



**Universidad De Sotavento**  
**Incorporada a la UNAM**



---

---

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**“LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN COMO ESTÍMULO AL  
TRABAJADOR PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA DE LA  
UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO, A. C.”**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ADRIANA IVETTE REYES LÓPEZ**

**ASESORA DE TESIS:**

**LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN**

**COATZACOALCOS, VERACRUZ**

**SEPTIEMBRE 2017**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## DEDICATORIAS

Dedico esta tesis principalmente a nuestro Padre Dios, por haberme dado la vida, sabiduría y fortaleza para iniciar con este proyecto tan importante para mi vida; y finalmente concluirlo. Por darme la oportunidad de seguir adelante e iluminarme a través de su gran espíritu de bondad y amor para el logro de mis metas.

A mi querida hija Dana Valentina, que ha sido mi mayor fuente de motivación e inspiración a querer superarme día a día para ser mejor persona y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A mis padres por todo el cariño que me han brindado a través de sus esfuerzos por darme una educación de calidad. Por todas sus palabras de aliento y consejos que se necesitan para vivir con anhelo y felicidad.

A mi esposo Mauro David por estar a mi lado, por su apoyo y ser un impulso en todo momento.

A mi maestra por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; gracias por su tiempo y paciencia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a DIOS por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y permitirme culminar con este proyecto anhelado.

De manera especial le agradezco mucho a mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi familia en general que ha sido fuente de apoyo constante e incondicional, por ser parte importante en mi vida, por compartir conmigo buenos y malos momentos.

A la UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO por darme la oportunidad de prepararme y brindarme las herramientas útiles para ser un mejor profesional.

A mi asesora de Tesis la L.C. Norma Araceli Hernández Hernández por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mi tesis profesional.

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
INTRODUCCIÓN.....	7-8
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>9</b>
1.1. Problema de Investigación	
1.1.1. Planteamiento del problema.....	10-11
1.2. Formulación de la Hipótesis.....	12
1.2.1. Hipótesis.....	12
1.2.1.1. Hipótesis de Trabajo.....	12
1.2.1.2. Hipótesis Nula.....	12
1.3 Variables.....	12
1.3.1. Variable Dependiente.....	12
1.3.2. Variables Independientes.....	12
1.4 Objetivos:.....	13
1.4.1. Objetivo General.....	13
1.4.2. Objetivos Específicos.....	13
1.5 Justificación del problema.....	14-15
1.6 Limitaciones del estudio.....	15
<b>CAPÍTULO II :MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	17
2.1.1. Concepto de motivación ( <i>Definición</i> ).....	17-23
2.1.2. Ciclo Motivacional.....	24
2.1.3. Tipos de Motivación: Extrínseca / Intrínseca.....	25
2.1.4. Elementos que favorecen la Motivación:.....	26
2.1.4.1 Factores de higiene.....	26-27
2.1.4.2 Factores motivadores.....	28
2.1.5. De la motivación a la satisfacción laboral.....	29-30
2.1.6. Motivación y rendimiento.....	30
2.2. Teorías de la Motivación Laboral.....	31
2.2.1. Teorías de contenido.....	32-33
2.2.2. La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954).....	33-34
2.2.3. Teoría X-Y de McGregor (1960).....	34-35
2.2.4. Teoría bifactorial de Herzberg (1959).....	36-37
2.2.5. Teorías de las motivaciones sociales o de las necesidades de McClelland (1951, 1961).....	38-39
2.2.6. Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972).....	40-41

2.3. Teorías del Proceso.....	42
2.3.1. Teoría Vie de Vroom (1964).....	42-43
2.3.2. Modelo de circulación de Porter y Lawler (1968).....	44
2.3.3. Teoría de Path-Goal de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957).....	44
2.3.4. Teoría de la equidad de Adams (1963, 1965).....	44-45
2.3.5. Teoría de la Modificación de la conducta de B.F.Skinner.....	45
2.3.6. Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969).....	46
2.4. Modelos de Motivación: 1. Aspectos Básicos.....	47
2.4.1. Dos modelos: Conductista y Cognitivo.....	48-49

**CAPITULO III LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS.....50**

3.1. Para qué motivar.....	51-52
3.2. 10 puntos para mantener un buen nivel de Motivación dentro de la empresa.....	52-54
3.3. Compensación laboral e incentivo.....	55
3.4. Modelo de las consecuencias de la falta de Motivación / Satisfacción por la Compensación.....	55-56
3.5 Objetivos de la compensación.....	57
3.5.1 Técnicas básicas de la compensación.....	58
3.5.1.1 Análisis de los puestos.....	59
3.5.1.2 Características del puesto.....	59
3.5.1.3 Evaluación del trabajo.....	60
3.5.1.4 Encuestas sobre sueldos.....	60
3.6 Desafíos en el área de compensaciones.....	61
3.7 Incentivos.....	62
3.7.1 Programas de Incentivos.....	62
3.7.1.1 Objetivos importantes en un plan de incentivos.....	63
3.7.2 Los diferentes sistemas de incentivos.....	63
3.7.2.1 Incentivos monetarios.....	63
3.7.2.2 Incentivos no monetarios.....	64-66
3.8 Programas de aplicación para lograr la motivación de los empleados.....	67
3.8.1 Administración por objetivos.....	67
3.8.2 APO y la teoría de la fijación de metas.....	68
3.8.3 La APO en la práctica.....	68

3.9 Programas de reconocimiento del empleado.....	69
3.9.1 Vínculo entre los programas de reconocimiento con la teoría del reforzamiento.....	69
3.9.2 Los programas de reconocimiento en la práctica.....	69
3.9.3 Programas de participación del empleado.....	70
3.9.4 Tipos de programas de involucramiento del empleado.....	70-71
3.9.5 Programa de pago variable.....	71
3.9.6 Planes de pago basados en las capacidades.....	72
3.9.7 Prestaciones flexibles.....	72
<b>CAPITULO IV MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>73</b>
4.1 Tipo de Investigación de estudio.....	74
4.2 Procedimiento de la Investigación.....	75
4.3 Universo o Población.....	75
4.4 Técnicas de Investigación.....	75
4.4.1 Observación directa.....	76
4.4.2 Cuestionarios.....	76
<b>CAPITULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>77</b>
5.1 Presentación y Análisis de Resultados.....	78-100
<b>CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
6.1. Conclusiones.....	102-104
6.2 Recomendaciones.....	105-106
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>107-108</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>109-112</b>

## INTRODUCCION

El presente trabajo se centra en un tema de gran importancia que habla sobre el papel que juega la motivación dentro de un ente económico, este no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos debido a las necesidades y problemas laborales que se han venido suscitando, éste ha tomado una importancia cada vez mayor y ha sido estudiada con el objetivo de poder solucionar varios problemas laborales que en ocasiones por falta de Motivación se generan.

La palabra Motivación deriva del latín *Motivus*, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCIÓN, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y esté comprometido con la empresa y rinda al 100% debe tener un motivo que lo lleve a la acción y de esta manera se garantiza el buen funcionamiento de una empresa.

Cómo influye la motivación en las empresas: Todas las personas necesitan un motivo para realizar sus actividades de la mejor manera, ya sea para lograr un objetivo personal o profesional. Ninguno de nosotros trabaja por la misma causa; diferentes personas trabajan por diferentes tipos de motivos.

La comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación de los empleados que resulten satisfactorios. El saber lo que la gente espera de su trabajo, lo ayudará a diseñar los sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas de forma tal que, tanto el empleado como la empresa queden satisfechos. La Motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, que a su vez está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Este trabajo se divide en tres capítulos; el primero, abarca los puntos más importantes de una empresa, desde su definición hasta sus áreas de actividad, el segundo, nos detalla los componentes de la Motivación y menciona tanto su definición así como las principales teorías que la respaldan, y por último, el tercer capítulo expone las principales técnicas y/o programas para lograr la Motivación como estímulo al trabajador.

**CAPITULO I**  
**ASPECTOS GENERALES**

## **1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1.1. Planteamiento del problema.**

El mundo actual experimenta un proceso de integración y globalización que exige estructuras organizacionales flexibles en cuanto al recurso humano. Estos deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios. Al igual que pasan a constituir pieza fundamental en el éxito y el alcance de las metas organizacionales. De esta manera, la percepción que tengan los empleados sobre las estrategias motivacionales y la manera de reaccionar ante las personas frente a las características de la cultura organizacional, son factores que inciden directamente en el desempeño laboral y por ende en la productividad de cualquier empresa.

Para que las organizaciones logren tener el éxito es necesario contar con un personal que se sienta satisfecho e identificado con su puesto de trabajo, destacando que los empleados son un factor primordial para las organizaciones, ya que su comportamiento se va a centrar en un objetivo y este mismo va a generar deseos de realizar grandes esfuerzos, y así poder alcanzar todas aquellas metas organizacionales como personales, lo cual se puede lograr a través de la motivación.

El personal debe canalizar las necesidades, inquietudes y expectativas, a través del departamento de recursos humanos, para que estos puedan crear un plan de motivación, donde se le cree a los empleados el impulso o la necesidad de un comportamiento dirigido a una meta específica, ya que en muchos casos dicho departamento desconoce las herramientas adecuadas para motivar a su personal.

Esta falta de conocimiento por parte de los gerentes y/o Recursos Humanos, en relación a procesos motivacionales ha originado un bajo interés de los empleados en el quehacer de sus tareas o actividades laborales, lo que ocasiona una falta de apoyo en las metas propuestas por las organizaciones. Lo antes planteado, puede llevar a una empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda las fortalezas con las que cuenta su personal, lo cual impide desarrollar tácticas motivacionales que garanticen el éxito futuro en el logro de sus metas así como también crear un ambiente de innovación que permita a los empleados plantear diferentes alternativas de acción que han de ajustarse a los acontecimientos

Por la problemática o situación antes expuesta, se propone la presente investigación, la cual se basa en analizar y establecer cuáles son las estrategias motivacionales para el estímulo del trabajador para lograr un mejor desempeño laboral dentro de un ente económico, lo cual permitirá mejorar la eficiencia y productividad de su personal para alcanzar el éxito de sus objetivos.

## **1.2. FORMULACION DE LA HIPOTESIS**

### **1.2.1. Hipótesis**

#### 1.2.1.1. Hipótesis de trabajo: (Hi)

La importancia de la Motivación como estímulo al trabajador radica en la cultura organizacional de la empresa, en su Gerente y en los sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas que conlleven al éxito de la misma.

#### 1.2.1.2. Hipótesis nula: (Ho)

La importancia de la Motivación como estímulo al trabajador no radica en los diferentes sistemas de compensación que se lleva a cabo un ente económico.

## **1.3. Variables**

### 1.3.1. Variable Dependiente

La importancia de la Motivación como estímulo al trabajador para el éxito de la empresa.

### 1.3.2. Variables independientes:

- ✚ La cultura organizacional de la empresa
- ✚ En su Gerente
- ✚ Y en los sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.4.1. Objetivo General:**

Analizar la importancia de la Motivación Como estímulo al trabajador e Identificar los tipos de sistemas de compensación laborales más eficaces para lograr el éxito de la empresa.

### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- Comprobar que el rendimiento y buen funcionamiento de una empresa se debe a la motivación laboral que posea la misma.
- Demostrar Cómo afecta positivamente la motivación laboral en un empleado y Como él repercute en acciones debido a esto a favor de la empresa.
- Describir los diferentes tipos de motivación laboral que existen
- Destacar la importancia que tiene dentro de la motivación laboral, el capacitar e instruir al personal en su puesto de trabajo.
- Determinar los factores internos y externos que afectan el logro de las metas organizacionales, en un plan motivacional para una empresa.

## **1.5. JUSTIFICACION**

Ante la situación de crisis económica que se vive en la actualidad en el país, se podría considerar que el trabajo sólo se concibe únicamente como la fuente económica para satisfacer sólo las necesidades básicas de cualquier individuo, y que el individuo con ello se sentirá satisfecho debido al clima de incertidumbre sobre la estabilidad económica y de empleo. Pero el elemento de retribución económica por sí solo es escaso y deficiente motivador en la vida laboral de los trabajadores, sobre todo desde el punto de vista del empresario que con esta retribución sola no conseguirá la implicación del trabajador ni su mayor productividad, ya que el trabajador se limitará a hacer su trabajo y no perderle, sin buscar la consecución de los objetivos de la empresa.

El trabajador motivado por la empresa, aportará mayor productividad, y la consecución de sus objetivos individuales así como los objetivos generales de la empresa; existirán diferentes factores para conseguir la motivación adecuada del trabajador

Es por ello que decidí realizar este proyecto de tesis para dar a conocer la importancia de la motivación como estímulo al trabajador para el éxito de la empresa y su aplicación metódica en el ámbito laboral.

Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial.

El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización.

Así mismo será posible esclarecer el tipo de compensación que mejor motivará a los trabajadores a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura de la organización.

También se mencionará la estrecha relación que existe entre la motivación y el medio laboral, la importancia que tiene la conducta motivada al presentarse en los empleados y en los administradores, y lo indispensable que puede llegar a ser ésta.

## **1.6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

1. La falta de cooperación de la encargada para dar información sobre el control de las incidencias en el último año de trabajo, no permite conocer bien las asistencias ni la puntualidad de los empleados de la Constructora Rymisa S.A. de C.V.
2. El tiempo que dispusieron los trabajadores para contestar los cuestionarios fue breve, de 15 minutos aproximadamente debido a que les urgía terminar con sus actividades asignadas en ese día.
3. No fue posible el diálogo directo con el dueño de la empresa ya que en esos momentos se encontraba en el complejo petroquímico de IDESA Tlaxcala entregando una licitación para el gane de un nuevo proyecto.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**

## 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

### 2.1.1 Concepto de motivación

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

#### ***Definición:***

Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.<sup>1</sup>



Es un proceso satisfactor de necesidades.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica

---

<sup>1</sup>Steers, Richard & Porter, Lyman. (1991). Motivation and work behavior. (5 Ed.). Mc Graw Hill.

del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad.

Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación.

Motivación representa: aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos. (Kreitner/Kinicki 1997).

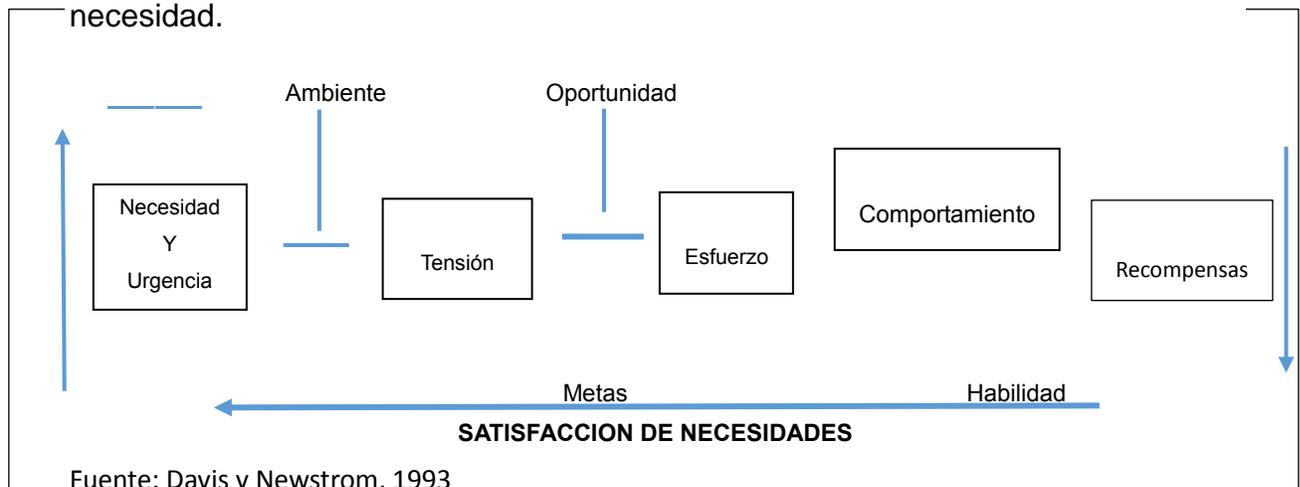
Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su

intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado.

Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad.



En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a comportarse de una determinada forma.

Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo. Desde una perspectiva

---

<sup>2</sup>Fuente: Davis y Newstrom, 1993

diferente, el autor Reeve (1994) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son:

- 1) anticipación
- 2) activación y dirección
- 3) conducta activa y retroalimentación del resultado
- 4) resultado

En la anticipación, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta.

Durante la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco. Luego, se genera la conducta activa y la respuesta o reacción de rendimiento.

Así, la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo.

Mediante la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial.

Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

Ya sea desde el modelo de Davis y Newstrom o de Reeve, el proceso de la motivación surgiría de una demanda interna del organismo que corresponde al motor de la acción que se retroalimenta de sus consecuencias. Es, por tanto, un sistema autorregulado y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas.

La motivación , según Espada (2006) , es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.

La motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias y muy buscadas por el ser humano y todas ellas motivables hasta alcanzarlas.

La motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no nos satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador.

Desgraciadamente no podemos estar siempre esperando que los demás nos suban el listón de nuestra autoestima y deberemos ser nosotros los que tomemos la nave de nuestra automotivación personal. Es tan importante el factor motivacional de nuestra conducta humana, y se mueve en unos parámetros tan contradictorios, que nos podemos motivar simplemente por el ligero movimiento de una hoja de un árbol, y nos tiene sin cuidado conseguir un gran premio. El grado de motivación no es directamente proporcional por el valor del objeto que lo provoca, sino por el grado de importancia que le da la persona que lo recibe.

