

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA**



**“LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS COMO CLAVE DEL ÉXITO
PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL”**

AUTORES:

**ALTUVE CASTILLO, ANNY
LIENDO RIVAS, DIANA**

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente
Como requisito parcial para optar al título de:**

LICENCIADA EN CONTADURIA PÚBLICA

BARCELONA, MAYO 2011

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA**



**“LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS COMO CLAVE DEL ÉXITO
PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL”**

ASESOR

PROF. SOLEDAD CHÁVEZ

BARCELONA, MAYO 2011

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado: “Los Trabajos de Grado son exclusiva propiedad de la universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Núcleo respectivo, quien lo participará al consejo universitario”.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA



**“LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS COMO CLAVE DEL
ÉXITO PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL”**

Autores:

Altuve castillo, Anny

Liendo Rivas, Diana

RESUMEN

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconsciente experimentadas, algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo, otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos. La motivación es generada en los individuos por medio de motivos o necesidades que impulsan al individuo a buscar una satisfacción a éstas. Se afirmara por medio de investigadores como David McClelland a quien se hará referencia en la "**teoría** de las necesidades", y a Frederick Herzberg en "la teoría de los dos factores", se conocerán varios factores que pueden originar una **actitud** motivada en un individuo, se afirmara que las situaciones satisfactorias se caracterizan por las oportunidades para experimentar el logro, reconocimiento, sentido de **responsabilidad** y progreso en trabajos (Dunnette, Kirchner, 2007,168). Se conocerán distintos factores desmotivantes los cuales pueden generar una apatía en el individuo. Existen dos grupos de teorías con respecto a la motivación laboral una radica en la concepción particular de las personas entre los grandes gerentes e investigadores de teorías tradicionales, y la otra hace un enfoque muy claro y distinto al de las teorías tradicionales, por lo que se conocen como teorías modernas que dieron paso u origen a una nueva manera de investigar la motivación en el trabajador.

Palabras claves: Motivación, Individuos, Empresas, Necesidades, satisfacción.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios y a mi virgen del Valle por demostrarme tantas veces su existencia y con ello darme fuerza para seguir adelante con cada tropiezo, a mi familia por acompañarme en cada una de las locuras que he emprendido durante mi carrera, ustedes me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño. A mi esposo que me apoyado y acompañado siempre con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Anny Altuve Castillo

DEDICATORIA

Quiero dedicar con todo el amor del mundo mi trabajo de grado a mí guía incondicional, amigo fiel, padre y señor nuestro, “DIOS TODOPODEROSO” quien me ha guiado y levantado en los momentos en los cuales me he caído, solo tu señor sabes todo lo que he pasado para alcanzar este logro, en muchos instantes de mi vida sentí que era muy largo y difícil el camino pero tú me diste la fuerza para seguir luchando, muchas veces te pedí que me dieras una señal y un día sin esperarlo hiciste presencia en mí, en ese momento supe que no estaba sola que tú me acompañabas en cada etapa de mi vida, por eso te amo señor y te pido que sigas bendiciéndome.

Diana C. Liendo R.

AGRADECIMIENTOS

Son numerosas las personas a las que debo agradecer por ayudarme en el logro de mi carrera, es demasiado poco, el decir gracias, pero en el fondo de mi ser eternamente les estaré agradecida y siempre presto a tenderles una mano cuando así lo requieran. Ante todo, a Dios todo poderoso por darme la vida para lograr esta meta aspirada después de tantos esfuerzos.

A mis padres Aida Castillo y Jesús Altuve que me dieron la vida y me han apoyado en todo aunque hemos pasado por momentos difíciles los cuales hemos superado juntos. A mi tía Yudith Castillo quien ha sido como una madre para mí gracias por recibirme en tu casa y apoyarme muchas veces cuando estuve a punto de caer durante mi formación profesional.

A mis primas que siempre me dieron una palabra de aliento en algún momento, muy principalmente a mi prima Dayana Velásquez que me ha ayudado mucho.

A mis amigas (Daniela, Sarimar, Arelis, Diana) muchas gracias por dejarme entrar a sus casas y brindarme su sincera amistad y el apoyo al emprender este nuevo reto.

Especialmente quiero agradecer a mi esposo por el apoyo teniéndome paciencia, dándome ánimo, acompañándome en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad. Gracias por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr y que solo depende de mí. Te amo muchísimo

Finalmente a los profesores Soledad Chávez, Antonio Toussain, Lucas Gutiérrez por transmitir sus conocimientos para hacer posible la realización de este trabajo.

Anny Altuve Castillo

AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero agradecer a DIOS por darme las fuerzas necesarias en los momentos en los que más lo necesité y bendecirme durante toda mi vida.

A mis padres Domingo Liendo y María Rivas a quienes les agradeceré haberme dado la vida y hacer de mí la persona que soy hoy.

A mi novio y amigo Carlos Luis Jiménez por brindarme su cariño y apoyo a lo largo de mi carrera, gracias por estar a mi lado en los momentos en que más te he necesitado.

A cada uno de mis hermanos quienes me apoyaron de una manera u otra, en especial a mi hermana Luisa y Laura Liendo.

A los profesores Soledad Chávez, Antonio Toussain y Lucas Gutiérrez quienes me asesoraron en mi trabajo de grado sin su ayuda y conocimientos no estaría donde me encuentro ahora.

A mi compañera y amiga Anny Altuve, de quien hoy en día estoy muy orgullosa, gracias por compartir tus conocimientos conmigo e inspirar en mí mucha admiración.

Finalmente quisiera agradecer a mis amigas Rouss Rodríguez, Leide Sifones y especialmente a mi amiga María Calderón quien ha sido mi ejemplo a seguir.

Diana C. Liendo R.

INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iii
RESUMEN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
INDICE GENERAL	ix
INDICE DE ESQUEMA	xii
INDICE DE CUADRO	xii
INTRODUCCION	xiii
CAPITULO I	
EL PROBLEMA.....	15
1.1 Planteamiento del problema de investigación	15
1.2 Objetivos de la investigación	17
1.2.1 Objetivo General	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificación de la investigación.	18
CAPITULO II	
LA EMPRESA.....	20
2.1 Empresa	20
2.2 Características de la Empresa	20
2.3 Elementos de la Empresa	21
2.4 Fines de las empresas	22
2.5 Responsabilidad social de las Empresas	23
2.6 Tipos de empresas	23
2.6.1 Por su forma jurídica,	23
2.6.2 Por el sector económico en que estén contenidas	24
2.6.3 Por el grado de participación del Estado	24
2.6.4 Por su tamaño	25

2.6.5 Según el ámbito estatal	25
2.7 Estructura organizativa de una empresa	26
2.8 El empresario individual	27

CAPITULO III

LA MOTIVACIÓN.....	28
3.1 Antecedentes de la motivación laboral.....	28
3.2 Motivación	29
3.3 Proceso de la motivación	31
3.4 La motivación en el entorno laboral.....	35
3.5 La importancia de la motivación laboral	36
3.5.1 Factores de la motivación laboral	36
3.5.2 Influencia de la motivación en el ambiente profesional.....	41
3.6 Modelo de motivación del empleado y desempeño del trabajo.....	43
3.7 Tipos de motivación laboral.....	46
3.8 Importancia del gerente en la Motivación	47
3.8.1 Aspectos del gerente para no lograr la motivación en el entorno laboral.	51
3.8.2 Aspectos del gerente para sí lograr la motivación en el entorno laboral.	51
3.8.3 Cómo motivar a los trabajadores con lo que se hace y con lo que se dice.....	53
3.8.4 Estrategias a adoptar para motivar a los trabajadores	54
3.9 Ciclo ORPRU de la motivación laboral.....	55

CAPITULO IV

TEORIAS DE LA MOTIVACION	57
4.1 Tendencias Tradicionales.....	57
4.1.1 Teoría X y teoría Y (McGregor, 1966)	57
4.1.2 Teoría De Taylor	61
4.2 Teoría moderna de la motivación al trabajo	62

4.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954).....	63
4.2.2 Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967).....	65
4.2.3 Teoría De La Valencia Expectativa De Vroom (Vroom, 1964)	69
4.2.4 Teoría de las necesidades de McClelland	72
4.2.5 Teoría ERG, Existencia Relación y Crecimiento (Clayton Alderfer)	74
4.3 Otras teorías de motivación.....	76
4.3.1 Modelo de madurez-inmadurez de Argyris	76
4.3.2 Teoría del establecimiento de las metas Edwin Locke (Locke, 1969).....	77
4.3.3 Teoría de la Equidad de Stancey Adams.....	79
4.3.3 Implicaciones del Modelo.....	80
4.4 Diferencias con la Teoría de Maslow.....	81
4.5 Factores para una buena calidad de vida en el trabajo	81
4.6 Técnicas motivacionales en las empresas para mejorar el ambiente laboral.....	82

