para que se identifiquen más con el trabajo, da por resultados mejores métodos de producción y economías para la empresa, además, mejora el espíritu de trabajo en los empleados y se pueden reducir los cambios en el personal.

➤ Atención individual a cada trabajador.

Todas las personas se resisten a ser tratadas como un número. Los empleados como todos los hombres se consideran a sí mismos más importantes que los demás, no quieren ser simples engranajes de una

enorme máquina de producción. Mientras mayor sea el sentimiento de que son respetados y que ellos y sus problemas de adaptación a la empresa reciben la atención adecuada, hay más probabilidades de que estén más satisfechos.

- Eventos deportivos y actividades sociales.

Estos programas son contribuciones benéficas a una identificación viva de los empleados en la empresa, ya que fomentan el desarrollo del espíritu interno entre los grupos.

También pueden considerarse otros aspectos de suma importancia, como son:

- Reconocimiento.

Las recompensas no monetarias, como agradecer públicamente a nivel departamental, almorzar con el jefe de la organización, o recibir un día de descanso extra. El resultado deseado de recompensas y reconocimiento para los programas es mejorar el rendimiento. Reconocimientos no monetarios pueden ser muy motivadores, ayudando a crear sentimientos de confianza y satisfacción. Un informe de la Sociedad Americana para capacitación y Desarrollo (ASTD) sobre la retención de los empleados señaló al reconocimiento como un factor clave en la retención de alto rendimiento.

- Oportunidad de aprender, desarrollar y avanzar como empleado.

Los empleados entienden que necesitan para crecer, aprender y desarrollar nuevas habilidades con el fin de antelación. La capacidad de poder elegir su lugar y las cesiones a los nuevos retos que ofrecen las nuevas responsabilidades.

Los motivos que el individuo tiene para trabajar no están basados únicamente en las necesidades económicas. Muchas personas que tienen solucionado el problema económico quieren seguir trabajando, porque el trabajo les produce una profunda satisfacción moral de sentirse todavía útiles para la sociedad o algunos lo hacen por satisfacer su ambición personal de ejercer cierta influencia dentro de su círculo social y seguir gozando de prestigio, pero sea como fuere se trata en todos casos de satisfacciones morales independientemente de las que producen las cosas materiales.

CAPITULO III
METODO DE INVESTIGACIÓN

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

"Es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos."El método independiente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas.

Podemos establecer dos grandes clases de métodos de investigación: los métodos lógicos y los empíricos. Los primeros son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, mientras que los métodos empíricos, se aproximan al conocimiento del objeto mediante su conocimiento directo y el uso de la experiencia, entre ellos encontramos la observación y la experimentación.

MÉTODO ANALÍTICO

Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que compone el objeto de investigación.

En este, se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Científica – De Campo

Es una investigación sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas que cumple con dos propósitos fundamentales: produce conocimiento y teorías y resuelve problemas prácticos. Se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno. Se apoya en el método de campo que consta de los siguientes pasos:

- Plan o diseño de la investigación
- Selección de muestra
- Recolección y análisis de datos
- Presentación de resultados
- Utiliza técnicas de observación durante la encuesta.

Parte del análisis documental, del refuerzo de campo y de la aplicación de los pasos del método científico, y se apoya en:

- Planteamiento del problema
- Formulación de hipótesis
- Comprobación de hipótesis y
- Formulación de leyes, teorías o modelos.

INSTRUMENTO

Encuesta

Una encuesta es un estudio en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por

personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

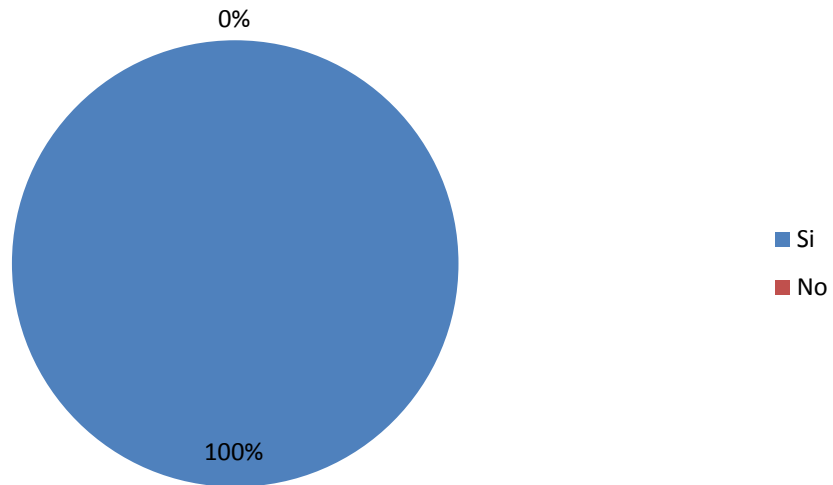
La encuesta es el medio selecto para conocer la información deseada en aspectos motivacionales del personal administrativo de la universidad de sotavento A.C. Campus Coatzacoalcos, ya que demuestra complejidad y asegura el 95% de probabilidad exacta de lo que se desea conocer según el aspecto a investigar.

POBLACIÓN

La población que se encuesta será de manera general (administrativa) ya que se pretende conocer el nivel de motivación que poseen los trabajadores de la empresa en cuestión, siendo así, una cantidad total de 34 trabajadores encuestados entre los departamentos que conforman a la institución, mismos que son: dirección administrativa, dirección académica, dirección del campus, departamento de promoción, departamento de recursos humanos, coordinación de titulación y servicio social, departamento de logística, archivo, control escolar, coordinación de posgrados, departamento de comunicación social y departamento de informática y desarrollo de software.

