



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**CAMPUS  
COATZACOALCOS**

---

---

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“MOTIVACIÓN LABORAL, FACTOR FUNDAMENTAL PARA EL LOGRO DE  
OBJETIVOS DE LA EMPRESA ABB. S.A. DE C.V. DE COATZACOALCOS,  
VERACRUZ.”

### TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**NORMA LUCERO CÓRDOVA FRANYUTTI**

DIRECTOR DE TESIS:

**LAE. Violeta Infanzón Vázquez**

REVISOR DE TESIS:

**MTRA. Ma. Del Rosario López de los Santos.**

Coatzacoalcos, Ver.

2015



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.

## DEDICATORIA

### **A DIOS**

Doy gracias a Dios por la vida y salud, por llenar mi camino de sabiduría e inteligencia para lograr mis metas.

### **A MIS PADRES NORMA LUZ Y MARTINIANO**

Gracias por brindarme la vida, siempre pendiente de mi bienestar, me han dado la mejor vida: cariño, comprensión, apoyo y estudios. Siempre procurando mi felicidad, agradezco su amor infinito y consejos; gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y lograr convertirme en lo que soy brindándome su apoyo incondicionalmente; por concederme a los mejores hermanos y familia.

Soy afortunada de tener a los mejores padres... los amo!!

### **A MI HERMANO JUAN JOSÉ**

Hermano estoy infinitamente agradecida contigo, por tu cariño, tu amor y tus grandes manifestaciones de afecto; eres una gran bendición de Dios, me das muestras de la gran persona que eres. Por tomar en ocasiones el papel de papá y por creer en mi capacidad, recuerda eres mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme día a día como persona y estudiante.

Espero que siempre te sientas orgulloso de mi... te amo!!

### **A MI HERMANO MARTÍN ALEJANDRO**

Dedicado de manera especial a mí hermano Alex, a mi ángel de la guarda que siempre estuvo a mi lado; desvelándose para poder concluir este sueño. Fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí bases de responsabilidad y deseos de superación; en el tengo el espejo en el cual me quiero reflejar por sus virtudes infinitas y su gran corazón, el cual me lleva a admirarlo cada día más.

Te amo infinitamente!!

### **A MI FAMILIA**

Mi agradecimiento también va dirigido a mi abuelita, tíos, primos y amigos por el apoyo moral aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional. Gracias por todo familia los amo.

### **A MIS MAESTROS**

Agradezco a ustedes por su apoyo brindado dentro y fuera de las aulas, por sus conocimientos, enseñanzas, paciencia, y sus motivaciones que han sido fundamentales para mi formación. Y hoy gracias a ustedes he concluido una importante etapa en mi vida.

**LAE. Violeta Infanzón Vázquez**

**MTRA. María del Rosario López de los Santos.**

## ÍNDICE

Introducción .....	2
Capítulo I. Metodología de la investigación .....	4
1.1 Planteamiento del problema .....	5
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivos .....	8
1.3.1 Objetivos generales .....	8
1.3.2 Objetivos específicos .....	8
1.4 Hipótesis .....	9
1.4.1 Hipótesis de trabajo .....	9
1.4.2 Hipótesis nula .....	9
1.5 Variables .....	9
1.5.1 Variable independiente .....	9
1.5.2 Variable dependiente .....	10
1.6 Definición de variables .....	10
1.7 Tipo de estudio .....	11
1.8 Diseño .....	11
1.9 Población y muestra .....	12
1.10 Instrumentos de medición .....	13
1.11 Recopilación de datos .....	13
1.12 Proceso .....	14
1.13 Procedimiento .....	14
1.14 Análisis de datos .....	15
1.15 Importancia del estudio .....	15

1.16 Limitaciones del estudio .....	16
Capítulo II Marco Teórico .....	17
2.1 Generalidades de las empresas.....	18
2.1.1 Definiciones .....	18
2.1.2 Características .....	19
2.1.3 Importancia .....	20
2.1.4 Objetivos .....	21
2.1.5 Clasificación de las empresas.....	22
2.1.6 Las empresas de servicio .....	23
2.1.6.1 Características de los servicios .....	24
2.1.6.2 La cadena de utilidades de servicios .....	26
2.1.6.3 Beneficios de un buen servicio al cliente .....	27
2.2 Motivación y la motivación laboral.....	29
2.2.1 La motivación.....	29
2.2.1.1 Fundamentos de la motivación .....	31
2.2.1.2 La motivación en la vida humana .....	33
2.2.1.3 La falta de motivación, fuente de problemas .....	34
2.2.1.4 Primeras ideas referente a la motivación .....	35
2.2.1.5 Tipos de motivación .....	38
2.2.1.6 Importancia de las necesidades y la motivación .....	40
2.2.1.7 Teorías motivacionales.....	41
2.2.1.7.1 Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana .....	48
2.2.1.7.2 Teoría “X” y “Y” de McGregor .....	54
2.2.1.7.3 Teoría de Frederick Herzberg .....	59
2.2.1.7.4 Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland .....	62
2.2.1.7.5 Teoría de las expectativas de Víctor H. Vroom.....	65
2.2.1.7.6 Modelo de motivación de Porter y Lawler .....	67
2.2.2 La motivación laboral .....	69

2.2.2.1 Antecedentes históricos de la motivación laboral .....	70
2.2.2.2 Tipos de motivación laboral .....	70
2.2.2.3 Prestaciones laborales .....	72
2.2.2.3.1 Tipos de prestaciones .....	73
2.2.2.4 Factores psicosociales en el trabajo.....	78
2.3 ABB S.A de C.V como empresa de servicio.....	81
2.3.1 Misión.....	81
2.3.2 Visión .....	82
2.3.3 Principios .....	83
2.3.4 Política de calidad .....	83
Capítulo III. Resultados .....	84
3.1 Procesamiento y análisis estadísticos de datos .....	85
3.2 Interpretación de datos .....	99
Capítulo IV. Conclusiones .....	102
4.1 Conclusión.....	103
4.2 Sugerencias .....	106
Anexos .....	109
Bibliografía .....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

2.1 Clasificación de las empresas .....	22
2.2 Diferentes definiciones de motivación .....	31
2.3 Enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación de supuestos .....	36
2.4 Enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación de las políticas .....	36
2.5 Enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación de las expectativas .....	37
2.6 Tipos de motivación .....	38
2.7 Fundamentos prácticos de la teoría de Maslow .....	53
2.8 Factores relacionados con la satisfacción en el trabajo .....	60
2.9 Prestaciones más comunes de los trabajadores .....	76



## ÍNDICE DE FIGURAS

2.1 Objetivos de empresa .....	21
2.2 Características de los servicios .....	24
2.3 Beneficios de una buena atención al cliente .....	28
2.4 Motivación y aprendizaje .....	39
2.5 Importancia de la motivación .....	41
2.6 Técnicas motivacionales .....	42
2.7 Etapas del ciclo motivacional .....	45
2.8 Ciclo motivacional que determina en frustración o compensación .....	46
2.9 Niveles de la moral y las actitudes resultantes .....	47
2.10 Pirámide de las necesidades de Maslow.....	49
2.11 Dinámica de solo recibir o de recibir y dar.....	53
2.12 Teorías “X” y “Y” .....	58
2.13 Teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland .....	62
2.14 Modelo basado en las teorías de las expectativas, aplicado primordialmente a gerentes .....	68
2.15 El desafío número uno en la organizaciones .....	69
2.16 Factores psicosociales en el trabajo .....	79
3.1 Oportunidades de crecimiento económico y profesional en la empresa ...	86
3.2 Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas .....	87
3.3 Disfruta de su periodo vacaciones anuales .....	88
3.4 Tipos de prestaciones laborales que reciben los empleados .....	88
3.5 Las prestaciones laborales adecuadas .....	89
3.6 Siente seguridad y estabilidad en el empleo .....	90
3.7 Trato justo en el trabajo .....	91
3.8 Otorgamiento de incentivos por la realización de un buen trabajo .....	92

3.9 Tipos de incentivos .....	93
3.10 Implantación de metas como ayuda para realizar un buen trabajo .....	93
3.11 Las metas a alcanzar implican esfuerzo y dedicación completa .....	94
3.12 Fecha límite para completar metas .....	95
3.13 Ánimos y energía para la realización de su trabajo .....	96
3.14 Comprensión de las actividades laborales que se encomienda .....	97
3.15 Estrés en el desarrollo de las actividades laborales .....	97
3.16 Recursos para la realización de las actividades en la empresa .....	98

## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación fue realizada en la empresa de servicios ABB México S.A de C.V. ubicada en la Ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz. La cual se dedica a proporcionar productos y soluciones de instrumentación, automatización y optimización de procesos industriales con beneficios claves para el cliente que incluyen la mejora de la productividad de los activos y el ahorro de energía; con el fin de responder si la motivación laboral es un factor fundamental para el logro de objetivos de la organización.

Se llevaron a cabo puntos que engloban el marco metodológico de la investigación; ya que los empleados de la empresa se encuentran en un ambiente monótono y aburrido, lo cual no les favorece en sus actividades diarias.

El objetivo primordial fue determinar una técnica que ayude a mejorar el desempeño en los empleados, misma que se pueda implementar. Las variables a investigar y de las cuales trata el presente trabajo, fueron:

- Motivación laboral
- Como inducir y reconocer el esfuerzo del personal
- Elementos motivacionales
- Técnicas de motivación

En el capítulo I, el lector conocerá la metodología de la investigación respecto al problema que presenta la empresa, se plantea el problema principal, analizando a fondo aspectos relacionados con la motivación, sus antecedentes, plantea el problema principal que es la falta de motivación hacia los empleados, lo cual afecta,

así mismo se analizó la calidad de servicio que ofrece. La investigación se llevó a cabo en la empresa de servicios ABB S.A de C.V. de la ciudad de Coatzacoalcos y los mismos empleados fueron la población examinada, mediante un cuestionario de 14 preguntas, y una entrevista de 5 preguntas que se realizó a la gerente de dicha empresa.

En el capítulo II es la parte teórica aquí se conceptualizan términos claros y específicos de la motivación general y laboral, las diferentes teorías motivacionales y lo que son las empresas de servicio también se analizaron los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a los empleados de la empresa de forma individual.

En el capítulo III se adentra a la investigación donde se observaron los resultados del cuestionario aplicado sobre la motivación laboral como factor fundamental para el logro de objetivos de los trabajadores, se utilizaron gráficas de barras para la interpretación de dichos análisis. Así mismo se analizaron las respuestas de la entrevista aplicada a la gerente.

Y por último en el capítulo IV se expusieron las conclusiones de la investigación realizada, así como también una serie de sugerencias, las cuales tienen como finalidad contribuir a la mejora de la empresa.

**CAPÍTULO I**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad la clave de un buen desempeño en los empleados dentro de las organizaciones es saber identificar si estos están motivados, que al llegar a la organización el trabajador tenga una actitud positiva. Y con dicho resultado saber aprovechar los potenciales de todos los trabajadores, ya que son ellos quienes con sus diversas afinidades y destrezas lo entregan todo a diario.

Las organizaciones en el mundo entero, han tenido claro que el factor humano es el gran pedestal de su éxito, por tal motivo le han apostado significativamente, al saber manejar adecuadamente al personal con los factores motivacionales.

Antiguamente se le veía al trabajador como un elemento más en la organización, no se le daba el valor de capital humano y por lo tanto; no se concientizaba sobre la importancia del desarrollo de su trabajo y tampoco en el crecimiento personal.

Hay que dejar claro que para hacer uso de la motivación, como una herramienta para el aprovechamiento de los potenciales de cada uno de los implicados en la empresa, se debe tener en cuenta el aspecto socio cultural en el cual está sumergido el trabajador y por otra parte la individualidad de este. Debido a que lo que para la empresa es un logro, para el individuo en algunas ocasiones es una pérdida de tiempo; las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

La investigación trata de describir y de analizar la problemática que tiene la empresa de servicios ABB S.A de C.V de Coatzacoalcos y conocer, porque los empleados no están realizando adecuadamente su trabajo; ya que una empresa por sí sola no podrá alcanzar sus metas, siempre necesitará de personas que con sus pequeñas acciones logran sus objetivos.

Por ello se dio la alternativa de la motivación como una técnica en la empresa, basada en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, mejorando su desempeño en el trabajo, ya que la presencia de los empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficioso, tanto para la organización que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral; reforzando los pilares entre trabajador y empresa, proporcionando buena comunicación dado que es el motivo que se necesita para pasar a la acción elevando las posibilidades de éxito de la empresa.

De la situación expuesta anteriormente, surge el siguiente cuestionamiento ¿Será efectiva la motivación laboral como factor fundamental para el logro de objetivos de la empresa ABB S.A de C.V de la ciudad de Coatzacoalcos Veracruz?



## 1.2 Justificación

De acuerdo a las observaciones palpables se tiene la certeza que los trabajadores de la empresa de servicios ABB S.A de C.V de la Ciudad de Coatzacoalcos no ofrecen un trato amable a los clientes potenciales.

Y por ciertas actitudes de parte de estos surge la necesidad de analizar si la motivación laboral podrá satisfacer esas necesidades y ayuden a mejorar el trato que brindan ofreciendo un servicio de calidad y así contribuir en el buen resultado de la organización. Se considera de gran importancia la motivación del personal, para la buena realización de las actividades laborales del trabajador, debido a que necesita sentirse impulsado y lograr sus objetivos; es decir, mediante el buen desempeño de su trabajo obtendrá recompensas e irá alcanzando sus metas.

Es bien sabido que si el empleado se siente feliz con su trabajo, desempeñará un buen papel de manera eficiente y por consecuencia las ventas de la empresa aumentarán, y por tal motivo se alcanzaran los objetivos.

Por ello los empleados deben presentar una adecuada disponibilidad hacia los clientes, no solo porque les proporcionará mejores resultados, sino porque se verán beneficiados. El personal debe ir obteniendo una mejor comunicación entre la organización y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales.

De modo que las actitudes son la disposición con que se afronta la realidad en todo momento, pudiendo siempre elegir qué tipo de actitud se adoptará ante tal o cual evento. Entonces, desde la perspectiva de las actitudes, estas importan más que la situación en particular, debido a que van a determinar de manera significativa los resultados a obtener.

Por consiguiente los buenos resultados no se logran sólo con buenas actitudes, hay allí conocimientos, habilidades, experiencia acumulada, entre otros factores. Pero si no está la actitud adecuada, y más bien esta tiene características

adversas, es muy difícil que el personal logre trabajar hacia mejores soluciones, y menos poder disfrutar los éxitos alcanzados. Porque las actitudes marcan pautas de comportamiento no sólo individual, sino que grupal. Una actitud negativa funciona como un virus "infecta" a los que están alrededor en el sentido de que son altamente imitables. Afortunadamente, las actitudes positivas también son "virulentas", en el sentido que también es imitable por todos.

Los empleados como los equipos dentro de la organización de trabajo necesitan encontrar la actitud adecuada para alcanzar sus objetivos y metas, como también identificar aquellas que los alejan de sus propósitos. La motivación laboral beneficiará a los empleados y a su vez a la empresa, ya que tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar obteniendo resultados positivos dentro y fuera de la empresa.

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos a alcanzar en este trabajo de investigación son los siguientes:

#### **1.3.1 Objetivos generales**

Demostrar que la motivación laboral es una herramienta adecuada para mejorar el desempeño en los empleados de la empresa ABB S.A de C.V.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Analizar el desempeño de los trabajadores en la empresa de servicios ABB S.A de C.V de la Ciudad de Coatzacoalcos

2. Observar si en la empresa implementan alguna motivación hacia los empleados.
3. Identificar las necesidades motivacionales, con el fin de diseñar herramientas que satisfagan a los trabajadores.
4. Señalar la efectividad de la motivación.
5. Considerar los beneficios que obtiene con la motivación hacia los empleados de la empresa ABB S.A. de C.V. de la ciudad de Coatzacoalcos

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis de trabajo**

La motivación laboral es fundamental para el logro de objetivos de la empresa ABB S.A de C.V de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz.

### **1.4.2 Hipótesis nula**

Es inexistente que la motivación laboral dentro de la empresa sea parte primordial para el desarrollo de los empleados y con ello se pudieran alcanzar los objetivos.

## **1.5 Variables**

### **1.5.1 Variable independiente**

Motivación laboral.

### **1.5.2 Variable dependiente**

- Desempeño de los empleados
- Desarrollo de los empleados
- Objetivos de la empresa

### **1.6 Definición de variables**

Motivación laboral.- es el estímulo que recibe el trabajador que lo guían a desempeñarse de mejor manera en su trabajo, guiarlo a dar lo mejor de sí ante situaciones adversas y no rendirse; incluso debe de saber cómo manejar una situación difícil dentro de la organización y esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño laboral.

Desempeño de los empleados.- es el resultado final de una actividad ya sea que dicha actividad represente horas de trabajo y esfuerzo para llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible.

Desarrollo de los empleados.- es el esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento creando respuestas al cambio, con una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Objetivos de la empresa.- son resultados o situaciones que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través

del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer, estableciendo un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

### **1.7 Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se utilizó en la empresa de servicios ABB S.A de C.V. de la ciudad de Coatzacoalcos fue el descriptivo y confirmatorio.

El primer tipo de estudio se tomó porque ya que se contaba con el conocimiento del tema a investigar; y en el cual se obtuvo información de suma importancia, así como datos que ampliaron conocimientos y despejaron dudas, con el fin de contar con una definición enriquecida del fenómeno estudiado. También se pusieron a prueba algunas teorías para así tomar la mejor decisión en cuanto al tipo de motivación aplicada dentro de la organización.

El siguiente tipo de estudio que se utilizó fue de carácter confirmatorio, debido que su finalidad fue rechazar o confirmar que la motivación laboral es una herramienta importante para lograr los objetivos de dicha empresa.

### **1.8 Diseño**

Teniendo en consideración la naturaleza y el comportamiento de la investigación, está fue de campo, ya que se llevó a cabo el estudio en el medio donde se desarrolla el fenómeno. El investigador no participó como parte de la población observada, solo fungió como observador por lo que se considera no participante.

## 1.9 Población y muestra

La población de estudio estuvo formada por la empresa de prestación de servicios en tecnologías electrotécnicas y automatización ABB S.A de C.V. Ubicada en la Avenida 5 de Mayo 706, Col. María de La Piedad, 96410 Coatzacoalcos, Veracruz-Llave. Posee una plantilla de 27 empleados, los cuales están integrados de la siguiente manera:

- 1 Gerente regional
- 1 Gerente de ingeniería
- 1 Jefe de producción
- 1 Jefe de ensamble
- 1 Ing. de calidad
- 1 Ing. en sistemas
- 9 Ing. de servicios
- 1 Contadora
- 2 Cadistas
- 1 Secretaria
- 4 Vendedores
- 3 Personal de propuesta
- 1 Almacenista

Total de empleados: 27

En la presente investigación se tomó como población a las personas que tienen contacto directo con los clientes, así como carga de trabajo descomunal por lo que, se demuestra tener una muestra de estudio de  $N=27$  constituida por 1 gerente regional, 1 gerente de ingeniería, 1 jefe de producción, 1 jefe de ensamble, 11 ingenieros, los cuales 9 son especialistas en servicios, 1 de calidad, y 1 en sistemas, así como 1 contadora, 2 cadistas, 1 secretaria, 4 vendedores, 3 de personal de propuesta y 1 almacenista todos ellos trabajadores de la empresa

de servicios por consecuencia al no ser mucho personal se tomó a toda la población como parte del estudio.