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA.....	88
-------------------	----

INDICE DE ESQUEMA

Esquema N° 1: Proceso de la motivación	31
Esquema N°2: La motivación en las empresas y los resultados en el trabajo.....	39
Esquema N°3 Ciclo ORPRU de la motivación laboral	55

INDICE DE CUADRO

Cuadro N°1 Teoría X y teoría Y (McGregor, 1966)	58
Cuadro N° 2 La diferenciación entre dos tipos de motivos (Herzberg)	68
Cuadro N°3 Otros conceptos de la teoría de las expectativas	71
Cuadro N°4 Los siete elementos del modelo continuo inmadurez-madurez de Argyris.....	77

INTRODUCCION

La motivación laboral nace por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores. Por lo tanto se considera la motivación laboral como una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Diversas teorías compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo. Algunas podrían ser complementarias, otras son francamente irreconciliables. Algunas relacionan la motivación con un grupo determinado de variables, otras con variables diferentes. Algunas gozan del apoyo de la evidencia práctica, otras no han corrido con la misma suerte.

Esta monografía está constituida por cuatro capítulos, en el capítulo I se encuentra el planteamiento del problema en el cual se hace un enfoque en la descripción y análisis de la motivación en las empresas como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral, mediante las estimulaciones personales de los individuos que trabajan en las compañías; quienes aspiran ambientes de trabajos más agradables y confiables.

El capítulo II consiste en estudiar todo lo referente a las empresas, las cual se consideran como una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Teniendo como característica principal regirse conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc.)

El capítulo III describe la motivación que no es más que aquella fuerza interna que nos impulsa a realizar una acción, de allí surge la motivación laboral que está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, sus creencias, etc. Y por ultimo esta el capítulo IV donde se describen las teorías motivacionales estudiadas por los diferentes investigadores.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema de investigación

La motivación y logros de la conducta humana, es estudiada por las llamadas disciplinas sociales, como son, la Sociología, la Antropología, Economía y la Administración de Empresas, estas actúan desde la perspectiva de sistemas complejos, donde el individuo y su comportamiento es el fenómeno a experimentar y la base fundamental es la sociedad creada por el hombre donde las culturas tienen su propio territorio para poder desarrollar una interacción entre el sujeto (seres humanos) y el entorno; el sujeto maneja mismas creencias, costumbres, comportamientos e ideologías; el entorno es todo aquello donde se desenvuelve el sujeto. (Oficina, casa, negocio, parques, plaza).

Los seres humanos, enfrentan responsabilidades cada día, con el fin de cumplir los parámetros pautados por una sociedad, que dice; estudiar y luego trabajar son tus fines, ¿cómo se logran cumplir todas estas metas, por un parámetro a seguir dentro de la sociedad humana o motivados por una recompensa! es decir tienen la motivación o un motor para alcanzar sus acciones, Pues según la ciencia la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes y se asocia con el sistema de juicio del individuo; que es aquello donde las personas se conocen a sí mismas y el ambiente que las rodea e implica sus valores personales, influidos por su ambiente físico y social.

Lo antes expuesto hace que este trabajo se enfoque en la descripción y análisis de la motivación en las empresas como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral mediante las estimulaciones

personales de los individuos que trabajan en las compañías; quienes aspiran ambientes de trabajos a agradables y confiables. Las empresas son agentes económicos, la transformación de sus bienes se convierte en trabajo y capital, para alcanzar sus objetivos toda empresa requiere de personal humano e intereses que mediante relaciones contractuales, sociales, reflejan sus perspectivas, de ganar “tú ganas y yo gano”.

El ambiente de trabajo, humanitario hace que los empresario creen técnicas de convivencia, recompensa y motivaciones al logro, utilizando un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo en equipo, que permita desarrollar en las personas actitud positiva, sentido de pertenencia, motivación hacia el trabajo y compromisos real con la organización, he aquí la figura del empresario, tiene la función de organizar, planificar, controlar y es el elemento conciliador de distintos intereses.

Una de las responsabilidades básicas del empresario, es proveer la motivación necesaria a sus equipos de trabajo y organización pues, es el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional y es así como la motivación se convierte en un elemento importante, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

La motivación empresarial va de la responsabilidad y necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación

como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir.

De acuerdo a lo antes planteado surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué son las empresas, como es su estructura organizativa, características y sus fines dentro del entorno laboral?

¿Qué es la motivación?

¿Qué beneficios tiene la influencia de la motivación en el ambiente laboral?

¿Describir cómo afecta a las empresas la no motivación laboral?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Describir la motivación en las empresas como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.

1.2.2 Objetivos Específicos

—Describir las empresas y su estructura organizativa dentro del entorno laboral

- Definir la Motivación, como el estímulo de acción en la conducta humana.
- Especificar cuáles son los beneficios de la influencia de la motivación en el ambiente profesional, y cómo afecta a las empresas la no motivación laboral
- Indicar las teorías motivacionales

1.3 Justificación de la investigación.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también 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. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, por ejemplo, la motivación dentro de una empresa provee eficacia al esfuerzo colectivo del grupo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, es decir cada el individuo hace una búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así a la comunidad donde su acción cobra significado.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneraciones, motivación, condiciones de trabajo, clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, seguridad, liderazgo, sistemas de recompensa.

En síntesis, el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades,

deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan? ¿Que induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?, ¿Como identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor trabajo?

La importancia de la motivación radica en la influencia que tienen en distintos y variados aspectos del ámbito laboral y personal tales como: productividad, bienestar general de la organización, estrés, relaciones familiares y afectivas satisfactorias y autorrealización. La gran preocupación en relación con la productividad, de una empresa es de crucial para dar a conocer la adecuada motivación y satisfacción de los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa. No se puede dejar al azar las nuevas propuesta de la psicología laboral; de este modo, las organizaciones estarían cubriendo dos aspectos la responsabilidad social porque proveen bienestar laboral y los beneficio que producen a las empresas; generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos y desarrollo del personal que se constituyen para obtener el logro empresarial.

Con el objeto de explicar la motivación laboral es importante la relación motivación-conducta, que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas con el fin de alcanzar o lograr el desarrollo del tema.

CAPITULO II

LA EMPRESA

2.1 Empresa

Según Agustín Reyes Ponce (2007) Pág. 41. Considera la empresa como

“Una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, se considera un organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organiza de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades del mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, una patente y/o una tecnología, y para canalizar los recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal (capacitación).”

2.2 Características de la Empresa

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc.)
- Se fija objetivos.
- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.

- Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios

2.3 Elementos de la Empresa

Son todos aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento, como los siguientes:

A) El empresario: Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. No siempre coinciden la figura del empresario y la del propietario, puesto que se debe diferenciar el director, que administra la empresa, de los accionistas y propietarios que han arriesgado su dinero percibiendo por ello los beneficios.

B) Los trabajadores: Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios.

C) La tecnología: Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).

D) Los proveedores: Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.

E) Los clientes: Constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa.

F) La competencia: Son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.

G) Los organismos públicos: Tanto el Estado Central como los Organismos Autónomos y Ayuntamientos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales, etc.

2.4 Fines de las empresas

El fin de la empresa privada es la obtención del máximo beneficio. Los propietarios y accionistas desde el momento en que deciden invertir en una determinada empresa están asumiendo un riesgo, lo cual implica que serán “premiados” con los beneficios que se produzcan, o bien, si la empresa tiene pérdidas, perderían el capital que aportaron.

Existen empresas cuya finalidad no es la obtención de beneficios, sino que pretenden conseguir fines sociales, como sucede con asociaciones y fundaciones deportivas, culturales, recreativas, benéficas, políticas, políticas, sindicales, etc.

Existe un tipo de empresas conocido como “empresas públicas”, en las cuales el Estado u organismos públicos son sus propietarios o bien poseen parte del capital. Las empresas públicas tienen como finalidad primordial el servicio a los ciudadanos; por ejemplo, sanidad, transportes públicos, correos, servicios sociales, etc.