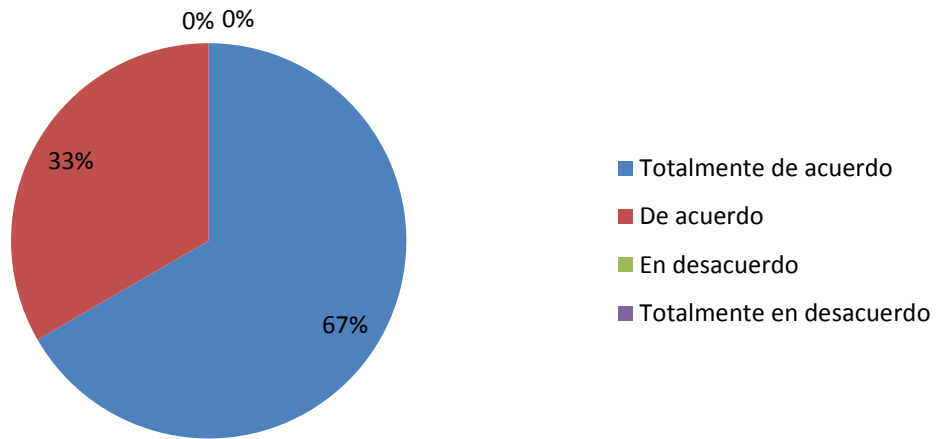
CAPITULO IV
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

1. ¿Me gusta el trabajo que desempeño?



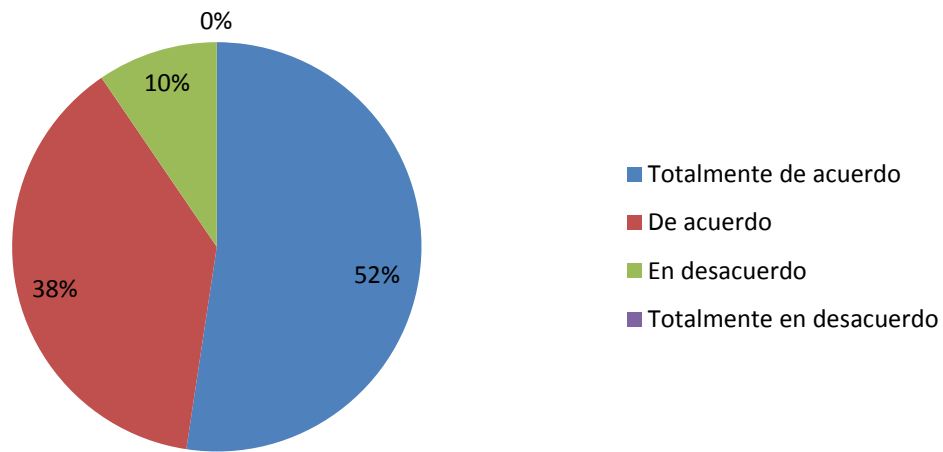
En la primer grafica podemos observar como el 100% de la población encuestada responde de manera favorable al cuestionamiento, demostrando que le gusta el trabajo que desempeña en la institución.

2. ¿Considera que el trabajo que desempeña esta acorde con sus capacidades?



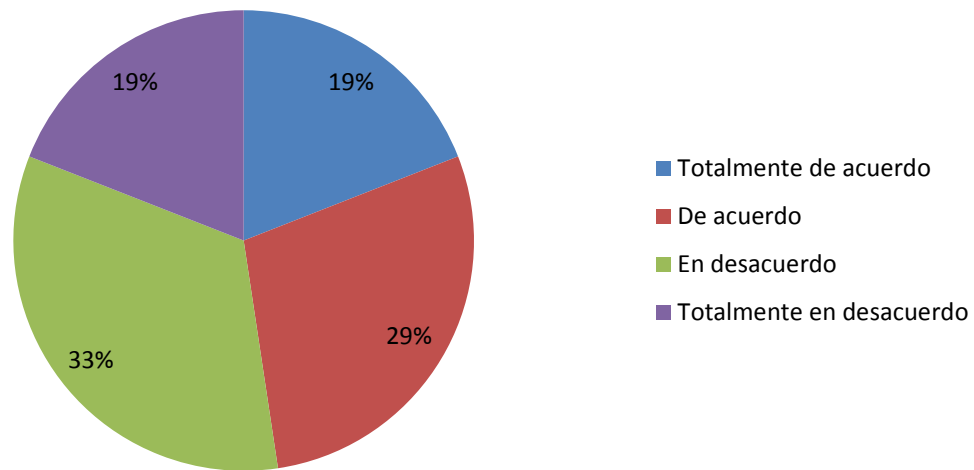
En esta grafica se puede apreciar que el 100% de los encuestados consideran de acuerdo y totalmente de acuerdo que las actividades que desempeñan, están acorde a sus capacidades, siendo así una empresa que brinda perfiles de puestos, buscando un personal capacitado para cada departamento.

3. ¿Su entorno laboral influye en la forma en que desempeña su trabajo?



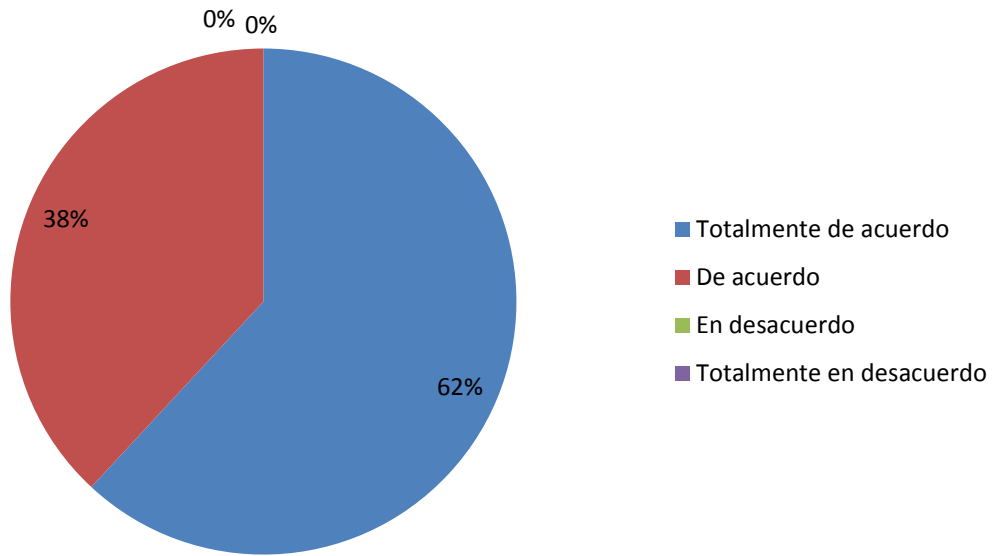
En la presente grafica se puede observar una variación en las respuestas, ya que el 52% De los encuestados que están totalmente de acuerdo en conjunto con el 38% que está de acuerdo, mencionan en que el entorno laboral influye en la forma en cómo se desempeña el trabajo, mientras que el 10% restante se encuentra en desacuerdo, Es decir, no importa lo que pase alrededor, el entorno no influye en su desempeño laboral.