### **1.10 Instrumentos de medición**

Los instrumentos de medición que se utilizaron en la empresa de servicios ABB S.A de C.V de la Ciudad de Coatzacoalcos, para la recopilación de información fue de observación oculta conforme se presentaba en la organización fueron los siguientes puntos:

- Ambiente laboral
- Comportamiento de los trabajadores
- Las gesticulaciones de agotamiento
- Apatía
- Interacción entre ellos mismos

También se aplicó un cuestionario (anexo 1) que contiene 14 preguntas sobre la motivación laboral, y el logro de metas, para poder identificar si los trabajadores consideran que la motivación es eficiente para alcanzar sus objetivos dentro de dicha organización, además de una entrevista que contiene 5 preguntas realizadas a la gerente, ver anexo 2.

### **1.11 Recopilación de datos.**

La observación que se realizó fue de manera directa y personal, con la finalidad de verificar cuáles eran las situaciones que estaban siendo motivo de apatía y bajo rendimiento en las diferentes áreas de trabajo de la empresa de servicios ABB S.A de C.V. de la Ciudad de Coatzacoalcos, Ver. Posteriormente los hechos observados fueron recopilados, para realizar un test de 14 preguntas que

se aplicó los días martes, jueves y viernes en un horario de 10:00 a.m. A 12:00 p.m. durante dos semanas.

### **1.12 Proceso**

1. Aprobación de la empresa para realizar la investigación
2. Diseño de cuestionario y entrevista
3. Aplicación de cuestionario a los empleados y entrevista a la gerente de la empresa ABB S.A de C.V de la ciudad de Coatzacoalcos.
4. Análisis de resultados

### **1.13 Procedimiento**

1. Aprobación de la empresa para realizar la investigación.
  - a. Elaboración del oficio de solicitud de autorización a la empresa de estudio.
  - b. Asistir y dar a conocer lo que se pretende investigar.
  - c. Obtener la aprobación para proceder a recopilar los datos.
2. Diseño de cuestionario y entrevista.
  - a. Identificación y selección de las preguntas para la entrevista y cuestionario.
  - b. Diseño del cuestionario de motivación.
3. Aplicación de cuestionario y entrevista.
  - a. Acudir a las instalaciones de la empresa con previa cita.
  - b. Identificarse y mencionar el motivo de la visita.
  - c. Explicación de las instrucciones correspondientes para responder el cuestionario.



- d. Empezar con la aplicación del cuestionario y anotar respuestas de la entrevista a la gerente.

#### 4. Análisis de resultados.

- a. Tabulación de resultados.
- b. Análisis de los datos tabulados.
- c. Conclusión de los datos obtenidos.

#### **1.14 Análisis de datos.**

El análisis de los datos se llevó a cabo de las preguntas y respuestas obtenidas en la recopilación, a través de la tabulación se graficó e interpretó, todo ello con la intención de conocer si la motivación laboral es un factor de importancia.

#### **1.15 Importancia del estudio**

Al llevar a cabo esta investigación, los beneficiados serán los empleados; esto se debe a que al mejorar la motivación laboral, ayudándolos a despejar esa tensión laboral e incluso personal que tienen por la carga de trabajo, transformando esa perspectiva que tienen hacia el trabajo, haciéndolos saber que son personas eficientes, son parte importante de la empresa y que trabajando en conjunto se alcanzarán las metas destinadas; por ello los directivos deben brindar un adecuado interés a la motivación laboral para su organización y empleados. Tomando en cuenta que el capital humano es uno de los principales motores de una empresa, especialmente en una empresa de servicios ya que son las personas en las cuales reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una empresa ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la

compañía, el tener estrategias de motivación que cubran expectativas reales de los miembros de la empresa es vital, para que estos se involucren y comprometan.

También es de gran importancia crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato, la clásica “palmada en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la empresa.

Así mismo se reflejará un estado de ánimo estable del trabajador, ante los clientes, con resultados favorables para la empresa ya que brindarán un mejor servicio ante dichos clientes mejorando resultados en la empresa.

### **1.16 Limitaciones del estudio**

Durante la investigación, las limitaciones estuvieron dadas por dos cuestiones:

- Desconfianza: por falta del encuestado al proporcionar las respuestas a una persona extraña, se procedió a informarles de que se trataba de un test y que los datos otorgados eran confidenciales.
- Poca disponibilidad de tiempo: al aplicar el instrumento de medición, no estuvieron todos los empleados dentro de la empresa, por causas de trabajo, no contaban con disponibilidad de tiempo ya que tuvieron que realizar trabajo fuera de ella. Por otro lado fue complicado al aplicar el test el hecho de no coincidir por cuestiones de horario con las personas a las que se les iba a aplicar el instrumento de medición por lo que se trató de realizar el test de la manera más rápida posible y se tuvo que disponer de varios días y diferentes horarios para aplicarlo.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEORICO**

## **2.1 Generalidades de las Empresas**

El concepto de empresa revela un trasfondo que permite conocer la importancia que tienen las actividades que se realizan y los recursos que utilizan las personas en el funcionamiento de esta. Si bien se dice que una organización es un sistema en sí, porque está conformado por un conjunto de elementos que actúan e interactúan de forma dinámica para alcanzar uno o más objetivos; por ello hay que recordar que éste debe ser creado, desarrollado y comunicado adecuadamente al personal que la integra, de tal forma que todos conozcan cómo funciona el sistema en el que son parte activa.

### **2.1.1 Definiciones**

La palabra empresa es muy amplia, sin embargo, para efectos de estudio se tomarán como relevantes las siguientes definiciones:

“Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integran por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”<sup>1</sup>

“Desde el punto de vista del marketing la empresa es una entidad que obtiene ciertas ventajas de mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo, al establecerse en lugares estratégicos y que satisface las necesidades de los clientes”<sup>2</sup>

“La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”<sup>3</sup>

“Un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o servicios y rendir beneficios”<sup>4</sup>

Por tanto, una empresa está integrada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y, por el que se obtengan beneficios. Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

### **2.1.2 Características**

“Las empresas que se han establecido sobre unas bases más o menos continuas como colectividades para la consecución de unos objetivos específicos,

---

<sup>1</sup> Arena F. José Antonio, *El proceso administrativo*, México, Diana, 2007, p. 75.

<sup>2</sup> Kotler & Armstrong, *Fundamentos de mercadotecnia*, 8ª. ed. México, Pearson, 2008, p. 256.

<sup>3</sup> Reyes Tomás Felipe, “Concepto de empresa”, [http://www.elprisma.com/apuntes/administración de empresas/empresa/\(rubro publicaciones electrónicas\)](http://www.elprisma.com/apuntes/administración%20de%20empresas/empresa/(rubro%20publicaciones%20electrónicas))

<sup>4</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración I*, México, Thomson, 2006, p. 53.

con independencia de su actividad productiva, titularidad y dimensión empresarial, responden a las siguientes características comunes:

- *Orientación hacia los objetivos.* Todas las empresas tienen propósitos que las movilizan y justifican su presencia en el sistema económico y social.
- *Límites identificados.* Demarcan lo que integran a las empresas y lo que no hacen, de manera tangible e intangible queda de manifiesto la pertenencia, regulada por requisitos que garantizan la supervivencia.
- *Individuos y grupos.* Dinamizan las capacidades y generan sinergias, ya que la empresa facilita el “hábitat” idóneo para que el resultado sea mayor por el efecto combinado de las potencialidades.
- *Sistema de trabajo.* Es el conjunto de actividades que permiten diferenciar el flujo de trabajo en la medida necesaria para realizar con eficiencia las operaciones.
- *Cultura empresarial.* La cultura empresarial se configura a partir de ideas compartidas, se ha comprobado que el conjunto de valores, creencias y actitudes que se instauran en las empresas, es lo que mantiene sus estructuras y procesos”.<sup>5</sup>

### **2.1.3 Importancia**

Las empresas son los núcleos vivos de la sociedad en los que se han agrupado los seres humanos, creando fuentes de empleos y como sabemos el empleo es la base de la economía, porque sin empleo no hay capacidad de consumo y sin consumo no se producen nuevos bienes y servicios. Las empresas

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p.54

son importantes ya que materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para alcanzar objetivos.

#### 2.1.4 Objetivos

El logro de objetivos en las empresas es vital ya que enmarcan la esencia y naturaleza de la organización a través de las personas, mediante técnicas una simple finalidad; la de obtener resultados concretos en un momento determinado que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúan, fijándose así los objetivos empresariales que se muestran en la figura 2.1

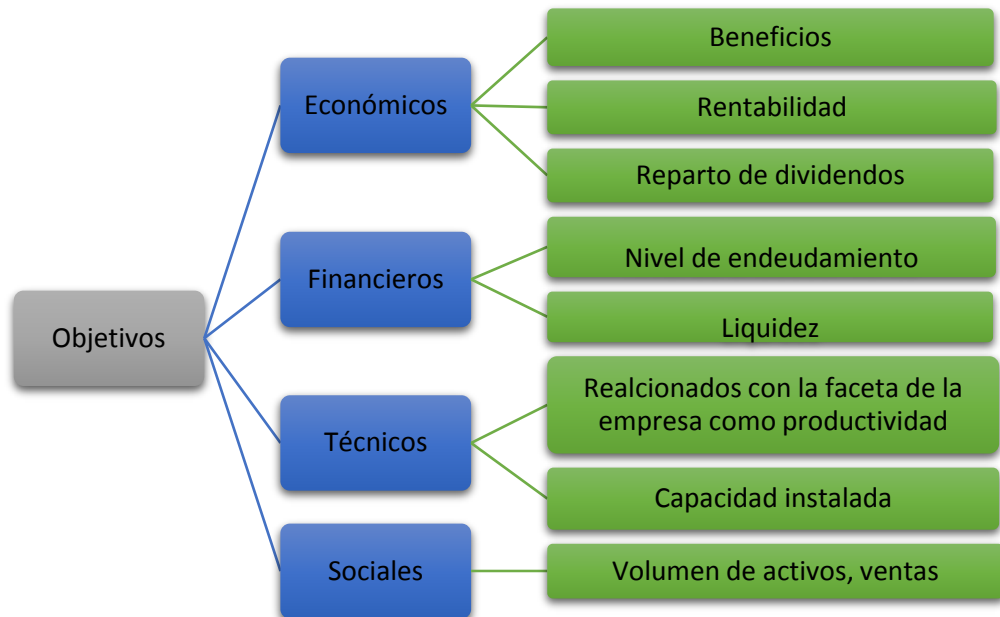


FIGURA 2.1 Objetivos de empresa.

### 2.1.5 Clasificación de las empresas

La compleja realidad de las empresas como organismos compuestos de distintos elementos y diferentes funciones hace que se propongan varias clasificaciones como se menciona en la tabla 2.1

TABLA 2.1 Clasificación de las empresas.

Industriales	Comerciales	De servicios
<p>La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industriales a su vez son susceptibles de clasificarse en:</p>	<p>Son intermediarios entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados.</p> <p>Pueden clasificarse en:</p>	<p>Brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en sectores:</p>
<p><u>Extractivas</u></p> <p>Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no, entendiéndose por recursos naturales todos los elementos de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplo de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.</p> <p><u>Manufactureras</u></p> <p>Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:</p> <p>*Empresas que producen bienes de consumo final.</p> <p>*Empresas que producen bienes de capital.</p> <p>*Agropecuaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayoristas.</li> <li>• Minoristas o detallistas.</li> <li>• Comisionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte (autobuses, camiones, mudanzas, ferrocarriles, etc.)</li> <li>• Turismo (hoteles, restaurantes, centros nocturnos, etc.)</li> <li>• Instituciones Financieras. (bancos, financieras, hipotecarias, etc.)</li> <li>• Servicios Públicos Varios. (agua y drenaje, luz, gas, etc.)</li> <li>• Servicios Profesionales. (asesorías, despachos contables, jurídicos, administrativos, etc.)</li> <li>• Educación. (escuelas, academias, institutos, etc.)</li> <li>• Salud. (clínicas, hospitales, puestos de socorro, etc.)</li> <li>• Comunicación. (periódicos, tv, radio, telégrafos, telefonía, etc.)</li> </ul>



### **2.1.6 Las empresas de servicio**

Una empresa es una organización que persigue fines económicos o comerciales, realizando una interacción en el mercado para tratar de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes por medio de una actividad empresarial.

Para llegar al cumplimiento de su razón de ser debe tener una misión, una estrategia empresarial y objetivos determinados por la organización así mismo las empresas que brindan servicios no producen bienes materiales de manera directa, es decir producen servicios con la intención de satisfacer las necesidades del mercado.

Las empresas de servicios se pueden presentar en los sectores del comercio, el transporte, las comunicaciones, las finanzas, el turismo, la hostelería, el ocio, la cultura, los espectáculos, la administración pública entre otros. Por ello el sector de servicios es considerado como el sector terciario de la economía en donde además se encuentra el sector primario y secundario del ámbito económico empresarial de un país.

Este tipo de empresas comercializan servicios profesionales o de otro tipo que tienen la característica de llevar a cabo actividades en donde no importa el atributo físico que tengan y cuando se aplica un servicio, la actividad relacionada está sobre un producto intangible, es decir que no se puede tocar.

Por eso los servicios tampoco se pueden ver, probar, ni oler antes de que sea comprado. Lo cual ofrecerán a sus clientes productos que son intangibles y que pueden tener fines lucrativos o no.

Dentro de las empresas que brindan servicios se encuentran las de transporte, las de turismo, las financieras, las que brindan servicios públicos, las de servicios privados, las de servicios educativos, las de salud, entre otras; y las empresas exitosas enfocan su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Comprenden la cadena de utilidades del servicio, que vincula las

utilidades de la empresa de servicio con la satisfacción de los empleados y de los clientes.

### 2.1.6.1 Características de los servicios

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes son cuatro, véase en la figura 2.2

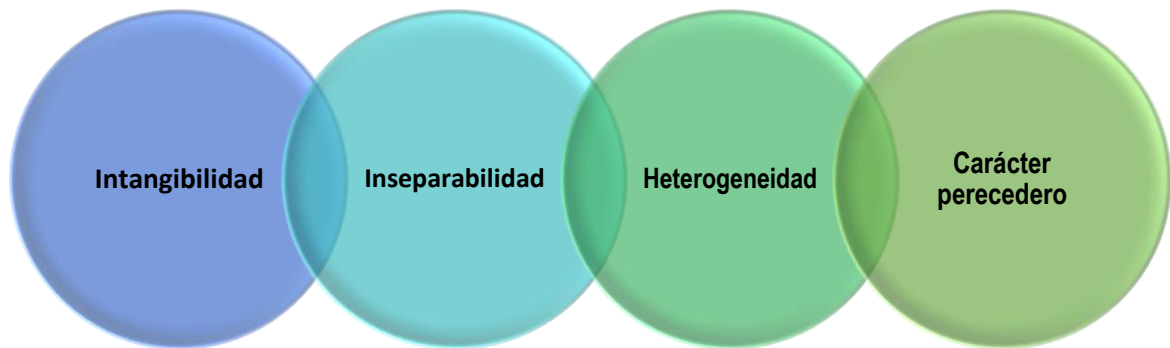


FIGURA 2.2 Características de los servicios.

#### Intangibilidad

“Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por consiguiente, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio.

“Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible"<sup>6</sup>

### Inseparabilidad

Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial.

### Heterogeneidad o variabilidad

Esto significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes y quiere decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.

Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día. Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo y para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de

---

<sup>6</sup> Philip Kotler, Dirección de marketing conceptos esenciales, ed. Prentice Hall, p. 200 al 2002.

tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

#### Carácter perecedero o imperdurabilidad.

Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario un ejemplo de esta característica son los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre.

Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios".<sup>7</sup>

#### **2.1.6.2 La Cadena de utilidades del servicio**

Las empresas de servicio enfocan su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Comprenden la cadena de utilidades del servicio, que vincula las utilidades de la empresa de servicio con la satisfacción de los empleados y de los clientes.

Esta cadena consta de cuatro eslabones:

- Calidad del servicio interno, una selección y capacitación superiores de los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes.

---

<sup>7</sup> Iván Thompson, Características de los servicios, Promo negocios, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>

- Empleados de servicios satisfechos y productivos, es decir, empleados más satisfechos, leales y que trabajan arduamente, lo que favorece.
- Un valor mayor del servicio, la creación de un valor para el cliente y la prestación del servicio en forma más efectiva y eficiente.
- Clientes complacidos y partidarios, es decir, clientes satisfechos que siguen siendo leales, que hacen compras subsecuentes y que refieren a otros clientes.

Por consiguiente, el logro de las metas de obtención de utilidades y crecimiento del servicio empieza con cuidar a quienes se encargan de atender a los clientes.

### **2.1.6.3 Beneficios de un buen servicio al cliente**

Mejorar continuamente la atención al cliente como medio para lograr su fidelización no es un asunto de querer o no querer, de hacer algo esporádicamente para agradar a los clientes, se trata en realidad de un imperativo ineludible para toda empresa, grande o pequeña, que pretenda seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día. La buena atención al cliente es un verdadero reto para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes el poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes.