Para Bateman (1999) La motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona.

Al revisar el concepto de motivación tal como lo describen distintos autores, encontramos una serie de características notablemente generalizadas:

- 1) Su consideración como proceso psicológico.
- 2) La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
- 3) Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- 4) Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta.

En concreto, podemos decir con Delgado (1998) que la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

En este sentido genérico puede conceptuarse de forma análoga en función del ámbito de las metas al que se oriente (salud, educación, etc.). En el ámbito del trabajo (Robbins, 1994) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Según Roussel (2000) La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Debemos añadir que «no existe la persona promedio».

Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

### **2.1.2. Ciclo Motivacional:**

Se inicia por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.



### 2.1.3. Tipos de Motivación:

**Extrínseca.** La externa. Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales.

Así, la empresa pretende obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano.

**Intrínseca.** Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse auto realizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le

<sup>3</sup> Figura 2.2.1 Etapas de ciclo motivacional  
Fuente: Chiavenato, 200, p. 70.

gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones. En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de trabajo. Como siempre, mantener un buen clima laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier organización.

Junto a los dos anteriores existe una **motivación trascendente**, aquella en la que la satisfacción proviene del beneficio que obtienen terceras personas. Es una motivación para los demás, por lo que aquí encajan todos aquellos trabajos que se realizan por propia voluntad. En el ámbito laboral, cada vez es más común que las empresas colaboren con ONGs o realicen actividades solidarias.

Estos tres tipos de motivación no son excluyentes, sino que se interrelacionan. Una buena combinación de ellas, dependerá de cómo gestione sus recursos humanos una empresa y de los intereses de los propios empleados.

#### **2.1.4. Elementos que favorecen la Motivación:**

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer. A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

#### **2.1.4.1 Factores de higiene:**

- a) El salario y los beneficios. Incluye: el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de empresa, etc.; según el grupo MOW (1987), el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador esta modulado por otras variables.
  
- b) La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales; hoy día tiende a ser escasa. Uno de los mayores anhelos de los
  
- c) trabajadores de hoy día es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.
  
  
- d) Las posibilidades de promoción, de cara a conseguir un estatus laboral y social. Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas.  

No obstante, no todos los trabajadores desean ser promocionados, con lo cual una política equivocada en este sentido puede ser perjudicial. Según el mencionado grupo MOW (1987), la posibilidad de promoción ocupa el último lugar como elemento motivarte entre algunos grupos, pero para los más jóvenes con formación medio-alta es uno de los elementos más valorados.
  
- e) Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Los trabajadores

que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo (Peiró, 1990).

Respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal (actividades lúdicas, familiares, etc.) y rechazar los turnos rotatorios.

- f) El estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.
- g) El ambiente social del trabajo será facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal.

#### **2.1.4.2 Factores motivadores:**

- a) La consecución de logros. Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para Herzberg el elemento motivador más importante.
- b) Las características de la tarea. Entre los atributos motivacionales encontramos:
  - El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí misma.
  - La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.
  - La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.
  - La importancia que la tarea tiene en el contexto social.

- c) La autonomía e independencia en el trabajo que con lleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Esto suele aumentar la autoestima y autorrealización.
- d) La implicación de conocimientos y habilidades. En general, resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia.
- e) Retroalimentación y reconocimiento, definida la primera como en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

## 2 factores de Herzberg



### **2.1.5. De la motivación a la satisfacción laboral**

La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático desde unos años antes que la satisfacción laboral; hemos visto como ya en los años cincuenta surgen teorías, hoy fuertemente consolidadas, sobre la motivación, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral (SATW, 1984), si bien hay estudios aislados en décadas anteriores (Elton Mayo, Hoppock, etc.).

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente. Como dice Weinert (1985): <>. La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta.

A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menos satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

---

<sup>4</sup> Figura 2.1.4.2 Factores motivadores o intrínsecos y factores higiénicos o extrínsecos  
Fuente: Chiavenato, 2000, p.575.

### **2.1.6. Motivación y rendimiento**

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: este se refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues, el rendimiento condiciona los resultados.

El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, fruto de su motivación en cuanto esta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta.

## **2.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías, como:

- 1) La clasificación más clásica de Campbell, Dunnette y otros (1970) en teorías de contenido, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se

centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

- 2) La clasificación de Locke (1986) que se distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la auto-eficacia.
- 3) La más actual de Kanfer (1992), que propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructor que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenando estos constructor desde los más distales o alejados de la acción concreta a los más proximales o cercanos a esa acción.

Han aparecido, además, modelos integradores de algunas teorías al considerar que éstas son enfoques parciales, no contrapuestos, de una misma realidad, y que una conceptualización integradora supondrá una superación de esa parcialidad y , por tanto, una explicación más precisa y fiel de la motivación laboral (Robbins, 1994; Quijano y Navarro, 1998).

En concreto, podemos considerar que las teorías más significativas han tenido lugar a partir de los años cincuenta y, siguiendo la clasificación más clásica ya mencionada de Campbell, son las que se exponen a continuación.

### **2.2.1. TEORIAS DE CONTENIDO:**

Estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Algunas de las más destacadas son:

### **2.2.2. La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)**

Nos dice que:

1) Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:

- a) Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda etc.
- b) De seguridad: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
- c) Sociales: como amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
- d) Estima: tanto autoestima, como posición, reconocimiento externo.
- e) Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.



2) Cuando una de estas necesidades está notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive.

---

<sup>5</sup> Figura 2.2.2. Jerarquía de necesidades (Maslow, 1954), Fuente: Robbins, 2004.

3) Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior.

La implicación práctica más evidente de estos postulados es que habrá que saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra una persona para motivarla eficazmente.

Esta teoría clásica y popular no ha sido suficientemente refrendada por la investigación: no se han encontrado pruebas para prever que las estructuras de las necesidades se organicen de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, que las necesidades insatisfechas motiven ni que las necesidades satisfechas activen el movimiento hacia otro estrato de necesidades (Robbins, 1994).

La pirámide de Maslow es una teoría simplista y no muy precisa de la motivación humana, no todo el mundo avanza a través de las cinco necesidades en orden jerárquico. Pero Maslow hizo tres contribuciones relevantes. Primera: identifico categorías importantes de necesidades, que pueden ayudar a los directores y gerentes a crear reforzadores positivos eficaces como son las alabanzas, cartas de reconocimiento, evaluaciones favorables de desempeño, aumentos de sueldo entre otras. Segunda: es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes que las superiores se vuelvan importantes. Tercera: sensibilizó a los directivos sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización.

### **2.2.3. Teoría X-Y de McGregor (1960)**

---

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones. De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

- 1) A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
- 2) Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- 3) Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- 4) La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

- 1) Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- 2) La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- 3) La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad
- 4) La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas –como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

#### **2.2.4. Teoría bifactorial de Herzberg (1959)**

También llamada teoría de la motivación-higiene. El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

- 1) El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
- 2) El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente

motivación. Estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

Esta teoría ha sido ampliamente criticada (Locke, 1976; Mundéate, 1984) tanto por su metodología (supone que existe una relación entre satisfacción y productividad, pero en su metodología incluye la satisfacción y no la productividad), como porque más que una teoría de la motivación, sería una teoría de la satisfacción laboral. No obstante, ha dado lugar a una técnica del enriquecimiento del trabajo que sigue vigente.

La teoría de la motivación- higiene no existe, como se mencionó anteriormente, sin sus detractores. Las críticas de la teoría incluyen lo siguiente:

- 1) El procedimiento que Herzberg usó está limitado por su metodología. Cuando las cosas están yendo bien, las personas se atribuyen los méritos. En caso contrario, culpa del fracaso al entorno.
- 2) La confiabilidad de la metodología de Herzberg se ha cuestionado. Ya que los clasificadores tienen que hacer interpretaciones, es posible que contaminen los hallazgos al interpretar una respuesta de una manera y tratar otra respuesta similar de forma diferente.
- 3) La teoría, en la medida en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo. No es en realidad una teoría de la motivación.

- 4) Ninguna medida total de la satisfacción se utilizó. En otras palabras, a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, y a pesar de eso todavía pensar que el trabajo es aceptable.
- 5) La teoría es inconsistente con la investigación previa. La teoría de la motivación-higiene ignora las variables situacionales.
- 6) Herzberg asume que existe una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que usó buscó sólo la satisfacción, no la productividad. Para hacer tal investigación relevante, uno debe asumir una alta relación entre la satisfacción y la productividad.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido ampliamente leída y pocos gerentes no están familiarizados con sus recomendaciones. La popularidad, durante los últimos 30 años, de trabajos que se expanden verticalmente para permitir a los empleados una mayor responsabilidad en planear y controlar su trabajo, en gran medida se atribuye a los hallazgos y recomendaciones de Herzberg.

### **2.2.5. Teorías de las motivaciones sociales o de las necesidades de McClellan (1951,1961)**

La motivación laboral, según McClellan, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje:

- 1) De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
- 2) De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
- 3) De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres (Atkinson y Feather, 1966) y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características:

- a) Que el resultado dependa de su propio esfuerzo
- b) Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos
- c) En los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

El motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo. “La meta de la motivación para el poder”, como señala McClellan, “es sentirse poderoso”. El ser humano consigue o trata de conseguirlo de diversas maneras por ejemplo, imagina que tiene influencia en los demás, en verdad influye en ellos, obtiene posesiones que dan prestigio, se fortalece, se hace más atractiva. Algunas veces también expresa su necesidad de poder cuando busca puestos donde pueda influir en los otros y cuando intenta influir en ellos.

La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración.

El primer tipo pone de relieve el poder personal. Los gerentes de este tipo luchan por ser dominantes, y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal; También pueden interferir en el trabajo de los subordinados más por su necesidad personal de dominar que por las exigencias de la situación de la tarea.

Son poco corteses con la gente, coleccionan símbolos de prestigio personal, como automóviles de gran lujo o grandes oficinas.

El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder social o institucional. Este tipo de directivos canalizan sus

esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea. Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda a la definición correcta de las exigencias del trabajo. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo y, por lo mismo, desaparece con él, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo.

El motivo de afiliación indica que los gerentes tienden a prestar mayor atención a las personas y a sus sentimientos son más amistosos, se sienten más cómodos al momento de interactuar y más dispuestos a hacer los contactos necesarios con los empleados.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad.

### **2.2.6. Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972)**

Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades:

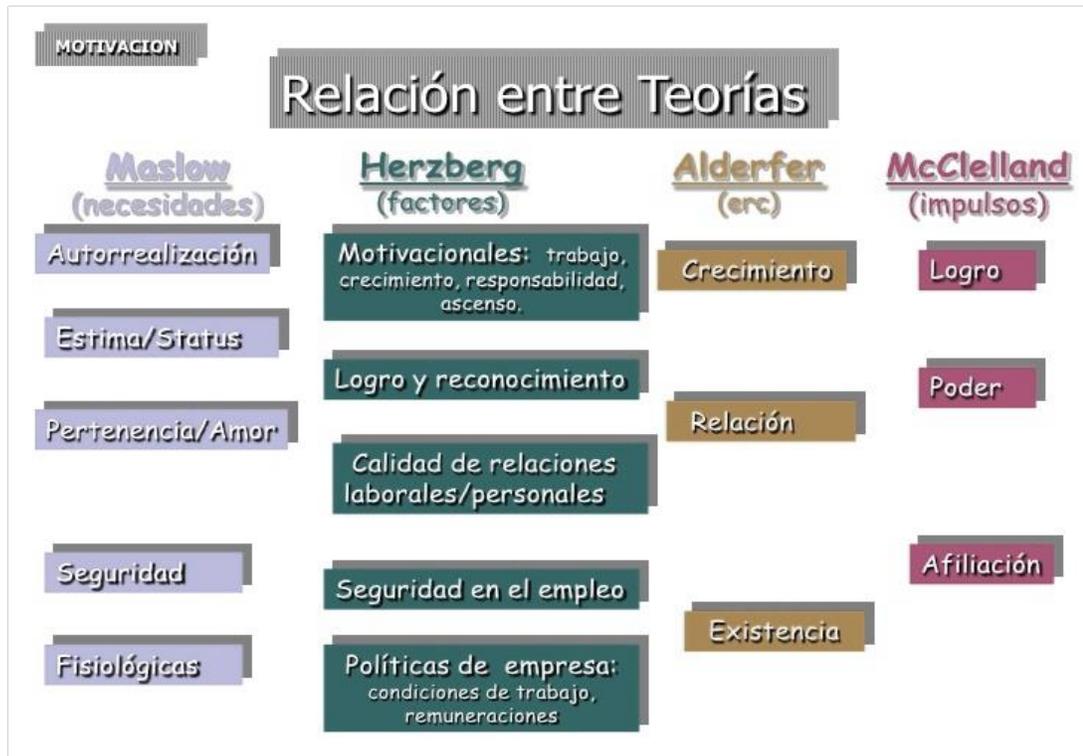
- 1) Necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad.
- 2) Necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento externo.
- 3) Necesidades de crecimiento (C): incluyen las de autorrealización y autoestima.

El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow.

Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización (Robbins, 2004).

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins, 2004).



Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, *"la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior"* (Robbins, 2004).

### 2.3. TEORIAS DEL PROCESO:

Las teorías de las necesidades en su conjunto han recibido críticas ya que nos dicen qué aspectos hay que motivar, pero no explican cómo se produce la

<sup>6</sup> Tabla: Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg, Alderfer y Mc Clelland.  
Fuente: [www.google.com.mx](http://www.google.com.mx)

motivación. Esta razón lleva a la necesidad de que sean complementadas por otras teorías, en concreto por las que describen el proceso motivacional.

Estas teorías se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

### **2.3.1. Teoría de Vie de Vroom (V́ctor Vroom 1964)**

El nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos:

- 1) Valencia: valor que para la persona tiene el resultado de su acción.
- 2) Instrumentalidad: anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel.
- 3) Expectativa: probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel.

La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993).

La valencia se referirá a "la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa" (Davis y Newstrom, 1993). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado.

Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca

de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas y negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado. El rango de la valencia va desde -1 a +1 (Davis y Newstrom, 1993).

Las expectativas aluden a "la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea" (Davis y Newstrom, 1993). Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el empleado de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño. Aquí, la autoeficacia de la persona es una variable mediadora principal y se puede definir como la creencia personal que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con mayores niveles de autoeficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño (Davis y Newstrom, 1993).

La instrumentalidad es *"la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo"* (Davis y Newstrom, 1993). El empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes. Este valor va del 0 al 1. Las recompensas o resultados pueden ser primarios o secundarios; los primarios derivan directamente de la acción (como por ejemplo, promociones o aumentos de sueldo) y los secundarios surgen a partir de los primarios (estatus, reconocimiento, oportunidades etc.).

### **2.3.2. Modelo de circulación de Porter y Lawler (1968).**

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.

### **2.3.3. Teoría de Path-Goal de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957)**

Es la primera versión de estas teorías. Sus autores postulan que el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (path) para conseguir objetivos personales (goal), y, así mismo, el rendimiento laboral desciende si no se percibe como medio para lograr esos objetivos.

### **2.3.4. Teoría de la equidad de Adams (1963, 1965)**

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral.

Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados.

Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados.

Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad (Robbins, 2004).

El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbins, 2004):

- 1) Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- 2) Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- 3) Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- 4) Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

### **2.3.5. Teoría de la Modificación de la conducta de B.F.Skinner**

Skinner, según lo escrito en su libro "Más allá de la libertad y de la dignidad" de 1971, tendiente a erradicar en nombre de la ciencia determinista y naturalista, la concepción tradicional de occidente, que ve en el hombre a un ser libre y responsable; afirma que la lucha del hombre por su libertad personal, no se debe a su inalienable voluntad, sino a una serie de procesos conductuales, característicos del organismo humano, cuyo principal efecto consiste en la tentativa de evitar lo que llama caracteres aversivos del ambiente; reacondicionando adecuadamente estos procesos conductuales. Así, la conducta no es ningún proceso interno, sino que es la acción del organismo ante las condiciones del mundo exterior, por esto considera Skinner que "no existe el hombre autónomo".