4. ¿Su trabajo es fuente de estrés?



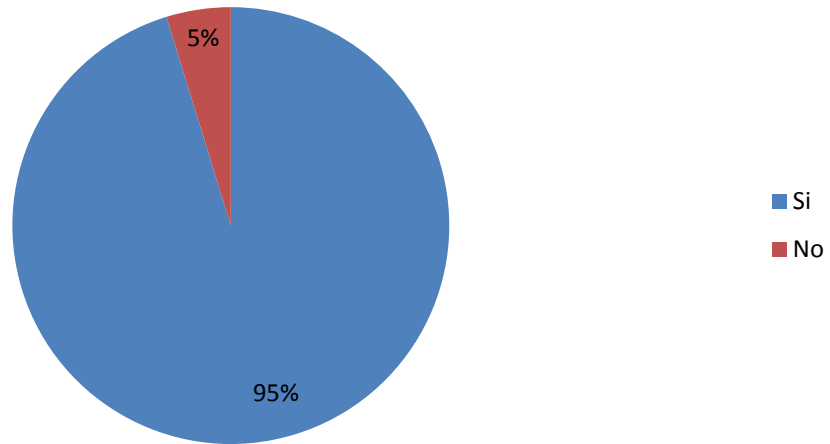
En esta grafica podemos percibir opiniones divididas debido a que el trabajo puede ser o no fuente de estrés en el trabajador a nivel administrativo, siempre y cuando dependa del área en que este se encuentre y las funciones que realice. Se puede apreciar como el 19% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo con que su trabajo es fuente de estrés, el 29% menciona estar de acuerdo, el 33% se encuentra en desacuerdo ya que no consideran que su trabajo les provoque estrés y el 19% restante mencionan estar totalmente en desacuerdo.

5. ¿Recibe un trato justo en su trabajo?



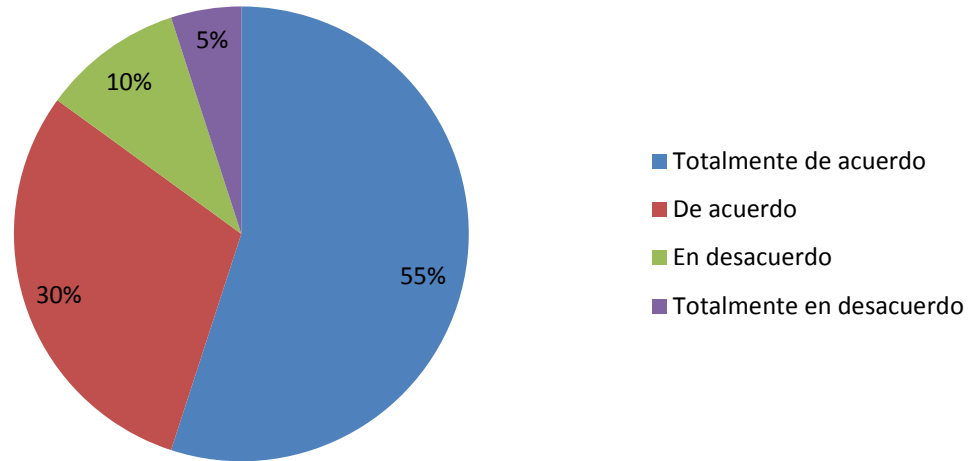
En la grafica podemos notar que el 100% de los empleados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que perciben un trato justo en su trabajo, tanto por parte de sus superiores como del personal a su mismo nivel jerárquico y operativo.

6. ¿Considera que la relacion laboral con su jefe, es buena?



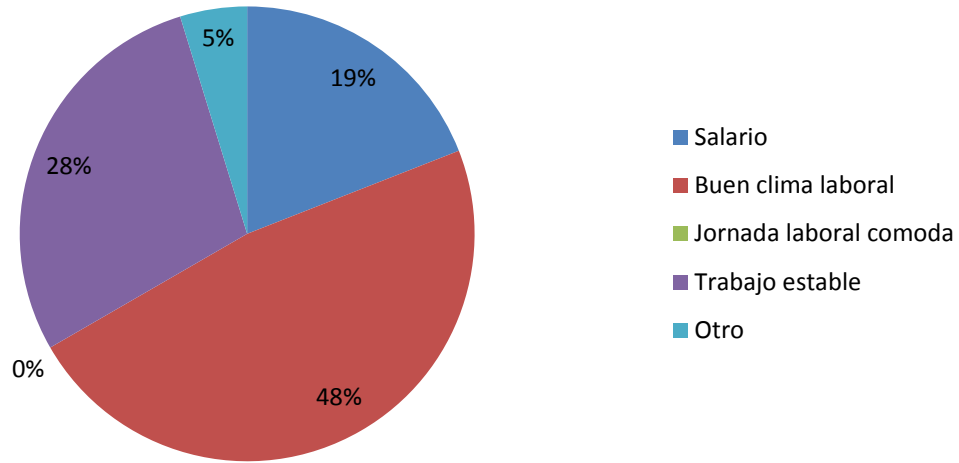
En esta grafica se puede comprobar que el 95% del personal encuestado considera que la relación laboral que tiene con su superior es buena, por lo tanto realiza de manera eficaz sus actividades, mientras que el 5% menciona que existen ciertas diferencias con sus superiores.

7. ¿Su jefe le da la confianza para tomar decisiones?