Esto se debe a una sencilla razón; que es la competitividad de las empresas depende hoy en día de su capacidad para captar y fidelizar una base de clientes, consumidores o usuarios suficientemente amplia como para generar los

recursos que le van a permitir cubrir sus costes e invertir en su propio desarrollo y progreso y en el de todos aquellos que forman parte de ellas. Como se muestra en la figura 2.3

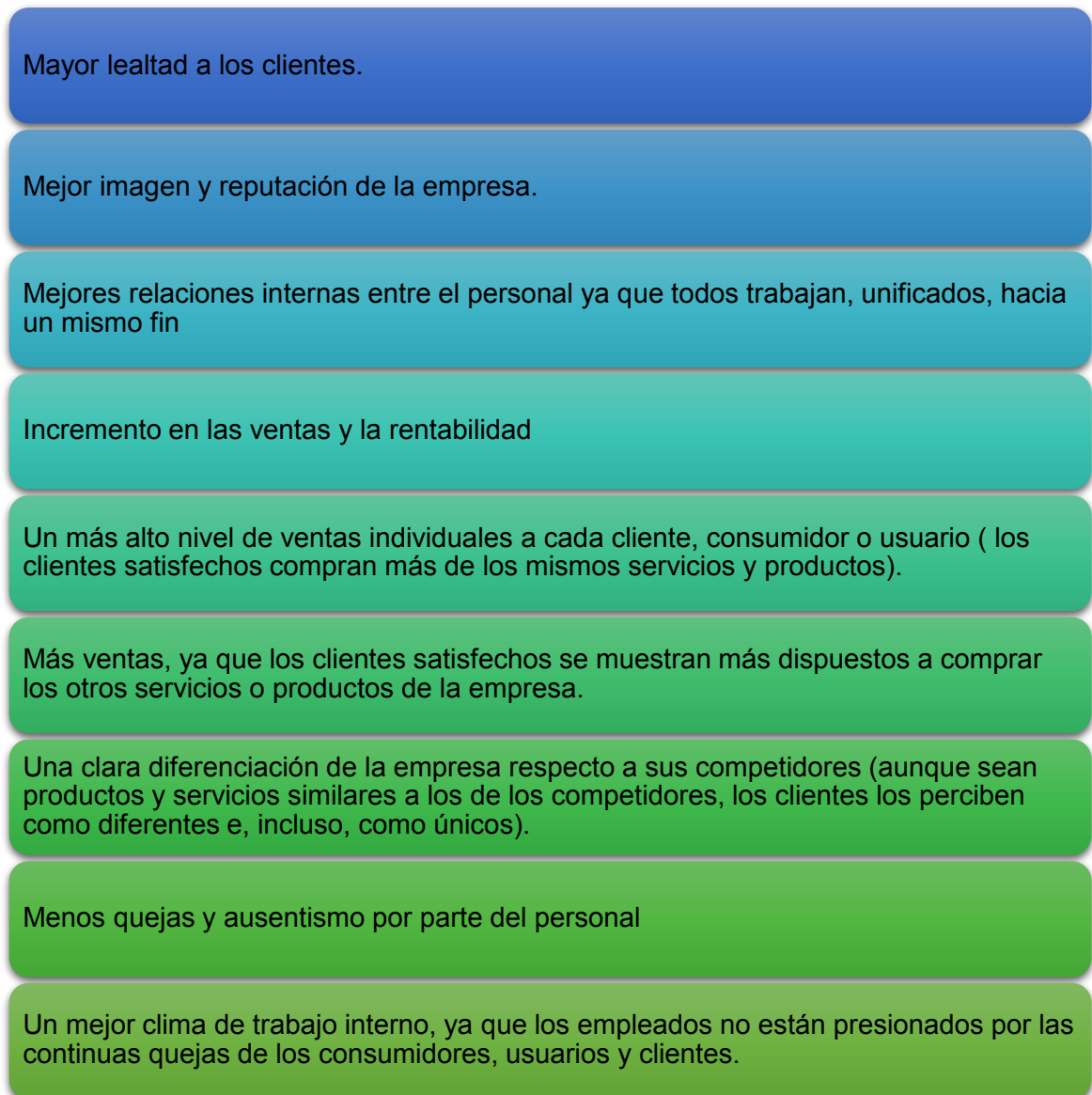


FIGURA 2.3 Beneficios de una buena atención al cliente.

## **2.2 Motivación y la motivación laboral**

La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo que puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad y la motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los individuos ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos; a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad, su sistema de creencias y por consiguiente la motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores como la persona se auto estimule y como lo estimula el medio.

### **2.2.1 La motivación**

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos sueño, refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación, naturalmente estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

Por ello el capital humano es uno de los principales elementos de las empresas, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores.

Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, alcanzando objetivos por ello se muestran algunas definiciones:

- motivación viene de “motivo”, y motivo viene del verbo latino *movere*, *motum*, de donde también proceden móvil, motor, e-moción, terre-moto, etc.
- “La palabra designa una fuerza motriz y en este caso psicológica, ha sido definida como “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo”, o bien, “la explicación del motivo o motivos por lo que se hace una cosa”. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas”.<sup>8</sup>
- “Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por las capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.”<sup>9</sup>
- “Fuerzas internas o externas de una persona que dan lugar al entusiasmo y a la persistencia para perseguir un cierto curso de acción”.<sup>10</sup>

“A continuación se muestran la tabla 2.2 con diferentes definiciones de motivación<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Rodríguez Estrada Mauro, *Motivación al trabajo*, 2da ed. México 1988, p. 16.

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins y Mary Coulter, *Administración*, 8va. edición, editorial Pearson, México, 2005.

<sup>10</sup> Richard L. Daft. Dorothy Marcic, *Introducción a la Administración*, 4ta. ed, editorial Thomson 2006, p. 444.

<sup>11</sup> Zornoza Luis, “*Motivación laboral*”

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>, Marzo, 2004.



TABLA 2.2 Diferentes definiciones de motivación.

Frederick Herzberg	La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo.
Jones	La ha definido como algo relacionado con : “La forma en que la conducta se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto”
Dessler	Lo considera como un reflejo de “El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”
Kelly	Afirma que “Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la y la intensidad de la conducta”
Stephen Robbins	Publica la siguiente definición de motivación” Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”

### 2.2.1.1 Fundamentos de la motivación.

Los supuestos de un administrador acerca de la motivación y del uso de recompensas dependen de la perspectiva que tenga sobre ella. Se han producido cuatro perspectivas:

#### Enfoque tradicional

Las recompensas económicas se proporcionan a los empleados como retribución por un alto desempeño. El énfasis sobre la remuneración evolucionó hacia la noción

del hombre económico, aquellas personas que estarían dispuestas a trabajar más duro a cambio de una remuneración más alta. Este enfoque condujo al desarrollo de sistemas de remuneración por incentivos, en los cuales a las personas se les pagaba estrictamente por la cantidad y calidad de los resultados finales de su trabajo.

### Enfoque de relaciones humanas

El hombre económico fue reemplazado en forma gradual por un empleado más sociable en las mentes de los administradores, el cual inicia con los revolucionarios estudios de Hawthorne realizados en una planta eléctrica de Occidente, las recompensas no económicas, tales como los grupos de trabajo amistosos que satisfacen las necesidades sociales, parecían más importantes que el dinero como un motivador del comportamiento del trabajo.

Por primera vez, los trabajadores fueron estudiados como personas y entonces nació el concepto de hombre social.

### Enfoque de recursos humanos

El enfoque de recursos humanos lleva los conceptos de hombre económico y de hombre social a un nivel más profundo para introducir el concepto de persona integral. La teoría de los recursos humanos indica que los empleados son complejos y que están motivados por muchos factores.

Los partidarios del enfoque de recursos humanos consideraban que los enfoques anteriores habían tratado de manipular a los empleados a través de recompensas económicas y sociales. Al suponer que los empleados son competentes y capaces de hacer contribuciones mayores, los administradores pueden mejorar el desempeño organizacional. El enfoque de recursos humanos

sentó las bases para las perspectivas contemporáneas sobre la motivación de los empleados.<sup>12</sup>

### Enfoque contemporáneo

Este enfoque esta denominado por tres teorías:

- Teoría del contenido
- Teoría del proceso
- Teoría del reforzamiento

#### **2.2.1.2 La motivación en la vida humana**

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando determinados fines. Cuando vistamos a alguien, cuando compramos algo, cuando emprendemos un viaje, cuando pedimos un favor, cuando hacemos un favor, siempre obedecemos a motivaciones de diversos géneros.

Somos madejas de dinamismos psíquicos: nuestros instintos, necesidades, deseos, propósitos, intereses, aficiones, simpatías, antipatías, fobias, gustos, son de otros tantos resortes y motivos de nuestras conductas.

La motivación es un tema humano universal; interesa al psicólogo, al filósofo, al educador, al moralista, al jefe que necesita “hacer que su gente haga”, al vendedor que se empeña en despertar en los clientes de comprar, al historiador que debe comprender el encadenamiento causal de los sucesos, al padre de familia que umple la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos. Interesa al todo el mundo.

---

<sup>12</sup> L. DaftRichard. MarcicDorothy, Introducción a la Administración, 4ta. ed. editorial Thomson 2006, pp. 446 y 447.

Toda la vida es motivación: la motivación es el trasfondo psíquico, impulsor, que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección. La motivación es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta y para predecir y orientar la actividad propia y ajena.

### **2.2.1.3 La falta de motivación, fuente de problemas**

Cuantos conflictos y cuantos malos ratos y cuantas pérdidas por el obrero que no quiere trabajar, por el empleado que no quiere hacer bien las cosas; la falta de motivación es el “coco” de todo patrón, de los gobernantes y de los jefes en todos los peldaños de cualquier escalafón.

Amplios sectores de la burocracia estatal mexicana deben su ineficiencia en las fallas motivacionales. Es proverbial que a muchos burócratas no les interesa su trabajo; y se empantanan ellos y empantanan al país. ¡Cuántos talentos desperdiciados todos los días!

Un dato histórico muy significativo: el de los esclavos en la época del Imperio Romano. La ley establecía que un esclavo era una propiedad del amo. Solo más tarde, durante el reinado de Adriano (117-138), se prohibió que un amo matara o torturara por gusto a sus esclavos.

Cualquiera puede imaginar que en tales condiciones les sobraban a los esclavos deseos de sabotear sus trabajos. El problema de la motivación parecía desesperado. Pues bien, los amos más inteligentes y de ideas avanzadas inventaron un ingenioso modo de motivar: les pagaban a sus esclavos los trabajos bien hechos para que con eso pudieran ir comprando su libertad: en ocho a diez años serían libertos; y así todos salían ganando.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>C.f. E. Yamauchi: El mundo de los primeros cristianos. Trillas, México, 1985, p. 102.

#### **2.2.1.4 Primeras ideas referente a la motivación**

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado Modelo Tradicional duele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica, los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los trabajadores por medio de pago de comisiones. El llamado modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos.

Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y el llamado modelo de los recursos humanos abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y, en las siguientes tablas se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación.

TABLA 2.3 Enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación de supuestos.

Supuestos		
Modelo tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos humanos
<b>El trabajo es inherente y desagradable para la mayor parte de las personas.</b>	Las personas se quieren sentir útiles e importantes	El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer.
<b>Lo que hacen es menos importante que lo que hagan por hacerlo</b>	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos	La mayor parte de las personas pueden ejercer muchas más creatividades, autodirección y control de sí mismas que la exigen sus trabajos presentes.
<b>Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas.</b>	Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	

TABLA 2.4 Enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación de las políticas

Políticas		
Modelo tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
<b>El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados</b>	El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
<b>El gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.</b>	El gerente debe de mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe de crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.
<b>El gerente de establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.</b>	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

TABLA 2.5 Enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación de las expectativas.

Expectativas		
Modelo Tradicional	Modelos de Relaciones Humanas	Modelos de Recursos Humanos
<b>Las personas pueden tolerar el trabajo si, el sueldo es decente y el jefe es justo</b>	Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias que satisficará sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes	La expansión de la influencia, la autodirección y autocontrol de los subalternos desembocará en mejores directas en la eficiencia de las operaciones.
<b>Si las tareas son bastantes simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.</b>	La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados "cooperaran voluntariamente".	La satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta (psicología industrial y social) introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendro nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones.

Además determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensa o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vidas complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad, los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales, McGregor presentó otro ángulo del concepto de la persona compleja, lo cual distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las

personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Y, las cuales se mencionan más adelante.

### 2.2.1.5 Tipos de motivación

Hay motivaciones primarias y secundarias; las primarias responden a los impulsos biológicos: el hambre, la sed, la respiración, el descanso.

Las secundarias son adquiridas de experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje, la costumbre es un poderoso creador de motivaciones. Véase a continuación en la siguiente tabla 2.6

TABLA 2.6 Tipos de motivación.

Tipo	Características
Intrínsecas y extrínsecas	Motiva directamente lo que se va hacer o algo relacionado con ella
De contenido y de contexto	Es una distinción muy afín a la anterior lo que me motiva puede ser la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que sucede.
Inmediatas y a largo plazo	Los satisfactores los obtenga al mismo tiempo que realizar la actividad o en una época posterior.
Positivas y negativas	Puede motivar a buscar algo o a evitar algo.
La deficiencia y el crecimiento	Buscar llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso.
Materiales y espirituales	Son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien realizar valores trascendentales.
Conscientes e inconscientes	Según que el sujeto se dé cuenta o no de ellas.



En la motivación existen factores biopsicosociales y estos surgen ante las necesidades biológicas, las motivaciones nacen de las necesidades. Podemos decir que las necesidades empujan y los objetivos jalan; y hay fenómenos fisiológicos que mueven como el caso de la adrenalina que acompaña a las emociones fuertes y estimula el sistema reticular en cada persona y crea nuevas conductas.

Existe una clara evolución debida a factores internos y a factores externos: los factores internos expresan la aspiración básica del ser vivo a crecer, a desarrollarse hasta cierta plenitud; y desde luego comprobamos que en unos es más fuerte que en otros. Los factores externos son sobre todo las influencias educativas que se cristalizan en los diversos aprendizajes y que van estructurando el sistema motivacional biológico; se trata aquí de las cadenas de refuerzos positivos consistentes en las repercusiones favorables de nuestros actos y que nos inclinan a repetirlos una y otra vez.

La motivación es producto del aprendizaje, y a la vez causa del mismo, en un proceso de casualidad circular como se muestra en la figura 2.4:

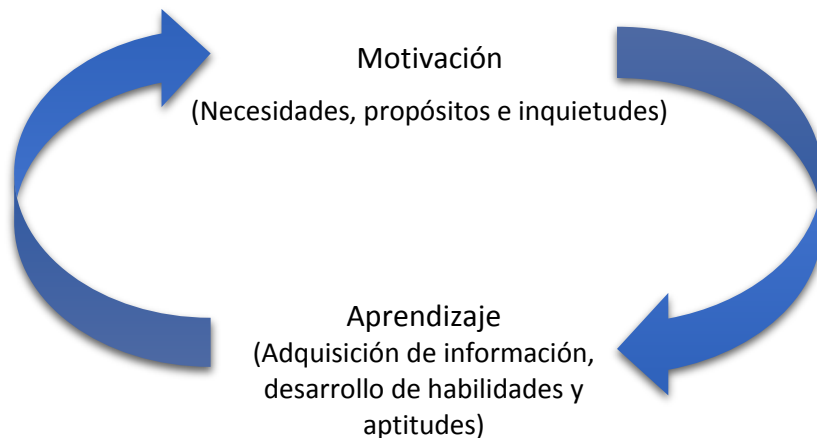


FIGURA 2.4 Motivación y aprendizaje.

### **2.2.1.6 Importancia de las necesidades y la motivación**

“Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin esos artefactos digitales con accesos casuales programados, simplemente no podríamos subsistir mucho tiempo sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente.

Algunas carencias pueden ser fisiológicas (comida bebida), otras son seguridad, sociales o psicológicas (autoestima, posición y sensación de logro). Un ejemplo es cuando usted tiene un tipo de tensión que lo mueve (motiva) a una actividad que permitirá mitigar su sed. Un conocimiento del concepto de necesidad es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y del comportamiento de los otros, con quién y a través de quien trabaja usted. Si llega a ser gerente o supervisor, descubrirá que la comprensión de las necesidades de sus subordinados, le facilitará enormemente sus intentos de motivación.

De ahí que la motivación es un elemento para el éxito empresarial ya que depende en gran medida la consecución de los objetivos, lo cierto es que muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos ha empezado a darse un déficit. Para lograr esta tarea es de suma importancia contar con motivadores tangibles como los que no son, ya que son parte importante en el desarrollo de los trabajadores y así generaran un mejor desempeño al realizar sus actividades laborales. Como se observa en la figura 2.5 sobre la importancia de la motivación”.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Stan Kossen, Recursos Humanos en las Organizaciones, 5ta. ed. Editorial Harla, México 1995.

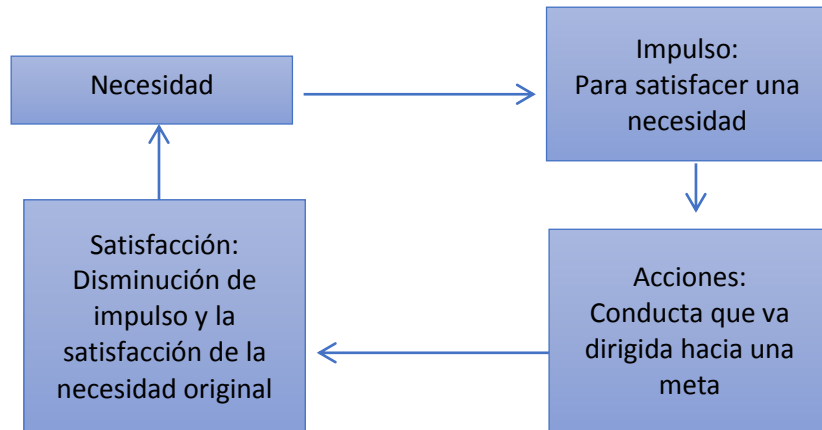


FIGURA 2.5 Importancia de la motivación.

### 2.2.1.7 Teorías motivacionales

Las teorías de la motivación buscan explicar el comportamiento de las personas, la administración científica se basaba en la concepción de *homo economicus*, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero, por las recompensas salariales y materiales del trabajo; en este sentido, la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Si se les brinda la motivación necesaria y ellos saben asimilarla, los incentivará a su crecimiento profesional y personal dentro de la empresa; será más fácil para el individuo afianzar ciertas características y actitudes propias, subordinadas a políticas y filosofías de la empresa para que sea todo un líder en su área.

El objetivo de la motivación es de desarrollar las potencialidades de las personas, ya que éstas son la base para el éxito de la empresa. Si se les brinda la motivación necesaria y ellos saben asimilarla, los incentivará a su crecimiento profesional y personal dentro de la empresa; será más fácil para el individuo afianzar ciertas características y actitudes propias, subordinadas a políticas y filosofías de la empresa para que sea todo un líder en su área. En la figura 2.6 se muestran algunas técnicas motivacionales.



FIGURA 2.6 Técnicas motivacionales.

- Dinero: es el valor concedido a este, puede exceder el valor monetario y se lo puede denominar también como categoría o poder
- Participación: apelan las necesidades de asociación y aceptación, ya que produce que los empleados formen parte de los problemas y soluciones que le son propias de la organización.

- Calidad de vida en el trabajo: se diseñan puestos con objetivos de enriquecer las tareas de las mismas combinando sistemas socio-técnicos con enfoques de administración.
- Enriquecimiento de los puestos: se le da una mayor importancia al cargo, así pues el enriquecimiento del trabajo ocurre cuando el trabajo en sí mismo es más interesante, cuando se alienta al logro, cuando existe oportunidad de crecimiento, de responsabilidad, y de reconocimiento. Los empleados asumen el rol de jueces sobre lo que enriquece sus trabajos y la gerencia desde este punto de vista, debería encargarse de evaluar sobre lo que tiende a enriquecer el trabajo y posteriormente experimentar tales cambios en el sistema laboral para determinar si los empleados sienten que ha habido tal enriquecimiento de la que éste ocupa abarcando además limitaciones y eficacia de los mismos.