2.5 Responsabilidad social de las Empresas

Consiste en cumplir la ley, respetar los contratos con terceros, pagar los impuestos, respetar las reglas del mercado, en especial las de la competencia sin engaños ni fraudes, dar cuenta puntual de su gestión ante sus dueños y cumplir las regulaciones administrativas y laborales que garantizan la defensa de los intereses públicos (seguridad, salubridad, medioambiente, etc.). Con el fin de crear riqueza y ganar limpiamente tanto dinero como sea posible para sus accionistas, empleados y trabajadores.

2.6 Tipos de empresas

2.6.1 Por su forma jurídica,

Es la que viene determinada por el número de personas que participan en la creación de la misma, por el capital aportado y por el tamaño; así, podemos distinguir:

a) Empresario individual: Cuando el propietario de la empresa es la única persona que asume todo el riesgo y se encarga de la gestión del negocio.

B) Sociedades: Cuando varias personas se deciden a invertir en una empresa pueden formar una sociedad. En la actualidad en España se puede constituir los siguientes tipos de sociedades:

- Sociedad anónima.
- Sociedad anónima laboral.
- Sociedad de responsabilidad limitada.
- Sociedad cooperativa de responsabilidad limitada.

- Sociedad regular colectiva.
- Sociedad comanditaria.
- Contrato de cuentas en participación.
- Sociedad civil.

2.6.2 Por el sector económico en que estén contenidas

Se puede dividir en tres grandes sectores: primario, secundario y terciario.

A) Sector primario: En este grupo de empresas se incluirían las empresas extractivas (mineras, pesqueras, agrícolas, ganaderas y forestales).

B) Sector secundario: En este sector se encuadra a todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario y también fabrican nuevos productos (conservas, maquinaria, siderometalúrgica, etc.).

C) Sector terciarios: En este sector se encuadran las empresas de servicios, tales como bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos y las empresas comerciales dedicadas a la compraventa.

2.6.3 Por el grado de participación del Estado

Walter Larrondo Inostroza (2005) Consiste en la creación de empresas por parte del Estado de las cuales son totalmente propietario o bien puede participar en empresas junto con particulares. Según sea este grado de participación, pueden dividirse en:

A) Empresas públicas: Son aquellas cuyo propietario es el Estado y actúa como empresario en ciertos sectores a los cuales no llega la iniciativa privada.

B) Empresas privadas: Son aquellas que pertenecen a los particulares.

C) Empresas mixtas: Son aquellas en las cuales la propiedad de la empresa es compartida entre el Estado y los inversores privados.

2.6.4 Por su tamaño

Se pueden diferenciar en tres grupos como pequeña, mediana, y gran empresa.

Los criterios usualmente aceptados para clasificar las empresas por su tamaño son:

A) El número de trabajadores: Serán pequeñas empresas las que tienen entre 1 y 50 trabajadores, las medianas entre 50 y 500 y grandes empresas las de más de 500.

B) El volumen económico de las operaciones que realizan: Según este criterio, habría que considerar pequeñas empresas las que facturan menos de 50 millones al año, medianas empresas las que facturan entre 50 y 1000 millones y grandes empresas que facturan más de 1000 millones.

2.6.5 Según el ámbito estatal

Se pueden considerar dos grupos:

A) Empresas nacionales: Son las que desarrollan su actividad en un único país.

B) Empresas multinacionales: Son grandes empresas que desarrollan sus actividades al mismo tiempo en varios países.

C) Empresas regionales.

D) Empresas locales.

2.7 Estructura organizativa de una empresa

En cuanto a su organización y de acuerdo con lo previsto en el Código de Comercio y en Código Civil, la empresa se manifiesta como una unión voluntaria de personas y la creación de una estructura organizativa que es asumida de dos formas:

1. **Individualizada:** Una persona física dirige la empresa, aporta capital y asume el riesgo.

2. **Colectiva:** Varias personas convienen desarrollar en común la acción empresarial. Dentro de la forma colectiva distinguiremos dos tipos de empresas:

A) Aquellas en las que la forma societaria no da lugar a diferente personalidad de la de los socios:

Comunidad de bienes, Sociedades civiles sin personalidad.

B) Aquellas en las que la asociación alcanza personalidad propia diferenciada de la de los socios:

— Sociedades mercantiles.

— Cooperativas.

— Sociedades anónimas laborales.

La elección de la forma jurídica de funcionamiento de una empresa tiene gran importancia y el empresario adoptará una u otra de acuerdo con sus necesidades.

2.8 El empresario individual

La elección individual es la persona que ejercita en nombre propio, por sí o por medio de representante, una actividad constitutiva de empresa.

- En la actividad del empresario individual no existe separación entre el patrimonio de la empresa y el individual: es decir, el empresario responde de las deudas contraídas en el ejercicio de la actividad con la totalidad de sus bienes presentes y futuros.
- Ejerce la actividad empresarial individualmente, gestiona la empresa y recibe los beneficios.
- El negocio es dirigido bajo su propia responsabilidad individual.

CAPITULO III

LA MOTIVACIÓN

3.1 Antecedentes de la motivación laboral

La motivación laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; es donde los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron.

Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

El psicólogo F. Dorsch, menciona que la motivación es el “trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir”. Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Se puede decir que la motivación es considerada como “el conjunto de las razones que explican los actos de

un individuo” o “la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción”.

En relación al tema se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo, promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En 1970, el Dr. Rogelio Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores les gusta su trabajo (1988). En 1982, el “Centro de Estudios Educativos” encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que el problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales.

3.2 Motivación

La palabra Motivación se deriva del vocablo latino moveré, que significa mover.

Solana, Ricardo F (1993. Pág. 208) Considera que: “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”

Definiciones de Motivación:

Frederick Herzberg “la motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mi hacerlo”

Jones “la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción sugestiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto”

Dessler “lo considera como un reflejo de el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”

Kelly “Tienen algo que ver con la fuerza que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”

Stephen Robbins “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad laboral

Se distinguen tres elementos de la motivación:

- Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.

- Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

- Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y

limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

3.3 Proceso de la motivación

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

Esquema N° 1: Proceso de la motivación

En base al Proceso que muestra la figura se explicara cada uno de los pasos:



Fuente: Santos, 1993

1. Objetivo o metas: Hay ciertas conductas que pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo" (Santos, 2005, p. 1), las personas que se comporten

de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograra que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

2. **Personalidad del individuo:** hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" (Santos, 2004).

"La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor" (Santos, 2005, p. 8), al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante

3. **Deseos y necesidades:** las necesidades del ser humano pueden clasificar se de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así por que son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo;

dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

4. **Motivación obtenida:** para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad, obtendrá motivación necesaria para salir adelante. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

Si se aplica el proceso de motivación al ámbito comercial, la empresa entre otros estímulos e incentivos puede iniciar la motivación entre sus vendedores aplicando por ejemplo una política de promociones internas. Ésta hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ser promocionado dentro del departamento, orientando las actuaciones del comercial hacia la consecución del objetivo (ser uno de los promocionados)

A nivel general, se establece la distinción entre dos clases de motivaciones:

- **Motivación intrínseca:** es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto motivado. Es decir son los factores relativos a características personales que pueden influir en nuestra motivación, dentro de los cuales tenemos:

Interés: es cualquier factor de tipo afectivo, intelectual o social, que determina el aumento de esfuerzo que se ponen en una tarea.

Voluntad: sinónimo de querer realizar algo.

Afectividad: este factor incluye una serie de aspectos que abogan por un aprendizaje significativo.

Memoria: es la facultad de evocar hechos del pasado e identificarlos tales. El hecho de reconocer algo como pasado es lo que distingue la memoria de la imaginación.

- **Motivación extrínseca:** Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico. Entre estos factores podemos incluir:

- **Medio ambiente:** son todas las condiciones que rodean al sujeto. Se pueden dividir en físico, social y educativo.

- **Reforzadores:** son incentivos artificiales que pueden introducir ciertos valores en la situación, aumentando o disminuyendo el grado de motivación de un individuo.

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

Muñiz G, Rafael (2010 pág. 152)

3.4 La motivación en el entorno laboral

Son los estímulos que recibe la persona, que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

La motivación o la forma de reaccionar estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se está en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

Las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolo suyo. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Aunque se centre en el equipo comercial, puede ser extensible a cualquier otro departamento. La pro actividad es una de las principales variables positivas del siglo XXI.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas

sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad.

Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

3.5 La importancia de la motivación laboral

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

3.5.1 Factores de la motivación laboral

Factores motivantes

En el trabajo se pueden encontrar diferentes factores motivantes, los cuales la mayoría son implementados por la empresa para mejorar el desempeño de cada empleado, Herzberg (citado por Flores Estrada) menciona que algunos de "los factores motivadores se relacionan: con el contenido del trabajo, con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona" (2001, p. 183).