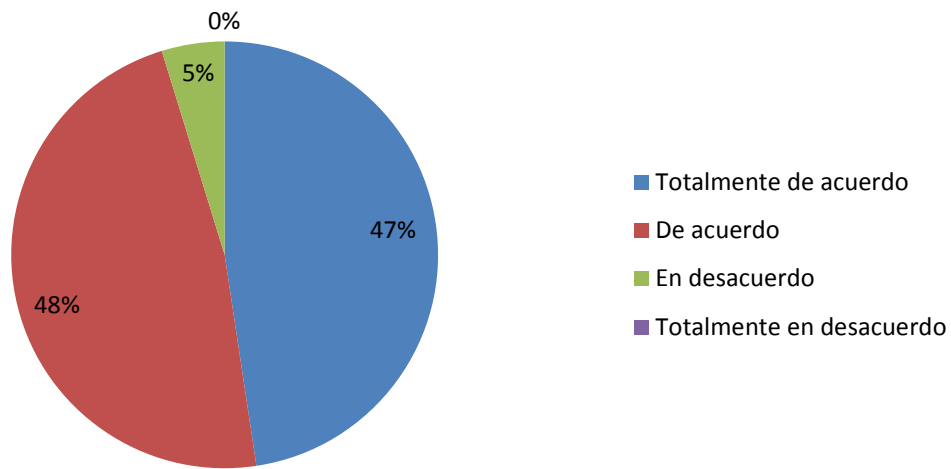
La representación grafica que se muestra, nos refleja como en la mayoría de las áreas, los jefes les permiten a sus subordinados realizar toma de decisiones en lo cual conciernen decisiones a nivel operativas, mientras que el 15% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en lo cual los jefes únicamente pueden tomar cualquier tipo de decisiones (Autoritario).

8. De la siguiente lista, indique que es lo que lo motiva mas:



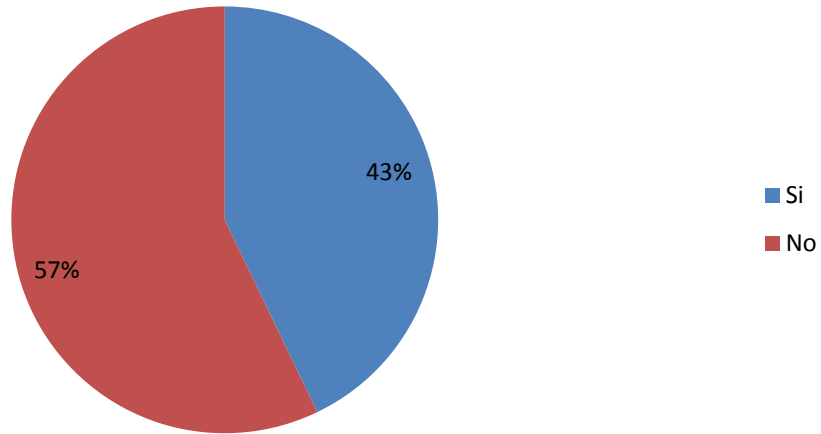
Esta grafica representa como la mayoría de los trabajadores se encuentran motivados a hacer sus labores, siempre y cuando el clima laboral sea agradable representado por el 48% de la población, otros al saber que tienen una estabilidad laboral es más que suficiente para sentirse motivado a hacer sus actividades, mientras que el 19% de los encuestados se sienten motivados con el salario percibido por la realización de sus tareas, dejando de lado la jornada laboral.

9. Me siento reconocido por parte de la empresa por el trabajo que realizo.



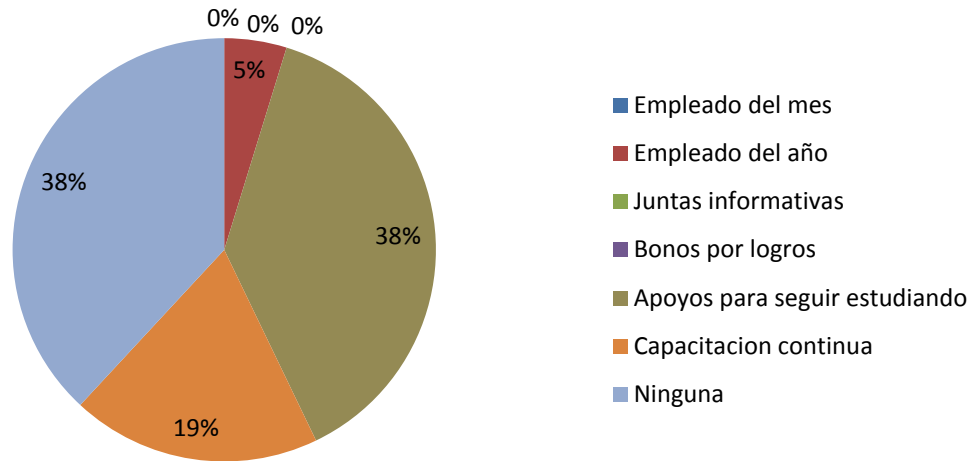
En la presente grafica nos refleja que los empleados se sienten satisfechos al ser reconocidos por el trabajo que realizan de manera positiva con el 47% en tanto que el 48% de los encuestados están de acuerdo con el reconocimiento que les dan por el desempeño de sus labores, mientras que el 5% está en desacuerdo por no obtener un reconocimiento por parte de sus superiores.

10. ¿Considera usted que en su empresa existe un programa de motivacion laboral?



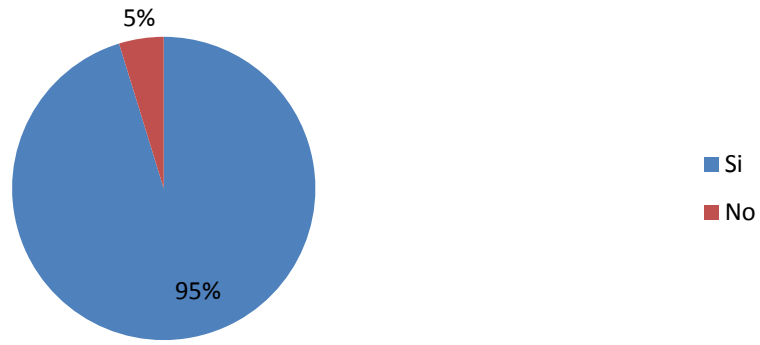
En la grafica que se muestra se puede apreciar que el 57% de los encuestados afirma que en la institución no existe un programa de motivación laboral por parte de los superiores que los impulse a dar lo mejor día con día, mientras que el 43% afirma de manera positiva haber un programa que estimule la eficiencia laboral.