Ante un estímulo, se produce una respuesta voluntaria, la cual, puede ser reforzada de manera positiva o negativa provocando que la conducta operante se fortalezca o debilite. • Skinner también considera al aprendizaje por castigo y por extinción de los refuerzos, como influyentes en la conducta. • Para la modificación de la conducta se pueden aplicar varios métodos entre ellos tenemos: •

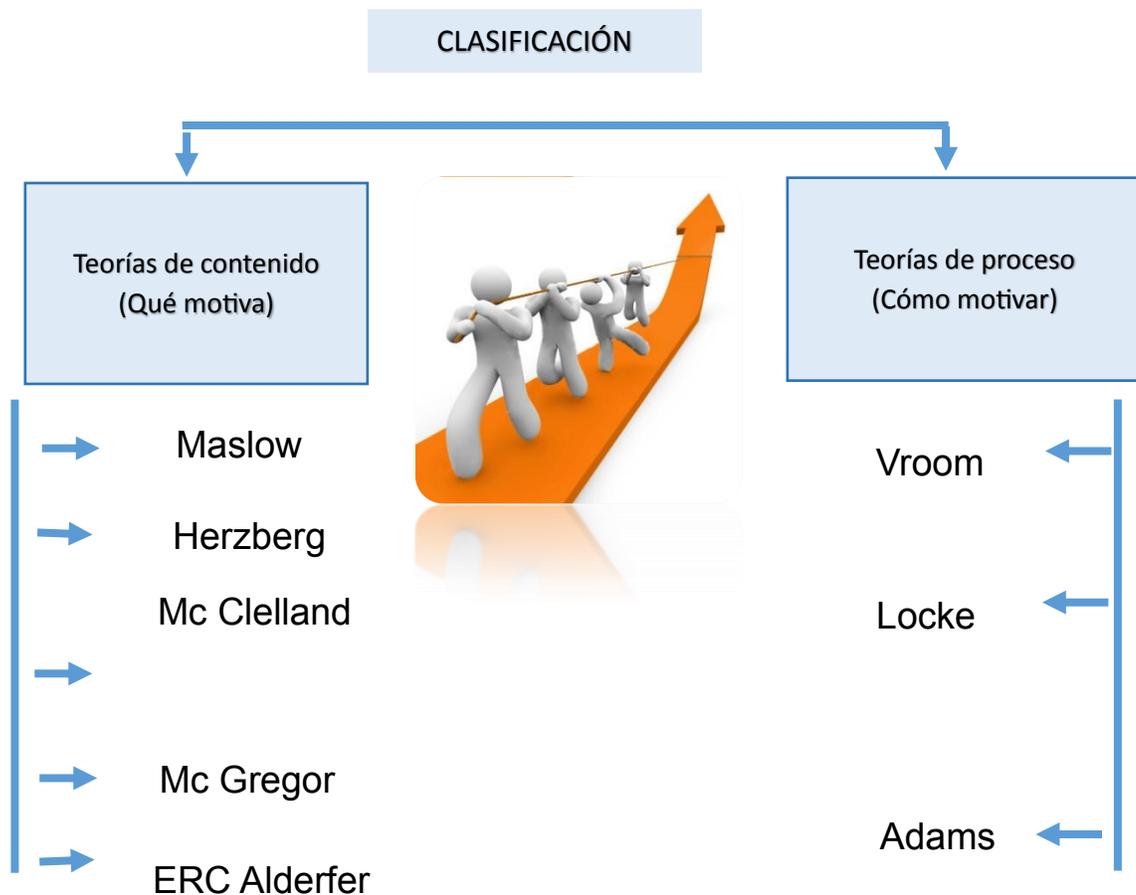
Reforzamiento positivo. • Se refuerzan las conductas deseadas • Aprendizaje de anulación. • Los trabajadores varían su comportamiento para evitar las consecuencias desagradables. • Extinción. • Se aplica la ausencia del reforzamiento. • Castigo. • Se aplican consecuencias negativas.

### **2.3.6. Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969)**

Para el autor de esta teoría las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento:

- 1) las metas concretas que las inespecíficas
- 2) las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles y
- 3) la existencia de retroalimentación, sobre todo si esta generada por la propia persona, que su ausencia.

## Teorías de la motivación

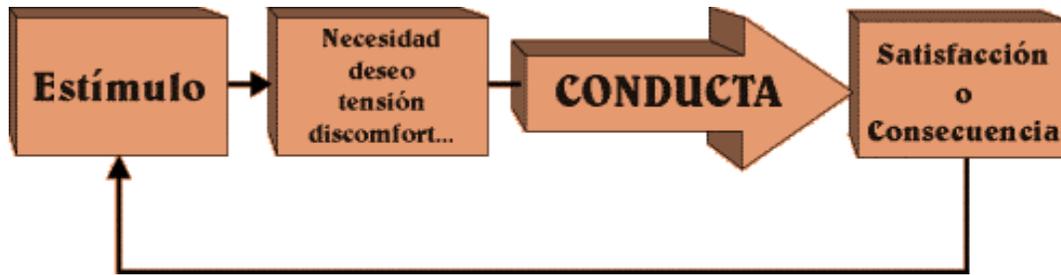


### 2.4. Modelos de Motivación

#### 1. Aspectos Básicos

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a su motivación.  
Toda la conducta humana es motivada.

<sup>7</sup>FIGURA 2.4. MODELOS DE MOTIVACIÓN, Stoner, James A. F., et al. (1996). Administración. (6ª Ed.). México: Pearson Educación, p. 487



La necesidad, deseo, tensión discomfort, impulso o inquietud que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación. Se conocen básicamente dos tipos de motivación y tres tipos de motivos:

#### 2.4.1. DOS MODELOS: CONDUCTISTA Y COGNITIVO:

Podemos agrupar algunas de las teorías psicológicas más representativas en torno a dos líneas de orientación:

CONDUCTISMO/ASOCIACIONISMO	COGNITIVISMO
Teoría economicista	Teoría más global
E -> R	E -> O -> R
El estímulo dispara la respuesta inmediatamente.	El estímulo dispara una serie de mecanismos internos (O) que mediatizan la respuesta.
Experimentación con animales.	Experimentación con humanos.
Interesa sólo el PRODUCTO.	Interesa el PROCESO.
Visión <i>hedonista</i> del hombre: la búsqueda de placer y la huida del dolor es lo que mueve fundamentalmente la conducta del alumno.	Visión más <i>global</i> . Carácter propositivo de la conducta humana: entran en juego las EXPECTATIVAS.
Promueven la  MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	Promueven la  MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.

Las diferencias entre el enfoque conductista y cognitivo sobre la motivación se han ido acercando de manera gradual conforme los conductistas han ampliado su lista con reforzadores, como la curiosidad o la competencia. Aunque de forma general los conductistas siguen poniendo mayor énfasis en las recompensas EXTERNAS, mientras las teorías cognitivas se centran más en las recompensas INTERNAS y en los procesos cognitivos relacionados. Es decir, para la teoría conductista el estudio es una actividad que sirve para conseguir recompensas y premios - superar un curso o acceder a otro Cuerpo, Escala y especialidad de las FAS- o evitar sanciones; mientras que para las teorías cognitivas la persona hace las tareas por la recompensa interna que produce la actividad en sí misma (interés, curiosidad, deseo de ser un buen profesional).

**CAPITULO III**  
**LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LOS**  
**EMPLEADOS**

### **3.1. Para qué motivar:**

La motivación juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos en los negocios, y es igual de importante para las empresas que trabajan en un ambiente de equipo o en un lugar de trabajo compuesto por operarios que trabajan de forma independiente. Para crear y mantener un alto nivel de motivación es importante asegurarse de que los objetivos y los valores de cada trabajador se corresponden con la misión y la visión de la organización. Esto puede conducir a una mayor productividad, una mejora en la calidad del trabajo y una ganancia financiera en todos los departamentos.

Motivación se define como la acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa.

Por medio de la motivación obtendremos mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados.

Pero el principal fin es lograr trabajadores satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los compañeros de trabajo y ofrecer un mejor servicio a los clientes de las empresas, es decir con dinamismo proporcionar la mejor atención a los usuarios o consumidores.

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas 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.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.

Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día en el empleado, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el MOTIVO que lo lleve a la ACCION.

### **3.2. A continuación se mencionarán 10 puntos para mantener un buen nivel de Motivación dentro de la empresa:**

1. Proporcionar un ambiente de trabajo positivo: promoviendo la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas.
2. Permitir la participación en las decisiones: posibilite la toma de decisiones por parte de los empleados y sobre todo respete las opiniones proporcionadas.
3. Involucrar a los empleados en los resultados: comunique a sus subordinados la importancia de su trabajo para el desempeño eficiente de la empresa y el logro de las metas.
4. Incentivar el sentimiento de pertenencia al grupo: se debe estimular al empleado para que se identifique con la imagen de la compañía. Una

buena acción es proporcionar tarjeta de presentación para que el trabajador se sienta representante de la empresa.

5. Proporcionar los medios que ayuden a crecer: brindar desarrollo por medio de capacitaciones constantes al empleado, como también que los superiores sean mentores compartiendo su conocimiento con los subordinados.
6. Retroalimentación: informar al empleado sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progreso y aquellos donde se debe mejorar.
7. Aprender a escuchar: crear reuniones periódicas en donde los empleados puedan expresar su opinión sobre temas relacionados o no a la empresa; se puede aprovechar realizar actividades después de la oficina para compartir un rato agradable.
8. Agradecimiento: no hay nada más gratificante que un “gracias” sincero, por medio de una nota en el escritorio o un simple correo electrónico, para reconocer el esfuerzo de la persona.
9. Reconocer la excelencia: premiar el buen desempeño del trabajador alienta a seguir con el mismo rendimiento.
10. Conmemorar éxitos: una celebración por los logros alcanzados justifica el esfuerzo realizado.

Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados. Como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.

Cuando no se realiza una comunicación efectiva en la empresa el empleado puede tener un sentimiento de falta de pertenencia a la empresa y reconocimiento, sumándose la falta de interés por su trabajo. Una buena comunicación reforzará los pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el MOTIVO que

necesita para pasar a la ACCION y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa.

Las estrategias de motivación pueden ayudar en la mejora del rendimiento de los empleados, la reducción de las posibilidades de baja moral por parte de los empleados, el fomento del trabajo en equipo y la inclusión de una actitud positiva en tiempos difíciles. Los empleados con un alto nivel de motivación suelen trabajar más y pueden superar los desafíos comunes de trabajo con facilidad, lo que ayuda a la organización a que se alcancen los objetivos y se mejoren las operaciones en general.

Cualquier empresa u organización que aprecie un descenso significativo en la productividad, una alta rotación de empleados o que no pueda alcanzar sus metas con éxito puede que necesite tener en cuenta el papel de la motivación entre sus empleados.

Una motivación baja puede activar una variedad de eventos negativos y afectar a la organización tanto a corto como a largo plazo. Los miembros del personal desmotivados corren el riesgo de dimitir, entregar trabajos de mala calidad e incluso dificultar el trabajo de otros empleados.

Reducir el riesgo de una baja motivación entre los empleados normalmente requiere un plan estratégico y una combinación de diferentes actividades y tácticas que ayuden a mejorar la moral de los empleados. Las empresas que invierten tiempo y recursos en la mejora del bienestar y del lugar de trabajo de sus empleados pueden esperar una alta devolución de su inversión ya que los empleados rendirán más, mantendrán una actitud positiva, se comprometerán con sus funciones y mantendrán una fuerte ética laboral.

### **3.3. LA COMPENSACION LABORAL E INCENTIVO**

#### **Introducción:**

La compensación constituye un aspecto esencial de la administración de los recursos humanos, que permanentemente busca obtener, mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

El incentivo es un complemento de la compensación, junto con los beneficios y servicios adicionales.

Definición de compensación: son aportaciones que confiere la organización a cada persona a cambio de su trabajo.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.), es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y será necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

#### **3.4. Modelo de las consecuencias de la falta de Motivación/ Satisfacción por la compensación:**

Los resultados de la falta de satisfacción que se muestra en la figura 3.2.1. Pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor

compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada pobremente puede llevar a un ausentismo y a otras formas de protesta pasiva.

Las compensaciones insuficientes, sin embargo, no son el único problema que existe. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del departamento de personal.



<sup>8</sup> Figura 3.2.1. Modelo de las consecuencias de la falta de Motivación/ Satisfacción por la compensación [www.wikilearning.com/funciones de las compensaciones.htm](http://www.wikilearning.com/funciones_de_las_compensaciones.htm)

### **3.5. Objetivos de la compensación:**

Las compensaciones deben lograr ciertos objetivos. En ocasiones estos objetivos, crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Por ejemplo, a fin de retener a los empleados y garantizar la igualdad y la justicia, los analistas de sueldos y salarios cubren cantidades similares por labores similares. Es posible, sin embargo, que un reclutador desee hacer una oferta excepcionalmente alta a fin de atraer a una persona en especial. En este punto, el gerente de personal deberá equilibrar ambos objetivos.

#### **Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:**

- **Adquisición de personal calificado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral.
- **Retener a los empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivas, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.

**Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo del puesto, expresando en la fórmula “igual retribución, igual función”. La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones similares en otras organizaciones.

- **Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- **Comprobar los costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.
- **Cumplir con las disposiciones legales:** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico.
- **Mejorar la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia.

Con excepción de las disposiciones legales (sueldo mínimo), los objetivos de la compensación no son reglas, solo constituyen pautas. A pesar de ello, cuanto más se apegue la empresa a los objetivos, más efectividad se ganará en la administración de sueldos y salarios.

### **3.5.1. Técnicas básicas de la compensación.**

A fin de lograr estos objetivos, los especialistas en compensaciones evalúan cada puesto. Mediante esos pasos se determina el nivel adecuado de pago para cada puesto.

A continuación se describen las principales fases de la administración de las compensaciones.

### **3.5.1.1. Análisis de los puestos.**

El análisis de los puestos es una técnica con la cual se investigan y describen los puestos en términos de:

- 1- Características o factores generales.
- 2- Nivel de responsabilidad.
- 3- Condiciones de trabajo.
- 4- Aptitudes Requeridas.

Ejemplo que muestra una descripción de puestos para el “operador de computadora” en una organización. En términos generales, la descripción tiene por objeto abarcar el trabajo de los titulares del mismo.

### **3.5.1.2. Características del puesto.**

La clase operador de computadora es el nivel de oficial para la operación de la consola y del equipo periférico en un sistema pequeño (de un solo operador) que puede ser un satélite de otro más grande.

-Tareas normales

Opera una consola o un tablero de control de máquinas, unidades de cinta, lectoras de tarjetas, impresoras y equipos afín, lee e interpreta los planes y programas de trabajo, identifica y encuentra los materiales de datos de entrada; coloca, carga y cambia las cintas, tarjetas y formas: verifica los resultados generales de la entrada y salida; observa la operación de la maquina; analiza las detenciones y toma medidas correctivas; limpia los componentes del equipo; completa las etiquetas: formas y bitácoras: archiva las cintas, tarjetas y otros

materiales de datos; transmite corridas, listados y otros datos dan salida; ejecuta los programas de prueba.

#### -Requisitos mínimos

-Experiencia: Un año de experiencia en la operación de los sistemas de computadora electrónica (no se considera una aptitud necesaria en la perforación de tarjetas ni la operación de la máquina tabuladora). La experiencia pagada hora por hora durante un máximo de seis meses puede sustituirse por un curso de capacitación que incluya los principios y la operación de las computadoras electrónicas.

-Escolaridad: Equivalente a la terminación de los cursos necesarios para obtener un título de ayudante de artes gráficas. La educación requerida de año por año puede sustituirse por experiencia adicional en la operación de la computadora o por experiencia en la operación de la maquina tabuladora.

### **3.5.1.3. Evaluación del trabajo.**

El proceso de medir los trabajos recibe el nombre de evaluación del trabajo. Cada factor del mismo puede dividirse en varios grados, a cada uno de los cuales se le asigna un valor puntual. El evaluador o comité de evaluación asigna a cada trabajo o puesto el número de puntos que corresponda al grado en que ese factor se encuentra presente en el trabajo. Por ejemplo, el puesto de un recolector de basura en una ciudad podría recibir muchos puntos por las condiciones en que debe realizarse. El puesto del pagador de nóminas en la ciudad podría recibir menos puntos en ese factor, puesto que se lleva a cabo en condiciones más agradables; pero se le asignaría una puntuación mayor por exigir un nivel más alto

de responsabilidad. De ese modo, cientos de trabajos pueden colocarse en algún orden de valor relativo para la organización.

#### **3.5.1.4. Encuestas sobre sueldos.**

El siguiente paso en la administración de la compensación consiste en reunir esos trabajos y puestos en grupos que poseen valores puntuales semejantes.

Así, posiblemente resulte que un recolector de basura, un jefe de nóminas y un mecánico tengan casi la misma evaluación global de trabajo. Después, uno o dos puestos de cada grupo pueden usarse para hacer encuestas de sueldos sobre los trabajos similares en la comunidad, en la industria y en el grupo ocupacional. Los sueldos máximos de los trabajos y puestos encuestados pueden distribuirse para establecer un límite superior destinado al grupo de trabajos a que pertenece. También de ese mismo modo puede fijarse un sueldo mínimo.

### **3.6. Desafíos del área de compensaciones.**

Incluso los métodos más racionales para la determinación de los niveles de pago deben tener en cuentas varios retos. Entre estos están:

#### **3.6.1. Cambios inducidos por la tecnología.**

En ocasiones, algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada en su valor relativo, debido a sus fuerzas del mercado. En muchos casos, esas fuerzas del mercado obedecen en gran medida a las situaciones que crea la nueva tecnología.

#### **3.6.2. Presión sindical.**

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza laboral se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociaciones de estas

entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en el mercado libre de trabajo.

### 3.6.3 Productividad.

La sobrevivencia y éxito de las compañías dependen de las utilidades que obtienen. Sin utilidades, las compañías no pueden atraer a los inversionistas y el capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende, una compañía no puede pagar a sus trabajadores más que lo que estos aportan. Por eso, si el nivel de compensación empieza a exceder el de producción se deben replantear los puestos para revertir la situación.

### 3.6.4. Políticas internas de sueldos y salarios.

La mayor parte de las organizaciones han puesto en vigor políticas para ajustar periódicamente sus niveles de sueldos y salarios, llevadas a ello, en gran medida, por las condiciones regionales en que se encuentre, así como por el deseo de poder competir dentro y fuera de sus fronteras.

## **3.7. INCENTIVOS:**

Los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad. Aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se conceden a logros individuales.