El tipo de trabajo influye como un factor de motivación, ya que, si el empleado se encuentra realizando un trabajo y/o actividad que no sea de su agrado, puede responder de una manera apática o demostrando inconformidad mediante sus actividades. El reconocimiento hacia el empleado por parte de la empresa, así como las experiencias personales del éxito y responsabilidad infundidas una parte por la empresa y otra por el individuo, son factores motivacionales.

La clave para una buena dirección en la empresa es identificar los factores que van a conseguir la motivación en los empleados. A grandes rasgos, podemos distinguir:

- factores Sociales o culturales: Los elementos que pueden motivar a los trabajadores varían según el grupo social o cultural o según al país o sociedad a la que nos estamos refiriendo.
- Factores Individuales: Cada persona es distinta a las demás, con motivaciones, necesidades y ambiciones diferentes, y lo que puede ser un factor capaz de promover el entusiasmo y la satisfacción en un trabajador, puede no funcionar con otro compañero.
- Factores del trabajo en sí: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.

- Factores ajenos a la situación de trabajo: Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

Factores des-motivantes en el trabajo

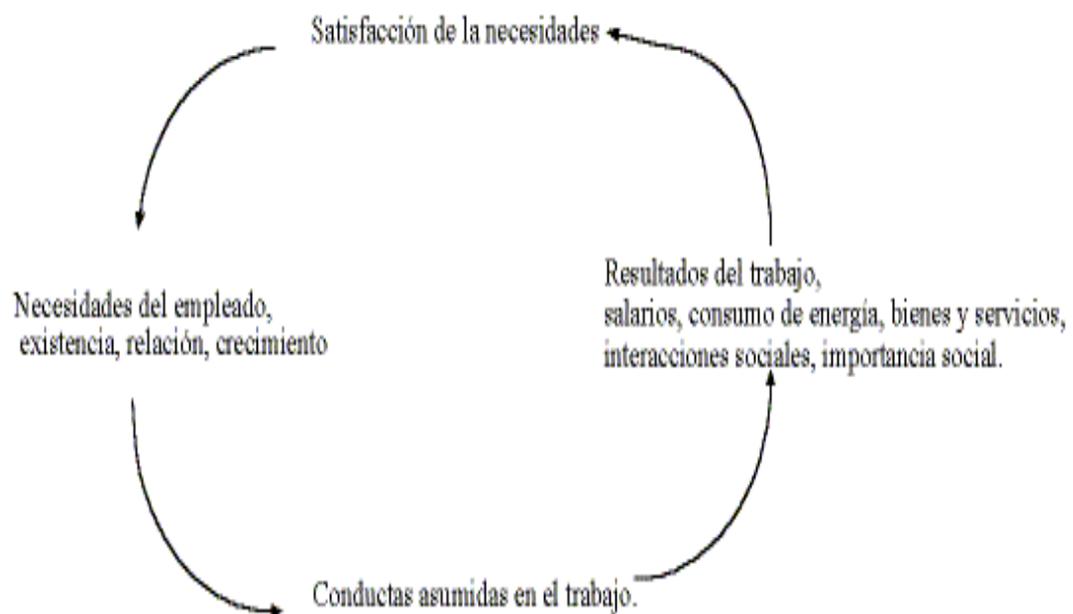
Existen factores que pueden llegar a interferir con nuestras actividades, y esto se debe muchas veces a la mala comprensión de lo que es la motivación, porque Olivares, González mencionan lo siguiente: "en muchas ocasiones se concibe erróneamente la motivación como un rasgo personal previamente determinado; es decir, algunos lo poseen y otros no. Tal designación nos haría considerar que un mismo individuo siempre será perezoso y falto de motivación" (2009, p. 63). En esta falsa comprensión el individuo con baja autoestima no podrá llegar a superarse intelectualmente.

- La empresa no le importe la destreza que pueden llegar a tener sus empleados en actividades mayores a las actividades regulares en su jornada de trabajo, por ejemplo; cuando un empleado este motivado por el deseo de demostrar su capacidad y su trabajo no le permite hacerlo, puede llegar a responder con apatía y tratara de demostrar su competencia en otras situaciones, por ejemplo, en entretenimiento y distracciones" (Dunnette, Kirchner, 2007, 156). Con esto se puede afirmar que en ocasiones las empresas no dan libertad a los

empleados para realizar nuevas actividades, incluso desconocen la competitividad que puede llegar a tener el empleado.

—La mala relación capacidad-motivación, en la cual si llega a presentarse una desigualdad entonces la motivación que se le dé al empleado no será eficaz, en otras palabras; la ejecución en la industria no depende solo de la motivación sino también, de la capacidad. La persona altamente motivada e inepta fracasara en hacer un trabajo efectivo, de la misma manera que sucederá con un empleado muy capaz, pero apático. (Dunnette, Kirchner, 2007, 171),

Esquema N°2: La motivación en las empresas y los resultados en el trabajo



Fuente Javier Ardouin

Los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que

estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

1. Salario: el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
2. Consumo de energía física y mental: Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor de consumo de tiempo depende de dos condiciones:
 - a. Al valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación del individuo
 - b. Las primeras experiencias de socialización pueden conducir a la valoración del consumo de energía.
3. Producción de bienes y servicios: esta función productiva puede constituir una razón fundamental para trabajar. Como son todas las personas que están trabajando para producir una mercancía valorada.
4. Interacción social: El trabajo es social. La importancia de los aspectos sociales del trabajo está en función de diversos factores, además del estado de necesidades del empleado.
5. La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades en relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.

6. Estatus social: Varios factores ayudan a determinar el estatus de un trabajo. Los determinantes del estatus del trabajo son:

- a. Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo.
- b. La categoría o posición jerárquica dentro de la organización
- c. Salarios
- d. Antigüedad
- e. Estatus de los asociados

El estatus social probablemente desempeña un papel al facilitar la satisfacción de necesidades de relación y de crecimiento.

3.5.2 Influencia de la motivación en el ambiente profesional

Está representado por el conjunto de factores que se dan en un entorno de trabajo. Y depende de: el clima organizacional, las medidas y dimensión,

3.5.2.1 Medidas y dimensiones

-Dimensión funcional: se refiere a las diferentes etapas en las que el individuo se ve implicado en la organización.

-Dimensión jerárquica: referido al lugar que ocupa según su posición dentro de la organización (rol)

-Dimensión inclusiva: correspondiente al aumento o disminución de la centralidad del individuo, en la organización.

3.5.2.2 Modelo del clima organizacional

El modelo organizacional se compone de 5 partes:

- De individuos: los individuos tienen sus propias personalidades, habilidades y actitudes, lo que influye en lo que esperan conseguir por participar en el sistema.

- Una organización formal: está formada por los patrones Interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

- Grupos pequeños: Los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su propia adaptación dentro del sistema.

- Estatus y roles: Las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

- Marco físico: El marco físico hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

Relación del clima organizacional con otras variables

Variables negativas

- Estrés: Efecto de la influencia en el individuo de una serie de factores de distinta procedencia, que afectan el sistema general a nivel fisiológico, psicológico y conductual.

- Agotamiento: Hace referencia a un síndrome de cansancio emocional y desengaño que se da entre las personas; al estar reducidos los recursos emocionales; los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar más de sí mismos y alcanzar un determinado nivel psicológico.

- Ambigüedad y conflicto de roles: El trabajador no tiene clara cuál es su labor en el engranaje de la empresa y choca contra ella u otros trabajadores. Se molestan sin necesidad simplemente por una mala política del trabajo de los empleados

Variables positivas

- Implicación laboral: Grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo; también hace referencia a la interiorización de valores acerca de la importancia del mismo.

- Autoestima: Los estudios que relacionan la autoestima con la conducta laboral indican que sujetos con una alta autoestima se sienten competentes y anticipan el éxito, ocurriendo lo contrario en el otro caso.

3.6 Modelo de motivación del empleado y desempeño del trabajo.

Está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Es necesario integrar tres (3) conceptos:

- Expectativas: Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Expectativas es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado específico de desempeño. Es importante notar que tanto la expectativa como la valencia y la instrumentalidad están basadas en las percepciones del empleado.

- Valencia: Sentimiento del empleado con respecto a un particular resultado del empleado. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo y por este puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativa a un resultado dado.

- Instrumentalidad: percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea esta, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, mayor la motivación; es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajo deseables.

La motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad. Para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad).

Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado. [Expectativa x Suma (Valencia x Instrumentalidad)] =Esfuerzo.

Fuentes específicas de la motivación del empleado:

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma). En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

Los investigadores han discutido sobre si las recompensas externas e internas tienen un efecto aditivo o si la recompensa externa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca. Las primeras recomendaciones giraban en torno al hecho de no entregar recompensas según desempeño en aquellos trabajos complejos o que implicaban tomar decisiones, ya que la recompensa externa disminuiría el efecto de la motivación intrínseca provocada por las características del propio trabajo.

De esta manera, se recomendaba entregar sueldos igualitarios y centrarse en aplicar técnicas de motivación intrínseca para aumentar el desempeño. Pareciera que no importa sólo que la recompensa sea contingente, sino el tipo de información que esta entrega. Si el incentivo es percibido como una forma de control, disminuye la motivación intrínseca; en cambio, si el incentivo es percibido como entrega información sobre la competencia del sujeto, aumenta la motivación intrínseca. Los estudios hechos para demostrar esta teoría presentaron resultados contradictorios.

3.7 Tipos de motivación laboral

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

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

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

- Participación y delegación: Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de

su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

- Reconocimiento del trabajo efectuado: Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.
- Evaluación del rendimiento laboral: Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.
- Establecimiento de objetivos: Consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

3.8 Importancia del gerente en la Motivación

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en la manera o cualidad que tiene el gerente de mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, es una técnica esencial ya que la presencia de empleados correctamente motivados sirve para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización,

que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral. (Alcover, Martínez, et al, 2004, p. 243) se puede aclarar que los empleados también resultan beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación.

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo.

Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin

embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

— Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones.

Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Lo importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

— Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

— Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son

sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

— Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Para lograr un estado satisfactorio tanto para la empresa como para el empleado, es necesario que la gerencia implemente actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y asimismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobre salgan por su gran esmero, ya que la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para la población de las empresas grandes (Münch, 1998, p. 258).

El mejoramiento del área de trabajo desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos y/o herramientas de trabajo, se basa en que los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo" (Olivares, González, 2009, p. 64).

3.8.1 Aspectos del gerente para no lograr la motivación en el entorno laboral.

- Ser prepotente.
- Sobrevalorar los propios puntos fuertes e ignorar los débiles.
- No asumir responsabilidades.
- No escuchar
- No comunicar.
- Falta de honestidad y ética personal.
- No reforzar las actitudes de los colaboradores.
- Ambición desmesurada.
- Tener la autoestima baja.
- Escaso conocimiento de uno mismo.
- Falta de empatía. No saberse colocar en el sitio del otro.
- Falta de necesidad de aprender.
- Inteligencia emocional poco desarrollada.

3.8.2 Aspectos del gerente para sí lograr la motivación en el entorno laboral.

- Inicio gentil y cortés
- Pedir aclaraciones y motivos
- Mostrar las consecuencias negativas
- Concretar nueva línea de actuación
- Mostrar confianza respecto a la futura colaboración

Cuando se trata de personal desmotivado a veces se puede confundir con el término de la insubordinación que nada tiene que ver. Una persona insubordinada es aquella que además de ser poco participativa y no colaborar, realiza o impulsa acciones en contra de las instrucciones o normas que recibe de sus superiores.

¿Cómo definir a la persona desmotivada, diferenciándola de la insubordinada? ¿Cuáles son los síntomas que puede presentar?

Pesimismo, retraimiento, absentismo, manifiesto malestar, desinterés, bajo rendimiento, etcétera, pudiendo clasificarse en externos o internos de la empresa los motivos que lo ocasionan.

Se añade que si una persona tiene problemas personales o familiares, estos repercutirán en el ambiente laboral. Es evidente que, ante ese tipo de problemática, el jefe debe entablar una comunicación con el colaborador, tratando de ayudarlo, si es posible, a encontrar una solución que, muy probablemente, tan sólo se trate de saber escuchar, ya que ante una escucha activa, en bastantes ocasiones uno mismo puede encontrar la respuesta a la solución a sus problemas.

Si las causas de la desmotivación son internas, se debe encontrar las posibles razones en el desarrollo del trabajo del día a día: que su remuneración sea inadecuada, unas malas relaciones con sus compañeros, sobrecarga de trabajo en comparación con otras personas que, según su propia opinión, van muy tranquilas y están igual de bien remuneradas, que su jefe no le atiende como es debido, etcétera.

Es importante que a la desmotivación se le haga frente sin demorar el tema, ya que una persona desmotivada puede contaminar al resto del equipo, debido a que, al comunicarse con los demás, transmitirá todas sus tensiones, quejas y percepciones como por ejemplo:

- No estoy satisfecho con mi puesto de trabajo.
- Como no estoy satisfecho con el puesto que tengo, llego tarde.
- Llego tarde, me llaman la atención.

- Cuando me llaman la atención, me molesta y afronto el trabajo con desgana.

- Al trabajar con desgana tengo errores y presento el trabajo con retraso.

- Esta actitud mía hace que no me promocionen.

- Al no promocionarme, sigo en el mismo puesto.

Si después de haber intentado reconducir la actitud negativa del colaborador el resultado es del todo infructuoso, se habrá de pensar en una solución que contemplará el abandono de la empresa. Nada desmotiva más a los integrantes de un equipo humano que funciona que ver cómo alguien que no ha sido capaz de integrarse y mantiene una actitud negativa sigue prestando unos servicios incompletos y cobra su salario íntegro.

También cabría la posibilidad, y es del jefe la responsabilidad de averiguarlo, de que la desmotivación afectase a todo el equipo humano, lo cual significaría que se ha de analizar el problema desde una perspectiva más amplia, dando un golpe de timón y quizás modificando las bases de la política de las relaciones humanas en la empresa.

3.8.3 Cómo motivar a los trabajadores con lo que se hace y con lo que se dice.

Con lo que se hace, es decir, con la actitud:

- Contratando personal mejor que uno mismo

- Pidiendo disculpas sinceras cuando sea necesario.

- Evitando diferencias.

- Apoyando a los colaboradores ante atropellos que puedan sufrir por parte de otros jefes.

- Montando planes de carrera profesional.

- Respetando la dignidad de los colaboradores

- Autoexigiéndose más de lo que se exige a los demás, promocionando y ascendiendo a quien se lo merezca y tratando con sincera cortesía a los miembros del equipo.

Con lo que se dice, es decir, con la expresión:

Explicando el porqué de todas las cosas, reconociendo las equivocaciones, insistiendo en los aspectos positivos de los demás, hablando siempre bien de ellos, sembrando instrucciones y órdenes que se den, preguntando a los colaboradores por sus opiniones respecto a los métodos de trabajo, alabando en público a los que lo merezcan por sus propuestas e iniciativas, cumpliendo todas las promesas y fomentando expectativas.

3.8.4 Estrategias a adoptar para motivar a los trabajadores

- La estrategia que se planteará estará basada en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación. La estrategia a seguir es:

- Identificar al sujeto que se necesita motivar.

- Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.

- Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas, además

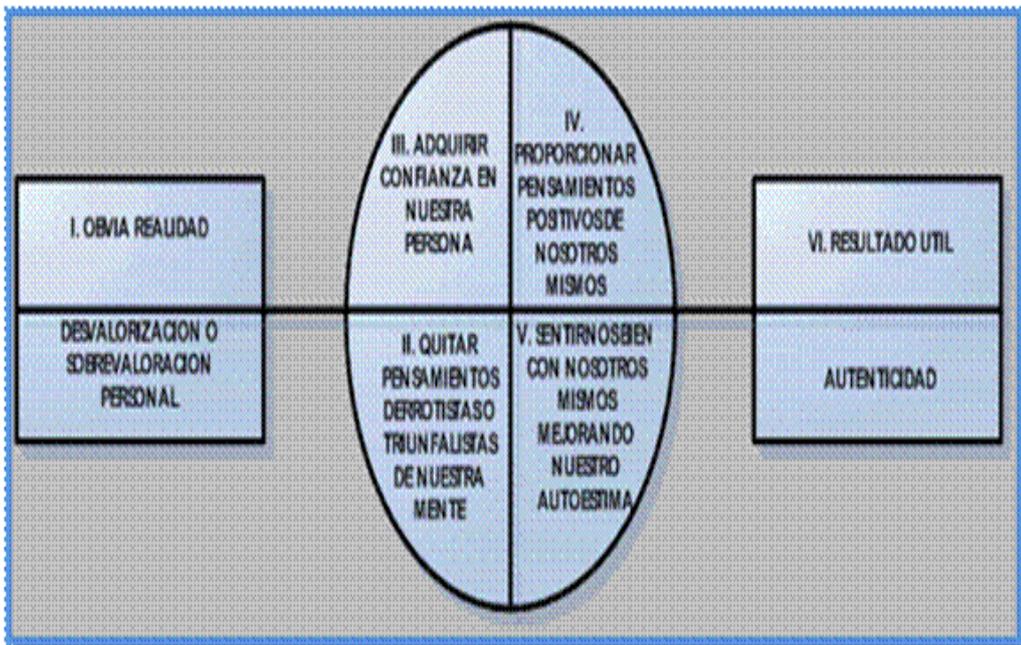
de que se identifica en cuál de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.

- Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.

- Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

3.9 Ciclo ORPRU de la motivación laboral

Esquema N°3 Ciclo ORPRU de la motivación laboral



Fuente Roberto Fernando Ponce Portillo

Análisis del ciclo

La persona afronta su obvia realidad que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades, en Análisis de Personalidad el individuo analiza su personalidad y se estudia a sí mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de qué manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse, en la fijación de deseos el individuo debe hacer un análisis a conciencia de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad sus necesidades se enfoca en la manera en como su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades.

En estímulo: En este punto la persona está en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo, esté estímulo puede ser auto impuesto o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, porque quiere algo que por el momento no puede comprar y por propuesto se refiere que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción.

En la aceptación del estímulo: Aquí la persona dependiendo del estímulo puede o no sentir que el deseo de hacer las cosas salgan de lo profundo de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata, en el Resultado el resultado de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto

CAPITULO IV

TEORIAS DE LA MOTIVACION

4.1 Tendencias Tradicionales

El contenido de una teoría de la motivación radica en la concepción particular de las personas entre los grandes gerentes y investigadores de teorías tradicionales que se explican a continuación

4.1.1 Teoría X y teoría Y (McGregor, 1966)

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos admite una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989)

Los directivos de la teoría "X" consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la teoría "Y" se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. Según McGregor, las suposiciones "tradicionales" acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X en la forma siguiente:

Cuadro N°1 Teoría X y teoría Y (McGregor, 1966)

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none"> - La gente no quiere trabajar. - La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. - La gente tiene poca creatividad. - La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. - La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. - La gente prefiere autonomía. - Todos somos creativos en potencia - La motivación ocurre en todos los niveles - Gente Motivada puede auto dirigirse

Fuente: Iniciativa Social Ilustración: Stick and carrot

- La teoría X, como él la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos. Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente, de acuerdo con este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio.

- Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente (natural) hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.

- Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales.

- Los seres humanos normales (promedio) prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad ante todo.

La teoría Y, tiene un enfoque más suave de la administración. Esta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo. Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones. Las personas poseen una capacidad para crecer que se puede cultivar y utilizar para su propio bien así también como para el beneficio de la organización. Es responsabilidad de la organización establecer las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos mientras buscan la realización de los de la organización.

Se considera que el desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo natural como el juego o el reposo, por lo que el ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se efectuará de manera voluntaria) o de castigo (y se evitará en lo posible).

El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten por lo tanto la adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de tales premios es la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, de esta manera el ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la

responsabilidad sino a buscarla. La evitación de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi siempre consecuencia de la experiencia, no características inherentes del hombre. Los puntos que se presentan a continuación aclararán algunas de las áreas de incomprensión y mantendrán las suposiciones en la perspectiva apropiada:

- En primer lugar; las suposiciones de la teoría X y de la teoría Y son tan sólo eso: meras suposiciones, No se trata de prescripciones o sugerencias para elaborar estrategias administrativas. En lugar de ello estas suposiciones se deben comprobar con la realidad. Más aún, son deducciones intuitivas y no se basan en la investigación.
- Segundo, las teorías X y Y no implican una administración "dura" o "suave". El enfoque "duro" puede producir resistencia y antagonismo. El enfoque "suave" puede dar como resultado una administración de "laissez-faire" y no es congruente con la teoría Y. El administrador eficaz reconoce la dignidad y las capacidades, así como las limitaciones de los subordinados, por lo cual adecua su comportamiento tal como lo requiera la situación.
- Tercero, las teorías X y Y no se contemplan como en una escala continua, con X y Y en los extremos opuestos. No se trata de niveles: más bien son puntos de vista completamente diferentes sobre las personas.
- Cuarto, el estudio de la teoría Y no tiende a la administración por consenso, ni tampoco es un argumento en contra del uso de la autoridad. Por el contrario, en la teoría Y la autoridad se contempla solamente como una de las muchas formas en que un administrador ejerce el liderazgo.

— Quinto, tareas y situaciones diferentes requieren diversos enfoques administrativos. En ocasiones, la autoridad y la estructura podrán ser eficaces para ciertas tareas, como lo reveló la investigación realizada por Jhon J. Morse y J. W. Lorsch. Ellos sugieren que enfoques diferentes son eficaces en situaciones diferentes. Por lo tanto, la empresa productiva es aquella que adapta los requisitos a las personas y a la situación en particular.

4.1.2 Teoría De Taylor

Su comportamiento en la empresa está determinado por causas económicas y su rendimiento se ajusta estrictamente a su remuneración. Para Taylor la motivación básica es el salario. Según esta teoría, aplicando una política salarial adecuada, la empresa aumentará la productividad y rendir al máximo. Se refiere al uso de recompensas y castigos para obtener la respuesta deseada. Se puede explicar esta teoría con la antigua historia de que "para que un burro camine, se le debe poner una zanahoria enfrente o pegarle con una vara".

Esta teoría es aún hoy el único patrón seguido por empresas. No es totalmente inválida, el elemento económico es muy importante, pero no se debe dejar de lado el elemento humano que puede ser en ciertas circunstancias el de mayor importancia. Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de Planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero. la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método;

2. Principio de Preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales;
3. Principio de Control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible;
4. Principio de Ejecución: distribuir diferencial mente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Los cuatro principios de la administración científica de Taylor.

Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad:

- Crear recompensas económicas
- Contratación de trabajadores hábiles y diestros.
- Realización de un análisis científico; estudiar las tareas detalladamente, su tiempo de ejecución, etc.

4.2 Teoría moderna de la motivación al trabajo

La perspectiva de la teoría contemporánea o moderna de la motivación, hace un enfoque muy claro y distinto al de las teorías

tradicionales, las teorías que se explican a continuación de psicólogos y administradores dieron paso u origen a una nueva manera de investigar la motivación en el trabajador.

4.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954)

En su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de instintoides que Maslow les da).

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de auto actualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son

estas necesidades las que se busca satisfacer. Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.

Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, etc.

Las necesidades según Maslow:

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

— **Necesidades De Seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

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

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

- **Necesidades de Auto-Superación:** también conocidas como de autorrealización o auto-actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

4.2.2 Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967)

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas.

Por el análisis de las contestaciones, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto. Herzberg dijo que los datos sugieran que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

La teoría motivación-higiene no carece de detractores. Las críticas de la teoría incluyen las siguientes:

- Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.
- Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
- No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.

- La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.

Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

F. Herzberg desarrolló la teoría de Maslow en el sentido de que existen dos tipos de motivos:

- A. Saciabiles Fisiológicos y de seguridad, los cuales dejan de actuar como motivadores en el momento en que pasan a estar razonablemente atendidos.
- B. Insaciabiles los cuales nunca tenemos bastante y, aunque estén atendidos, siguen siendo poderosos motivadores del comportamiento humano. Ejemplo afecto, logro, autoestima, autorrealización.

Herzberg profundizó en la diferenciación entre dos tipos de motivos:

- Los factores higienizantes (saciabiles) son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación.
- Los factores motivadores: son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos y cuando no lo están, son neutro, pero no pueden provocar

insatisfacción y desmotivación. Se refieren al contenido del propio trabajo en sí mismo.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989)

Cuadro N° 2 La diferenciación entre dos tipos de motivos (Herzberg)

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> - Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. - Control técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente de: **Keith Davis**, "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw Hill, 1979

4.2.3 Teoría De La Valencia Expectativa De Vroom (Vroom, 1964)

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones sobre todo por Porter y por Lawler. Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena. Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

Valencia: Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa: Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios: Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

Según D. Nadler y E. Lawler el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

- El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
- Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Cuadro N°3 Otros conceptos de la teoría de las expectativas

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo). “Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

Fuente: Rodríguez P, José María. Bilbao 2000

4.2.4 Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de la motivación se encuentra identificada con los conceptos aprendidos por el hombre, manifiesta que gran cantidad de las necesidades son adquiridas de la esfera cultural y social. Alrededor de una experiencia afectiva crecen racimos de expectativas o asociaciones que vendrían a ser las motivadoras, clasificando así tres grandes grupos: Necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro o autoevaluación.