### Ciclo motivacional

El ciclo motivacional, se refiere a las fases o etapas que atraviesan los individuos. Este se muestra desde el momento en que surge una necesidad, la cual es provocada por estímulos o incentivos, dicha necesidad rompe su estado de estabilidad, provocando un estado de tensión queriendo alcanzar el incentivo, lo cual se refleja en su comportamiento, si este a través de su comportamiento alcanza la necesidad que surgió; se puede decir que ha quedado satisfecho y libre de tensión, hasta que vuelva a surgir otra necesidad.

La satisfacción es la liberación de la tensión. A medida que se repite el ciclo el comportamiento de los individuos se vuelve más eficaz en la satisfacción de las necesidades. La influencia de la motivación humana tiene un importante papel en el comportamiento de las personas, ya que el ser humano es motivado por recompensas sociales y simbólicas, todo comportamiento humano es motivado y

que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades.

“La motivación se enfoca como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el Ciclo Motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

1. Homeostasis: Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
2. Estímulo: Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
3. Necesidad: Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
4. Estado de tensión: La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
5. Comportamiento: El comportamiento al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad alcanzando el objetivo satisfactoriamente.
6. Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior”<sup>15</sup>. Como se muestra en el figura 2.7

---

<sup>15</sup> Santos Cougil Juan Carlos, “El ciclo motivacional”, El mundo de los negocios el blog para la mujer y el hombre de negocios del siglo XXI, <http://www.ciclog-blogspot.mx/2011/03/03ciclo-motivacional.html>



FIGURA 2.7 Etapas del ciclo motivacional.

### Frustración y compensación

También existen ocasiones en que las necesidades no se satisfacen debido a cierta barrera u obstáculo que lo impide, cuando esto ocurre surge la frustración que impide liberar la tensión y mantiene el estado de desequilibrio y tensión. Si este ciclo se interrumpe, o en dado caso la necesidad no se satisface, se puede acarrear una serie de reacciones, dentro de las cuales están un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación las cuales pueden ser las siguientes:

- Agresividad (sea física o verbal)
- Ansiedad
- Nerviosismo
- Apatía
- Desinterés

El ciclo motivacional puede tener una tercera solución que es la compensación o transferencia. La compensación (o transferencia) se presenta cuando la persona intenta satisfacer alguna necesidad mediante la satisfacción de otra, complementaria o sustitutiva. En este caso la satisfacción de otra necesidad aplaca la más importante y reduce o evita la frustración, por consiguiente toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada. Esto siempre les ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se pueden cumplir dentro del ámbito laboral, como se muestra en la figura 2.8

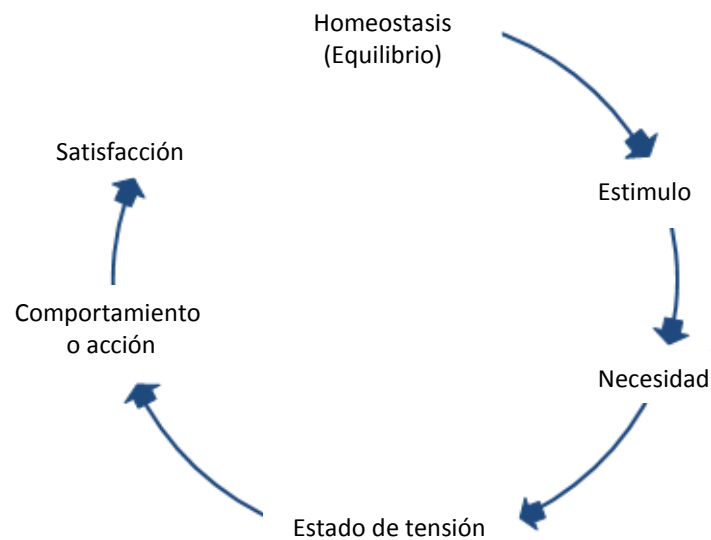


Figura 2.8 Ciclo motivacional que termina en frustración o compensación.

### Moral y clima organizacional

Según los autores de la Teoría de las relaciones humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales



siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral. Por consiguiente la moral se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas, y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades.

En general la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provoca frustración. Así mismo si hay una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable.<sup>16</sup> En la figura 2.9 se muestra algunos ejemplos que indica la moral alta y moral baja.



Figura 2.9 Niveles de la moral y las actitudes resultantes.

<sup>16</sup> Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª. Ed. Trad. de Carmen Leonor de la Fuente Chávez y Elizabeth Lidia Montañó Serrano, México, 2006, 102-104.

### **2.2.1.7.1 Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana**

Maslow psicólogo estadounidense y principal exponente de la psicología humanista propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.

Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad”.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.

Por ello el éxito, en cualquiera de sus formas, es uno de los más sustanciosos alimentos de la motivación; Abraham Maslow el notable psicólogo humanista explica las relaciones entre motivaciones y los niveles y tipos de las necesidades humanas. Estas forman un sistema bien organizado:<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>Kossen Stan, Op. Cit., nota 15, p



Figura 2.10 Pirámide de las necesidades de Maslow.

### Necesidades fisiológicas

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

### Necesidades de seguridad

Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la

de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

### Necesidades sociales

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

### Necesidades de reconocimiento

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

### Necesidades de Autorrealización

En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> López Carlos, Teoría y pensamiento administrativo, La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>

Maslow menciona que la motivación mueve a los seres humanos hacia el logro de las necesidades básicas físicas, psicológicas y sociales, antes mencionadas. El individuo se enferma tanto por la carencia de vitaminas, alimentación o abrigo, como por falta de reconocimiento, amor afecto y logros. Maslow clasifica las motivaciones en deficitarias y de desarrollo.

### Motivación deficitaria

La finalidad de esta motivación es primordialmente la anulación del deseo, la necesidad de la tendencia a sentirse tenso y presionado por las carencias, y de todo lo desagradable o irritante; así mismo rechaza la amenaza y el ataque.

Es un mecanismo de defensa para reducir el dolor, generalmente son episódicas y graduales, es decir, una vez satisfecha la necesidad decae el interés o la motivación hasta que surge una nueva necesidad similar. Por ello existe una ausencia temporal o total de la motivación.

Estas motivaciones son compartidas por toda la especie humana y por otras especies en ciertos niveles, como los siguientes:

- Ambiente
- Relaciones interpersonales
- Aprendizaje
- Percepción
- Amor deficitario

### Motivaciones de desarrollo

La finalidad de esta motivación es la satisfacción progresiva de desarrollo, la salud, el triunfo, el logro positivo, la realización, la excitación y la expansión.

Los mecanismos de la motivación de desarrollo no son defensivos, sino de enfrentamiento para lograr éxito y superar las dificultades. Este enfrentamiento busca la satisfacción de placer superiores de producción, creación, desarrollo, evolución y funcionamiento pleno.

El interés por el logro de la satisfacción se incrementa en la búsqueda de un bien mayor, la autorrealización es idiosincrásica; es decir, de cada persona. Ya que cada ser humano, es único y distinto, el desarrollo se determina más desde el interior desde que el exterior de la persona.

Por ello las motivaciones de desarrollo no son comunes a todos los seres humanos, sino individuales.

Las motivaciones de desarrollo se presentan en los siguientes niveles:

- Ambiente
- Relaciones interpersonales
- Aprendizaje
- Amor deficitario

A cada ser humano le toca manejar sus procesos de desarrollo para ir ascendiendo por la escala y, una vez satisfechos los escalones inferiores, desarrollar y fortalecer los superiores y, como quien dice instalarse en ellos, principalmente en el quinto, que es el más elevado.

Tengamos en cuenta que el adulto maduro es la persona responsable, capaz de salir de sí misma a realizar lo valioso que tiene al alcance. Como se puede ver en la figura 2.11.

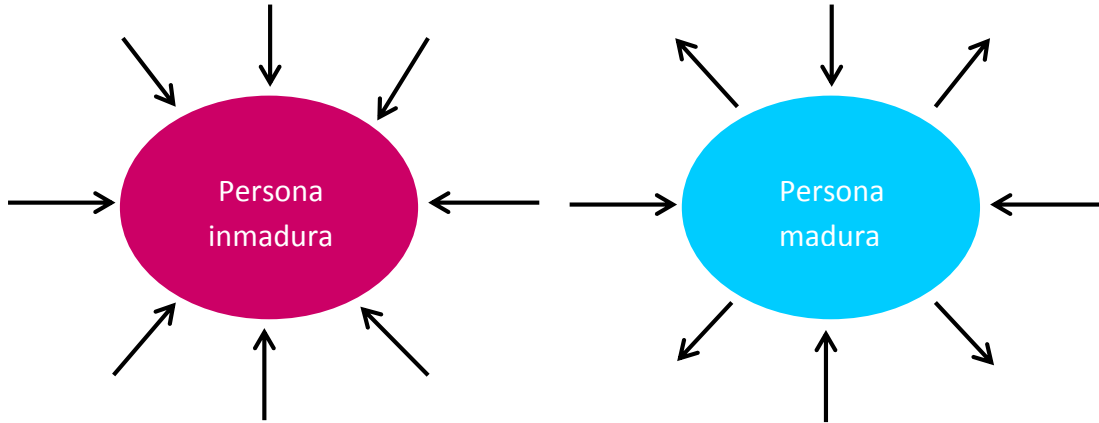


Figura 2.11 Dinámica de solo recibir o de recibir y dar.

Otra manera de expresarlo es diciendo que las motivaciones del sujeto maduro se asientan sobre el tipo de la concientización, la liberación y la participación. Maslow distingue cinco necesidades y, considera las fisiológicas y de seguridad como de orden inferior; las tres siguientes se clasifican como de orden superior. Las necesidades de orden superior se satisfacen en el interior del individuo; en cambio las de orden inferior lo hacen en el exterior (sueldos, antigüedad). Como se ve en la tabla 2.7

TABLA 2.7 Fundamentos prácticos de la Teoría de Maslow.

<p>Nivel individual</p>	<p>Ejemplos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer las relaciones contractuales con los empleados a largo plazo tras la consecución de unos objetivos definidos por la empresa.</li> <li>2. Trabajar las percepciones de identificación con la empresa.</li> <li>3. Creación de sistemas de comunicación dinámica.</li> </ol>
-------------------------	--

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Realización de un feed-back continuo sobre el desempeño laboral.</li> <li>5. Planes de carrera.</li> </ol>
<p>Nivel de equipos</p>	<p>Ejemplos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El propio trabajo de equipo otorga seguridad, pertenencia y satisface necesidades de afiliación.</li> <li>2. Feed-back sobre objetivos conseguidos.</li> <li>3. Formación de "equipos de trabajo autónomos".</li> </ol>

La psicología humana hace 60 años despertó el interés del mundo con los experimentos el Elton Mayo en la Western Electric Company de Hawthorne, en los que apareció que los lazos de amistad con los compañeros de trabajo, los sentimientos de contar con la confianza de los jefes y la convicción de ser importantes para la empresa, aumentaban sensiblemente el rendimiento de los empleados, y quedó demostrado que la motivación para el trabajo y la productividad va estrechamente ligada con las relaciones humanas dentro de las empresas.

#### 2.2.1.7.2 Teoría "X" y "Y" de McGregor

Douglas McGregor es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "**Teoría X**" y "**Teoría Y**".



Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Douglas McGregor nos expone su teoría en el ámbito de la motivación como en el ámbito de liderazgo la cual se basa en una pregunta “¿Cómo se ven a sí mismo los administradores en relación con los demás? La **teoría “X”** y la **teoría “Y”** son dos conjuntos de supuestos de la naturaleza de la gente. Estas dos teorías son maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adaptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Parte de casi todos los jefes se han ido formando una especie de filosofía de la naturaleza humana, o si se quiere, una panorámica de las actitudes del hombre ante el trabajo. Presenta dos cuadros de relación laboral, muy empastados de elementos motivacionales, el autor los llama “teoría X” y “teoría Y”.

### Teoría X

Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Para la mayoría de los trabajadores el trabajo es desagradable y por tanto tratan de evitarlo.

- Las motivaciones de los trabajadores andan por niveles muy bajos, el uno y el dos de la escala de Maslow.

- La mayoría de tales personas no se motivan para los objetivos de la organización, hay que coaccionarlos o seducirlos.
- El hombre común y corriente prefiere ser dirigido y evitar la responsabilidad.

La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa; El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre, más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales; de su filosofía, política y gestión"<sup>19</sup>

### Teoría Y

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

Para la mayoría de la gente el trabajo es agradable y deseable, es tan natural como el juego lo es para los niños.<sup>20</sup>

- Las motivaciones se dan normalmente en los niveles altos, es decir, el cuatro y el cinco de la escala de Maslow, estima y autorrealización.

---

<sup>19</sup> López Carlos, *Las teorías X y Y de Douglas McGregor*, Teorías y pensamientos administrativos, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>, 2001.

<sup>20</sup> Rodríguez Estrada Mauro, *Motivación al trabajo*, 2da ed. México 1988, p. 30.

- Los trabajadores están dispuestos, en tanto no haya condiciones negativas, a identificarse con los objetivos de la organización y a ser productivos y creativos.
- El comprometerse a cumplir los objetivos del puesto laboral responde a la necesidad de logro y puede ser fuente de grandes satisfacciones.

Por ello las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Los supuestos que fundamentan la Teoría “Y” son:

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

Es más, los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización. En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades, sino a buscarlas y la mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Teniendo en cuenta en las dos teorías la primera “Teoría X” está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y regidos por un superior imponente, ya que el control que se presenta es externo dejando a un lado los privilegios que se obtienen como empleados y; en la “Teoría Y” no sería apta porque siempre se necesita que se regulen las actividades labores, se necesita que se tenga un control

y que lleve un orden ;pero se deben tener algún tipo de reconocimiento para los empleados. Ninguna de las dos sería funcional si se trabajaran individualmente porque cada una tiene un enfoque diferente y se ven afectados en ambas teorías los trabajadores.

Si fuera una fusión de las dos teorías habría un directriz de la motivación del trabajo, es claro que se debe trabajar bajo un control y unos lineamientos que se manejan como empresas ;y es claro que se deben tener y además entidades que regulen el buen funcionamiento y que cada una de las actividades que se realicen sean correctas pero siempre y cuando se trabaje sin ningún tipo de presión y, que se cumplan en la integraciones las dos las necesidades. Esta fusión de las dos teorías de muestra en la figura 2.12.

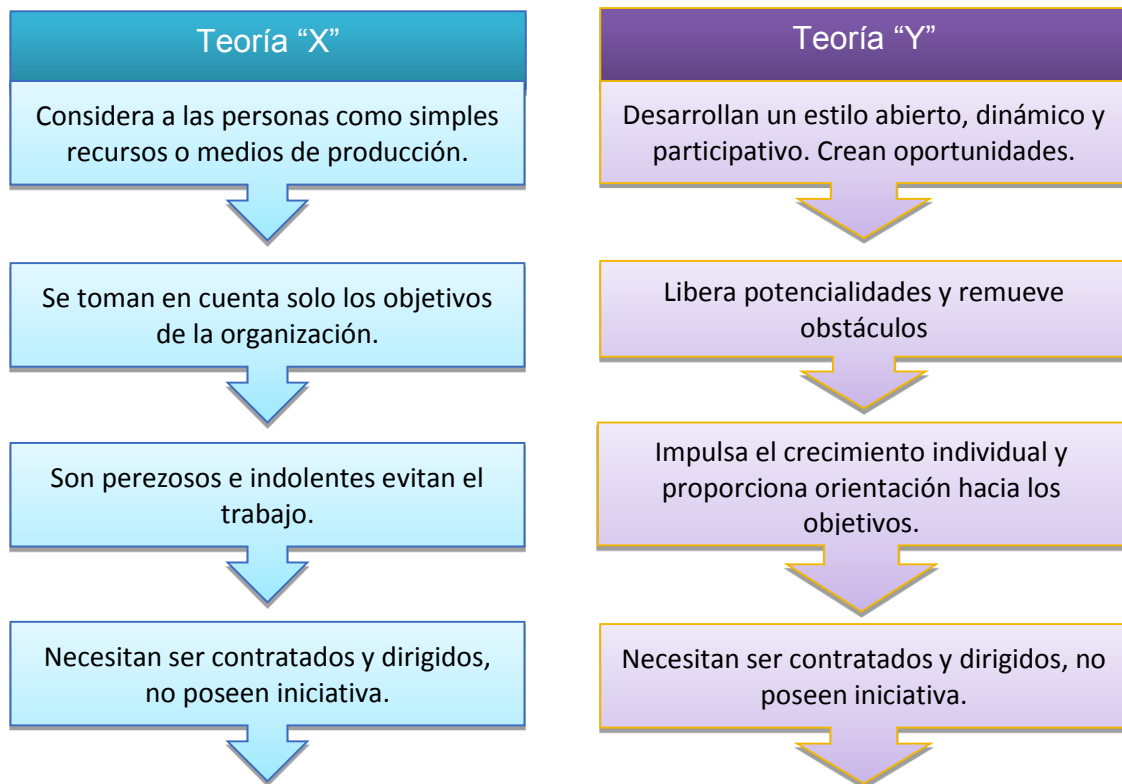


FIGURA 2.12 Teorías "X" y "Y"

### 2.2.1.7.3 Teoría de Frederick Herzberg

Uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas, es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene o más conocida como "Teoría de los dos factores"

Herzberg parte de la idea de que la relación del individuo con su trabajo es básica y, que su actitud ante el mismo puede depender del éxito o fracaso.

Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.<sup>21</sup>

Cuando las personas estaban satisfechas con su trabajo aludían a factores intrínsecos (internos a la propia actividad del individuo) como determinantes de su satisfacción, por el contrario, cuando se mostraban insatisfechos citaban factores extrínsecos.

Como lo muestra la tabla 2.8 en relación con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción de los trabajadores.

---

<sup>21</sup> Rodríguez Estrada Mauro, Motivación al trabajo, 2da ed. México 1988, p. 31.

TABLA 2.8 Factores relacionados con la satisfacción en el trabajo.

Factores intrínsecos. Satisfechos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logro.</li> <li>2. Reconocimiento.</li> <li>3. Condiciones propias de trabajo.</li> <li>4. Responsabilidad.</li> <li>5. Progreso.</li> <li>6. Crecimiento.</li> </ol>
Factores extrínsecos. Insatisfechos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas y administración en la empresa.</li> <li>2. Supervisión.</li> <li>3. Relaciones interpersonales.</li> <li>4. Condiciones del trabajo.</li> <li>5. Sueldo.</li> </ol>

Herzberg llamó a las fuentes de satisfacción motivadores, puesto que parecían ser indispensables para conseguir importantes mejoras en la realización del trabajo. A continuación menciona lo que son los factores motivadores-satisfactores:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

También observó que cuando los empleados hablaban sobre el hecho de sentirse insatisfechos con el trabajo, se referían a factores externos del mismo

aunque relacionados con él, a estas fuentes de insatisfacción las llamo factores de higiene:<sup>22</sup>

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

De acuerdo con Herzberg la satisfacción e insatisfacción no son polos opuestos de una misma dimensión, son dos dimensiones individuales. Ya que en la satisfacción influyen los motivadores, la insatisfacción y los factores de higiene.