### **3.7.1. Programas de Incentivos.**

El objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Chiavenato (2000), señala que éstos “deben ser adecuados,

equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores “(p. 446). De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización.

#### **3.7.1.1. Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:**

1. Reducir la rotación de personal
2. Elevar la moral de la fuerza laboral
3. Reforzar la seguridad laboral

#### **3.7.2. Los Diferentes sistemas de incentivos.**

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea esta manual o de tipo profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los incentivos de tipo más común son los siguientes:

##### **3.7.2.1 Incentivos monetarios.**

Son aquellos en que el empleado recibe dinero por su trabajo, hay distintos tipos de incentivos monetarios entre los cuales están:

- Incentivos sobre unidades de producción.

Los incentivos concebidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento.

El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones del grupo sobre las personas que exceden niveles promedio de desempeño.

- Comisiones.

En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

- Curva de madurez.

En los casos de profesionales que alcanzan un nivel máximo de desarrollo y pago, suele encontrar que el ascenso es el cambio para seguir progresando. Dado que, muchas veces, por su especialidad no puede esperar una promoción a un puesto más alto, en la práctica se encuentra bloqueado su camino al progreso.

Para solucionar esto, algunas compañías han desarrollado curvas de madurez que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos.

- Aumentos por méritos.

El incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Los incrementos por méritos constituyen aumentos en el nivel de compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño.

### **3.7.2.2. Incentivos no monetarios.**

Estos incentivos refuerzan el desarrollo mediante estímulos diferentes al monetario, como el elogio, las distinciones, los objetos alusivos, etc.

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

➤ Apoyo Social

Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

1) Asistenciales

Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica – hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

2) Recreativos

Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

3) Supletorios

Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

➤ Adiestramiento

El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

En este sentido se puede decir que las políticas de desarrollo de recursos humanos deben comprender: La Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

Es así, que el adiestramiento en toda organización es importante ya que el mismo garantiza el mejor desempeño de los trabajadores.

En las organizaciones el adiestramiento permite el logro de la eficiencia de su eficacia. Una organización eficaz es aquella que cumple sus objetivos, es decir la que produce los bienes y servicios que la sociedad demanda, y una organización es eficiente si utiliza la mínima cantidad de recursos necesarios para producir esos servicios.

De acuerdo con esto, el adiestramiento cumple un importante rol en las organizaciones, pues ayuda al trabajador a un mejor desempeño de su labor lo que significa cumplir eficientemente con todos los objetivos de la organización.

De esta forma, mediante el adiestramiento, se quieren mejorar las condiciones en que se desarrollan las labores por el personal, en unión a la enseñanza que representa, de modo de cumplir de una forma más eficiente con las tareas asignadas.

Es así, que el adiestramiento va dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

De este modo, el adiestramiento permite que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo con vistas a lograr un mejor desempeño.

Para concluir, todos los aspectos teóricos enunciados anteriormente permiten vislumbrar que no es tarea sencilla el logro de un clima organizacional adecuado, donde los sistemas de Compensación y otros incentivos motiven la fuerza laboral, manteniéndola motivada, armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal. Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta la gran importancia que tienen los programas de incentivos dentro de cualquier tipo de organización (pública o privada) y que vale la pena diseñarlos y ponerlos en práctica y realizarle su seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que dichos programas hayan traído a la organización.

### **3.8. PROGRAMAS DE APLICACION PARA LOGRAR LA MOTIVACION EN LOS EMPLEADOS.**

Los Programas de motivación tienen por objetivo poner en práctica acciones específicas que apunten a satisfacer las necesidades del personal, para mejorar su desempeño laboral, aumentar su nivel de satisfacción y desarrollar sus potencialidades.

Un empleado se siente motivado, y se identifica con el objetivo de la empresa, y trabaja para que esto se logre. El personal que no se sienta motivado trabajará sin aportar mayores beneficios para su sector, e incluso llegar a alcanzar los mínimos objetivos de rendimiento del mismo.

A continuación se revisarán algunos programas de Motivación:

**3.8.1 Administración por objetivos (APO):** Es un programa que abarca metas fijadas (tangibles, verificables y mensurables) en forma participativa para cierto plazo y con retroalimentación sobre los avances. Los objetivos de la APO deben ser enunciados concisos de lo que se espera lograr. (Robbins, 2009, p.189).

Fija de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y medibles

La APO convierte todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para su unidad e integrantes.

### **La Administración por Objetivos:**

- a) **Abarca Metas Específicas:** los objetivos deben ser enunciados de forma concisa. Deben ser tangibles, se deben poder medir, y evaluar.
- b) **Metas Establecidas de Manera Participativa:** el superior y el subordinado escogen en conjunto las metas.
- c) **Por un Período Explícito de Tiempo:** en el cual debe ser terminado
- d) **Con Retroalimentación sobre el Progreso hacia la Meta:** esto se logra al dar una retroalimentación continua a los individuos, de manera que puedan monitorear y corregir sus propias acciones.

### **3.8.2. APO y Teoría de la fijación de metas.**

De manera compatible con la Teoría del Establecimiento de Metas, la APO debería ser más eficaz cuando las metas son lo suficientemente difíciles para requerir que la persona haga algo para esforzarse.

La única área de posible desacuerdo, se relaciona con el tema de la participación.

La APO la apoya fuertemente

La Teoría del Establecimiento de Metas demuestra que asignar metas a los subordinados funciona igualmente bien

(APO → metas conjuntas/ T. Metas → la establecen los directivos).

### **3.8.3. La APO en la práctica.**

Es una técnica popular en muchas organizaciones de salud, educativas, de negocios, de gobierno y no lucrativas.

Esto no debería interpretarse como que ésta siempre funciona. Sin embargo, la APO proporciona a los gerentes el vehículo para llevar a cabo la Teoría de fijación de Metas.

### **3.9. Programas de Reconocimiento del Empleado.**

Reconocer cuánto valor aportan sus empleados para contribuir con el éxito.

Consiste en:

- Atención personal
- Manifestar interés
- Aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho

#### **3.9.1. Vínculo entre los Programas de Reconocimiento con la Teoría del Reforzamiento**

En concordancia con la Teoría del Reforzamiento, recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de dicho comportamiento, probablemente provoque que éste se repita.

El reconocimiento puede ser de muchas formas:

- ▶ En privado
- ▶ Por escrito
- ▶ En público

Con celebraciones por los éxitos de equipo, etc.

### **3.9.2. Los Programas de Reconocimiento en la Práctica.**

Uno de los métodos de reconocimiento más conocido y más empleado es el de ***Sistema de Sugerencias***

Los empleados ofrecen sugerencias para mejorar los procesos o reducir los costos y son reconocidos con pequeños premios en efectivo.

### **3.9.3. Programas de Participación del Empleado.**

Al aumentar la autonomía y el control del trabajador sobre su vida laboral (involucramiento), las organizaciones:

- Incrementan la motivación de los empleados
- Logran mayor compromiso organizacional
- Experimentan mayor productividad
- Observan mayores niveles de satisfacción.

### **3.9.4. Tipos de Programas de Involucramiento del Empleado.**

#### **1. Administración participativa**

Los subordinados comparten con sus superiores inmediatos un grado significativo de poder en la toma de decisiones

#### **Participación representativa:**

- **Consejos laborales**

Grupos de empleados nominados o electos que deben ser consultados cuando se toman decisiones sobre el resto de sus compañeros

- **Consejo de representantes**

Un trabajador con un lugar en el consejo de directores de la empresa y que representa los intereses de los empleados de ésta.

## **2. Círculos de calidad**

Grupo de empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

## **3. Plan de Propiedad de Acciones para el Empleado (PPA)**

Son planes establecidos por las empresas en los cuales el empleado adquiere acciones como parte de sus prestaciones.

Los PPAE incrementan la satisfacción del empleado, y dan como resultado un desempeño mucho mayor.

### **3.9.5. Programa de Pago Variable**

Es una porción de la paga del individuo basada en alguna medida individual u organizacional del desempeño (se paga más si hay más ganancia).

Las ganancias fluctúan de arriba abajo con la medición del desempeño.

Los programas más utilizados son:

- ▶ **Plan de Pago por Pieza:** se les paga una suma fija de dinero por cada unidad de producción terminada.

- ▶ **Bonos:** pueden pagarse exclusivamente a ejecutivos o a todos los empleados (son premios).
- ▶ **Reparto de Utilidades:** son programas de toda la organización que distribuyen la compensación con base en alguna fórmula establecida diseñada alrededor de la productividad de la compañía.
- ▶ **Ganancias Compartidas:** Plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad total del dinero que será designada.

### **3.9.6. Planes de Pago basados en las Capacidades**

Los niveles de sueldo se basan en cuántas habilidades tienen los empleados o cuántas tareas pueden hacer.

### **3.9.7. Prestaciones Flexibles**

Los empleados confeccionan sus programas de prestaciones para cumplir con sus necesidades personales, al escoger de un menú de opciones de prestaciones

**CAPITULO IV**  
**MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION**

#### **4.1. Tipo de investigación de estudio:**

El tipo de investigación es de campo de carácter no experimental la cual facilitó la obtención de información a través de la relación directa con el personal de la constructora Rymisa S.A. de C.V. y en la aplicación de un cuestionario. “La investigación de campo consiste en un estudio que se realiza en contacto directo con la comunidad, grupo o personas que son motivo de estudio”. (Sampieri, 1995, p.59). No se controla ni se manipula variable alguna.

El tipo de estudio es transversal descriptivo ya que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986).

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista, (2003), señalan: Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga. (p. 22).

Después de lo anterior expuesto, efectivamente será descriptiva ya que se cuantificarán los datos obtenidos en relación a el grado de conocimiento de los empleados sobre la Cultura Organizacional, la importancia de la motivación y sus

expectativas respecto al desempeño y a otro factores que inciden en el desempeño organizacional de la Empresa.

#### **4.2. Procedimiento de la investigación:**

La metodología que se utilizó para esta investigación fue cuantitativa, para ello se diseñó un instrumento (cuestionario) que consta de 19 preguntas.

Gracias a la autorización del dueño de la Constructora se llevó a cabo la aplicación del cuestionario en Julio del 2015 en las instalaciones de dicha empresa.

A cada uno de los trabajadores se les daba indicaciones que era con fines de investigación escolar, así mismo se les aseguró anonimato y seriedad en sus respuestas, teniendo como resultado que los participantes se sintieran más a gusto y contestaran libremente. La mayoría de los empleados se mostraron dispuestos y colaborativos.

Finalmente se procedió al análisis y tabulación de datos ya que en la mayoría de las preguntas las respuestas serían sí, no, a veces, más o menos. Esta información fue representada por gráficas para conocer los porcentajes de una población de 23 personas y proceder a la interpretación para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos de la investigadora.

#### **4.3. Universo o Población.**

El estudio está dirigido al personal administrativo que labora en la empresa Constructora Rymisa S.A. de C.V. la población en este caso está conformado por 23 empleados, por lo que no hubo necesidad de recurrir a la selección de una muestra.

#### **4.4. Técnicas de Investigación.**

Para lograr los objetivos pautados por la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

##### **4.4.1. Observación Directa.**

Esta técnica se utilizó en la empresa Constructora Rymisa S.A. de C.V. con el personal administrativo, con la finalidad de obtener una visión más clara del ambiente laboral, de manera que permitió visualizar y deducir el comportamiento, las cualidades y necesidades, por medio de la cual la investigadora de este proyecto observó los hechos de la realidad y permanecí ajena a él. Ander-Egg (1992) define la observación no participante como:

**“La toma del contacto del observador con la comunidad, el hecho o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que observa. El carácter externo y no participante de este tipo de observación no quita que ella sea consiente, dirigida y ordenada hacia la finalidad propuesta, de lo contrario, solo la pasividad no permitiría recoger la información perteneciente”.** (P.225).

**Se llevará a cabo la técnica de la encuesta. Para Fidias, A. (2006):**

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. (p. 19).

#### **4.4.2. Cuestionarios.**

En la investigación se utilizará la técnica de la encuesta, seleccionando las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación para obtener opiniones, las cuales serán analizadas. Con la utilización de ésta técnica se espera recopilar los datos necesarios que son de interés para la investigación.

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

## 5.1. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

**GRAFICA N.1**

¿Cree usted que el estar bien motivado sea estímulo para lograr el éxito en la empresa donde actualmente trabaja?

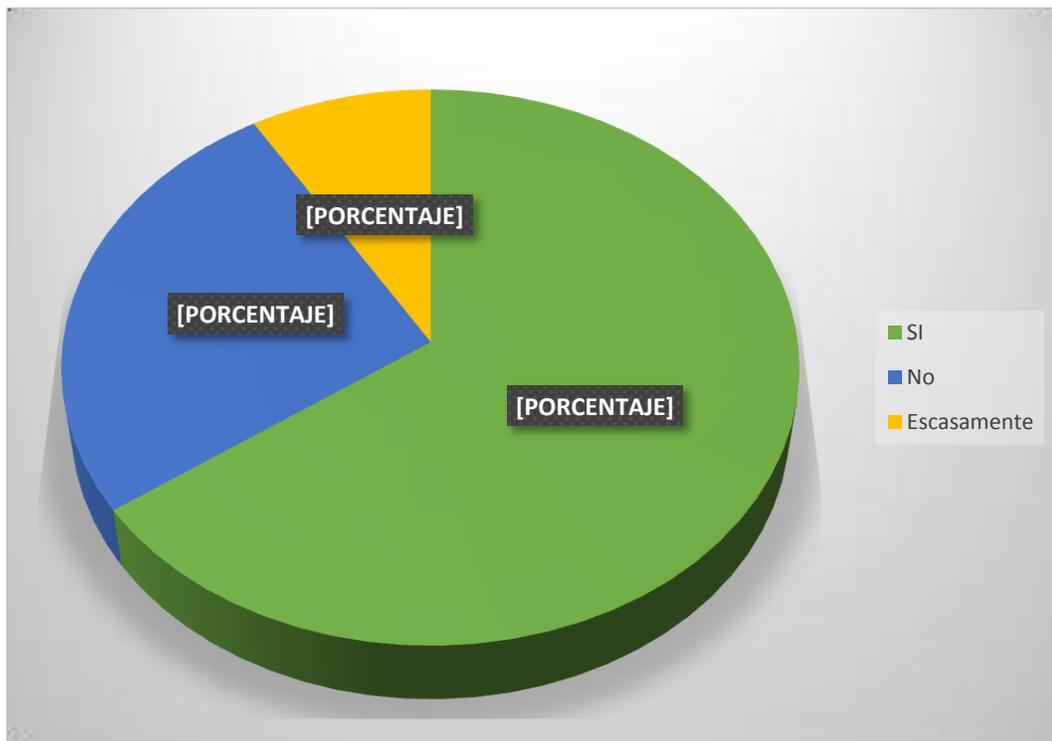


Figura 1. Fuente Propia

Cómo se puede observar el 65 % de los empleados de la Constructora Rymisa S.A. de C.V. están de acuerdo que el estar motivado sea estímulo para lograr el éxito de sus

actividades dentro de la empresa, con un 26% que dice no ser importante y un 9 % que se mantiene con un Escasamente.

Resulta verdaderamente importante motivar al personal en su lugar de trabajo, considerando que la motivación es el impulso o estímulo para que un individuo se sienta satisfecho de realizar su trabajo, se debe tomar en cuenta la satisfacción de sus necesidades para que el empleado se convierta en un ser productivo a la hora de tomar decisiones, y rinda al 100%, ésto quiere decir, debe tener un motivo que lo lleve a la acción y de esta manera se garantiza el buen funcionamiento de una empresa y la eficiencia de un personal bien motivado.

## GRAFICA N.2

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

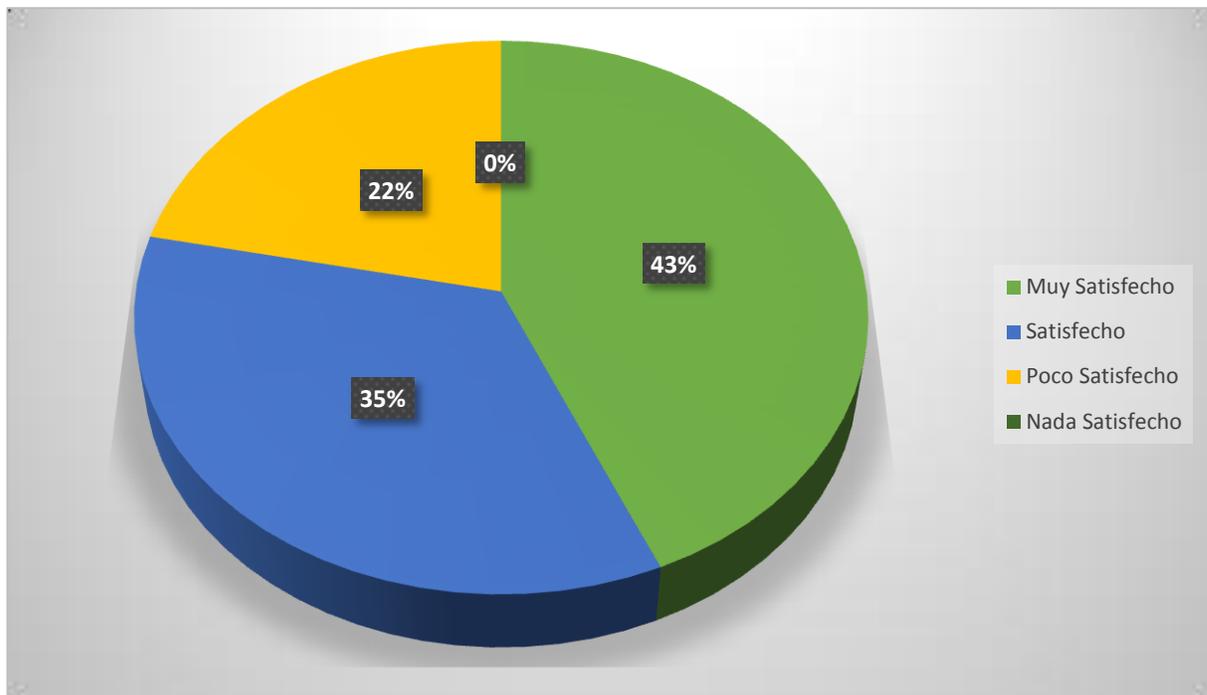


Figura 2. Fuente propia

Los empleados que en su mayoría se conforma por Auxiliares Administrativos se sienten Muy satisfechos laborando en la empresa con un 43%, mientras que el 35% reflejó sentirse satisfecho y sólo con un 22% se siente poco satisfecho, por lo tanto se puede apreciar un nivel de motivación dentro de la Empresa.