Según sus investigaciones la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso. Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia. En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

— Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso.

Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

4.2.5 Teoría ERG, Existencia Relación y Crecimiento (Clayton Alderfer)

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen a las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema Maslowiano).

Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta).

Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por

ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso).

Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

Clayton Alderfer propone ciertos cambios a la Pirámide de Maslow referidos a los niveles de necesidades de las personas, que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la motivación:

- Necesidades de Existencia o Existenciales
Necesidades básicas. Consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

- Necesidades de Relación
Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas.

- Necesidades de Crecimiento
Deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen las necesidades de estima y la de autorrealización.

4.3 Otras teorías de motivación

4.3.1 Modelo de madurez-inmadurez de Argyris

En todo desarrollo organizacional el interés está centrado en los recursos técnicos y humanos, el desarrollo técnico se adquiere mediante la dinamización de las áreas de Comercialización, Finanzas, Ingeniería y Producción, por lo que el desarrollo de los Recursos Humanos afecta a las personas, las relaciones interpersonales, los pequeños grupos, los vínculos entre los grupos, las normas y valores organizacionales.

Básicamente, Argyris se interesa en el quinto nivel de la jerarquía necesaria, (La auto actualización). El sostiene que esa jerarquía, es el proceso de esforzarse por lograr los objetivos propios, mantenerse a uno mismo internamente y adaptarse a nuestro medio ambiente interno, también sostiene que conforme los individuos crecen y maduran, se esfuerzan por la auto actualización.

Argyris sustenta que la mayoría de los individuos empleados por las organizaciones, querrán expresar características de adulto; sin embargo, los principios básicos de organización crean un medio ambiente que requiere de características de la infancia. Este medio ambiente supone que un esfuerzo concentrado en un campo limitado de esfuerzos aumenta la calidad y cantidad de la producción total. Los principios básicos más criticados a menudo por Argyris, sostienen que los individuos serán pasivos, dependientes, orientados a corto plazo y exhibirán características infantiles.

Por esto, Argyris presupone que hay una falta de congruencia entre la necesidad de individuos sanos y las demandas de la organización. Su enfoque a la motivación comprende crear un medio

ambiente en el que el individuo pueda satisfacer las necesidades de auto-actualización.

Respecto a la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales, establece un modelo de inmadurez-madurez.

Cuadro N°4 Los siete elementos del modelo continuo inmadurez-madurez de Argyris

INMADUREZ	MADUREZ
Pasividad	Actividad
Dependencia	Independiente
Capaz de comportarse en pocas formas	Capaz de comportarse en muchas formas
Intereses Superficiales	Intereses Profundos
Perspectiva a Corto Plazo	Perspectivas a Largo Plazo
Posición Subordinada	Posición Superior.
Falta de autocontrol	Autoconocimiento y Autocontrol

Fuente: Muñoz Garduño, Jaime

4.3.2 Teoría del establecimiento de las metas Edwin Locke (Locke, 1969)

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985)

A finales de la década del sesenta, Edwin Locke sostuvo que las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúa también como un estímulo interno, cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño.

Otro punto importante es que la retroalimentación lleva a un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe. Como es natural pensar, las metas fáciles son, probablemente, más aceptables; pero aun siendo esto verdad, cuando un empleado acepta una meta que percibe como difícil, ejercerá niveles de esfuerzo más elevado hasta que la consiga, la disminuya o en todo caso la abandone.

Cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas, se obtiene en la mayoría de los casos un mayor desempeño. La ventaja que posee el hecho que lo individuos participen en el establecimiento de sus propias metas, consiste en que al hacer esto, podría ser que el individuo acepte la meta como un objetivo en el que debe trabajar, además es más probable que acepte una meta difícil, pues se sentiría más comprometido por el hecho que él ha participado en su elaboración.

En lo que se refiere a retroalimentación, se debe diferenciar que no todas ellas son iguales de eficientes, la que proporciona una mayor ayuda puede ser la autogenerada, que es en la que el mismo trabajador es capaz de monitorear su propio progreso, por lo tanto siempre es bueno tener en cuenta la retroalimentación de una persona que está observando nuestro desempeño desde afuera, pues vería la situación con más objetividad.

4.3.3 Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Stancey Adams plantea " teoría de la equidad" que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

En otras palabras más simples la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.) según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una solida y productiva relación que se logra con el empleado.

La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas.

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa

- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad tratara de restaurar el balance perdido.

Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

4.3.3 Implicaciones del Modelo.

Recordar a los gerentes que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad (Sensibilidad para la equidad). Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas. El identificar en que categoría entra cada empleado puede ayudar al gerente a predecir quien experimentara desigualdad y que tan importante seria eso para afectar su comportamiento y desempeño.

Muy parecida a los cinco niveles de necesidades definidas por Maslow, y los dos factores de motivación, según la clasificación por Herzberg (intrínseca y extrínseca), la teoría de la equidad afirma que los resultados positivos y un alto nivel de motivación sólo puede esperarse cuando los empleados perciben un trato justo. La idea detrás de teoría de la equidad consiste en lograr un equilibrio saludable, con productos de un solo lado de la escala; Insumos, por el otro, tanto de peso de una manera que parece razonablemente iguales.

Si la balanza se encuentra demasiado lejos en favor del empleador, algunos empleados pueden trabajar para lograr el equilibrio entre entradas y salidas por sus propios medios, por más que solicite la

indemnización o reconocimiento. Otros se desmotivaron y otros buscarán alternativas de empleo.

4.4 Diferencias con la Teoría de Maslow

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.

En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.

Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como la japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

4.5 Factores para una buena calidad de vida en el trabajo

- Un trabajo digno.
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuadas.

- Seguridad en el puesto.
- Supervisión competente.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
- Clima laboral positivo.
- La fuerza de trabajo está integrada por nuevos oferentes: mujeres y jóvenes.
- El desplazamiento de la demanda a los servicios cambia los perfiles requeridos.
- La tecnología influye notablemente, desde permitir el trabajo a distancia hasta cambiar los requerimientos del personal. Cambia además el enfoque del trabajo. Las fábricas pueden ser manejadas por un ingeniero y un computador.
- La competencia se traslada a la mano de obra.

4.6 Técnicas motivacionales en las empresas para mejorar el ambiente laboral.

Las empresas importantes en su ramo, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento del mercado que día a día busca bienes y servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas. Este tipo de organizaciones han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno y el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puesto; guiar al personal es todo un arte y más cuando lo que se desea es alcanzar metas en beneficio de la empresa.

Se pueden alcanzar buenos resultados si al momento de guiar a los empleados se consideran aspectos que los involucrarán y comprometerán, con sus actitudes y comportamientos asumidos, que facilitaran el logro de los objetivos, además, de los esfuerzos por

implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo que se verán disminuidos.

A continuación se presentan Técnicas motivacionales del constante estudio teórico de expertos en la materia; (estas no son las únicas, pero son consideradas como básicas para iniciar el involucramiento y compromiso de los miembros de una organización para alcanzar resultados favorables en el medio empresarial.)

Seleccione al personal cumpliendo con una premisa: “Escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado”: Es el principio del éxito en la empresa, contar con gente que sea competente en la unidad de trabajo, facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demanda para el logro de los resultados. Si se contrata a personas sin tener la visión de su utilidad y desarrollo, seguramente el involucrarse eficientemente en las tareas será una limitante de crecimiento tanto para la empresa como para la persona.

Establezca una inducción constante a la filosofía de la empresa: No importa si los empleados que tiene se encuentran con varios años en la organización (¿qué le garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la empresa?), todos absolutamente (nuevos y viejos empleados) deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán empatizar con las intenciones estratégicas de la empresa.

Comunique los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa: La comunicación es la base de toda interrelación, considérela como la llave que abrirá la atención de los empleados y será la constante que le permitirá involucrarse con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo. Es importante aclarar que entre más directa y oportuno sea el contacto que se tenga con los empleados, favorecerá la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral

Establezca un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros de la empresa: Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Teniendo en cuenta que aunque no haya recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización; póngase a reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempos empleados en la prestación de sus servicios, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

Haga de su lugar de trabajo un lugar como en casa: Uno de los estímulos necesarios para que un empleado se sienta seguro, tranquilo y augusto en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo, con la libertad de decorar (hasta los límites establecidos por la empresa) su área de trabajo con distintivos personales o que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos. Laboralmente hablando, el crear un ambiente

de trabajo de confianza y cordialidad inducirá al empleado a sentirse placentemente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto.