También establece que no son los mismos los motivadores para rendir bien en el trabajo y los motivadores para rendir mal. Para lo primero es determinante el trabajo, para lo segundo el contexto del trabajo.

El origen de la satisfacción en el trabajo suele ser el trabajo mismo, en tanto que el origen de la insatisfacción se halla en las personas y en las cosas que forman el medio laboral. Lo opuesto a insatisfacción laboral no es satisfacción, como superficialmente esperaría cualquiera, sino ausencia de insatisfacción.

---

<sup>22</sup> R. Hompton David, *Administración*, 3a. ed., trad. De Marco Antonio MalfavónMartinez, México, 1989, p. 442 y 443.

Con su distinción de las dos clases de factores motivacionales: los higiénicos y de superación, Herzberg ha ayudado a muchos dirigentes empresariales a despejar el terreno que pisan y a manejarse con tinto. <sup>23</sup>

#### 2.2.1.7.4 Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

David Clarence McClelland psicólogo estadounidense desarrollo la teoría de la necesidades adquiridas, ha contribuido a la compensación de la motivación al identificar, en su teoría de las necesidades tres tipos de necesidades básicas motivadoras; y propone que ciertos tipos de necesidades se adquieren durante la vida del individuo. Esto quiere decir que las personas no nacen con estas necesidades, sino que pueden aprenderlas o adquirirlas a lo largo de sus vidas. Como menciona McClelland en la figura 2.13, las tres necesidades que se estudian con la mayor frecuencia son:

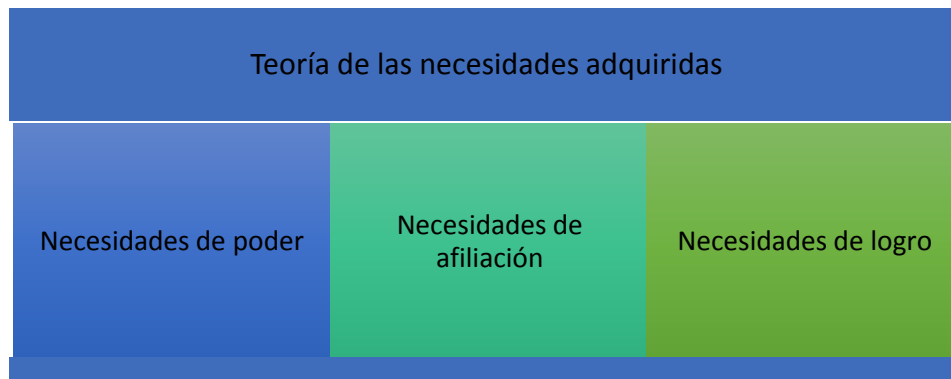


FIGURA 2.13 Teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland.

---

<sup>23</sup> Ídem.



### Necesidades de poder

McClelland encuentra que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control, en general esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conservadores aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan enseñar y hablar en público.

También nos indica que las primeras experiencias de la vida determinan si estas personas adquieren o no estas necesidades. Por consiguiente esta situación, sería cuando se motiva a los niños para que hagan las cosas por sí mismos y reciben un refuerzo, adquirirán una necesidad de logro.

### Necesidades de afiliación

A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

Es el deseo de establecer relaciones personales estrechas, evitar conflictos y establecer amistades afectuosas. Si se les motiva para que formen relaciones humanas afectivas, desarrollarán una necesidad de afiliación, y si ellos experimentan satisfacción al controlar a otras personas, adquirirán una necesidad de poder.

### Necesidades de logro

Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso, quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (más no imposibles). Asumen un enfoque realista del riesgo, no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan.<sup>24</sup>

Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa. Por consiguiente McClelland estudió las necesidades humanas por más de 20 años y sus implicaciones para la administración.

Las personas que tienen una alta necesidad de logro son con frecuencia emprendedoras, les gusta hacer algo mejor que sus competidores y aceptan riesgos razonables en los negocios. Por otra parte, las personas que tienen una alta necesidad de afiliación son integradores exitosos, cuyo trabajo es coordinar las actividades de varios departamentos en una organización.

Así mismo si cuentan con un alto nivel de afiliación son capaces de establecer relaciones de trabajo positivas con los demás; y una alta necesidad de poder con frecuencia permite el logro exitoso en los niveles más altos en la jerarquía de la organización. McClelland estudió a los administradores de AT&T (American Telephone and Telegraph, compañía que provee servicio de voz, internet a negocios, clientes y agencias del gobierno). Durante 16 años, y encontró que los que poseían una alta necesidad de poder; tenían más probabilidades de seguir una ruta de promoción continua a lo largo del tiempo.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>Harold Koontz, et al., Administración una perspectiva global y empresarial, decimocuarta edición, editorial McGraw Hill, México 2008, p.400

<sup>25</sup> L. DaftRichar, MarcicDorothy, op. cit.12 p. 453 y 454.

Más de la mitad de los empleados en los niveles más altos tenían una alta necesidad de poder. En contraste los administradores con una necesidad de logro pero con una baja necesidad de poder, solían llegar al tope de su carrera profesional antes y en un nivel más bajo.

La razón es que las necesidades de logro se pueden satisfacer a través de la tarea misma, mientras que las necesidades de poder se satisfacen únicamente mediante el ascenso a un nivel en el cual una persona tiene poder sobre los demás. Esta teoría ayuda a entender que es lo que motiva a los empleados de las organizaciones, de este modo los administradores pueden diseñar un trabajo que le satisfaga y por lo tanto produzca comportamientos apropiados y exitosos.

#### **2.2.1.7.5 Teoría de las expectativas de Víctor H. Vroom.**

Víctor H. Vroom, quien sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla.

También indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan el resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos la teoría de Vroom pueden expresarse como:<sup>26</sup>

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

---

<sup>26</sup>Ibídem p.394 y 395.

Uno de los grandes intereses de Vroom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones del individuo, se ajusta al concepto de armonía de objetivos, ya que cada individuo tiene metas personales distintas a las organizacionales.

En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

El gran atractivo de esta teoría es también su debilidad, su supuesto de que las percepciones de valor varían entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión.

Esta teoría es difícil de poner en práctica y, sin embargo, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen implicar.

#### **2.2.1.7.6 Modelo de motivación de Porter y Lawler**

Es similar al de Vroom. Su postulado central es que la motivación laboral está determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conducirá a la consecución de objetivos y de resultados que poseen un valor para la persona. Se diferencia de los modelos anteriores sobre todo en los siguientes aspectos:

- 1) Distingue entre esfuerzo como “energía aplicada” y “rendimiento laboral producido”, en el que además del esfuerzo intervienen otros factores, como sus aptitudes y la percepción del rol o forma en que define el éxito o realización eficaz de su trabajo,
  
- 2) Hace diferencias entre recompensas intrínsecas y extrínsecas.<sup>27</sup>

La cantidad de esfuerzo que es la fortaleza de motivación y la energía ejercida, depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa.

El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real como se muestra a continuación en la figura 2.14.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> *Ibíd*em p.396

<sup>28</sup> Porter Lyman W. y Edward E. Lawler III, *Actitudes y desempeño gerencial*, Homewood, IL: Irwin, 1968; Pavett Cynthia M, *Evaluación del impacto de la información sobre el desempeño y motivación*, Relaciones humanas, 1983.

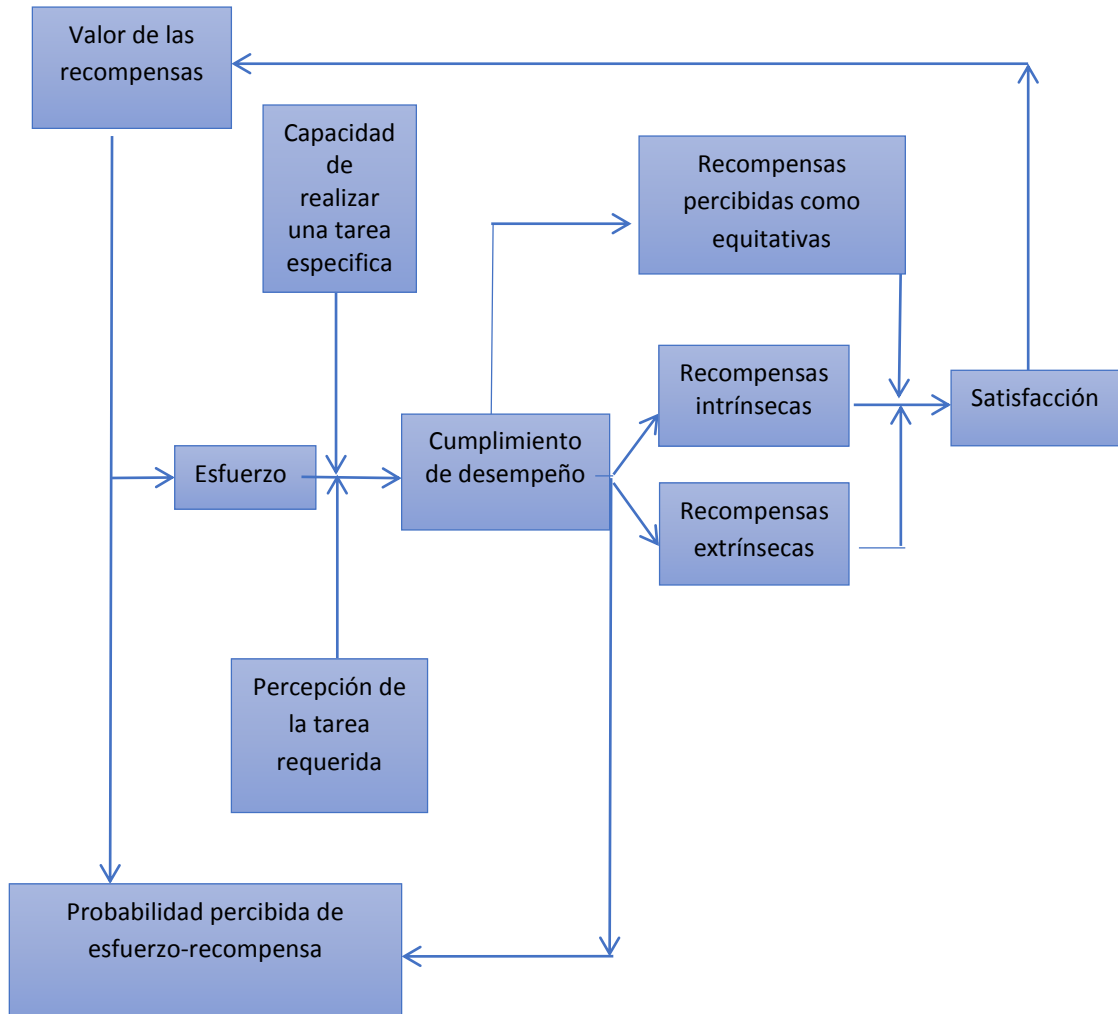


FIGURA 2.14 Modelo basado en la teoría de las expectativas, aplicado primordialmente a gerentes.

El desafío número uno de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y más eficaces. Como a continuación se observa en la figura 2.15



FIGURA 2.15 El desafío número uno en las organizaciones.

### 2.2.2 La Motivación laboral

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc.

La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores:

- Como se automotive la persona y,
- Como lo estimula el medio.

### **2.2.2.1 Antecedentes históricos de la motivación laboral**

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVIII trajeron consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia en el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto.

Por otra parte a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajo con su rendimiento laboral, y su satisfacción personal.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar que buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con que trabajos se sienten más identificados, etc. La motivación laboral busca que el trabajador se sienta realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñará dentro de la empresa.

### **2.2.2.2 Tipos de motivación laboral**

Existen diferentes tipos de motivación laboral:

#### La mejora de las condiciones laborales:

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.



### El enriquecimiento del trabajo:

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

### La adecuación persona /puesto de trabajo:

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

### La participación y delegación:

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

### El reconocimiento del trabajo efectuado:

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

### Evaluación del rendimiento laboral

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

### El establecimiento de objetivos

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos. De ahí que los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.<sup>29</sup>

#### **2.2.2.3 Prestaciones Laborales**

Las prestaciones laborales son el incentivo que otorga una empresa a sus empleados, con el propósito de motivar a la nómina un sentido de pertenencia por la empresa u organización, protegiendo al mismo empleado de riesgos imprevistos y ayudando en la mejora de calidad de vida personal, social y familiar.

Estas son adiciones al sueldo o salario de cada empleado, cancelado por los empleadores en dinero o especie.

Existen otras las cuales son derechos de los trabajadores, como son las utilidades; se refiere al pago de utilidades anualmente, por lo general es cancelado al final de cada año fiscal.

“Las prestaciones laborales es toda acción de la gerencia, bien descansa en disposiciones legales, estatutarias o administrativas, dirigidas a ofrecer al

---

<sup>29</sup>Zornoza Luis, “*Motivación laboral*”

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>, Marzo, 2004.

trabajador una ayuda económica o servicio social, en adición a su salario, con la finalidad de reducir el gasto del empleado, fomentar su desarrollo y crear condiciones de trabajo satisfactorias”.<sup>30</sup>

### **2.2.2.3.1 Tipos de prestaciones**

Las prestaciones laborales tienen como objetivo complementar el salario del empleado y sirven también como motivación profesional para hacer que el trabajador se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo y alcance los objetivos. Las prestaciones laborales según la Ley Federal del Trabajo son:

#### Jornada de Trabajo

La jornada de trabajo puede ser diurna, nocturna o mixta y se establece en el momento de la contratación y no podrá modificarse hasta un nuevo contrato.

#### Seguro Médico

Gracias a esta protección el trabajador obtiene atención médica sin costo para él y sus familiares, además que puede justificar ausencias por motivos de salud con goce de sueldo.

#### Descansos

Por cada seis días de trabajo, el trabajador gozará de un día de descanso obligatorio por lo menos, con goce de salario íntegro.

---

<sup>30</sup> “Prestaciones laborales” <http://edukavital.blogspot.mx/2013/02/prestaciones-laborales.html>, Febrero, 2013.

### Descansos obligatorios

Por disposición oficial los empleados tienen derecho a gozar de los siguientes días de descanso obligatorios adicionales a su periodo vacacional:

- 1° de enero
- Primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero
- Tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo
- 1° de mayo
- 16 de septiembre
- Tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre
- 1° de diciembre de cada seis años –transmisión del Poder Ejecutivo Federal
- 25 de diciembre

### Vacaciones

Los trabajadores con un año de servicio disfrutarán de un período anual de seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

### Prima Vacacional

Por ley, las personas pueden gozar de 6 días de vacaciones tras un año de trabajo. Posteriormente, se aumentarán dos días por cada año laborado hasta llegar a 12, a partir de ahí se suman 2 días cada 5 años.

Adicionalmente, las empresas deben otorgar una Prima Vacacional que consiste en un 25% del salario de cada día descansado.

### Aguinaldo

Es una prestación de ley que establece la compensación con mínimo 15 días de salario, que deberán ser entregados cada año antes del 20 de diciembre. Si el empleado no ha cumplido el año de antigüedad se le otorga la parte proporcional correspondiente a los meses trabajados.

### Capacitaciones

De acuerdo con el artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo las empresas tienen la obligación de proporcionar a sus trabajadores las enseñanzas técnicas necesarias para el desempeño de su actividad. La capacitación del trabajador es obligatoria y deberá de realizarse en horario de trabajo, salvo que por necesidades de servicio se modifique.<sup>31</sup>

Muchas empresas pasan por alto la necesidad de los trabajadores de recibir capacitación y prefieren contratar gente que domina de antemano las actividades a realizar. Si bien, la experiencia siempre es importante, cada vez más empresas comprueban los beneficios de entrenar a su personal. Por ello, recibir instrucción y formación en el trabajo es de vital importancia para cualquier empleado; algunas otras prestaciones que otorgan las empresas son:

### Vales de despensa

Tienen un valor nominal como el dinero en efectivo, pero son canjeables por bienes en establecimientos predeterminados. Benefician a los empleados al complementar su salario en la compra de productos de primera necesidad.

---

<sup>31</sup>Pymempresario, *Prestaciones laborales: un tema recurrente entre trabajadores*, <http://www.pymempresario.com/2011/07/prestaciones-laborales-un-tema-recurrente-entre-trabajadores-2/>, 2013.

### Seguro de Gastos Médicos Mayores

Permite cubrir emergencias de salud o tratamientos médicos resultantes de accidentes o enfermedades. Asegura a los trabajadores para ser atendidos en unidades médicas privadas.

### Fondos de Ahorro

El objetivo es incentivar el ahorro entre los trabajadores, quienes aportan un porcentaje de su salario durante cierto periodo de tiempo y posteriormente reciben su ahorro junto con una aportación adicional de parte de la empresa.

### Bonos por productividad

No solo representan un incentivo atractivo para los trabajadores respecto a sus percepciones, también estimulan la competitividad e impulsan el trabajo orientado a objetivos.<sup>32</sup>

A continuación en la tabla 2.9 se muestran otras prestaciones de los empleados.

Tabla 2.9 Prestaciones más comunes de los trabajadores.

Prestaciones más comunes de los trabajadores
Actividades socioculturales y recreativas
Aguinaldo

<sup>32</sup> OCC Mundial, Prestaciones laborales, [http://blog.occeduacion.com/blog/bid/323011/Las-8-prestaciones-laborales-mas-valoradas#.U7rLW\\_I5NPc](http://blog.occeduacion.com/blog/bid/323011/Las-8-prestaciones-laborales-mas-valoradas#.U7rLW_I5NPc), Octubre, 2013.

Ayuda educativa
Ayuda para gastos por defunción
Ayuda para renta, transporte, guardería
Ayuda por nacimiento de hijos
Bono o premio por productividad
Examen médico
Fondo de ahorro
IMSS
INFONAVIT
Pago especial por tiempo extra
Prima Dominical
Reparto de utilidades

Es claro que las sociedades modernas han tenido que idear instituciones y crear instrumentos sociales que proporcionen esa protección ante las inseguridades de la sociedad industrial, especialmente ante los riesgos imprevistos e imprevisibles que los mismos cambios de su economía han gestado. Estas instituciones son las que constituyen, en nuestro tiempo, las de la seguridad social y uno de sus instrumentos más difundidos está constituido por las prestaciones para los empleados. Ya que en la actualidad se observa que en las prestaciones convergen los intereses de diversos agentes sociales.

En primer lugar el gobierno, que influye y promueve la aprobación de leyes en la materia debida, entre otros aspectos, a que se ha visto que las prestaciones coadyuvan a la estabilización de la economía y al bienestar social de la población económicamente activa, lo que le permite centrar la atención en la población desprotegida.