Las condiciones de trabajo, factor higiénico dentro de la teoría de Herzberg, que hace referencia específicamente a condiciones del espacio físico, donde laboran los empleados, es importante para aumentar la satisfacción en los mismos, dentro de este aspecto se pueden mencionar, la iluminación, ventilación, contar con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades, así como material de trabajo y papelería.

Todo esto es muy importante para que el personal de una empresa se sienta satisfecho y con sentido de pertenencia y siga rindiendo productivamente.

### GRAFICA N.3

¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?

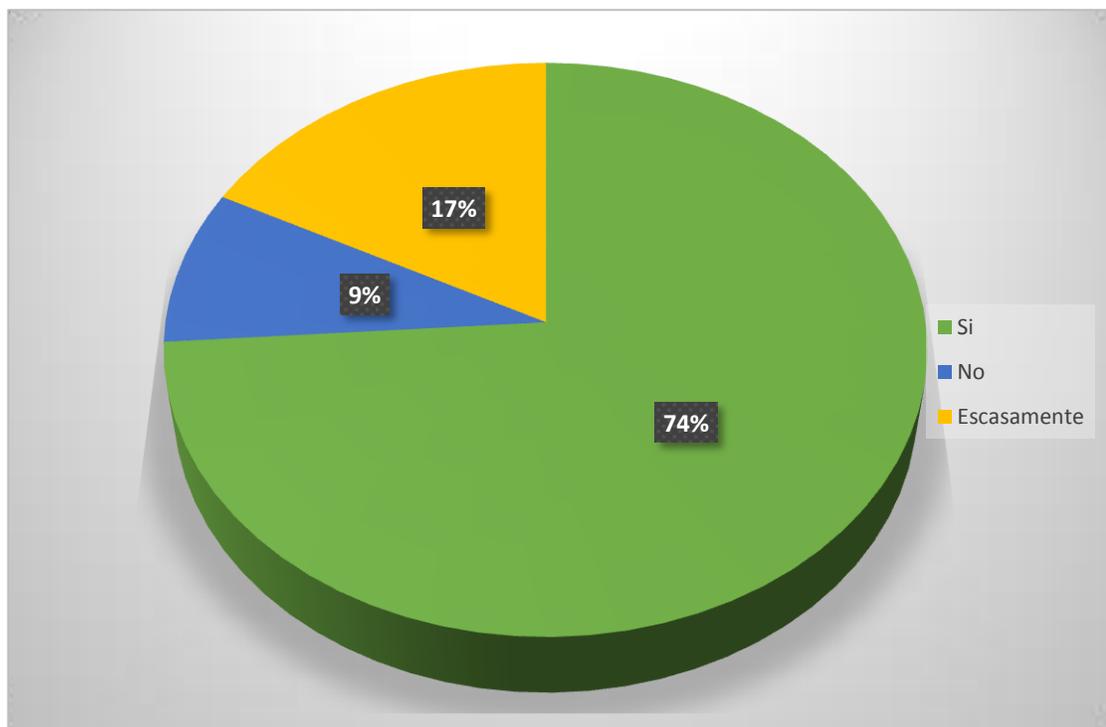


Figura 3. Fuente propia

Con un 74% de los trabajadores que laboran en Constructora Rymisa S.A. de C.V. dicen conocer la trayectoria de la Empresa, mientras que con un 9% nos dice que no la conocen y con el 17% nos muestra que conocen poco de ella.

Siempre será importante conocer los inicios de la Empresa en donde nos encontremos trabajando, su historia y trayectoria reflejan mucho el tipo de Cultura Organizacional a través del tiempo y de los sistemas tecnológicos y humanos que se han venido empleando.

Considero importante ya que para sentirnos afiliados a una empresa tenemos que conocer los valores institucionales, su misión, visión y objetivos que nos brinden confianza y el estímulo de sentirnos valorados y respaldados ante cualquier contingencia.

#### GRAFICA N.4

¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

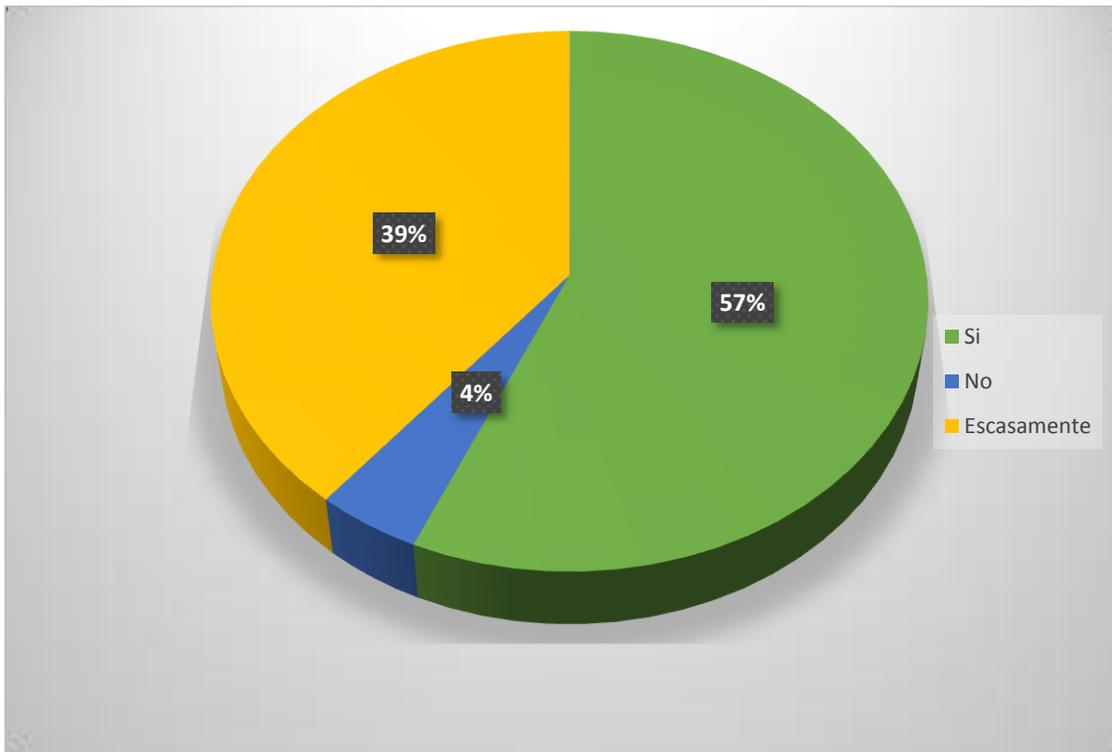


Figura 4. Fuente propia

En la siguiente gráfica podemos ver que el 57% de los empleados les gusta estar motivado y el trabajo que desarrollan, mientras que un 4% dice no estar motivado y con un 39% manifiestan estar poco motivados para las actividades que desarrollan.

Se puede deducir que el recurso humano que labora en dicha Empresa es personal calificado, con conocimientos Universitarios, actualizados y necesarios para aplicarlos y desarrollarlos en cualquiera de las labores que le sean asignadas.

#### GRAFICA N.5.

. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

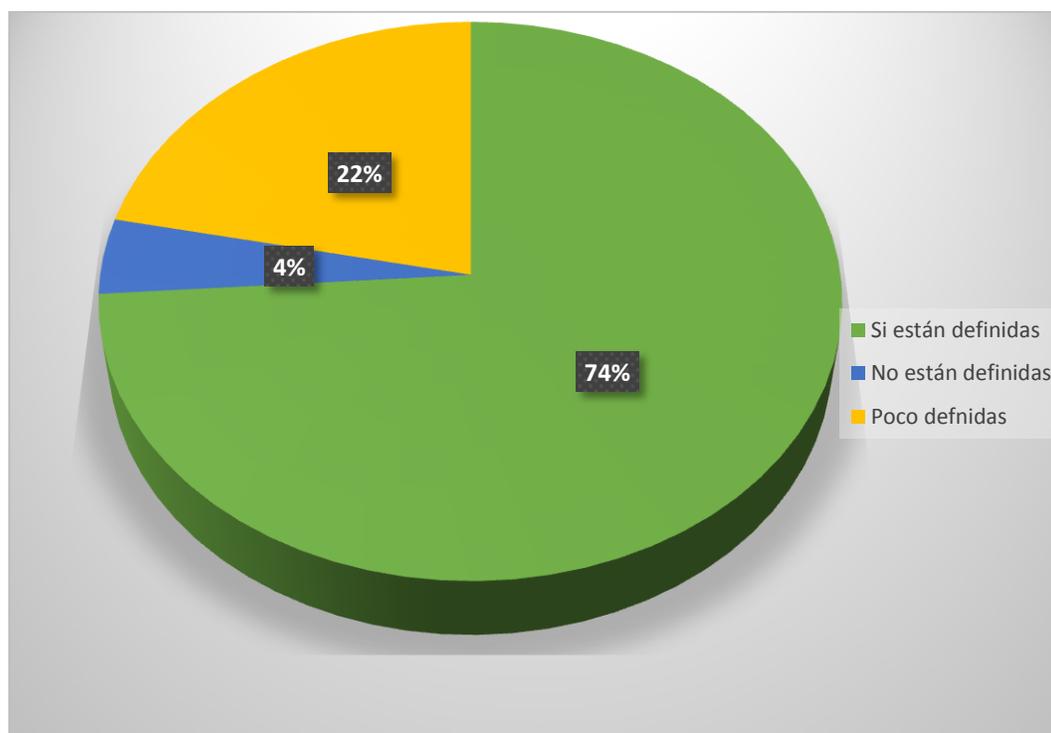


Figura 5. Fuente propia

La gráfica siguiente muestra que con un 74% el personal tiene sus funciones y responsabilidades bien definidas, el 4 % comenta que no están definidas sus funciones y por último el 22% dijo que poco definidas.

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Es muy importante considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización.

Como podemos ver en este gráfico se muestra el alto porcentaje de trabajadores que si tienen bien definidas sus actividades y conocen bien las responsabilidades con eso se comprueba que si existe una comunicación efectiva entre el jefe y el trabajador.

**GRAFICA N.6**

¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

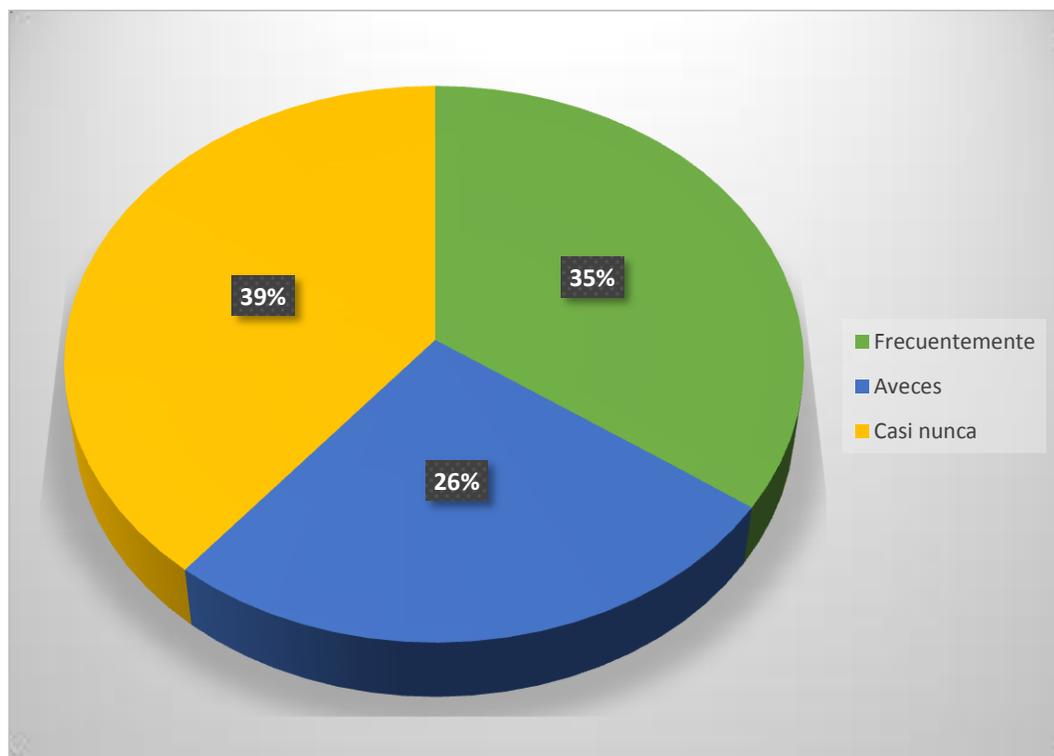


Figura 6. Fuente propia

La siguiente gráfica nos muestra que el 35% del personal administrativo recibe información frecuentemente del desempeño de su trabajo, mientras que un 26% se refleja que a veces, y con un 39% nos dice que casi nunca.

Es importante dar a conocer las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el desempeño de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor se la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.

**GRAFICA N.7**

¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

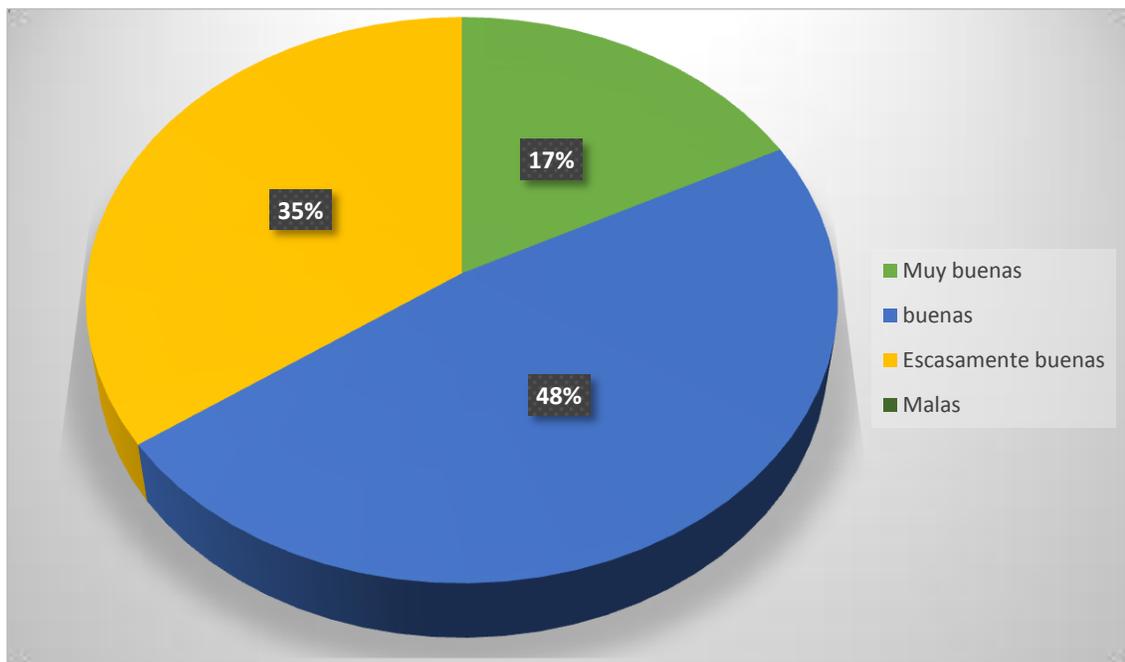


Figura 7. Fuente propia

En la siguiente gráfica muestra con mayor porcentaje del 48% que son buenas las condiciones laborales, obteniendo un 35% que son escasamente buenas y con sólo un 17% nos comentan que son muy buenas las condiciones salariales de esta

Organización, por lo tanto no hubo porcentaje que refleja que las condiciones salariales sean malas.

Es evidente que un trabajador incentivado por la Empresa, realiza sus tareas con mucho interés y busca hacer las cosas bien, ya que se llena de fortaleza para enfocar sus energías hacia un fin u objetivo, lo que permite suponer que para los empleados de la Empresa existen políticas de incentivos que los estimulan a realizar con mayor desempeño y entusiasmo las tareas asignadas.

Siempre será un estímulo importante el salario ya que es el medio con el que cubrimos la mayoría de nuestras necesidades, lo cual podemos decir que este gráfico recibe un 48% del personal que está contento con las condiciones salariales que recibe.

#### GRAFICA N.8

¿Cómo califica su relación con los compañeros de trabajo?