11. Me he visto motivado con alguna de las siguientes estrategias de motivacion:



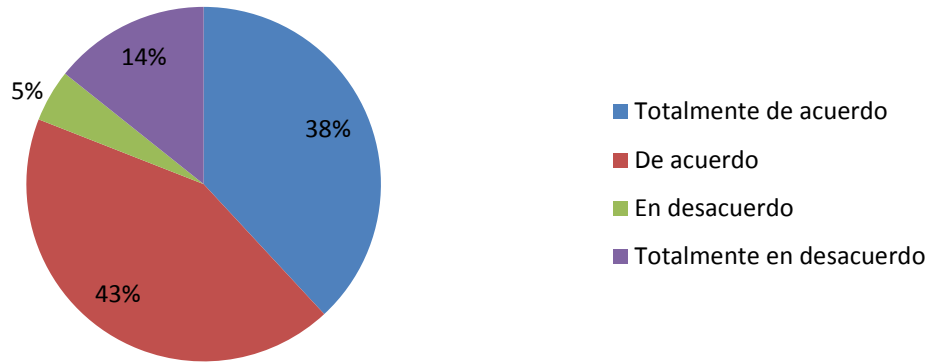
De las estrategias motivacionales empleadas en ciertas organizaciones, en los trabajadores administrativos de la institución en cuestión, respondieron en un 38% que les motiva los apoyos para continuar sus estudios en su preparación profesional, el 19% se motiva a través de la capacitación continua, el 5% por menciones como empleado del año y el 38% restante asegura no sentirse motivado con ninguna de las estrategias mencionadas en el cuestionamiento.

12. ¿Consideras que a través de un programa de motivación laboral, el personal permanecerá por más tiempo en la institución?



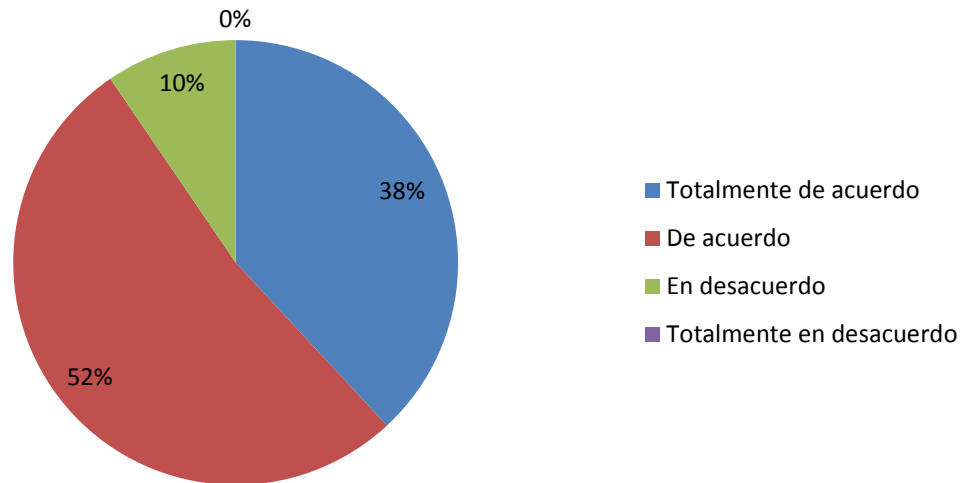
En la presente grafica nos refleja que el 95% de la población asegura que existiendo un programa de motivación laboral el personal permanecerá por más tiempo en la institución, mientras que el 5% de los encuestados asegura que aun existiendo dicho programa el personal NO se quedara por más tiempo en la empresa, en el cual pueden existir diversos factores para saber el por qué de esa oposición.

13. La posibilidad de crecimiento en mi empleo me alienta a dar lo mejor de mi cada día.



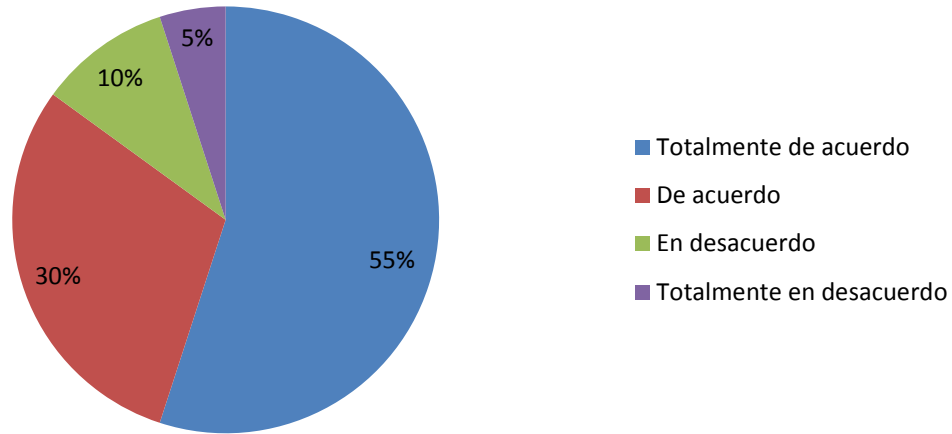
En esta grafica podemos apreciar como el 38% está totalmente de acuerdo en que las posibilidades de crecimiento en el desarrollo de su trabajo los alienta a dar lo mejor de sí, mientras que el 43% está de acuerdo, contra un 5% que se encuentra en desacuerdo, ya que pueden percibir que no existe esa posibilidad de crecimiento en su trabajo.

14. ¿Mi empleo me proporciona seguridad?



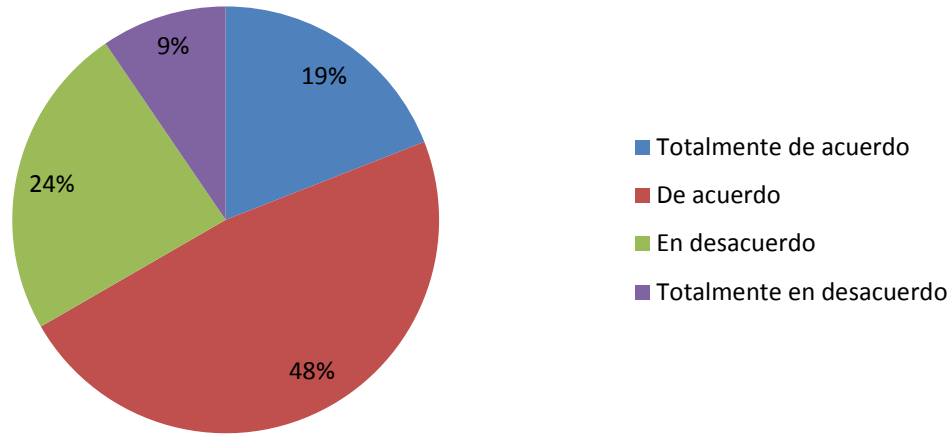
A través de la siguiente encuesta podemos observar como el 38% considera totalmente de acuerdo el tener seguridad en su empleo, mientras que el 52% está de acuerdo y el 10% en desacuerdo, esto puede deberse a factores como la eficacia, eficiencia, o a pesimismo, ineficiencia, etc., Según sea el caso.

15. ¿Mis funciones y responsabilidades estan bien definidas?



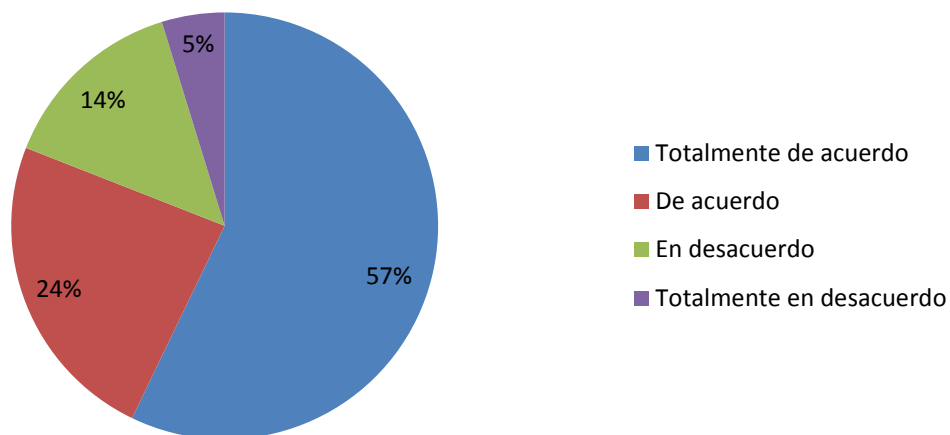
En esta grafica podemos verificar que él no definir bien las responsabilidades y actividades de una persona o de un departamento puede afectar el desempeño o el nivel de motivación de un trabajador, en la grafica se observa cómo el 55% está totalmente de acuerdo en que sus funciones y responsabilidades están bien definidas, mientras que el 30% está de acuerdo, indicando que pueden haber ciertas cosas que aun no comprenden pueden ser parte de sus funciones, el 10% en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo.

16. ¿Me siento mal cuando mi trabajo no es reconocido?



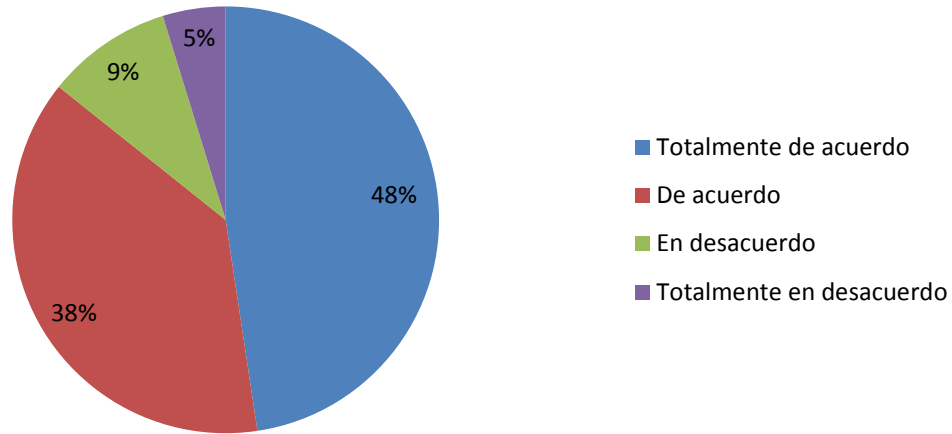
Una de las partes más importantes en el factor motivación es sin duda el reconocimiento, en la grafica se puede apreciar como el 19% de los encuestados dicen estar totalmente de acuerdo en sentirse mal cuando su trabajo no es reconocido, mientras que el 48% de los mismos responden al estar de acuerdo en esto, el 24% en desacuerdo, y el 9% totalmente en desacuerdo dando a entender que el ser reconocidos o no por parte de la empresa, no afecta el aspecto emocional en ellos.

17. Mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz.



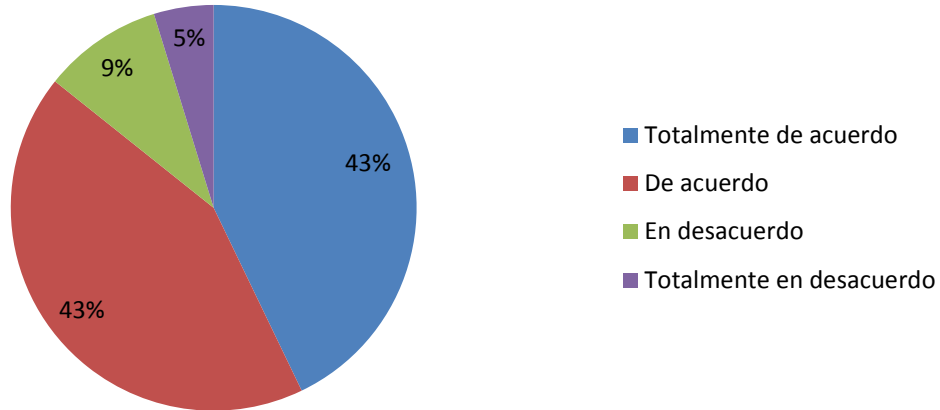
En esta grafica se puede mencionar que todos los departamentos y áreas tienen relación entre sí, a nivel operativo, táctico y estratégico. Se puede ver como 57% de los encuestados responden de manera favorable a que sus superiores solucionan los problemas que se presentan de manera eficaz, el 24% está de acuerdo, pudiendo existir ciertas situaciones que afectan la toma de decisión según el problema que se presente, el 14% está en desacuerdo en que su superior toma las decisiones correctas para solucionar los problemas que se presenten y el 5% menciona que definitivamente su jefe no posee la habilidad para tomar decisiones que coadyuven a solucionar los problemas que surjan en las áreas de trabajo.

18. Mi jefe delega funciones de responsabilidad.



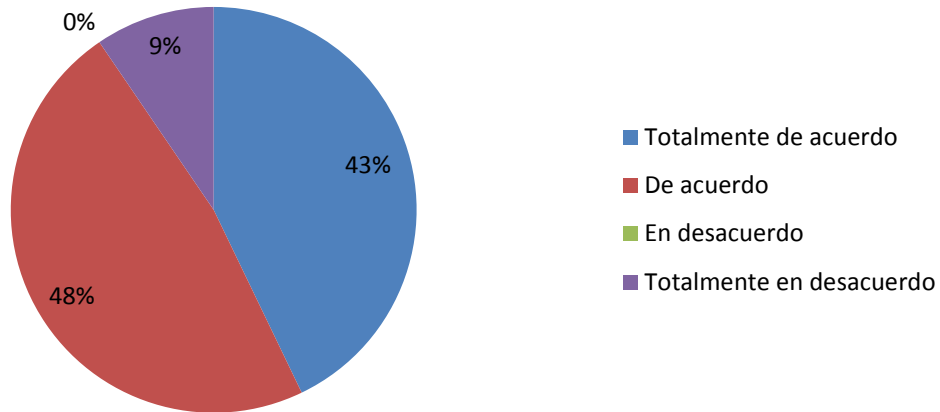
En la grafica se puede observar como el 48% de los encuestados mencionan estar totalmente de acuerdo en que sus superiores se apoyan de ellos al delegar funciones de responsabilidad, esto es, confiar en su equipo de trabajo en la realización de las actividades. En tanto que el 38% menciona estar de acuerdo, el 9% en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo en dicha delegación de responsabilidades.

19. Mi jefe tiene buena comunicación con su equipo de trabajo.



En la grafica anterior se puede apreciar como los subordinados en un 43% están totalmente de acuerdo en que su jefe tiene una comunicación asertiva con su equipo de trabajo según el área, mientras que el otro 43% mencionan estar de acuerdo, el 9% en desacuerdo, cosa que se encuentra sumamente ligada a la desmotivación laboral y el 5% restante dicen estar totalmente en desacuerdo en que exista una buena comunicación entre sus superior y el equipo de trabajo que conforman ellos mismos.

20. Mi relacion con el personal administrativo de la institucion es:



En la siguiente grafica se puede apreciar como en un ámbito general entre el 43% en respuestas totalmente de acuerdo y con el 48% de acuerdo, se hace el conteo total de 91% a favor de que la relación que existe entre el personal administrativo de la Universidad de Sotavento A.C campus Coatzacoalcos, es buena, englobando diversos factores, tales como; buena comunicación, convivencia, respeto, etc. Como resultado negativo se encuentra el 9% que menciona estar totalmente en desacuerdo, esto quiere decir, que la relación laboral que posee este 9% de la población no tiene una buena comunicación con el otro 91% del personal administrativo.

CONCLUSIÓN

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar la motivación, como clave de éxito desde la perspectiva organizacional en el personal administrativo de la Universidad de Sotavento A.C. el nivel de motivación, el efecto que este posee y la importancia que tiene la aplicación del mismo para el cumplimiento de los objetivos que se planteen dentro de la organización como la satisfacción personal.

Se aplicó un cuestionario que contenía 20 interrogantes para poder identificar los aspectos planteados con anterioridad en esta tesis, la población encuestada fue un total de 34 empleados entre los departamentos que conforman a la institución, mismos que son: dirección administrativa, dirección académica, dirección del campus, departamento de promoción, departamento de recursos humanos, coordinación de titulación y servicio social, departamento de logística, archivo, control escolar, coordinación de posgrados, departamento de comunicación social y departamento de informática y desarrollo de software.

De acuerdo a los cuestionarios aplicados y a los resultados obtenidos, ya plasmados anteriormente junto con las graficas, podemos concluir con lo siguiente:

¿En qué condiciones se encuentra y qué efecto tiene la motivación en los trabajadores administrativos de la Universidad de Sotavento A.C. con respecto a sus labores cotidianas?

De forma general la institución trabaja de manera óptima. La mayoría de las actividades que cada departamento desempeña las realizan en tiempo y forma, dando como dato específico que los superiores deleguen funciones de responsabilidad o proporcionen la confianza de la responsabilidad que cada departamento posee sobre el responsable de quien maneje la información, esto no

evita que los superiores supervisen de manera esporádica o constante los avances, las actividades e información que manejen sus subordinados o su equipo de trabajo a pesar de su buen desempeño.

En su mayoría de los casos existen diversas formas que la empresa utiliza para motivar a sus empleados, por mencionar algunos se encuentran; la celebración por el cumpleaños de algún trabajador de la institución a nivel administrativo o directivo, días de descanso (en caso que se requiera), actividades de convivencia, tales como partidos de futbol, torneos relámpagos, eventos sociales generales, y sin duda una de las que más beneficio proporciona a los empleados, es la facilidad para continuar su preparación académica a través de las becas para estudiar una licenciatura, maestría o incluso un doctorado dentro de la institución.

Cabe mencionar que en la investigación también se detectó quienes se encuentran con un nivel de motivación muy deficiente, existiendo para el empleado diversos motivos que propicien esto, tales como: Inconformidad en el salario, comunicación ineficiente con su superior, pocas o nulas oportunidades de crecimiento dentro de la institución, y en algunos casos, la mala relación con sus demás compañeros de trabajo.

Según los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas, quienes arrojan un nivel de motivación deficiente, aparentemente ese factor negativo no repercute en sus actividades ya que realizan su trabajo en tiempo y forma, pero en el estudio de la administración de las organizaciones, podemos expresar que esto puede llevar a una resistencia al cambio o a una zona de confort que no permitiría que ciertos cambios en sus departamentos pudiera resultar de manera favorable.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio realizado en la presente investigación, se pueden proponer las siguientes recomendaciones para el mejor funcionamiento de la organización, en el personal administrativo de la misma, desde el punto de vista motivacional.