En segundo lugar las organizaciones, que han reconocido su parte en el tema tan actual de la responsabilidad social, pero sobre todo que han recibido los beneficios directos de crear un ambiente de seguridad y confianza propicio para sus actividades productivas.

En tercer lugar los sindicatos, que han visto en las prestaciones un medio importante de defensa de sus agremiados y de extensión de sus intereses económicos, pero en particular políticos y en;

Cuarto lugar de los empleados y sus familias, quienes, en muchos casos y no obstante los altos riesgos imprevisibles que enfrenta alguien que vive en el mundo de hoy, reciben los beneficios de la seguridad, la protección y las ayudas que las prestaciones significan para mantener y, muy posiblemente, mejorar de manera significativa su calidad de vida, tanto en el presente como en el futuro. De esta forma, las prestaciones actualmente son requeridas por la ley, deseadas por los empleados, demandadas por los sindicatos y, dentro de ciertos límites, ofrecidas por las empresas como un instrumento eficaz para crear un ambiente de confianza propicio para la productividad y porque contribuyen a estabilizar la economía.

#### **2.2.2.4 Factores psicosociales en el trabajo**

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción y las condiciones de su organización por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera de este, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción laboral. Así mismo los factores psicosociales en el trabajo dependen del área que realice su rol el trabajador y definen la interacción que tenga dentro de la organización, como pueden ser la estabilidad de su empleo, la iniciativa, comunicación, la participación



y las relaciones. Pero también existen factores que pueden repercutir en el trabajador y afecte su salud y su desarrollo en el ámbito laboral; algunas de estas situaciones pueden producir ansiedad y que es preciso evitar son las siguientes:

- Realización de tareas innecesarias.
- Tareas que no pueden realizarse por no disponer de los recursos necesarios.
- Encomienda de tareas que al llevarse a cabo, exigen saltarse los métodos establecidos.

El diagrama presenta un conjunto de factores humanos del medio ambiente de trabajo que están en continua interacción dinámica, como se muestra en la figura 2.16

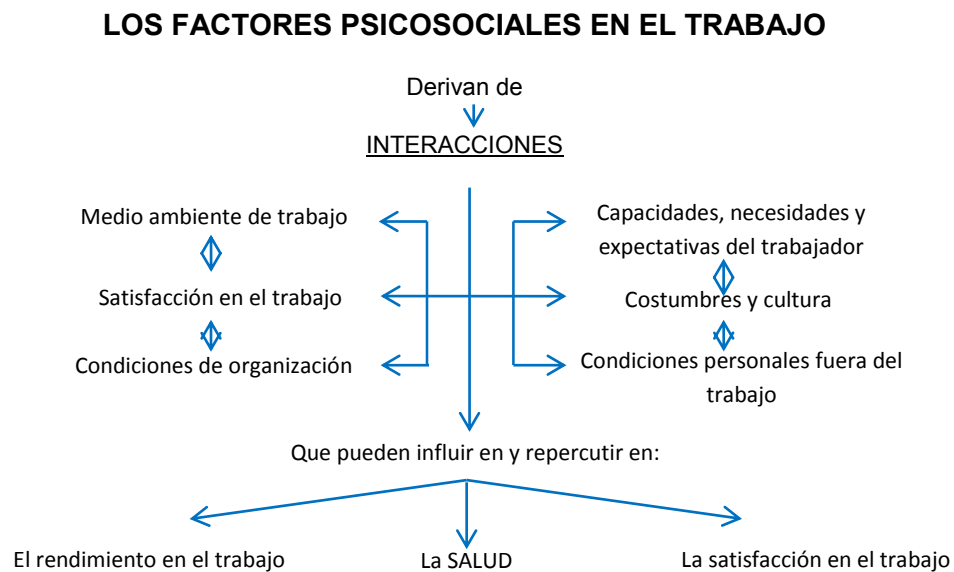


FIGURA 2.16 Factores psicosociales en el trabajo.

El medio ambiente de trabajo, las tareas y los factores de organización son representativos de las condiciones de trabajo que ocupan. Las reacciones de los trabajadores dependen de sus habilidades, necesidades, expectativas, cultura y de su vida privada.

Estos factores humanos pueden cambiar con el tiempo, cuando tales condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional.

Así mismo las formas acertadas de cultura empresarial, de liderazgo y de clima laboral, las condiciones psicosociales generales, afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional.

Para adaptarse entre otras causas. La interacción negativa entre las condiciones de trabajo y los factores humanos del trabajador pueden conducir a perturbaciones emocionales, problemas del comportamiento y cambios bioquímicos y neurohormonales que presentan riesgos adicionales de enfermedades mentales y físicas.

Los factores psicosociales son factores presentes en todas las organizaciones con resultados positivos o negativos y la cultura, el liderazgo o el clima organizacional pueden generar excelentes o pésimas condiciones de trabajo con consecuencias positivas o negativas para la salud de los trabajadores.

También pueden también preverse efectos nocivos para la satisfacción y el rendimiento en el trabajo. Una correspondencia óptima, por una parte, entre las capacidades y las limitaciones del individuo y por otra parte, las exigencias del trabajo y del medio ambiente, podría crear una situación psicosocial en el trabajo que tendría una influencia positiva sobre la salud, entre otras cosas.

## **2.3 ABB S.A de C.V. como empresa de servicio**

La empresa ABB es una de las líneas de producción actual y más compleja, lo que implica que lleva en aumento la demanda de servicios para maximizar su disponibilidad. ABB puede ofrecerle experimentados ingenieros de servicio, contratos de servicios con la tecnología exclusiva de ABB, Remote Service, y soporte técnico.

Así mismo, los equipos de servicio de ABB le proporcionan un servicio óptico en sus instalaciones así como un diagnóstico en los fallos de sus instalación y corregirlos rápidamente.

El propósito de los contratos de servicio de ABB es diseñar una serie flexible de paquetes personalizables para satisfacer las necesidades de sus clientes.

### **2.3.1 Misión**

#### Mejorar el rendimiento

ABB ayuda a sus clientes a mejorar su funcionamiento, la fiabilidad de la red y la productividad, a la vez que les ayuda a ahorrar energía y disminuir su impacto ambiental.

#### Impulsar la innovación

La innovación y la calidad son características clave de los productos, sistemas y servicios que ofrece.

### Atraer el talento

ABB está decidida a atraer y retener a personas dedicadas y competentes, así como ofrecer a sus empleados un entorno de trabajo global y atractivo.

### Actuar con responsabilidad

La sustentabilidad, la reducción del impacto ambiental y la ética empresarial, están en el centro de nuestra actividad comercial y de nuestras operaciones.

### **2.3.2 Visión**

Como una de las primeras compañías mundiales de ingeniería ayudamos a nuestros clientes a utilizar la energía eléctrica de forma eficiente, al incrementar la productividad industrial y a reducir su impacto ambiental de forma sustentable. La capacidad tecnológica de ABB, el conocimiento acumulado en aplicaciones y la presencia global, ofrecer a sus clientes un fácil acceso a soluciones para energía y automatización de última generación.

La innovación y calidad son características claves de nuestra oferta de servicios y productos, construimos relaciones de largo plazo y de mutua creación de valor con nuestros clientes y proveedores.

Como una de las compañías más globales y dinámicas del mundo, ABB es única en su ambiente y actitud multicultural. Estamos comprometidos en atraer y retener a los mejores y más dedicados profesionales, ofreciendo a nuestros empleados un atractivo ambiente laboral y excelentes oportunidades de desarrollo.

### **2.3.3 Principios**

#### Responsabilidad

- Tomar responsabilidad
- Apegarse a las normas
- Hacer un trabajo profesional
- Cumplir las promesas

#### Respeto

- Valorar las diferencias
- Discutir, debatir y escuchar
- Integridad
- Estima personal por todos los empleados de ABB

#### Determinación

- Proveer resultados Ganar-Ganar para todos nuestros grupos de interés
- Continuidad
- Empuje por los resultados
- Compromiso

### **2.3.4 Política de calidad**

Desarrollar y brindar servicios y acciones de valor para satisfacer las expectativas de nuestros afiliados e interlocutores con una actitud de servicio, innovación y mejora continua.

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS**

### **3.1 Procesamiento y análisis estadísticos de los datos.**

Se aplicó un cuestionario a los empleados de la empresa de servicios ABB S.A de C.V. de la Ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, tomando a los 27 empleados de dicha empresa. A continuación se presentarán gráficamente los resultados obtenidos, con el fin de demostrar los aspectos que se suscitaron durante la investigación.

Hoy en día, las empresas consideran de extrema importancia la motivación de los trabajadores a la hora de organizar la producción por lo que la empresa proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.

Lo anterior se puede observar en la figura 3.1 en donde el 44 por ciento de los trabajadores afirmó que siempre se les proporcionan oportunidades para crecer, un 45 por ciento respondió que casi siempre y el 11 por ciento respondieron que a veces se les proporcionan oportunidades para crecer.

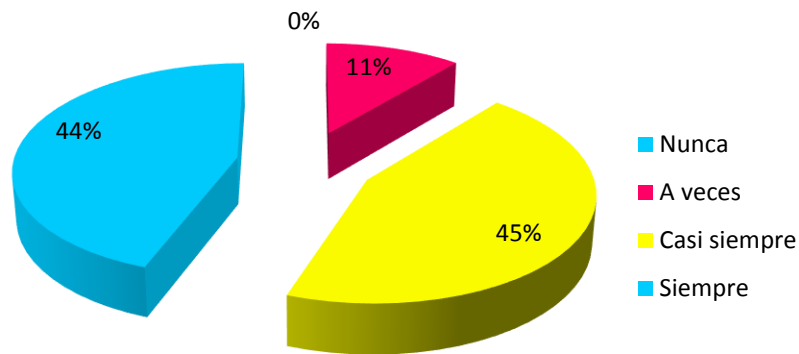


FIGURA 3.1 Oportunidades de crecimiento económico y profesional en la empresa.

Se ha visto que existe en el rendimiento del trabajador y motivar a los empleados es difícil, ya que cada individuo tiene sus razones para trabajar y lo que estimula a unos puede no ser importante para otros.

La empresa debe buscar de qué manera puede lograr que sus empleados deseen hacer algo, trabajar más y mejor, se puede ir percibiendo que con los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas.

Según los resultados se observó que los empleados de la empresa de servicios ABB S.A de C.V en un 48 por ciento respondieron que siempre satisfacen sus necesidades básicas, el 37 por ciento también afirma que casi siempre satisfacen sus necesidades básicas y un 15 por ciento menciona que a veces puede cubrir sus necesidades básicas, también depende de las necesidades de cada trabajador.



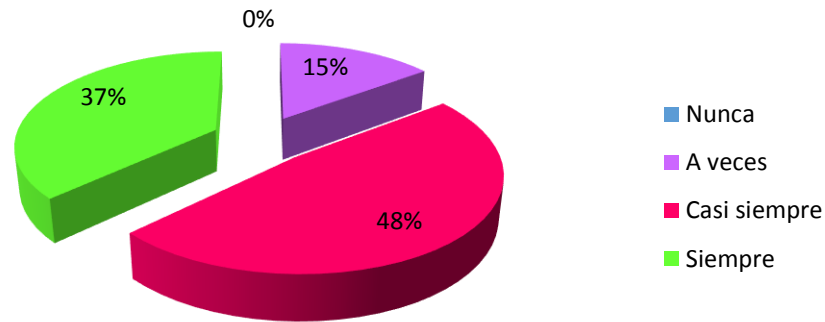


FIGURA 3.2 Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas.

Un trabajador aunque por tiempo tenga derecho a las vacaciones, no se las puede tomar por derecho propio, es decir, sin permiso o autorización de su jefe, la pregunta tres evidencia que el trabajo actual sí les permite disfrutar de sus vacaciones anuales; es por eso que en la figura 3.3 se muestra que de los encuestados, el 48 por ciento afirmó que siempre disfruta de sus vacaciones, un 33 por ciento menciona que casi siempre a pesar que se encuentran con mucho trabajo todo el año y un 19 por ciento respondió que a veces.

Teniendo en cuenta que el contrato de trabajo resulta ser consensual, es decir, fruto del acuerdo de la voluntad del empleador y del trabajador; consolidado el derecho para que el trabajador disfrute del periodo de vacaciones, las partes pueden también de común acuerdo disponer las fechas en que el trabajador saldrá de vacaciones, procurando que sea en una fecha que a aquel le convenga de acuerdo con sus necesidades familiares y personales, así como al empleador para evitar que se pueda presentar alguna dificultad en el desarrollo de las actividades propias de la empresa, con ocasión de la ausencia del trabajador.

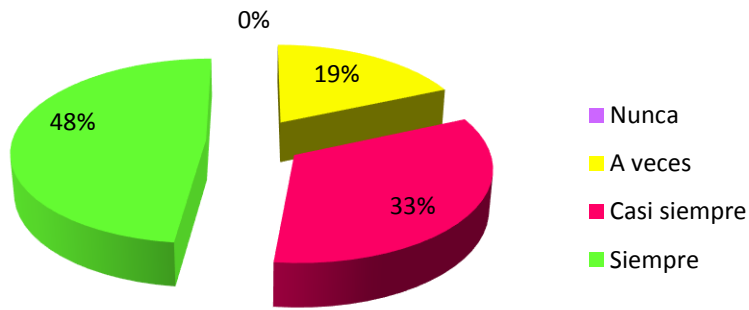


FIGURA 3.3

Disfruta de su período de vacaciones anuales.

Las prestaciones laborales son una fuente principal de motivación para los empleados, por ello en la siguiente pregunta los encuestados seleccionaron las prestaciones que les proporciona la empresa y en la figura 3.4 se muestran los resultados; 27 trabajadores confirmaron que reciben fondo de ahorro que se entrega cada año, aguinaldo, vales de despensa otorgándoselos cada mes, seguro de gastos mayores, descansos obligatorios y seguro de vida. Y 4 trabajadores mencionaron que se les otorga bonos de productividad.

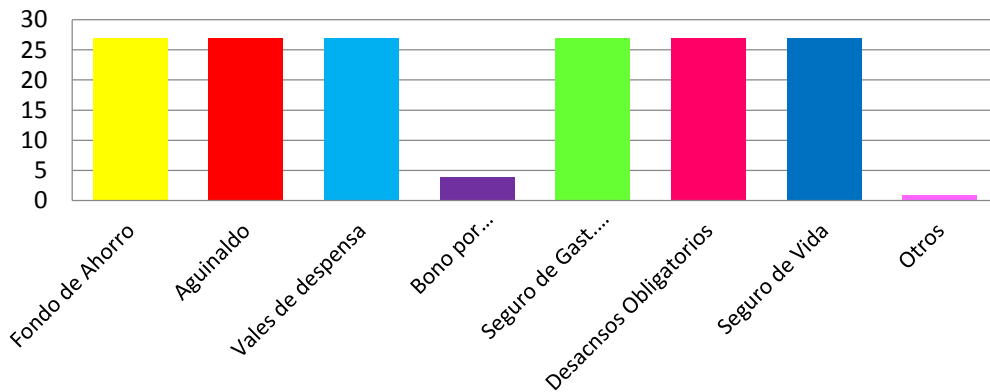


FIGURA 3.4 Tipos de prestaciones laborales que reciben los empleados.

De la pregunta anterior se cuestionó a los empleados si las prestaciones laborales eran las adecuadas en su trabajo lo cual confirmaron que sí, además que son de acuerdo a la Ley, mientras que por otro lado tuvieron una opinión diferente; ya que surge entre los trabajadores esa duda donde existen empresas con prestaciones mejores, como puede ser comedor, automóvil entre otras prestaciones. Por lo que su respuesta se refleja en la siguiente figura 3.5 obteniendo un resultado positivo con el 85 por ciento, y con un 15 por ciento respondieron negativamente.

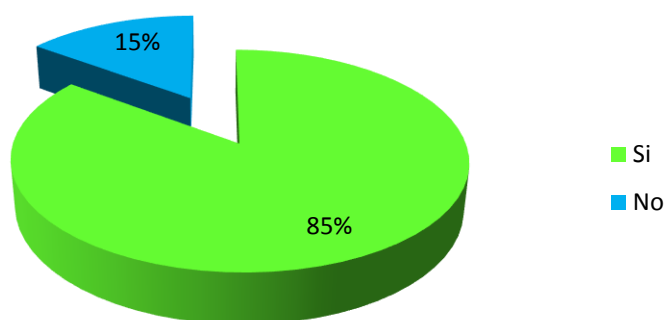


FIGURA 3.5 Las prestaciones laborales adecuadas.

Algo muy común en los empleados es la **estabilidad laboral**, ya que es una sensación de seguridad que es provisto por el jefe, pero a decir verdad, en la creación de esta seguridad o certeza se conjugan muchos otros factores; algunos de ellos dependen exclusivamente del trabajador; lo cual consiste en el derecho que tiene a conservar su puesto de trabajo, pero todo derecho conlleva a una obligación, y en este caso a muy grandes rasgos, se trataría de no incurrir en faltas graves o no admitidas por el jefe.

Además el trabajador debe de sentirse seguro y estable en su empleo, por lo que se muestra en la figura 3.6 que un 52 por ciento nos dice que los trabajadores de la empresa ABB S.A de C.V. de la ciudad de Coatzacoalcos, siempre se sienten

seguros y estables en dicha empresa, y con un 41 por ciento nos dicen que casi siempre y el 7 por ciento de los trabajadores a veces se sienten seguros y estables, por las actividades que llevan a cabo ya que en ocasiones trabajan con cierto grado de riesgo.

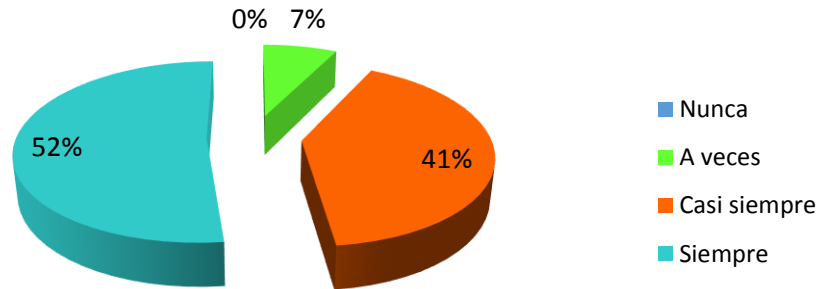


FIGURA 3.6 Siente seguridad y estabilidad en el empleo.

Se cree que es de gran importancia tener presente ciertos criterios y consideraciones a la hora de dirigirse a los trabajadores sobre el clima laboral y organizacional dentro de la empresa y eso depende para alcanzar ya no solo la satisfacción del cliente, sino también la satisfacción del personal que labora; de ahí que es la principal fuerza motora de la empresa.

También se considera necesario tener y generar conciencia de la importancia del buen trato que deben recibir los trabajadores de parte de los empresarios. Un trabajador que se identifica con su empresa y con su trabajo creará un vínculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización y que incide directamente en el desempeño de los empleados. Es por ello que un trato justo es una labor que debe preocuparnos día a día, y que de darse puede también traducirse en beneficios para la empresa, y que de hecho se hará tangible con una mayor identificación del personal para con la empresa, de trabajos más eficientes.

Por lo tanto el trabajador debe recibir un trato justo en su empleo, para ello la gráfica 3.7 detalla los resultados obtenidos de dicha investigación la cual nos dice que un 56 por ciento de los trabajadores afirman que siempre tienen un trato justo, un 37 por ciento confirma que casi siempre y por lo contrario con un 7 por ciento respondieron que a veces reciben un trato justo.

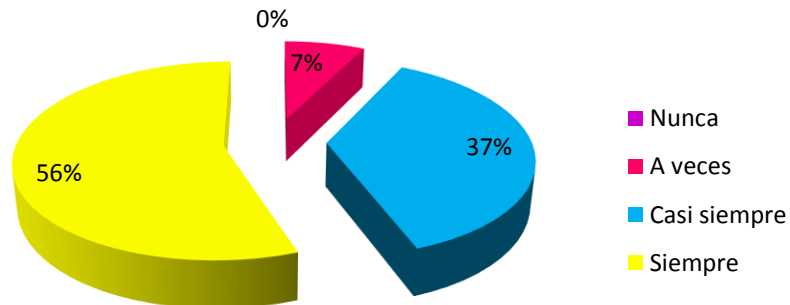


FIGURA 3.7 Trato justo en el trabajo.

En la actualidad comprender las razones que motivan a los trabajadores, podría ser una de las claves del éxito de una organización. Motivar es equivalente a poner en movimiento, o dicho de otra forma, impulsar a realizar determinado tipo de acciones las cuales se intentan ejecutar, ya fuere por necesidades del trabajador o por las expectativas que el resultado de la acción genera en el mismo.

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas pretendiendo obtener con la aplicación de incentivos, el mejorar el nivel de desempeño de los empleados. Pero cabe mencionar que no siempre serán económicamente recompensados, también se pueden otorgar incentivos de valor relacionados con felicitaciones verbales o escritas, ya que este incentivo le hace saber al trabajador que él, está dando un valor agregado a la organización.

Así mismo la siguiente pregunta es si los trabajadores reciben incentivos por parte de la empresa cuando está bien hecho su trabajo, para ello la gráfica 3.8 detalla que el 60 por ciento respondieron que nunca reciben incentivos por su buen trabajo que desempeñaron, así como el 32 por ciento mencionaron que a veces, y con un 13 por ciento que casi siempre.

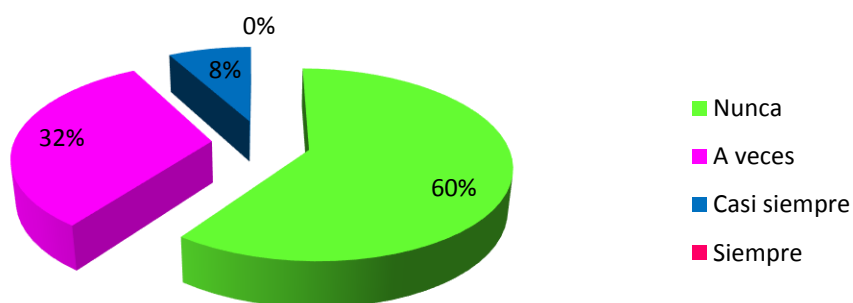


FIGURA 3.8 Otorgamiento de incentivos por la realización de un buen trabajo.

Con relación a la pregunta anterior solo 10 trabajadores afirmaron que han recibido felicitaciones escritas o verbales por parte de la empresa. Mientras que los 17 trabajadores restantes no seleccionaron ningún otro incentivo en el cuestionario. Como se muestra en la figura 3.9

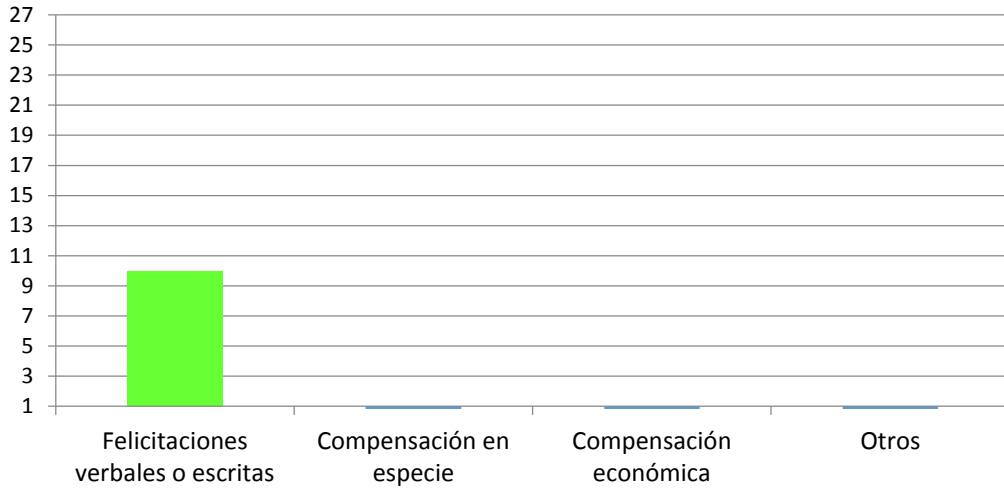


FIGURA 3.9 Tipos de incentivos.

Cuanto mayor sea la meta que se proponga, mayor será el logro que se alcance, siempre que se posea los conocimientos y la capacidad necesaria para alcanzar dicha meta, por eso la implantación de metas se utilizan como ayuda para realizar un buen desempeño laboral, por consiguiente los trabajadores respondieron con un 100 por ciento que siempre se implantan metas para alcanzar sus objetivos y desarrollar un buen trabajo.

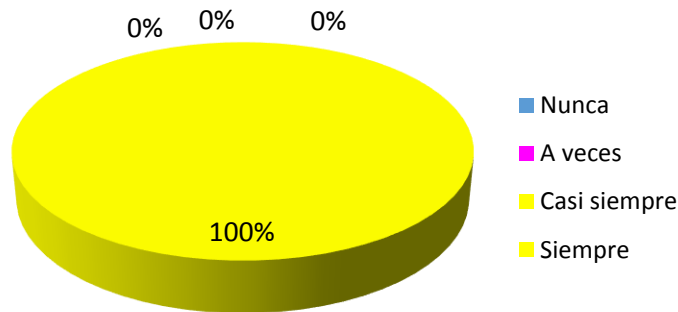


FIGURA 3.10 Implantación de metas como ayuda para realizar un buen trabajo.

El esfuerzo que una persona invierte en alcanzar una meta es mayor, cuanto mayor sea la dificultad para alcanzarla, es decir, cuanto más difícil se considera algo, el esfuerzo se duplicará. Además, las metas más duras hacen a las personas ser más persistentes porque saben que dicha persistencia es necesaria para alcanzar una meta de ese calibre.

Tener metas y objetivos puede ser algo muy importante en la vida de una persona, porque sirve para dirigir su conducta, da sentido a su vida o trabajo y motivándola para persistir en su esfuerzo a través del tiempo.

En cuanto a las metas a alcanzar el 56 por ciento de los trabajadores afirmaron que implica esfuerzo y dedicación completa, y el 44 por ciento respondió que casi siempre se les exige un esfuerzo y más dedicación para completar su trabajo como se muestra en la gráfica 3.11.

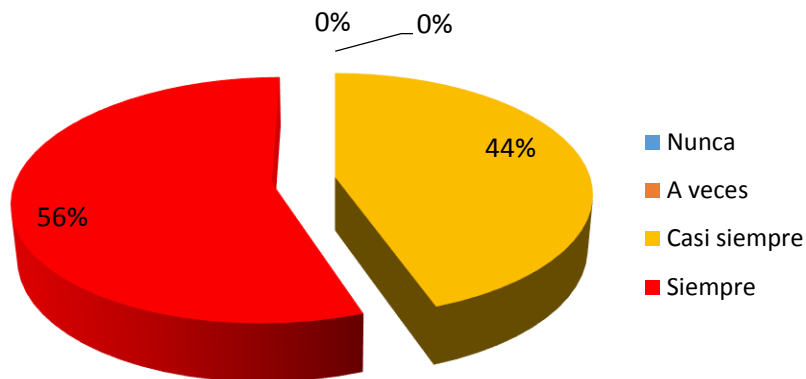


FIGURA 3.11 Las metas a alcanzar implican esfuerzo y dedicación completa.

Tener metas en la vida es tan importante como la vida misma. Ellas hacen que la vida valga la pena, aportan entusiasmo, permiten obtener logros y cuando



se logran se enorgullece de ello, las metas hacen que ocupes tu tiempo de manera productiva en vez de malgastarlo con pasatiempos que no te aportan nada.

Las metas aumentan el interés en lo que se hará, aumentan el entusiasmo, aportan un sentido de dirección y motivación, provocan ese instinto de lograr el objetivo planeado a como dé lugar, provocan retos en uno mismo obteniendo entusiasmo en el trabajo.

Si no se tiene ninguna meta, el trabajo puede convertirse con el tiempo en una pesada carga rutinaria, respecto al cuestionamiento para saber si los trabajadores tienen fechas límites para completar las metas en el trabajo; en la figura 3.12 del total de los encuestados, el 89 por ciento afirmó que siempre tienen fecha límite para alcanzar sus metas, así como un 11 por ciento contestó que casi siempre hay una fecha que respetar en la entrega de proyectos.

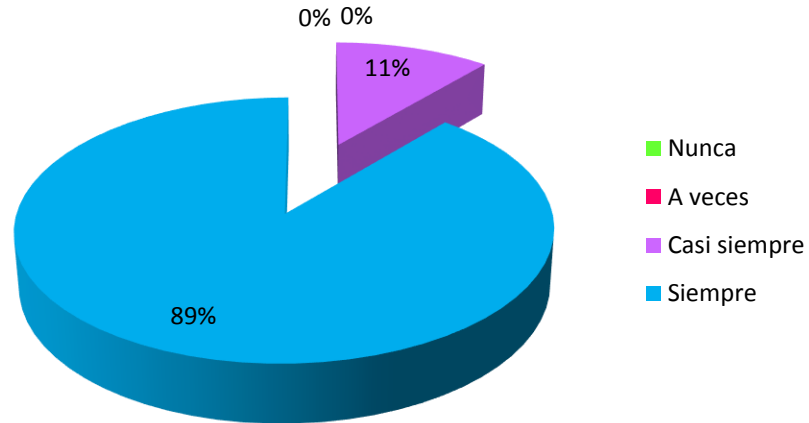


FIGURA 3.12 Fecha límite para completar metas.

La pregunta del cuestionamiento número once consistía en saber si el trabajador se siente con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo por lo que en la figura 3.13 se muestran los resultados, con un 41 por ciento afirmaron los trabajadores que siempre, con el 37 por ciento que casi siempre y el 22 por ciento contestó que a veces se sienten con ánimos para realizar sus actividades laborales.

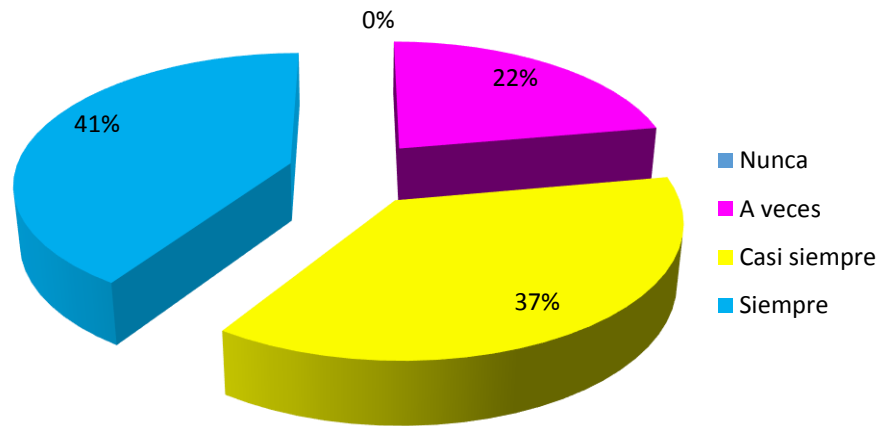


FIGURA 3.13 Ánimos y energía para la realización de su trabajo.

El comprender las actividades que se asignan en el trabajo es un factor de gran importancia y en cuanto al trabajador se le asigna una tarea se considera importante que comprenda con exactitud las actividades laborales que se le encomiendan, en la figura 3.14 muestra que el 44 por ciento confirmó que siempre llega a comprender las actividades laborales, el 41 casi siempre, lo que viene siendo un porcentaje bueno, mientras que el 15 por ciento mencionaron que a veces llegan a comprender las actividades laborales que se les encomiendan.

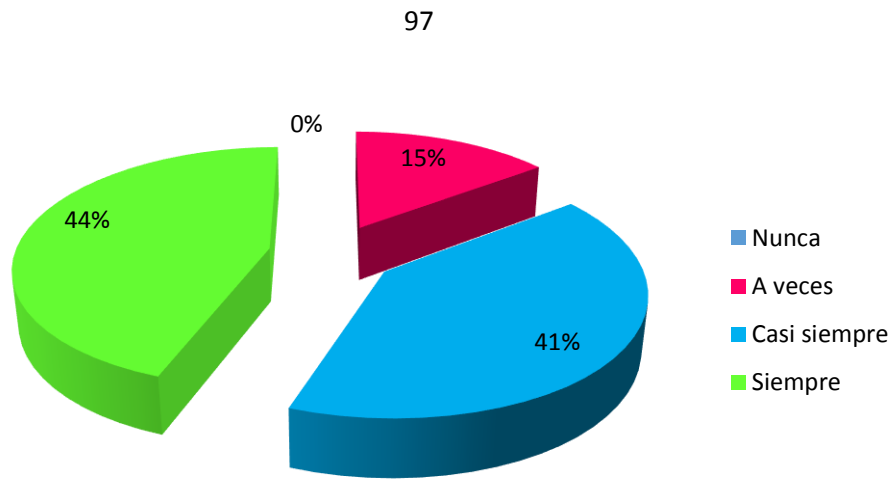


FIGURA 3.14 Comprensión de las actividades laborales que se encomienda.

El siguiente cuestionamiento surge porque hoy en día la naturaleza del trabajo está cambiando con rapidez, y el estrés causado por el trabajo representa una amenaza para la salud de los trabajadores y, como consecuencia, a la salud de las organizaciones. En la gráfica 3.15 muestra que el 81 por ciento de los encuestados confirmaron que siempre o casi siempre se encuentran estresados, y el 19 por ciento que a veces presentan estar estresados.

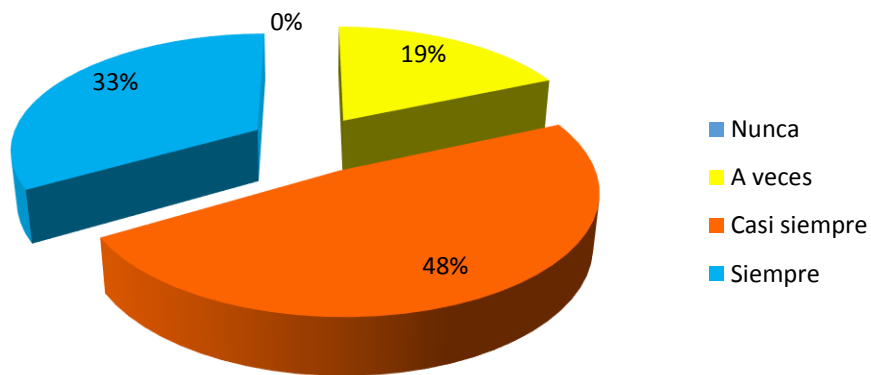


FIGURA 3.15 Estrés en el desarrollo de las actividades laborales.

Existen diversos motivos por el cual una empresa no alcance sus objetivos través de sus empleados, la figura 3.16 muestra si la empresa brinda recursos suficientes para la realización de las actividades en todas las áreas, como tiempo, materiales, equipo, etc.

El 70 por ciento confirmó que siempre les brindan los recursos necesarios, el 26 por ciento dice que casi siempre y por último los trabajadores respondieron con un 4 por ciento que a veces se les brindan los recursos necesarios para la realización de las actividades.

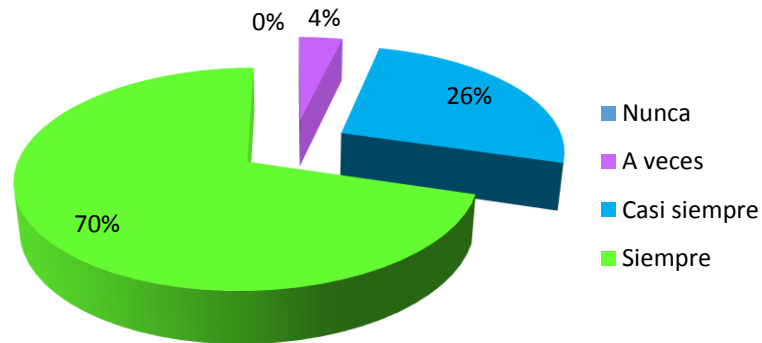


FIGURA 3.16 Recursos para la realización de las actividades en la empresa.

Así mismo se realizó una entrevista al gerente de la empresa de servicios ABB S.A de C.V. con el objetivo de ver la perspectiva que tiene este, si proporcionan motivación hacia los empleados de dicha empresa, lo cual se confirmó que si son motivados con programas como son:

- Más allá de tus responsabilidades
- Circulo de la excelencia
- Galardón a la calidad

También se mencionó que se otorgan incentivos cuando los empleados abordan a plataformas petroleras y estos son en forma económica y reconocimiento público, aunque incluso se cree que no son los adecuados, y deberían de implementar más incentivos, ya que cuando el trabajador entra en una fase de desmotivación empieza a perder el entusiasmo para realizar sus tareas, su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad de trabajo que realiza queda afectada y por lo tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención en sus tareas.

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre que la ayuden a lograr sus metas, estas necesitarán de los empleados para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos, para ello se confirmó que si se logran las metas, tomando en cuenta el total de las horas laboradas al año con cargo a centros productivos, independientes a los de capacitación y desarrollo de personal.

De ahí que, existen en la empresa dos programas en donde premian la meta alcanzada por cada empleado, ya que motivan este tipo de actividades, las cuales son el galardón a la calidad y círculo de la excelencia. Tomando en cuenta que para ABB S.A de C.V. la motivación laboral es un factor importante para el mejoramiento en sus empleados, lo cual es necesaria, y es la manera que se comunican lo que influye en el desempeño como factor de cambio y se cree es la actitud que hace la diferencia.

### **3.2 Interpretación de datos**

Una vez analizados los datos presentados anteriormente, se puede observar que de las 27 personas encuestadas de la empresa de servicios ABB

S.A de C.V. de la Ciudad de Coatzacoalcos, Ver. El 44 por ciento afirmaron que la empresa siempre proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, lo que los hace sentir satisfechos ya que esto influye en aumentar logros y desarrollar sus habilidades.

También se observó que la empresa brinda un trato justo a sus trabajadores lo que estimula a que estos se sientan en un clima organizacional agradable, beneficiando su estado de ánimo y comportamiento laboral, y cabe recordar que dicha empresa se dedica al servicio, lo que es de suma importancia que todo trabajador tenga un carácter tranquilo donde no pierda la compostura a la hora de interactuar con sus clientes.

Una de las características dentro de la empresa es que se empeña en ser cada vez mejor, sin embargo 23 trabajadores negaron que la empresa les otorgue incentivos, lo que provoca una actitud desanimada y de insatisfacción, lo cual puede llevar que al trabajador se le dificulte la comprensión de sus tareas.

De ahí que la mayor parte de los trabajadores no se sienten motivados al realizar alguna tarea asignada donde la organización exige esfuerzo y dedicación completa por lo cual bajo estas circunstancias los empleados no se encuentran con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo provocando un bajo rendimiento al alcanzar las metas establecidas.

Esta situación provoca que el trabajador no se sienta estable un 100 por ciento dentro de su empleo, ya que la empresa considera a estos como rezagados y fáciles de sustituir con una persona que tenga mayor eficacia y eficiencia para alcanzar sus objetivos, con menos tiempo y mejor calidad y a su vez comprendan con exactitud las actividades laborales que se le encomiendan, ya que al no comprenderlas entra un factor desgastante en los trabajadores, que es el estrés; y como consecuencia tiene un resultado negativo al desarrollar sus actividades, esto lo confirman 22 trabajadores de 27 encuestados.

Mencionando que existen actividades donde se trabaja bajo presión, teniendo que entregar proyectos en tiempo y forma; lo cual en ocasiones no se cumplen en la fecha propuesta; lo cual provoca estrés y agotamiento físico en ellos.

Con el fin de alcanzar metas establecidas, la empresa basa sus estrategias en brindar los recursos suficientes para la realización de actividades en todas las áreas, como tiempo, materiales y equipo, sin embargo para los trabajadores a veces esto no es suficiente, ya que necesitan ser motivados para entrar en una zona de confort dentro del trabajo.

**CAPÍTULO IV**  
**CONCLUSIONES**



#### **4.1 Conclusión**

Con base a los resultados obtenidos en el trabajo diario del empleado se demostró que la motivación laboral es una herramienta adecuada en los empleados de la empresa de servicio ABB de S.A de C.V., analizando el desempeño de los trabajadores, dicha empresa tiene un proceso efectivo mediante el cual estos trabajan alineados con las metas; así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado.

La empresa implementa un sistema de desempeño para alcanzar sus metas en un tiempo determinado llamado PDA que significa Evaluación del Desempeño y Desarrollo; dicha herramienta es dirigida para evaluar el desempeño de los trabajadores, en base a objetivos determinados semestralmente tanto por los gerentes a nivel regional, así como los objetivos autoimpuestos por los mismos empleados. Aunque no siempre llegan a alcanzar todos sus objetivos pero si la mayoría.

En base a lo mencionado anteriormente, existe una motivación económica, dependiendo de cada trabajador y su esfuerzo desempeñado para alcanzar dichas metas; viendo el resultado terminando los dos semestres de evaluación. La

motivación es efectiva en los trabajadores ya que los orienta a alcanzar objetivos, provocando una efectividad al logro de resultados, así como una actitud positiva lo que permite favorecer su rendimiento profesional y su interrelación en el ambiente de trabajo.

De acuerdo con esta investigación se pudo comprobar que la motivación es una de las partes fundamentales que deben constituir la empresa para tener mayores beneficios con el recurso humano, ya que son los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Se pudo observar que en la empresa de servicios ABB S.A de C.V ofrece un mínimo nivel de motivación, pero para alcanzar sus objetivos hay mucho desgaste lo que a su vez tiene un impacto negativo debido a que la gente no se siente con ánimos suficientes para llevar a cabo las metas establecidas y caen en una actitud monótona donde hacer o no llevar a cabo determinada acción se vuelve lo mismo; por otro lado si el trabajador fuera persuadido por parte del empleador con beneficios que se le otorguen de manera directa, provocaría en la persona una actitud de mayor esfuerzo y dedicación para alcanzar ser el que obtenga este estímulo y a su vez la empresa consiga mejor resultado. La motivación laboral es fundamental para impulsar el desarrollo de los empleados, que les permita alcanzar un mejor desempeño y con ello los objetivos de la empresa.

Con base en lo investigado en este trabajo se puede concluir que los trabajadores de esta empresa no están satisfechos con el método de trabajar en un 100 por ciento, ya que estarían mejor al ser motivados de alguna otra forma. Ya que al mejorar o trabajar en estos factores se provoca un mayor grado de satisfacción en el trabajo.

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo, al considerar que la motivación laboral es fundamental para el logro de los objetivos de la organización y determinante para alcanzar las metas, conscientes que la calidad y nivel de la capacidad organizativa y de sus recursos productivos, en particular el capital humano, son factores determinantes especialmente para su desarrollo laboral.

Cabe mencionar también que los objetivos específicos como el objetivo general que persigue el presente estudio, fueron alcanzados favorablemente ya que se pudo conocer el grado de motivación laboral en los trabajadores de la empresa antes mencionada, la efectividad que causa la motivación en su trabajo y conocer si realmente se obtienen beneficios con la motivación laboral para poder alcanzar los objetivos.

Por lo anterior se puede afirmar que la hipótesis que se acepta es la de trabajo, mientras que la hipótesis nula se rechaza ya que es existente que la motivación en los trabajadores de la empresa de servicio ABB S.A de C.V sea primordial para el desarrollo, así como también para obtener buenos resultados de la empresa y beneficiarla.

Si bien se considera que el factor clave de la organización son las personas, ya que en éstas reside el conocimiento, el servicio, la creatividad y la ejecución de las tareas organizacionales, sin embargo es posible considerar que la motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía la empresa no se ha percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

En la actualidad el trabajo se ha transformado y la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad

en el empleo. En cierta medida o hasta cierto punto se dice que la empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos, es por ello, que con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, la empresa desarrolla complejos procesos para retar al empleado, y explotar su potencial al máximo.

Finalmente se sabe que la motivación del personal constituye uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos facilitando el desarrollo del trabajador.

## **4.2 Sugerencias**

De acuerdo a los resultados obtenidos a esta investigación se demuestra que la mayor parte de los empleados de la empresa de servicios ABB S.A de C.V. de la ciudad de Coatzacoalcos, se encuentran insatisfechos debido a la falta de motivación que tienen estos. Por lo cual se sugieren las siguientes acciones para el mejoramiento de esta situación:

- Levantar un informe de necesidades básicas de tal manera que considere mejorar las condiciones económicas y la calidad de vida de estas personas.
- También se recomienda crear un sistema de reconocimiento por la labor cumplida, para estimular el esfuerzo y dedicación en la actividad en la que se desempeña y mejorar el nivel de eficiencia y eficacia.
- A los trabajadores que están trabajando en zona de riesgo (plataformas petroleras) proporcionarles una compensación monetaria extra que lo motive a ejercer mejor su trabajo; ya que se detectó en un alto porcentaje

que la mayoría de empleados que suben a plataforma no están conforme con la compensación que se les otorga ya que es mínimo.

- Organizar actividades recreativas por parte de la empresa, en donde se brinde la posibilidad a todo el personal de participar y unir los lazos de amistad, fraternidad y cooperación, lo que a su vez permita disminuir el nivel de agotamiento y descontento interno.
- Evitar de manera eficaz todo aquello que lleva a desequilibrios emocionales y laborales con el propósito de prevenir síntomas de estrés que afecten el estado de ánimo y de salud en el área laboral. Lo cual surge por una mala programación de actividades debido que muchas veces tienen que trabajar horas extras las cuales no son remuneradas, con excepción del personal que suben a plataformas petroleras, los cuales deben trabajar 12 o más horas continuas.
- Se recomienda reconocer un trabajo bien realizado; es decir desarrollar el proyecto de manera óptima, en tiempo y forma. Muchas veces ahorrando horas, costos, horas hombre, propuestas para el cliente, en base a lo acordado en la orden de compra; teniendo beneficios económicos para la empresa la cual debe reconocer el esfuerzo del trabajador a través de ascensos o compensación monetaria.
- Reconocer a las personas de manera verbal o escrita cuando un trabajo está bien hecho o se alcanza la meta establecida.
- Dar la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa antes que buscar recurso humano fuera de la misma.

- Bonificaciones monetarias o en especie cuando haya una situación que lo amerite.
- Reconocimiento por escrito al mejor empleado del mes, medido en parámetros como puntualidad, limpieza, constancia y productividad.

Es necesario ubicar la atención a las problemáticas que aparecen en la organización sin importar la magnitud, dando la misma importancia, buscando soluciones en cada uno de ellos, ofreciendo a los subordinados a resolver las problemáticas surgidas para que después ellos no necesiten del dirigente para resolverlos.

La motivación laboral hoy en día es un factor importante para las empresas estimulando a su personal, guiándoles en desempeñar sus tareas con un resultado de calidad, alcanzando su objetivo. Recordando que los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Por último, hay muchas herramientas que permiten mejorar la motivación del trabajador, muchos puntos a tener en cuenta y que dependen de la empresa. Pero al final todo se resume en una frase: felicidad y estabilidad emocional en el trabajo.

## **Anexos**

## Anexo 1. Cuestionario

### “MOTIVACIÓN LABORAL COMO FACTOR FUNDAMENTAL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA ABB, S. A. DE C. V. DE COATZACOALCOS, VERACRUZ”.

En ésta investigación, el presente cuestionario tiene por objeto recoger su importante opinión sobre la motivación que ayuda a mejorar el desempeño en los empleados, con el fin de determinar si son efectivas las diferentes técnicas de motivación laboral para el desarrollo de los empleados.

Instrucciones: Lea cada cuestión y posteriormente seleccione la respuesta de acuerdo a la escala que mejor describa su punto de vista.

1. ¿La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

- a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre      d) Siempre

2. ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?

- a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre      d) Siempre

3. ¿Su trabajo actual le permite disfrutar de sus vacaciones anuales?

- a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre      d) Siempre

4. De las prestaciones que aparecen a continuación, señale las que le proporciona ésta empresa:

\_\_\_ Fondo de ahorro

\_\_\_ Aguinaldo

\_\_\_ Vales de despensa



- \_\_\_ Bonos de productividad  
 \_\_\_ Seguro de gastos mayores  
 \_\_\_ Descansos obligatorios (Por Ley: 1° de enero, 21 de marzo, 1° de mayo, etc.)  
 \_\_\_ Becas de estudio  
 \_\_\_ Seguro de vida  
 \_\_\_ Otras: \_\_\_\_\_

¿Cree que son las adecuadas?

Sí                      No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Se siente seguro y estable en su empleo?

a) Nunca              b) A veces              c) Casi siempre              d) Siempre

6. ¿Recibe un trato justo en su trabajo?

a) Nunca              b) A veces              c) Casi siempre              d) Siempre

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Recibe incentivos por parte de la empresa cuando un trabajo está bien hecho?

a) Nunca              b) A veces              c) Casi siempre              d) Siempre

Sí su respuesta es afirmativa, marque los incentivos que recibe:

Felicitación verbal o escrita \_\_\_\_\_

Compensación económica \_\_\_\_\_

Compensación en especie \_\_\_\_\_

Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿En esta empresa la implantación de metas se utiliza como ayuda para realizar un buen trabajo?
- a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre      d) Siempre
9. ¿Considera que las metas a alcanzar exigen esfuerzo y dedicación completa?
- a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre      d) Siempre
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿Se tienen fechas límites para completar las metas en el trabajo?
- a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre      d) Siempre
11. ¿Se siente con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo?
- a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre      d) Siempre
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
12. ¿Comprende con exactitud las actividades laborales que se le encomiendan?
- a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre      d) Siempre
13. ¿Se siente usted estresado con el desarrollo de sus actividades?
- a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre      d) Siempre
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
14. ¿La empresa brinda recursos suficientes para la realización de las actividades en todas las áreas, como tiempo, materiales, equipo?
- a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre      d) Siempre

## Anexo 2. Cédula de entrevista

1. ¿Cómo motivan a los empleados?

---

---

---

2. ¿Utilizan incentivos para los empleados? ¿Qué tipos de incentivos?

---

---

3. ¿Cree que esa forma de motivación o esos tipos de incentivos son adecuados para los empleados? ¿Por qué?

---

---

4. ¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?

---

---

---

5. ¿Cree que es necesaria la motivación laboral para alcanzar las metas deseadas en la empresa? ¿Por qué?

---

---

## Anexo 3. Tabulación de las respuestas

1.- ¿La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?	
Nunca	0
A veces	3
Casi siempre	12
Siempre	12

2.- ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?	
Nunca	0
A veces	4
Casi siempre	13
Siempre	10

3.- ¿Su trabajo actual le permite disfrutar de sus vacaciones anuales?	
Nunca	0
A veces	5
Casi siempre	9
Siempre	13

4.- De las prestaciones que aparecen a continuación, señale las que le proporciona ésta empresa:	
Fondo de ahorro	27
Aguinaldo	27
Vales de despensa	27
Bonos de productividad	4
Seguro de gastos mayores	27
Descansos obligatorios (Por Ley: 1° de enero, 21 de marzo, 1° de mayo, etc.)	27
Becas de estudio	0
Seguro de vida	27
Otras	1

¿Cree que son las adecuadas?	
Si	23
No	4

5.- ¿Se siente seguro y estable en su empleo?	
Nunca	0
A veces	2
Casi siempre	11
Siempre	14

6.- ¿Recibe un trato justo en su trabajo?	
Nunca	0
A veces	2
Casi siempre	10
Siempre	15

7.- ¿Recibe incentivos por parte de la empresa cuando un trabajo está bien hecho?	
Nunca	15
A veces	8
Casi siempre	2
Siempre	0

Si su respuesta es afirmativa, marque los incentivos que recibe:	
Felicitación verbal o escrita	10
Compensación es especie	0
Compensación económica	0
otro	0

8.- ¿En esta empresa la implantación de metas se utilizan como ayuda para realizar un buen trabajo?	
Nunca	0
A veces	0
Casi siempre	2
Siempre	25

9.- ¿Considera que las metas a alcanzar exigen esfuerzo y dedicación completa?	
Nunca	0
A veces	4
Casi siempre	11
Siempre	12

10.- ¿Se tienen fechas límites para completar las metas en el trabajo?	
Nunca	0
A veces	0
Casi siempre	3
Siempre	24

11.- ¿Se siente con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo?	
Nunca	0
A veces	6
Casi siempre	10
Siempre	11

12.- ¿Comprende con exactitud las actividades laborales que se le encomiendan?	
Nunca	0
A veces	3
Casi siempre	11
Siempre	12

13.- ¿Se siente usted estresado con el desarrollo de sus actividades?	
Nunca	0
A veces	5
Casi siempre	13
Siempre	9

14.- ¿La empresa brinda recursos suficientes para la realización de las actividades en todas las áreas, como tiempo, materiales, equipo?	
Nunca	0
A veces	1
Casi siempre	7
Siempre	19

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. C.F.E. Yamauchi: ***El mundo de los primeros cristianos***, Trillas, México, 1985.
2. CHIAVENATO Idalberto, ***Introducción a la teoría general de la administración***, 7<sup>a</sup>. ed., trad. de Carmen Leonor de la Fuente Chávez y Elizabeth Lidia Montañó Serrano, México, 2006.
3. FERNÁNDEZ Arena José Antonio, ***El proceso administrativo***, México, Diana, 2007.
4. FREEMONT Kast y ROSENZWEIG James, ***Administración en las organizaciones***, 4<sup>a</sup>. ed., trad. de Marco Antonio Malfavón Martínez, México, McGraw Hill, 1988.
5. KOONTZ Harold et al., ***Administración una perspectiva global y empresarial***, 14<sup>a</sup>. ed., edit. McGraw Hill, México 2008.
6. KOTLER Philip, ***Dirección de marketing conceptos esenciales***, edit. Prentice Hall.
7. KOTLER & Armstrong, ***Fundamentos de mercadotecnia***, 8<sup>a</sup>. ed., México, Pearson, 2008.
8. L. DAFT Richard. Dorothy Marcic, ***Introducción a la Administración***, edit. Thomson 2006.



9. LÓPEZ Carlos, **Teoría y pensamiento administrativo, la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.** Consultoría, 10-07-2001, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>
10. LÓPEZ Carlos, **Las teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor, Teorías y pensamientos administrativos,** Consultoría, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>, 2001.
11. OCCMundial, **Prestaciones laborales,** Consultoría, 31-10-2013, [http://blog.occeducacion.com/blog/bid/323011/Las-8-prestaciones-laborales-mas-valoradas#.U7rLW\\_I5NPc](http://blog.occeducacion.com/blog/bid/323011/Las-8-prestaciones-laborales-mas-valoradas#.U7rLW_I5NPc).
12. PORTER Lyman W. y Edward E. Lawler III, **Actitudes y desempeño gerencial,** Homewoog, IL: Irwin, 1968; Pavett Cynthia M, **Evaluación del impacto de la información sobre el desempeño y motivación, Relaciones humanas,** 1983.
13. **Prestaciones laborales,** Consultoría, 02-2013, URL disponible en <http://www.edukavital.blogspot.mx/2013/02/prestaciones-laborales.html>
14. Pymempresario, **Prestaciones laborales: un tema recurrente entre trabajadores,** Consultoría, 18-07-2011, URL disponible en <http://www.pymempresario.com/2011/07/prestaciones-laborales-un-tema-recurrente-entre-trabajadores>.
15. REYES Tomás Felipe, **Concepto de empresa,** [http://www.elprisma.com/apuntes/administracióndeempresas/empresa/\(rubro publicaciones electrónicas\)](http://www.elprisma.com/apuntes/administracióndeempresas/empresa/(rubro_publicaciones_electrónicas))
16. R. HAMPTON David, **Administración,** 3a. ed., trad. De Marco Antonio MalfavónMartinez, México, 1989.
17. ROBBINS Stephen P. y Mary Coulter, **Administración,** Octava edición, Editorial Pearson, México, 2005.

18. RODRÍGUEZ Estrada Mauro, **Motivación al trabajo**, 2da ed. México 1988.
19. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, **Administración I**, México, Thomson, 2006.
20. STAN Kossen, **Recursos Humanos en las Organizaciones**, 5a,.ed., edit, Harla, México 1995.
21. THOMPSON Iván, **Características de los servicios**, Promo negocios, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>
22. ZORNOZA Luis, **“Motivación laboral”** Consultoría, 03-2004, URL disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>.