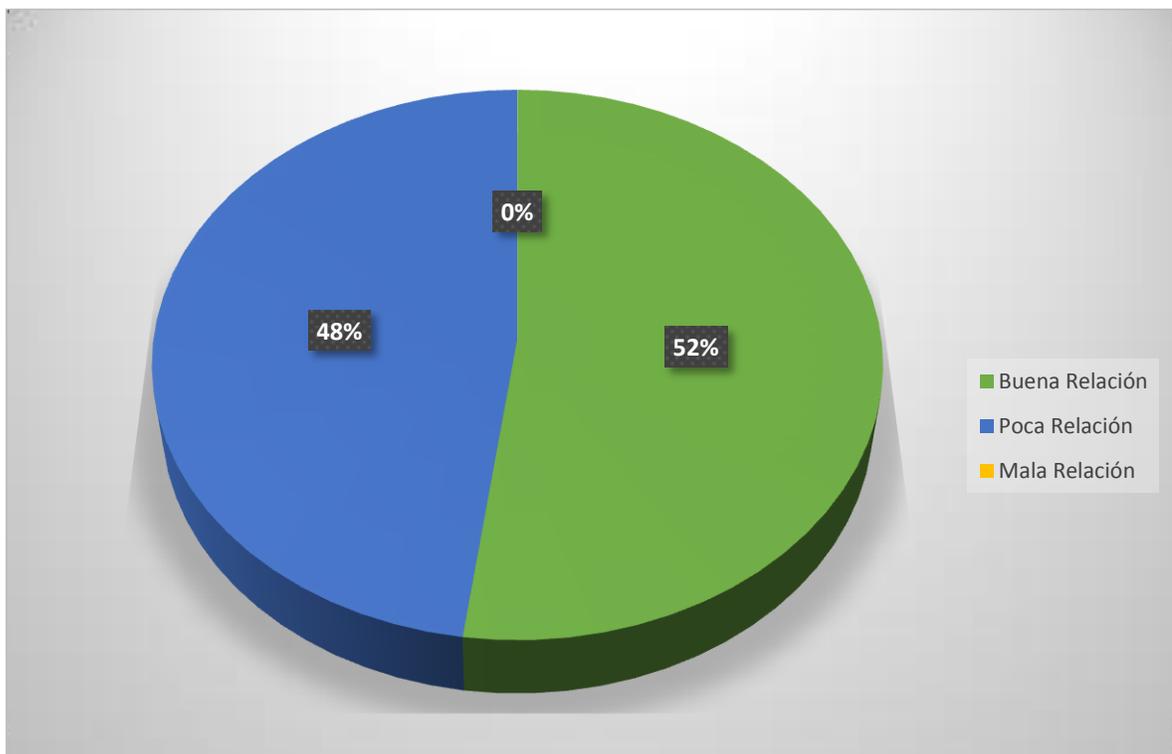


Figura 8. Fuente propia

Los trabajadores de la Constructora Rymisa S.A. de C.V, muestra con un 52% que la relación con sus compañeros es buena, con 48% nos comentan que hay poca relación con sus compañeros de trabajo. Se puede notar que si hay armonía dentro de la Organización.

El 52% de los trabajadores considera que para sentirse feliz y productivo en el entorno laboral es fundamental mantener una buena relación tanto con sus colegas como con sus jefes.

La clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la productividad es llevarse con respeto con los compañeros y jefes. Además, estas condiciones positivas hacen que los empleados se sientan mucho más confiados al momento de compartir sus ideas o solicitar una opinión.

#### GRAFICA N.9

¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

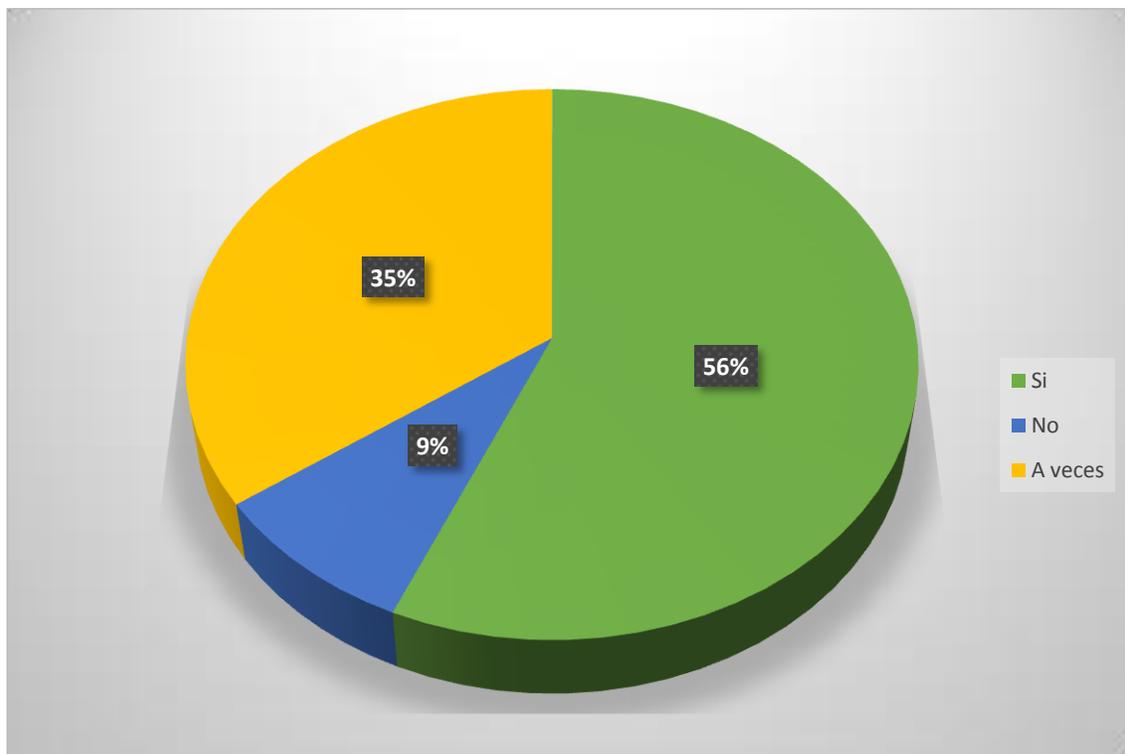


Figura 9. Fuente propia

En esta gráfica se representa con un 56% a los empleados que se sienten parte de un equipo de trabajo, con un 9% a los que dicen no sentirse como miembros de un equipo de trabajo y con un 35% al personal que nos dice a veces sentirse parte del equipo; de esta manera se comprueba que el mayor número de personal administrativo que labora en esta Institución se siente integrado en equipo.

En toda oficina existen algunos hábitos o costumbres, como por ejemplo: reunirse una vez a la semana, entre otras. Pese a que puedas no sentirte del todo cómodo, si quieres entablar buenas relaciones con tus compañeros será fundamental que participes de estas instancias

.Para muchos significa intromisión, mientras que otros se mostrarán agradecidos de recibir una mano cuando están atareados. Cada vez que consideres que alguien podría necesitar tu ayuda no dudes en ofrecerla, eso sí, procura hacerlo en voz baja para no dejar a tu compañero expuesto ante el resto.

#### GRAFICA N.10

¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

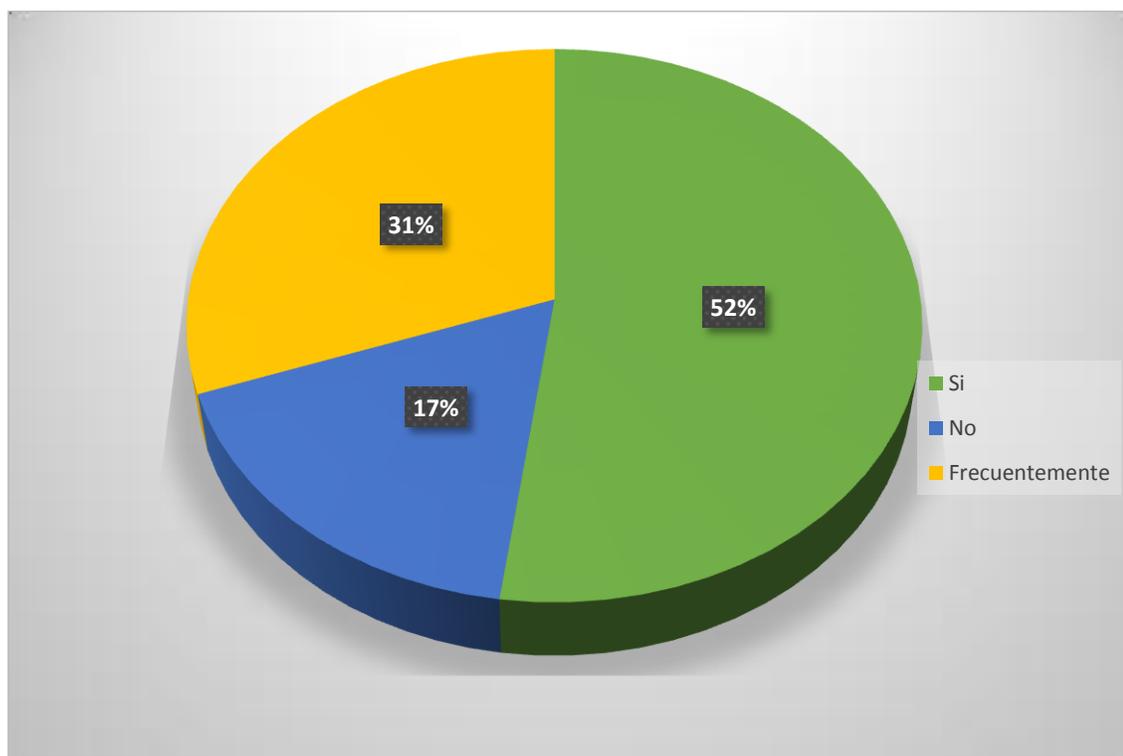


Figura 10. Fuente propia

La siguiente gráfica nos muestra que la carga de actividades laborales en su mayor porcentaje con el 52% nos indica que si está bien distribuida, con el 17% nos arrojó una negativa y con un 31% muestra que de alguna manera si hay unanimidad en la repartición del trabajo que realizan día a día.

La gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplica geométricamente; esto beneficia a la empresa en cumplir rápidamente con los objetivos y a cada trabajador se le va especializando en su funciones y en la Constructora Rymisa llevan a cabo la repetición efectiva del trabajo.

**GRAFICA N.11**

¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

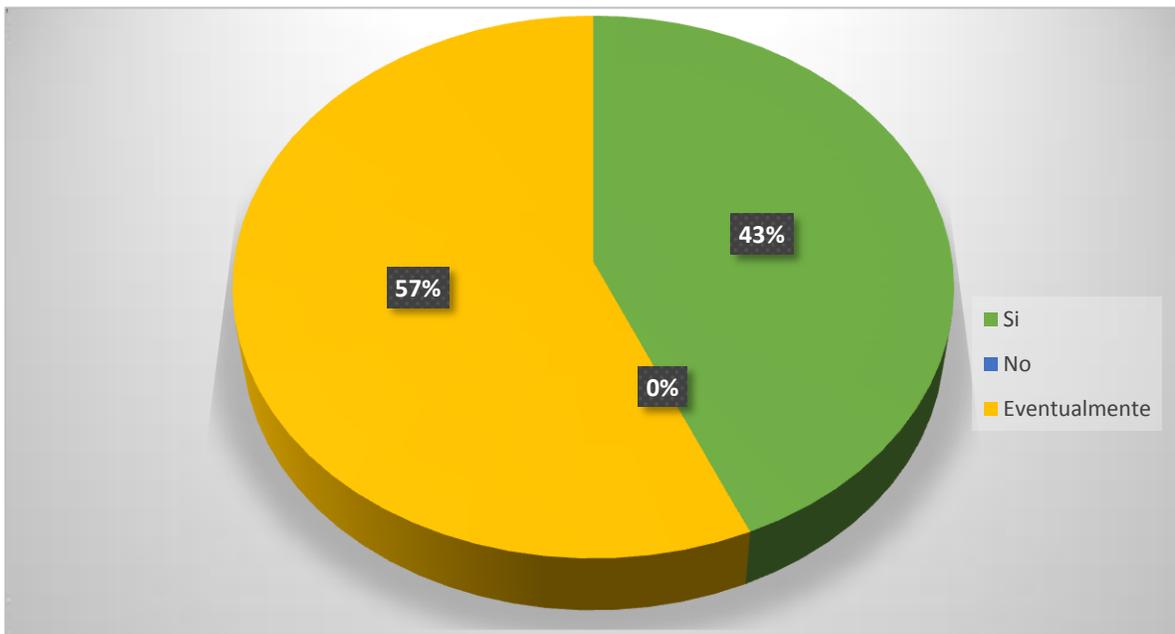


Figura 11. Fuente propia

El personal administrativo de la Empresa en cuestión nos muestra con un porcentaje del 43% que si reciben la adecuada capacitación y con esto pueden desempeñar correctamente sus actividades, y con un poco más de la mitad que se

representa con el 57% de los trabajadores mostró que eventualmente reciben la adecuada capacitación, esto demuestra que si se lleva a cabo un adiestramiento antes y posteriormente para llevar a cabo las actividades que se les solicite.

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo.

Ésta abarca desde cursos sencillos sobre terminología hasta cursos complejos que

permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema; tales cursos pueden ser teóricos o prácticos, o combinados.

Es por ello que uno de los estímulos de la motivación laboral es desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo de capacitación mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores. En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, y cumplir lo asignado.

#### **GRAFICA N.12**

¿Considera usted que la capacitación recibida por la Institución para el desempeño de sus labores ha sido?

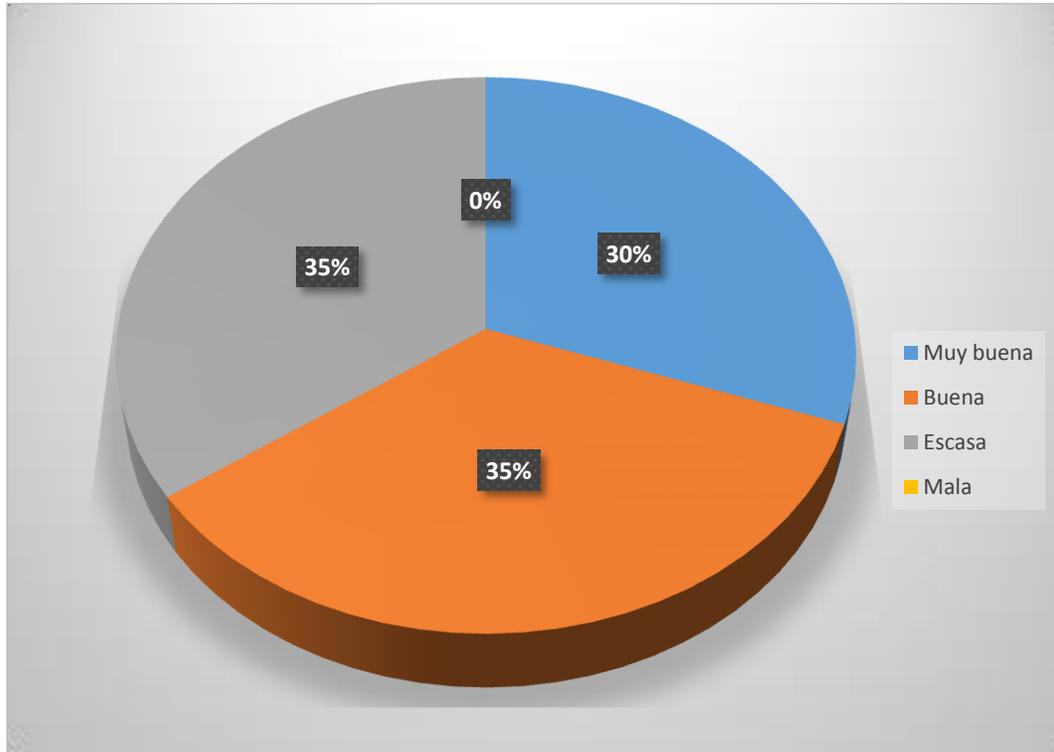


Figura 12. Fuente propia

En la siguiente gráfica observamos que con un 30% de los empleados aseguran que la capacitación recibida por sus jefes y la empresa ha sido muy buena, así mismo con el 35% se refleja que por una parte ha sido buena y el resto del personal indicó que un poco escasa, estos datos nos ayudan a conocer la importancia que la Empresa les brinda a sus trabajadores, es una de las formas en que motivan a su personal.

Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

### GRAFICA N.13

¿Qué tipo de Sistema de Compensación Laboral le gustaría recibir por parte de la empresa en que labora?

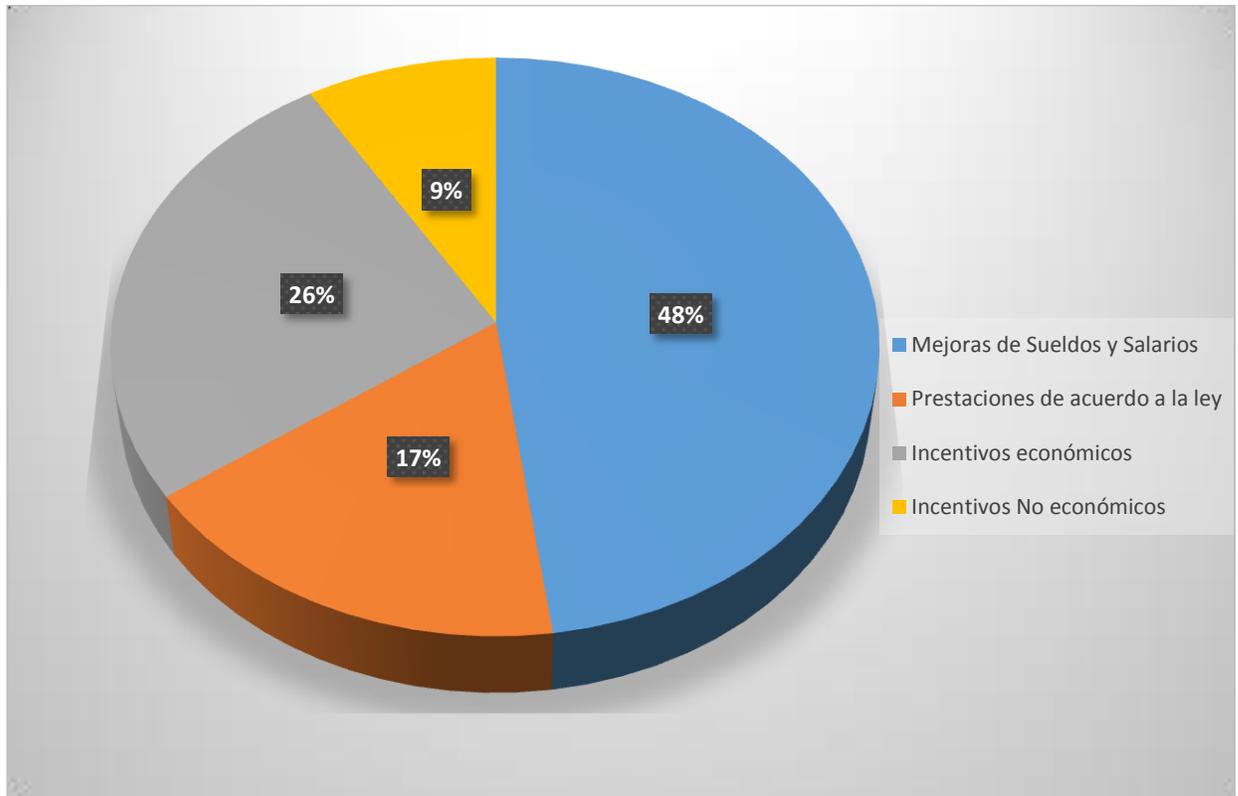


Figura 13. Fuente propia

Como podemos observar en esta gráfica los resultados arrojados con el 48% de nuestra población le gustaría recibir mejora de sueldos y salarios por el trabajo realizado, con el 17% le gustaría recibir mejores prestaciones de acuerdo a la ley, mientras el 26% optó por recibir incentivos económicos y el resto del 9% por percibir incentivos no económicos.

Es evidente que un trabajador incentivado por la Empresa, realiza sus tareas con mucho interés y busca hacer las cosas bien, ya que se llena de fortaleza para enfocar sus energías hacia un fin u objetivo, lo que permite suponer que para los

empleados de la Empresa existen políticas de Compensaciones e incentivos que los estimulan a realizar con mayor desempeño y entusiasmo las tareas asignadas.

Es Por ello que podemos identificar que la mayor parte de trabajadores de Constructora Rymisa S.A. de C.V. le gustaría recibir mejoras en su sueldo y salario de esta manera se cumple con el objetivo de esta investigación al determinar la herramienta más eficaz de compensación para estimular a la motivación de los trabajadores. En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas.

#### **GRAFICA N.14**

¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

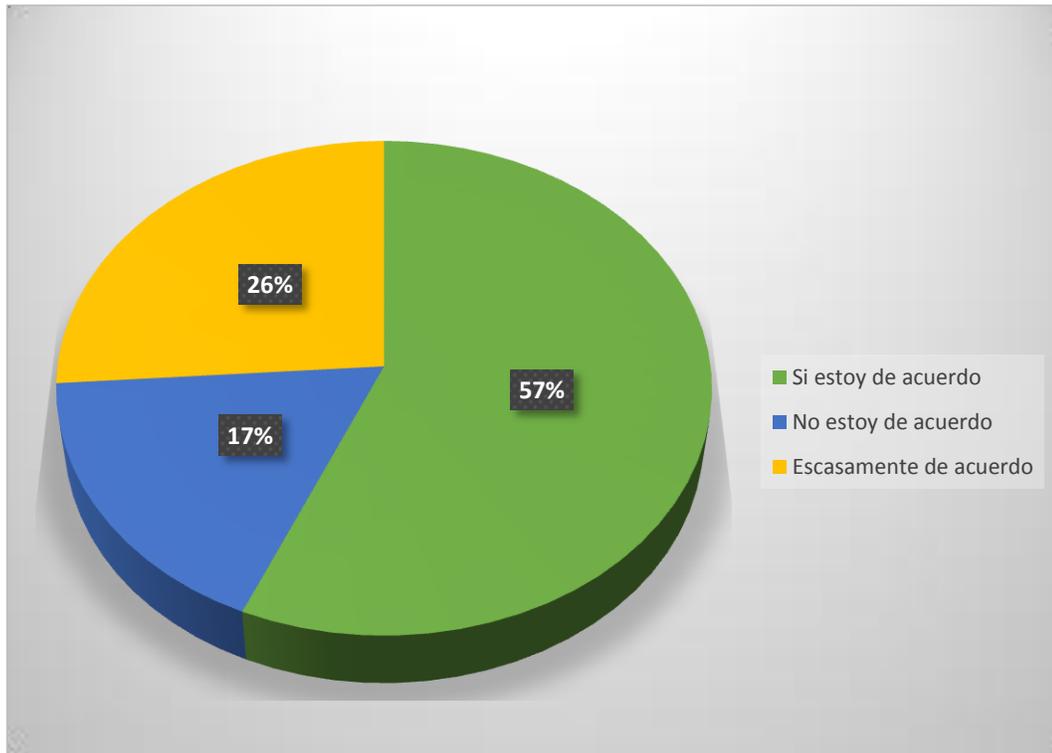


Figura 14. Fuente propia

Podemos observar que con el 57% del personal administrativo que labora en la Constructora Rymisa S.A. de C.V. si está de acuerdo con las retribuciones que reciben por su trabajo, mientras que sólo el 17% comenta no estar de acuerdo y por último con el 26% dice estar poco de acuerdo.

Todas las personas que laboran dentro de una organización brindan su esfuerzo a cambio de una remuneración que esta le ofrece. En este caso el dinero es el motivador mayormente implementado, ya que contribuye a la satisfacción de las necesidades básicas, si estas necesidades están cubiertas, el trabajador podrá desempeñar las tareas encomendadas de la mejor manera posible.

Los gerentes deben tomar en cuenta la importancia de que las recompensas estén diseñadas a atender las necesidades de los empleados, no se deben seguir aplicando políticas de incentivos bajo la presunción que cubrirá las expectativas de todos los empleados, resulta más provechoso detectar las necesidades de cada individuo y en base a estos resultados diseñar sistemas motivacionales dirigidos a

la satisfacción de las necesidades de todos y cada uno de los empleados que conforman la Empresa.

De esta manera la organización no invierte dinero en incentivos que no darán resultados, y en su lugar dirigen sus esfuerzos a la implementación de políticas motivacionales que permitan obtener un óptimo nivel de motivación en los empleados.

### **GRAFICA N.15**

¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo económico y profesional?

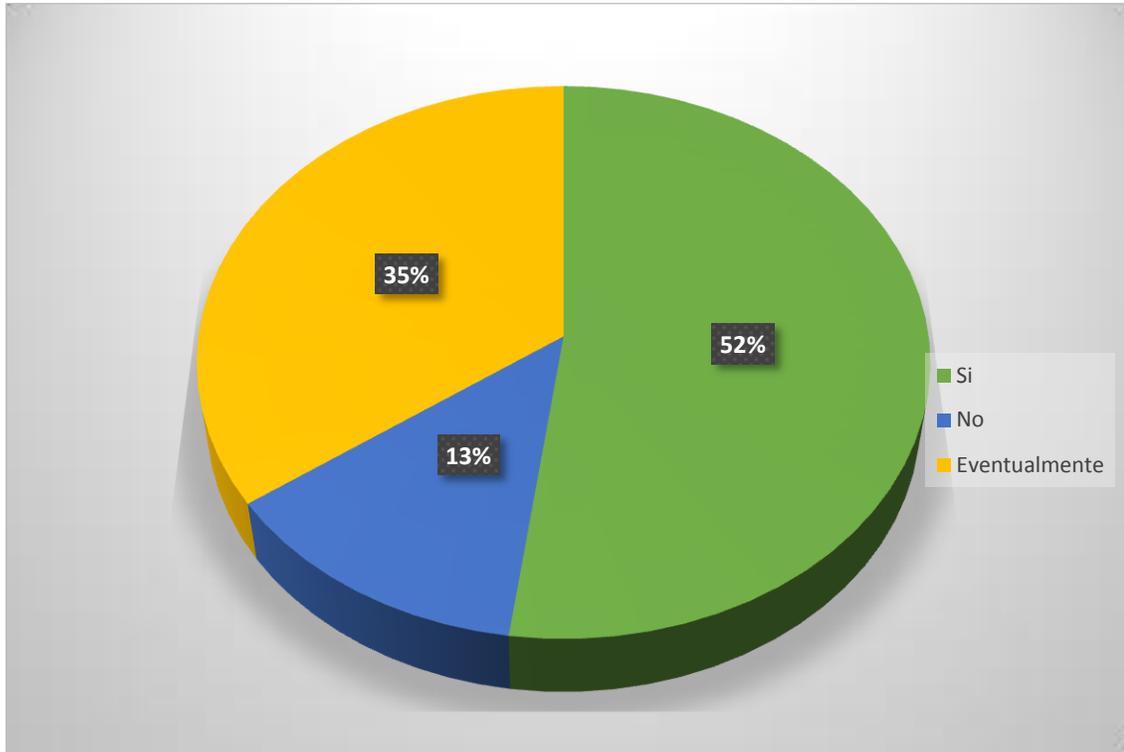


Figura 15. Fuente propia

En esta grafica se muestra que la empresa si ofrece altas posibilidades de mejorar en su entorno de trabajo y tener un desarrollo económico y profesional; con el 52% de los empleados que estuvieron a favor, con un 13% que no lo estuvieron y el resto de empleados que conforman el 35% dijeron que les proporciona poca oportunidad.

Se puede decir que los trabajadores desean mejores condiciones de trabajo y con esto se sintieron más satisfechos y harán todo lo posible por realizar cada vez mejor sus labores orientándose a una mayor productividad.

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo.

#### **GRAFICA N. 16**

. ¿Qué factores internos y externos cree usted beneficiarían al logro de las metas de la organización?

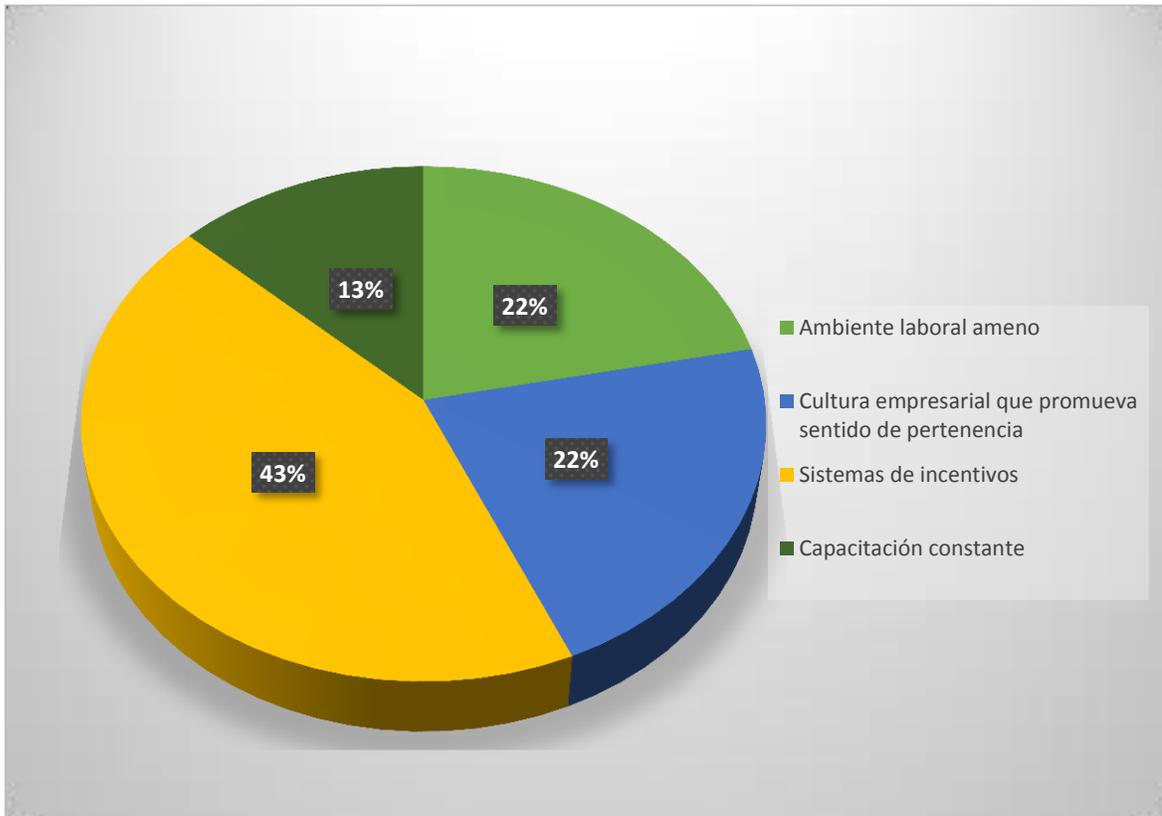


Figura 16. Fuente propia

En la siguiente muestra nos arroja con un 43% que mejorar el salario y sistemas de incentivos beneficiarían al logro de las metas de la Organización, con un 22% del personal coincidió en que hay que mejorar y promover una cultura organizacional que les dé el sentido de pertenencia y compromiso con las tareas, así mismo propiciar un ambiente ameno y sólo con un 13% comenta que una capacitación constante también beneficiaría al logro de objetivos.

Según para Herzberg existen factores internos y externos que benefician al logro de las metas de la Organización.

Motivador: El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.

De Higiene insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

Buscando un punto de equilibrio entre estos factores que estimule la motivación de los trabajadores de la Constructora Rymisa S.A. de C.V.

#### **GRAFICA N. 17**

¿Me encuentro cómodo y/o a gusto en mi entorno de trabajo?

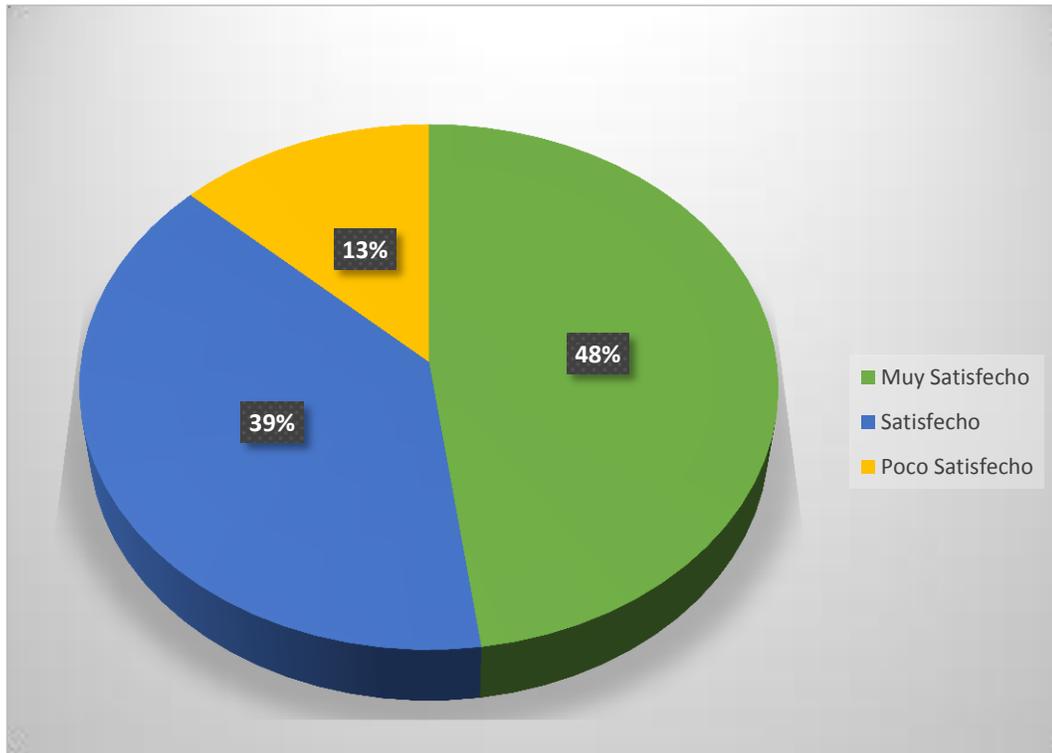


Figura 17. Fuente Propia

En la siguiente figura se representa que la muestra del 48% del personal que labora se encuentra muy satisfecha y a gusto en su entorno de trabajo, mientras que con un 39% dice estar satisfecha y tan sólo un 13% dice sentirse poco satisfecha.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, es por ello que el gerente encargado del personal debe buscar las condiciones más favorables para que sus trabajadores estén cómodos en su entorno de trabajo y lograr la mayor productividad y que se representa en la vida humana y permite vivir los días con más armonía, ayuda a experimentar de alguna manera un mayor bienestar en la vida de cada individuo.

## GRAFICA N. 18

¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?

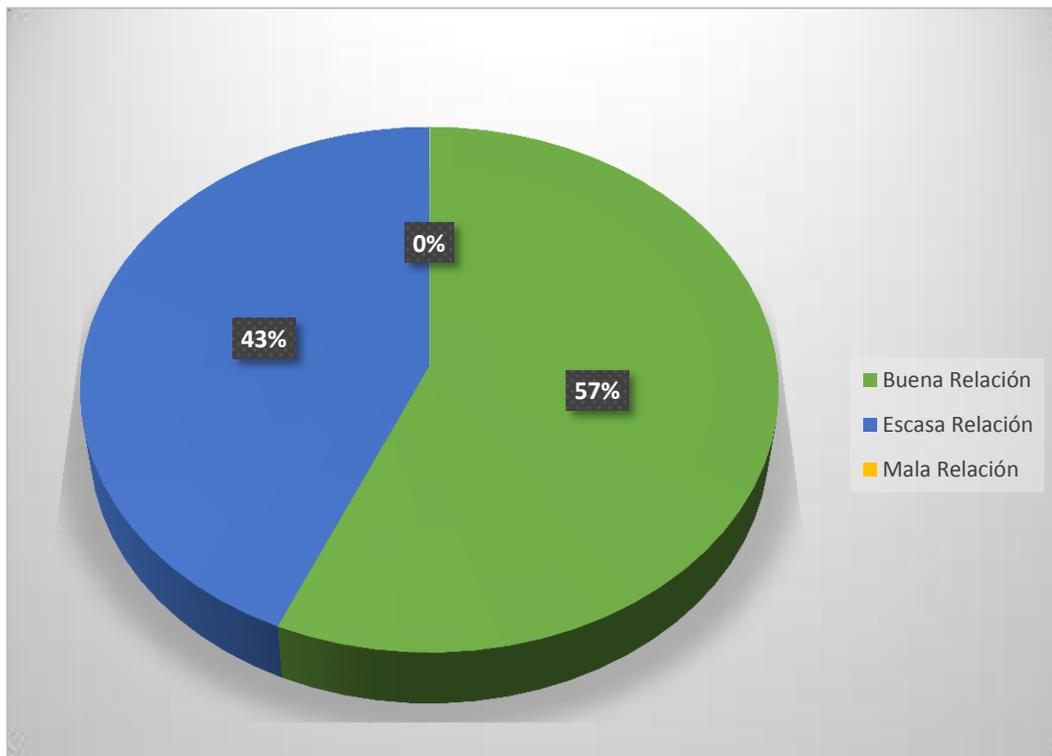


Figura 18. Fuente propia

Aunque en ocasiones muchos trabajadores lo pasen por alto, mantener una buena relación con su jefe puede marcar la diferencia. No sólo resulta determinante para generar un buen ambiente laboral, sino también para que en el futuro se abra la puerta a mejores oportunidades. En esta gráfica se observa que la mayoría de los trabajadores 57% mantienen una buena relación laboral con su jefe inmediato, ya que esto ayuda al rendimiento del trabajo en sí, y con un 43% refleja que tienen poca relación y confianza.

El ambiente de trabajo es fundamental para el desarrollo de cualquier individuo, ya que influye muchísimo en otras esferas personales y académicas

En todo momento se debe tratar de comunicar con claridad y con mucho respeto. Y realizar todas las actividades en tiempo y forma.

**GRAFICA N. 19**

¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

- a) Relaciones interpersonales
- b) Remuneraciones
- c) Reconocimiento
- d) Capacitación
- e) Ámbito físico/ disposición de recursos

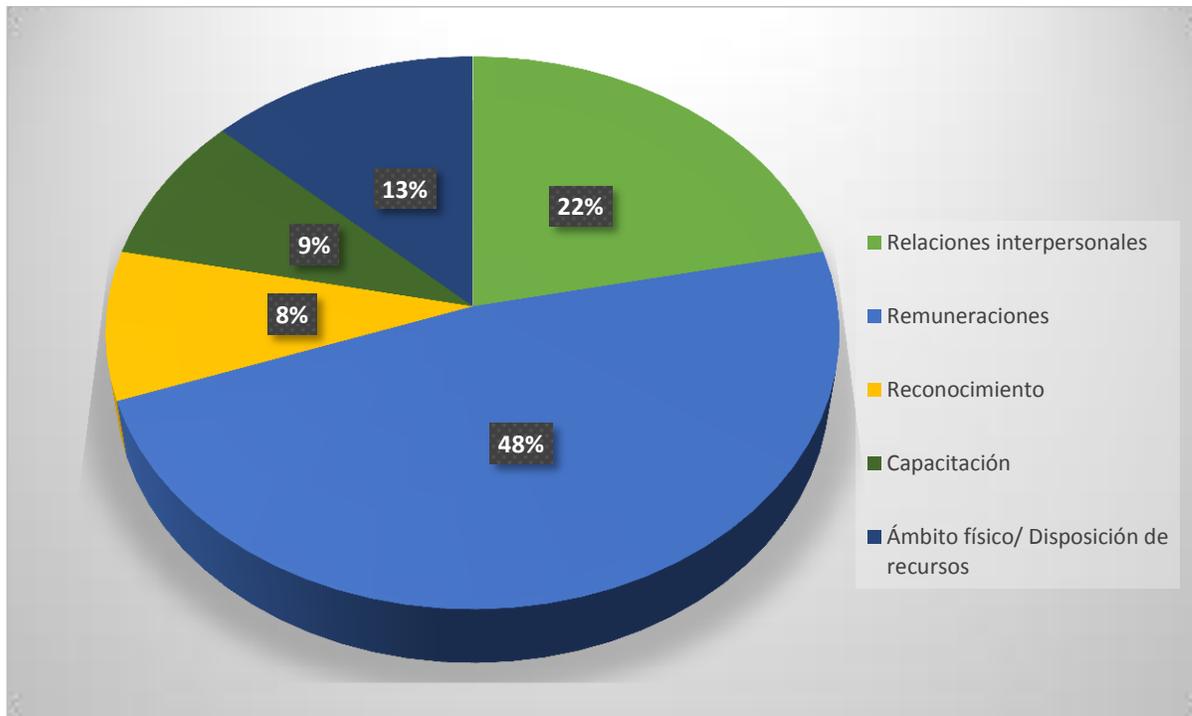


Figura 19. Fuente Propia.

Dentro de una Organización es muy importante tener motivados y satisfechos a nuestros trabajadores es por ello que realice esta pregunta para conocer el punto de vista de la muestra de 23 empleados con cargos d auxiliares administrativos por área obteniendo que el 48% mejoraría las remuneraciones económicas, el 22% las relaciones interpersonales, con el 13% comentan que el ámbito físico/ disposición de recursos, el 9% indicó que la capacitación y por último con un 8% el reconocimiento al esfuerzo y trabajo.

La motivación es una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto también para aumentar

el desempeño de los trabajadores. En la actualidad, cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento para la empresa.

En este proyecto de investigación sobre la importancia de la motivación como estímulo al trabajador se puede concluir que la Empresa en cuestión Constructora Rymisa S.A. de C.V. si le da mucho interés el tener bien y motivados a su personal y realizando unas mejoras en su sistema de compensaciones se obtendría mayor productividad en beneficio de todos.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1.1 CONCLUSIONES**

Las organizaciones, así como sus relaciones laborales son objeto de estudio de múltiples disciplinas. La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, la cual ocupa la mayor parte de la vida humana y permite vivir los días con más armonía, ayuda a experimentar de alguna manera un mayor bienestar en la vida de cada individuo. La motivación juega un importante papel en el impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral.

Es importante mencionar la conclusión de Maslow, la cual afirma que en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes tienen sus necesidades de orden inferior satisfechas en gran parte. Existen tantos motivadores como tantos individuos.

Esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta. La dirección eficiente de una organización en busca de un trabajador motivado, que sienta orgullo, entusiasmo y diversión en su labor, así como el utilizar métodos y técnicas gerenciales acordes a las características de la misma, contribuye al éxito de ésta.

En el contexto de las organizaciones actuales, los líderes, directores en conjunto con los encargados del desarrollo del recurso humano y organizacional, están evolucionando hacia nuevas perspectivas para integrar el valor de la persona y el logro de los objetivos de manera eficaz. Motivar a otras personas es una de las tareas más importantes y más complejas dentro del área administrativa.

Motivar implica la habilidad para comunicar, desafiar, delegar, fomentar, involucrarse, desarrollar y entrenar así como informar, ofrecer a los empleados

una recompensa justa, que no siempre tiene que ver con incentivos económicos como se pudo comprobar en el presente estudio.

Esta investigación se formuló a partir de una necesidad, de conocer la Importancia de la Motivación como estímulo al trabajador para el éxito de la empresa.

El proceso lógico de esta investigación inició por definir a la Motivación como el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Es un proceso satisfactor de necesidades.

Se seleccionaron las teorías más representativas sobre el tema, se analizaron los 10 puntos para mantener un buen nivel de Motivación dentro de la empresa.

Así mismo se destacó la importancia de las compensaciones e incentivos como parte de la motivación laboral.

La metodología consistió en la aplicación de cuestionarios a una población de 23 empleados cuyo rango es auxiliar administrativo de diferente área; la obtención de resultados nos mostró que de acuerdo a lo que se planteó al inicio de esta investigación si se lleva a cabo una cultura organizacional, un sistema de compensaciones y estructuras remunerativas, la cual queda comprobada la Hipótesis de trabajo.

Es evidente que un trabajador incentivado por la Empresa, realiza sus tareas con mucho interés y busca hacer las cosas bien, ya que se llena de fortaleza para enfocar sus energías hacia un fin u objetivo.

Por último se procedió a graficar cada pregunta y analizar sus resultados para una mayor comprensión de los datos.

El objetivo General de este estudio consistió en Analizar la importancia de la Motivación Como estímulo al trabajador e Identificar los tipos de sistemas de compensación laborales más eficaces para lograr el éxito de la empresa.

Quedó demostrado que el sistema de compensación más eficaz para el éxito de la empresa es la mejora de sueldos y salarios por el trabajo que realizan.

De esta manera se cubren las necesidades de cada individuo tal como lo describió Abraham Maslow en su teoría: Jerarquía de las necesidades.

### **5.1.2 RECOMENDACIONES**

Es importante mencionar que muchas de las recomendaciones que se hacen a continuación no son nuevas y que existen pruebas de que pueden ser muy eficaces si se aplican adecuadamente, prueba de ello es el caso Wal-Mart que dio origen a las 10 reglas de Sam Walton, y específicamente la regla número tres que aborda el aspecto de motivación Laboral.

Recomendaciones:

1. El factor Reconocimiento, representa poca o tal vez nula inversión y representa el rasgo que produce mayor estímulo para la motivación en el personal, por lo que se exhorta a las organizaciones fomentarlo, a través de acciones tales como:

- Reconocimientos personales.

Llamar a los empleados que tienen un excelente desempeño laboral a la oficina del Jefe única y exclusivamente para felicitarlos.

- Con una tarjeta de presentación del jefe, se puede crear una acción motivante, cada vez que alguno de sus subordinados haga algo bien dentro de su trabajo, con la misma tarjeta de presentación, en la parte de atrás colocar frases cortas pero alentadoras como “Buen trabajo”, “Bien

Hecho”, “Gracias”, el nombre del colaborador desde luego y la firma del jefe.

- Desde luego se sabe del valor que representa para la empresa el tiempo que el empleado debe desempeñar en sus labores, pero valdría la pena considerar que cuando un empleado realice un buen trabajo, éste sea recompensando con medio día libre o bien con la entrada para comenzar sus labores una o dos horas tarde.
- Otra acción puede ser el crear un espacio dedicado a colaboradores destacados, donde se puedan exhibir sus fotografías.
- También se puede implementar un reconocimiento vía correo electrónico, cartas de felicitaciones a los trabajadores en algún día especial como cumpleaños, día de la madre, día del padre, entre otros, firmado por la autoridad máxima de la empresa.
- Cosas tan sencillas como regalar a todos los empleados un prendedor de solapa con el logotipo de la organización puede provocar un efecto motivador.
- Hacer reconocimiento públicos de objetivos logrados.
- Fomentar valores como el diálogo, la tolerancia, la honestidad, respeto, e igualdad, a través de campañas o prácticas continuas dentro de la organización.

2. El salario representa una recompensa por el trabajo realizado, es sumamente importante que los directivos de las organizaciones contemplen

implementar un aumento de sueldo de manera anual, con el único objetivo de poder contrarrestar el aumento en el costo del nivel de vida.

3. Crear de ser posible un espacio físico agradable, realizar una pequeña encuesta para detectar accesorios que a los trabajadores les agradan en su espacio, plantas, cuadros, lapiceras.

4. Fomentar la promoción interna, buscar cubrir la vacante con el personal existente siempre y cuando cubra el perfil.

5. Mantener acercamiento con los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y manifestarles su progreso en el avance de las mismas.

6. Impulsar convivencias jefes-subordinados, subordinados-jefes, para crear una mayor integración del personal.

7. Fomentar en los directivos una actitud de confianza y respeto para sus empleados.

8. Impulsar una campaña de respeto hacia los semejantes, en cuanto forma de ser, de pensar, de actuar.

9. Dar seguimiento constantemente a los colaboradores a través de encuestas para detectar cambios en cuanto a factores que les producen motivación o desmotivación.

## BIBLIOGRAFIA:

1. Bateman, Thomas S., Snell, Scott Administración: Una ventaja Competitiva Editorial Mc Graw Hill México, 2001.
2. Steers, Richard & Porter, Lyman. (1991). Motivation and work behavior. (5 Ed.). Mc Graw Hill.
3. DAVIS, K y NEWSTROM, J (1993): Comportamiento Humano en el Trabajo. (8° ed.), Mc Graw-Hill, México, D.F.
4. CHIAVENATO, Idalberto (2000): Administración de Recursos Humanos. (5° ed.), Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.
5. 2 Factores motivadores o intrínsecos y factores higiénicos o extrínsecos Chiavenato, 2000, p.575.
6. MASLOW, Abraham (1943): A theory of motivation. Psychology Review, 370-396 pp.
7. Arias (2004). "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño". 3ª. Edición. ... Robbins, Stephen P. (2004).
8. MODELOS DE MOTIVACIÓN, Stoner, James A. F., et al. (1996). Administración. (6ª Ed.). México: Pearson Educación, p. 487.
9. Robbins P., Stephen. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall (1999).
10. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson, 2004

11. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1996). "Administración". 6a. Edición. México: Editorial Pearson.
12. Arias, Fernando G. (1989). "Administración de Recursos Humanos". 4ª Edición. México: Editorial Trillas.
13. <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
14. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>

## ANEXO 1. CUESTIONARIO

El objetivo de este cuestionario es obtener información necesaria para poder llevar a cabo el estudio que se está realizando por la pasante en Administración Gabriela Trujillo Desales de la Universidad de Sotavento, A.C., campus Coatzacoalcos como proyecto de tesis con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración

La información que usted proporcione será manejada de manera confidencial, se utilizara única y exclusivamente para fines académicos.

### INSTRUCCIONES:

Favor de leer detenidamente cada pregunta y subraya la respuesta que usted considere correcta.

1. ¿Cree usted que el estar bien motivado sea estímulo para lograr el éxito en la empresa donde actualmente trabaja?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Escasamente
  
2. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?
  - a) Muy Satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Poco Satisfecho
  - d) Nada Satisfecho
  
3. ¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Escasamente

4. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

- a) Si
- b) No
- c) Escasamente

5. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

- a) Si están definidas
- b) No están definidas
- c) Poco definidas

6. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

- a) Frecuentemente
- b) A veces
- c) Nunca

7. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

- a) Muy buenas
- b) Buenas
- c) Escasamente Buenas
- d) Malas

8. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

- a) Buenas Relación
- b) Poca Relación
- c) Mala Relación

9. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

10. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

- a) Si
- b) No
- c) Frecuentemente

11. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) Eventualmente

12. ¿Considera usted que la capacitación recibida por la Institución para el desempeño de sus labores ha sido?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Escasa
- d) Mala

13. ¿Qué tipo de Sistema de Compensación Laboral le gustaría recibir por parte de la empresa en que labora?

- a) Mejoras de sueldos y salarios
- b) Prestaciones de acuerdo a la ley
- c) Incentivos económicos
- d) Incentivos no económicos

14. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

- a) Si estoy de acuerdo
- b) No estoy de acuerdo
- c) Escasamente de acuerdo

15. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo económico y profesional?

- a) Si
- b) No
- c) Eventualmente

16. ¿Qué factores internos y externos cree usted beneficiarían al logro de las metas de la organización?

- a) Ambiente Laboral Ameno
- b) Cultura empresarial que promueva sentido de pertenencia

- c) Sistema de Incentivos
- d) Capacitación Constante

17. ¿Me encuentro cómodo y/o a gusto en mi entorno de trabajo?

- a) Muy Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco Satisfecho

18. ¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?

- a) Buena Relación
- b) Escasa Relación
- c) Mala Relación

19. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

- a) Relaciones interpersonales
- b) Remuneraciones
- c) Reconocimiento
- d) Capacitación
- e) Ámbito físico/ disposición de recursos