Negocie los objetivos con cada uno de sus subordinados: Trabajar por resultados ha sido una forma infalible para que los trabajadores se sientan comprometidos en sus responsabilidades formales del puesto; y más cuando el objetivo negociado ha sido coherente y cuantitativamente formulado según las expectativas y capacidades socio técnicas de la empresa. Al fijar conjuntamente los objetivos tendrán el compromiso moral de alcanzarlos, porque ellos mismos han establecido tiempo y forma en los que darán resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

Aplique el fortalecimiento a sus empleados en un ambiente agradable: Darle capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto le agregamos la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones. Es importante considerar que la confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo impulsará el involucramiento de la gente en el trabajo.

Trabaje en equipo: La naturaleza de las personas es integrarse en grupos, de esa manera el enfrentamiento hacia su entorno lo canalizará de la mejor manera. Imagínese ahora si ese grupo realmente está coordinado y se complementan sus esfuerzos individuales, los resultados serán sinérgicos porque además de lograr los objetivos de la organización, se obtendrán satisfacciones grupales e individuales.

Habilite las capacidades de los colaboradores: Un trabajador cuenta con grandes potencialidades, el saber detectar y aprovecharlas será una de las grandes responsabilidades, que como empresa, deberá considerar en sus actividades de desarrollo. Destinar inversiones en el entrenamiento en materia: técnica, profesional y personal, hará un crecimiento integral de los empleados; las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.

Enriquezca las responsabilidades de los empleados con funciones realmente significantes: Una persona que se le asuma responsabilidades importantes, (con la ayuda de las anteriores recomendaciones) tendrá la capacidad de asumirlas con gusto. Es decir, si se le orienta y ejerce el entrenamiento sobre él, las nuevas tareas serán consideradas como un reto que podrá asumir como compromisos para obtener mejores beneficios. Aquí es importante que asertivamente se preparen las nuevas tareas y los argumentos con los cuales sus funciones del puesto tendrán un valor especial para la organización; si se transmite adecuadamente, el empleado no lo verá como una carga más de trabajo, sino como una nueva oportunidad de crecimiento.

Las técnicas ya descritas pueden desprender más acciones que se orienten al hábito de estimular la participación permanente de los empleados dentro de la organización; para que de manera sinérgica se alcancen los objetivos de la empresa, el grupo y los individuos.

CONCLUSIONES

- La empresa es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos (trabajo, capital y recursos naturales) para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado. Por lo tanto, está estructurada de acuerdo a su forma jurídica, sector económico, grado de participación, tamaño y ámbito estatal.
- La motivación es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Es decir; es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta.
- Los motivadores son distintos para cada individuo, existen diversas teorías, pero se debe distinguir sobre todo en las organizaciones, a los individuos y sus posibles motivaciones. La motivación es la clave para una que una organización, ya sea social o privada, funcione. Por este motivo a nivel dirección se debe tener especial cuidado en este tema.
- Existen muchas teorías de la motivación, cada una pretende describir que son los humanos y que pueden llegar a ser. Por consiguiente sirven para entender el desempeño eficiente en el cual operan las organizaciones, al igual es útil a los gerentes y a los empleados para manejar la dinámica de la vida de las empresas.

BIBLIOGRAFIA

Textos Bibliográficos

Libros:

- González, M. (2006), **Habilidades Directivas** “La Motivación Laboral”, España: Editorial INNOVACION Y CUALIFICACIÓN.
- Peña, J. (2003) **Formación y Orientación Laboral** “La Motivación Laboral: concepto, teorías y proceso de motivación”, 1era edición, España: Editorial MAD, S.L
- Dunnette, Marvin; Kirchner, Wayne. (2007) Psicología industrial. Trillas, México.
- Davis, Keith; Newstrom, John. (2003) Comportamiento humano en el trabajo. México.
- Icover, Carlos; Martínez, David;(2004) . Introducción a la psicología del trabajo. Mc Graw Hill, España
- Münch, Lourdes.(1998) Más allá de la excelencia y de la calidad total. Trillas, México,
- Olivares, Socorro; González, Martin. (2009). Psicología del trabajo. Grupo editorial patria, México.

- Stoner, J; Freeman, R; Gilbert, D (1996) “Administración”
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A México

- . Rodríguez, Mauro; Ramírez,(2004) Patricia. Psicología
del mexicano en el trabajo. Mc Graw Hill, México,

- Flores, José; Estrada, Ricardo (compiladores). Estudios
organizacionales, pequeñas y medianas empresas.
Universidad autónoma metropolitana, México, 2001.

Fuentes Electrónicas

Internet:

- “Teorías de Motivación” disponible en: La biblioteca virtual:
<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/44.htm>
<http://www.degerencia.com/tema/motivacion>
http://www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_teorias_de_motivacion/16110-5

- “Concepto de empresa” disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

- Manuel Giraudier: “Cómo motivar al personal” (Curso
mailxmail.com)
<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/motivarpersonal>

- “Esquema del Proceso de la motivación”, disponible en:
<http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>

- Luis Zornoza. “Motivación Laboral”, disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>

- “Modelo de motivación” disponible en:
<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/admoncom>.

- Autores “Pavel Barreto Véliz - Víctor Leon Cajachagua”
disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos71/motivacion-administracion-personal-comportamiento-organizacional/motivacion-administracion-personal-comportamiento-organizacional2.shtml>

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO,
TESIS Y ASCENSO**

TITULO	“LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS COMO CLAVE DEL ÉXITO PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL”.
SUBTITULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CDIGO CULAC / E MAIL
ALTUVE CASTILLO, ANNY	CVLAC: 17.731.713 E_MAIL: Lachina86_18@hotmail.com
LIENDO RIVAS, DIANA	CVLAC: 17.900.115 E_MAIL: Sirena2814@hotmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Motivación

Individuos

Empresas

Necesidades

Satisfacción

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO,
TESIS Y ASCENSO**

ÁREA	SUBÁREA
Ciencias Administrativas.	Contaduría Publica.

RESUMEN (ABSTRACT):

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconsciente experimentadas, algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo, otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos. La motivación es generada en los individuos por medio de motivos o necesidades que impulsan al individuo a buscar una satisfacción a éstas. Se afirmara por medio de investigadores como David McClelland a quien se hará referencia en la "teoría de las necesidades", y a Frederick Herzberg en "la teoría de los dos factores", se conocerán varios factores que pueden originar una actitud motivada en un individuo, se afirmara que las situaciones satisfactorias se caracterizan por las oportunidades para experimentar el logro, reconocimiento, sentido de responsabilidad y progreso en trabajos (Dunnette, Kirchner, 2007,168). Se conocerán distintos factores desmotivantes los cuales pueden generar una apatía en el individuo. Existen dos grupos de teorías con respecto a la motivación laboral una radica en la concepción particular de las personas entre los grandes gerentes e investigadores de teorías tradicionales, y la otra hace un enfoque muy claro y distinto al de las teorías tradicionales, por lo que se conocen como teorías modernas que dieron paso u origen a una nueva manera de investigar la motivación en el trabajador.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO,
TESIS Y ASCENSO:**

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMRES	ROL/CÓDIGO CVLAC/ E_MAIL				
PROF, SOLEDAD CHÁVEZ.	ROL	CA	AS	TU X	JU
	CVLAC	3.957.459			
	E_MAIL	Solcha_udo@hotmail.com			
	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

AÑO	MES	DIA
20011	05	31

LENGUAJE: EPA

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO,
TESIS Y ASCENSO:**

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Trabajo Especial de Grado – La Motivación En Las Empresas Como Clave Del Éxito Para Mejorar El Ambiente Laboral	Aplication / msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I
J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v
w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: _____(OPCIONAL)

TEMPORAL: _____(OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Departamento de Contaduría Publica

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pre – Grado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Contaduría Publica

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente – Núcleo de Anzoátegui.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO,
TESIS Y ASCENSO:**

DERECHOS:

De acuerdo con el artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:
“Los Trabajos de Grado son exclusiva propiedad de la universidad y sólo
podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Núcleo
respectivo, quien lo participará al consejo universitario”.

ALTUVE CASTILLO, ANNY
AUTOR

LIENDO RIVAS, DIANA
AUTOR

PROF. SOLEDAD CHÁVEZ.
TUTOR

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS