



**UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVA**



**SEMINARIO DE TITULACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN**

“IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA PYME”

Alumno.- Pablo López Martínez

ASESOR.- HUGO ALEJANDRO MIER SCHMIDT

MORELIA, MICHOCANA AGOSTO DEL 2013

1. - INTRODUCCIÓN.....	3
2. - ANTECEDENTES.....	4
3. - JUSTIFICACIÓN.....	5
4. - CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.....	7
4.1.- Según la psicología y filosofía.....	9
5. - MOTIVACIÓN Y CONDUCTA.....	10
6. - EL CICLO MOTIVACIONAL.....	11
7. - TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN.....	13
7.1. - Pirámide de Maslow.....	13
7.2.- Teoría de los dos factores DE Herzberg.....	14
7.3.- Teoría X y teoría Y.....	15
7.4.- Efecto Pígalión.....	17
7.5.- Teorías de Clayton Alderfer.....	18
7.5.1.- Diferencias con la pirámide de Maslow.....	18
7.6.- Teoría de la esperanza.....	19
7.7.- Teoría de la equidad.....	20
8. - MEDIO PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN.....	21
9. - POLÍTICAS Y REMUNERACIONES.....	21
9.1.- Política de motivación y remuneración de vendedores.....	21
9.2.- Política de remuneración comercial.....	23
9.3.- Sistemas de remuneración.....	24
9.3.1.- Salario fijo.....	24

9.3.2. - Comisiones.....	25
9.3.3. - Variable.....	26
9.3.4. - Incentivos.....	26
10. - LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.....	28
11. - DESMOTIVACIÓN Y FRUSTRACIÓN.....	29
11.1. - Desmotivación.....	29
11.2. - Frustración.....	29
12. - CONCLUSIÓN.....	30
13. - BIBLIOGRAFÍA.....	31

1.- INTRODUCCIÓN.

LA MOTIVACIÓN: DOS PUNTOS DE VISTA

TRABAJADOR Impulso que le lleva actuar para satisfacer una necesidad y conseguir unos objetivos.

EMPRESA Habilidad para conseguir que los trabajadores quieran hacer el trabajo y además bien realizado.

La siguiente tesina tiene como marco fundamental la importancia que tiene la motivación en la empresa y está orientado a apoyar la gestión del funcionamiento de las personas que prestan su trabajo a la empresa, normalmente denominada administración de personal o recursos humanos.

Con la finalidad de comprender el por qué las personas reaccionan de manera tan diferentes unas de otras, y los diferentes desempeño de los empleados en sus actividades y cómo crear ambientes motivacionales que inspiren a los empleados hacia una actitud dinámica encaminada a obtener una mayor productividad.

La motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Eficaz.- capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiente.- es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable.

2.- ANTECEDENTES

La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920, 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.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo.

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 el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en

su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

3.-JUSTIFICACIÓN

Las diferentes motivaciones que llevan a los seres humanos a trabajar no siempre se pueden explicar enfocándose únicamente al dinero o por la necesidad de reconocimiento. Es cierto que se trabajamos por dinero, por la necesidad de actividad, por la necesidad de tener interacción social, por lograr un status social y, por sentir que somos eficientes y podemos enorgullecernos de nuestro trabajo, es así, que la motivación en el trabajo contribuye a la realización satisfactoria de las actividades y en el bienestar general, provocando un sentimiento de valor personal ante nuestros ojos y ante los ojos de los demás.

Debido a esto, Koont (1998) señala que “la motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”.

En la actualidad, la mayoría de los docentes pertenecientes al sistema de tecnológicos son profesionistas con un título universitario, los cuales, son personas comprometidas de manera intensa y a largo plazo con su especialidad, son gente comprometida que hace lo que le gusta que, consideran así como su principal recompensa el trabajo en sí; debido a esto, sus fuentes de motivación son diferentes, por lo cual, es importante conocer dichas fuentes de motivación y, así fomentarlas para obtener un mejor rendimiento en su trabajo. Es así que, se

considera Motivación Laboral cuando los objetivos personales y de la organización concuerdan provocando así un mejor rendimiento de sus empleados.