- Reconocer el trabajo realizado por los empleados en un periodo de tiempo determinado, es decir, reconocer que las actividades o el desempeño que ha tenido el trabajador ha sido bueno, sin embargo, hacer sentir al trabajador que puede dar más de lo que ha podido brindar a la organización en un tiempo específico, esto es, motivar la parte psicológica del mismo a que en cada periodo de tiempo estipulado puede ser mejor laboralmente.
- Definir de manera clara, cuales son las actividades que los empleados deben desempeñar según el puesto de trabajo que se les sea asignado, promoviendo objetivos que puedan ser medibles y cuantificables
- Elaborar un programa de motivación laboral ya que la institución no cuenta con uno debidamente establecido.
- Promover incentivos que motiven la eficiencia de los trabajadores o el ascenso dentro de la organización. Esto es, que el trabajador se sienta comprometido con sus actividades diarias y su incremento en productividad para poder ser tomado en cuenta por la empresa en ocupar un mejor puesto o en su defecto, ser recompensado por el logro obtenido o por el cumplimiento de las metas u objetivos previamente establecidos por la organización y/o un superior.
- Realizar actividades que fortalezcan el manejo del estrés, esto como medio de convivencia entre los trabajadores que coadyuve a la realización de las actividades de una manera eficaz y eficiente, misma que servirá para que el

empleado se sienta parte de la organización, viéndolo como miembro fundamental del equipo de trabajo y no como una máquina.

FUENTES CONSULTADAS

Arias G. L. F. y Heredia E. V. (2006) "Administración de recursos humanos para el alto desempeño". (Quinta edición). México. Trillas.

Davis K. y W. Newston J. (2005) "Comportamiento humano en el trabajo". (Undécima edición). México. McGraw Hill.

Peiró S. J. M. (2001) "Psicología de la organización". (Quinta edición). Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Vol. 1.

Zornoza, L. (2009). "Motivación Laboral". Consultado: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/motivación-laboral.htm>. 15/04/2013.

Zuloaga, K. (2011). "Cómo aumentar la motivación en los trabajadores". Consultado: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-aumentar-motivacion-trabajadores-proceso.htm>. 15/04/2013.

Chiavenato, I, (1999) "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc Graw Hill, Colombia.

Bob, N, 1001 (2001) "formas de motivar", editorial gestión, México, DF.

Gibson, J, ivancevich m. john, dondelly h. james, konopaske, robert, (1999) "organizaciones, comportamiento, estructura, procesos", editorial cecsa, México.

Forsyth, P, (2001) "Como motivar al capital humano". Editorial Gedisa, Barcelona.

Harold, K. HEINZ Weihrich, (1998) "Administración una perspectiva global", Editorial Mc Graw Hill.

Mankeliunas, M. (1996) "Psicología de la motivación", Editorial Trillas, México.

Reyes, P. Agustín, (1980) "Administración De Personal", Editorial, Limusa, México.

Sherman, A. CHRUDEN, Herbert J. (2005) "Administración de personal", Editorial Cecsca, México.

Robbins, S. (1991) "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, México.

<http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>

ANEXOS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

El presente cuestionario tiene como finalidad evaluar el desarrollo organizacional de la Institución y obtener información relevante para la realización de una tesis profesional de la licenciatura en Administración.

Instrucciones: Sea tan amable de leer cuidadosamente las preguntas y conteste la que consideré corresponda a su apreciación. Toda la información es considerada de carácter confidencial.

Sexo: _____

Edad: _____

Puesto que tiene: _____

Tiempo de laborar para la institución: _____

Nivel académico que posee: _____

1. ¿Me gusta el trabajo que desempeño?

- A) Si
- B) No

2. ¿Considera que el trabajo que desempeña está acorde con sus capacidades?

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

- 3. ¿Su entorno laboral influye en la forma en que desempeña su trabajo?**
- A) Totalmente de acuerdo
 - B) De acuerdo
 - C) En desacuerdo
 - D) Totalmente en desacuerdo
- 4. ¿Su trabajo es fuente de estrés?**
- A) Totalmente de acuerdo
 - B) De acuerdo
 - C) En desacuerdo
 - D) Totalmente en desacuerdo
- 5. ¿Recibe un trato justo en su trabajo?**
- A) Totalmente de acuerdo
 - B) De acuerdo
 - C) En desacuerdo
 - D) Totalmente en desacuerdo
- 6. ¿considera que la relación laboral con su jefe, es buena?**
- A) Si
 - B) No
- 7. ¿Su jefe le da la confianza para tomar decisiones?**
- A) Totalmente de acuerdo
 - B) De acuerdo
 - C) En desacuerdo
 - D) Totalmente en desacuerdo
- 8. De la siguiente lista indique que es lo que lo motiva más:**
- a) Salario
 - b) Buen clima laboral
 - c) Jornada laboral cómoda

- d) Trabajo estable
- e) Otro (mencione) _____

9. Me siento reconocido por parte de la empresa por el trabajo que realizo.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

10. ¿Considera usted que en su empresa existe un programa de motivación laboral?

- a) Si
- b) No

11. Me he visto motivado con alguna de las siguientes estrategias de motivación:

- a) Empleado del mes
- b) Empleado del año
- c) Juntas informativas
- d) Bonos por logros
- e) Apoyos para seguir estudiando
- f) Capacitación continua
- g) Ninguna

12. ¿Consideras que a través de un programa de motivación laboral, el personal permanecerá por más tiempo en la institución?

- A) Si
- B) No

13. La posibilidad de crecimiento en mi empleo me alienta a dar lo mejor de mi cada día.

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

14. ¿Mi empleo me proporciona seguridad?

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

15 ¿Mis funciones y responsabilidades están bien definidas?

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

16 ¿Me siento mal cuando mi trabajo no es reconocido?

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

17 Mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz.

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

18 Mi jefe delega funciones de responsabilidad.

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

19 Mi jefe tiene buena comunicación con su equipo de trabajo.

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

20 Mi relación con el personal administrativo de la institución es:

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

GRACIAS