Por esto, los modelos de motivación que se utilizan en la actualidad deben de adaptarse a las situaciones presentes y combinarse entre sí para obtener una mejor productividad en el trabajo. Arias (1989) considera que la Productividad es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, es decir resultados entre los recursos empleados para la obtención de mejores resultados que se reflejen en el trabajo. Lo cual se puede utilizar como una medida del desempeño en ejecutivos y, en aquellos puestos en los cuales los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos, ya que, no es una forma de que los trabajadores trabajen más, sino la forma de que laboren en conjunto y sean más eficientes.

Es así, que se pretende conocer la motivación presente en los trabajadores de la PYME que permita identificar los factores que dificultan el logro de las metas personales y en su desempeño como trabajador considerando este término como un proceso sistemático y permanente que permite captar información con la finalidad, de contrastarlo con parámetros establecidos y, a partir de esta contrastación, emitir juicios de valor y proponer alternativas para mejorar su desempeño y, por tanto, incidir en la calidad del proceso.

Se parte de ésta información para la realización de una propuesta de mejoramiento en la Motivación Laboral actual de los trabajadores en la PYME.

Considerando lo anterior, el presente estudio surge de la inquietud de conocer la motivación de los trabajadores perteneciente, para lograr dicho propósito, se analizará el desempeño de los trabajadores con respecto a sus actividades y metas establecidas.

4.- CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La palabra motivación deriva del latín "motivus", que significa «causa del movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción o bien, para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador." (Sexton).

La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño". (Armstrong).

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins).

Según Stoner define la motivación como "Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen". Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso.

Por su parte, Chiavenato la define como "el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea". Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté

viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Así mismo, Mahillo define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”. Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

4.1.- SEGÚN LA PSICOLOGÍA Y FILOSOFÍA

En psicología y filosofía, la motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con «voluntad» e «interés».

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta. Todas aportan, desde diferentes perspectivas, conceptos clarificadores que explican cómo se origina (para obtener éxito, culminar una expectativa, satisfacer un deseo). Para comprender mejor la motivación humana, la teoría que mejor la describe es la aportada por Maslow, el cual jerarquizó los motivos que todo ser humano tiene o podría tener dependiendo de su situación personal.

5.- MOTIVACIÓN Y CONDUCTA

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

6.- EL CICLO MOTIVACIONAL

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

7.- TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN:

Existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores; desarrollamos las más significativas:

7.1.- Pirámide de Maslow

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo. En la actualidad, cuenta con ocho etapas distribuidas en las mismas necesidades más la de transcendencia en el vértice de la pirámide.



7.2.- Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:

- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción.
- Etcétera.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.
- Las relaciones humanas.
- La política de la empresa.
- Etcétera.

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

7.3.- Teoría X y Teoría Y

Teoría X

La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de F. W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

Teoría Y

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.

- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

Comparativa entre la Teoría X y la Teoría Y

SUPUESTOS DE LA TEORÍA X	SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y
1. Trabajan lo menos posible	1. Consideran al trabajo natural como el juego
2. Carecen de ambición	2. Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
3. Evitan responsabilidades	3. En ciertas condiciones, buscan responsabilidades
4. Prefieren que las manden	4. Tienen imaginación y creatividad
5. Se resisten a los cambios	5. Sienten motivación y desean perfeccionarse
6. Son crédulas y están mal informadas	6. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lógralos
7. Haría muy poco por la empresa sino fuera por la dirección	7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos.

7.4.- Efecto Pigmalión

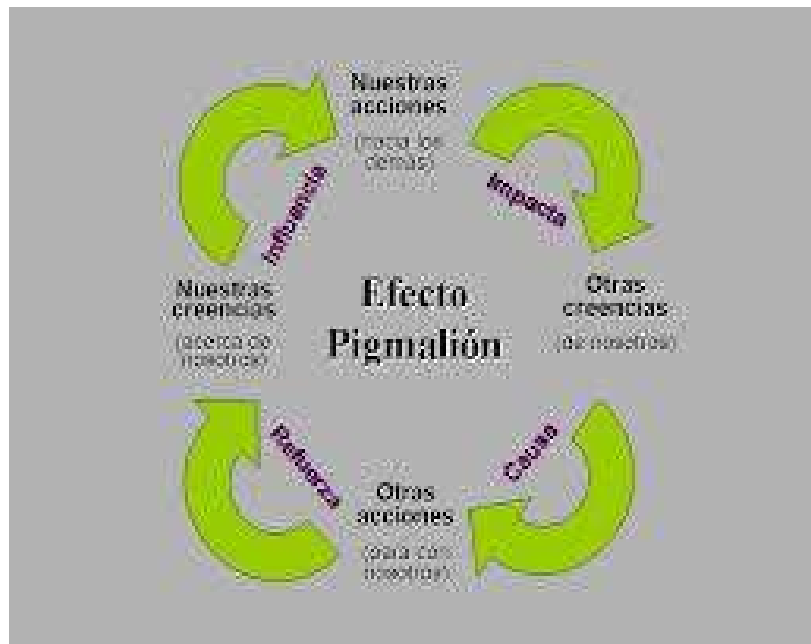
El Efecto Pigmalión es uno de los sucesos que, tanto en el ámbito laboral como en el escolar, social y familiar, pueden ser más productivos o contraproducentes. Esto supone, por tanto, algo importante de conocer y estudiar para los profesionales de cualquier ámbito.

Este efecto tiene dos vertientes:

Efecto Pigmalión Positivo: se refiere a aquel que produce un efecto positivo en el sujeto, de forma que afianza el aspecto sobre el cual se produce el mismo, provocando un aumento de la autoestima del sujeto y del aspecto en concreto.

Efecto Pigmalión Negativo: es el que produce como resultado, la disminución de la autoestima del sujeto y del aspecto sobre el que se actúa.

“El Efecto Pigmalión” requiere de tres aspectos: creer firmemente en un hecho, tener la expectativa de que se va a cumplir y acompañar con mensajes que animen su consecución.



7.5.- Teorías de Clayton Alderfer

Clayton Alderfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG; existencia, relación y crecimiento (growth, en inglés). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas y pasó a denominarse Teorías de Clayton Alderfer.

Existencia: agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

Relación: estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

Crecimiento: representado por el de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

7.5.1.- Diferencias con la Pirámide de Maslow

La teoría ERG representa una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, y 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 japonesa, que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.

7.6.- Teoría de la esperanza

La teoría de la expectativa propone que una persona decida a comportarse o actuar irreverentemente de cierta manera porque están motivados para seleccionar un comportamiento específico sobre otros comportamientos debido a lo que esperan que el resultado de ese comportamiento seleccionado será.

En esencia, la motivación de la selección de comportamiento está determinada por la conveniencia de los resultados. Sin embargo, el núcleo de la teoría es el proceso cognitivo de cómo un individuo procesa los diferentes elementos de motivación. Esto se hace antes de hacer la elección final. El resultado no es el único determinante en la decisión de cómo comportarse.

La teoría de la expectativa explica el proceso conductual de por qué las personas eligen una opción de comportamiento sobre otro. También se explica cómo toman decisiones para lograr el fin valoran. Vroom presenta tres variables dentro de la teoría de la expectativa de Valencia (V), expectativa (E) e Instrumentalidad (I). Los tres elementos son importantes detrás de elegir un elemento sobre otro, porque ellos están claramente definidos: expectativa de esfuerzo-desempeño ($E \rightarrow P$), expectativa de resultados de rendimiento ($P \rightarrow O$ o expectativa).

Tres componentes de la teoría de la expectativa: Valencia, expectativa e instrumentalidad.

Expectativa: Esfuerzo \rightarrow rendimiento ($E \rightarrow P$)

Instrumentalidad: Rendimiento \rightarrow resultado ($P \rightarrow O$)

Valencia-V(R)

7.7.- Teoría de la equidad de Adams

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.

Stacey 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 sólida y productiva relación que se logra con el empleado.

El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma.

Los individuos establecen comparaciones entre las contribuciones que realizan y las retribuciones que obtienen de la empresa ya su vez con la de sus compañeros de trabajo.

8.- MEDIOS PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN

La observación y valoración de las actitudes de los trabajadores.

Los cuestionarios o listas de preguntas.

Las entrevistas

Las encuestas

Análisis de las condiciones de trabajo

9.- POLITICAS Y REMUNERACIONES PARA LAS PYMES

9.1.- Política de motivación y remuneración de vendedores

Encontrar el motivo real por el que un departamento comercial funciona a pleno rendimiento es realmente difícil, ya que, debido a la compleja personalidad del vendedor, es complicado marcar unas directrices únicas a través de las cuales la fuerza de ventas se encuentre verdaderamente motivada y dinamizada para realizar su dura labor diaria. Por lo tanto, y con vistas a conseguir los objetivos que les sean marcados, hemos de configurar un plan de motivación que sea válido y alcanzable para ambas partes. Hemos de pensar que el trabajo que realiza un vendedor es distinto al de los demás colaboradores de la empresa, pues comporta una serie de riesgos y dificultades que deben ser compensados, y no siempre de forma cuantitativa, ya que los elementos motivacionales cualitativos suelen tener una gran importancia.

Cada día es más difícil mantener un buen equipo de ventas, de ahí la importancia de este apartado. En él se van a indicar los diferentes resortes por los que un vendedor actúa de una forma o de otra; no pretendo mostrar la bolita mágica con soluciones tangibles, sino reflejar todos y cada uno de los elementos motivacionales que el responsable deberá manejar de la forma más conveniente para conducirlos al éxito.

Se ha hablado mucho sobre qué es lo que hace que un vendedor consiga resultados. Cuando se emplea el término «vender», lógicamente no nos estamos refiriendo a «despachar». Según nuestro criterio profesional y basándonos en lo observado en diferentes sectores y empresas, somos tajantes al decir que el proceso de motivación comienza cuando se comunican a una persona los objetivos, metas y resultados que deseamos que alcance. La motivación no existe sin un propósito.

Muy pocos vendedores no necesitan de otros incentivos para alcanzar resultados positivos; sólo para algunos la venta es la cosa más fascinante del mundo. En su gran mayoría necesitarán una estimulación especial desde la venta; incluso es positivo dedicarles unas palabras de agradecimiento y estímulo de vez en cuando por los logros conseguidos, esto no significa una debilidad de carácter o no tiene por qué traer consigo una fuerte demanda económica en la próxima revisión anual.

Quizá el mejor planteamiento del proceso de motivación de los vendedores sea tratarlos de la misma forma en que esperamos que ellos traten a sus clientes, y del modo con que deseáramos que nuestros superiores nos trataran a nosotros. Además de darles a entender claramente los resultados que deseamos que alcancen, debemos:

Proporcionarles cuanta información precisen para realizar sus funciones de forma profesional. Es triste y desmotivador, por ejemplo, enterarse por un cliente de la campaña de publicidad que ha iniciado nuestra compañía en televisión.

Mantenerles informados de los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos. A pesar de que el vendedor debe llevar controlado este apartado, el jefe de ventas está obligado a dar una amplia información al colaborador, en las diferentes reuniones de trabajo que se mantengan.

Alentar sobre los puntos fuertes y subestimar los efectos de los débiles. Es totalmente negativo aprovechar los momentos bajos que se producen en todo buen comercial para recriminar actuaciones negativas. La actuación más adecuada consiste en minimizar las debilidades y reforzar los logros conseguidos.

9.2.- Política de remuneración comercial

El éxito de una organización de ventas pasa por disponer de una buena política de remuneración acorde al mercado y a las necesidades del equipo. Toda dirección profesionalizada debe conseguir, con el mencionado plan, los mejores resultados de su gente, fidelidad hacia la compañía y contar con el mejor equipo humano. A continuación destacaremos las principales características que debe tener un buen sistema de remuneración comercial:

Justa. El esfuerzo del vendedor que se ve debidamente cumplido en los volúmenes alcanzados de venta por las empresas debe ser remunerado justamente, sin ningún intento de recorte económico.

Igual. Toda la fuerza de ventas tiene que tener idénticas posibilidades de conseguir la misma remuneración, dependiendo únicamente del esfuerzo desarrollado.

Motivadora. La retribución debe establecerse de tal forma que el comercial se considere constantemente estimulado, y con las necesidades vitales perfectamente cubiertas.

Uniforme. Tiene que establecerse un sistema de remuneración igual para todo el año, independiente de las cifras de venta fijadas, ya que se sabe que el comportamiento de éstas varía a lo largo del año. Por tanto, debemos asignar para cada mes una cuota acorde a la realidad de los objetivos y, en consonancia, la gratificación media del año por alcanzarla. Sólo los que trabajan a comisión perciben un dinero de acuerdo con las ventas alcanzadas.

Operativa. Por la propia complejidad de la venta, se ha de procurar que el sistema que se establezca sea lo más sencillo posible a la hora de aplicar a la práctica y perfectamente comprensible por parte de los vendedores.

Humana y social. En mi trayectoria profesional he visto vendedores preocupados por cómo sería su situación en caso de accidente o enfermedad. Sus honorarios se verían mermados, ya que durante el tiempo que permanecieran convalecientes no producirían ventas. No hay que olvidar que el nivel de riesgo es elevado en este tipo de trabajador.

Flexible. Por las causas indicadas hasta ahora y por la propia flexibilidad del mercado y del trabajo, la remuneración ha de adaptarse a los posibles cambios.

Integradora. Aunque en los equipos de venta la retribución varía según el esfuerzo y resultados obtenidos, la política de remuneración debe evitar que existan marcadas diferencias individuales de percepción económica.

9.3.- Sistemas de remuneración

Denominamos remuneración a los ingresos totales que perciben los vendedores de una empresa por desarrollar su actividad profesional. El nivel de los ingresos percibidos es difícil de cuantificar, ya que existen grandes diferencias por el sector, tamaño, multinacional, responsabilidad, desplazamientos, etc. Aunque hay unos sistemas de remuneración más utilizados que otros, en la actualidad existen básicamente tres: salario fijo, comisiones, variable.

9.3.1.- Salario fijo

A través de este sistema el vendedor percibe sus honorarios de forma fija, independientemente de los resultados obtenidos. En determinados países de Centro Europa se aplica con éxito.

Si sólo nos basásemos en la teoría, sería el sistema idóneo, ya que todo trabajador ha de entregarse a su actividad por igual, pero, en la realidad, presenta una serie de ventajas y desventajas que vamos a tratar.

Ventajas:

- Permite saber con exactitud el dinero que se va a ganar en ese año.
- Dedicar el tiempo necesario a otras tareas (promoción, estudios de mercado, organización, etc.).

- La empresa conoce el coste de su fuerza de ventas.
- El vendedor colabora de mejor forma en la introducción de los productos nuevos.
- Se evitan los «piques», por motivos económicos, con otros colectivos de la empresa.

Desventajas:

- Obliga a la empresa a realizar un mayor control sobre el equipo de ventas.
- Se deben encontrar otros elementos motivacionales.
- Hace que el vendedor trabaje más relajado.
- Los esfuerzos de los vendedores no se ven recompensados.
- Si las ventas disminuyen, los costes de la empresa suben.
- Puede facilitar la salida laboral a los mejores vendedores.

9.3.2.- Comisiones

Consiste en retribuir al vendedor, exclusivamente, según las ventas conseguidas, para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado. Es un sistema que ha estado vigente durante mucho tiempo en España ya que remunera el esfuerzo y las ventas conseguidas.

Ventajas:

- Se cobra el dinero en relación al esfuerzo realizado, lo que puede llegar a ser mucho, en algunos casos.
- La empresa remunera proporcionalmente a los ingresos obtenidos.
- El vendedor, de esta forma, no se somete a una disciplina empresarial.
- A veces, es la única forma posible de contar con comerciales en las PYMES.
- Respetando la cartera de clientes, puede ser una fuente regular de ingresos sin apenas trabajo posterior.

Desventajas:

- La empresa estará supeditada a la fuerza de ventas.
- Es complicado mantener un control del mercado.

- A largo plazo puede resultar caro sostener este sistema y puede encontrar dificultades para seguir creciendo.
- Resulta difícil formar equipos de trabajo, pues suelen ser colaboradores desvinculados con la empresa.
- Crea inseguridad en el vendedor.
- Las relaciones están totalmente mercantilizadas.
- Por lo general, se presta más atención a la venta de productos de fácil salida.

Este sistema de remuneración se aplica, principalmente, a los agentes y representantes de comercio que no pertenezcan a la plantilla de la empresa, ya que la legislación vigente no permite tener colaboradores en la empresa sin cubrir el mínimo estipulado en el convenio correspondiente. Seguros, libros, cursos, venta domiciliaria y espacios publicitarios, entre otros, son los sectores donde se da más esta fórmula remunerativa.

9.3.3.- Variable

A nuestro juicio y a nivel general, se puede considerar que es éste el sistema más racional entre los comentados, ya que aprovecha la parte positiva de cada uno de los anteriores. Cuando se impone este tipo de remuneración, hay que realizar un estudio detallado de las ventas históricas de la empresa (tres a cinco años) para establecer unas cuotas alcanzables y, en paralelo, fijar unas comisiones adecuadas a esas ventas.

9.3.4.- Incentivos

Se denomina así la retribución que percibe el vendedor en efectivo o en especie, para estimular más aún su trabajo (esta cifra es independiente de su remuneración base, tratada anteriormente). Al llegar a este punto es conveniente hacer las siguientes matizaciones:

Comisión e incentivos son conceptos distintos.

La comisión se percibe cuando se cubre un volumen de ventas y los incentivos se reciben cuando se alcanzan unos objetivos principalmente cualitativos.

Los incentivos indirectos suelen percibirse en especie (vehículo, casa, viajes, colegio, etc.).

Los bonos se fijan a los diferentes responsables comerciales por alcanzar un objetivo determinado en un plazo concreto. Su finalidad es tener vinculado al responsable de ventas con la empresa el mayor tiempo posible.

Un buen director comercial tiene en la política de incentivos una de las mejores herramientas de cara a conseguir grandes e importantes objetivos para la empresa. De esta forma, con uno o varios incentivos se conseguirá:

Obtener una mayor rotación de un producto.

Recuperar clientes que no consumieron en el último año.

Mejor introducción de un producto.

Tener en el punto de venta toda la gama.

Hacer más extensiva la distribución.

Conseguir que un cliente determinado trabaje algún producto que no estaba comercializando.

Visitar más clientes.

Vender más a un cliente.

Etcétera.

10.- LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Motivación en el trabajo «es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento».

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

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

11.- DESMOTIVACION Y FRUSTRACION.

11.1.- Desmotivación

Un término opuesto a motivación es desmotivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

Para el Renny Yagosessky, en Psicología, Conferencista y Escritor, la desmotivación es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos limitantes y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias negativas, propias o ajenas, y una auto-percepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

Desde su punto de vista, la desmotivación puede resultar claramente nociva si se convierte en una tendencia recurrente o estable, pues tiende a afectar la salud, a limitar la capacidad de vinculación y a desfavorecer la productividad por cuanto afecta la confianza en uno mismo, el flujo de la creatividad, la capacidad de tomar riesgos y la fuerza de voluntad.

11.2.- La frustración

Estado de tensión emocional que se produce cuando aparece un obstáculo que impide alcanzar un objetivo.

Consejos para superar la frustración:

- 1.-Prevenir la situación frustrante.
- 2.-Analizar objetivamente la situación desde diferentes puntos de vista.
- 3.-Evitar que afecte a nuestra conducta.
- 4.-Evitar las conductas agresivas hacia otros.
- 5.-Desarrollar la autoestima.
- 6.-Definir un plan o estrategia.

12.- CONCLUSIÓN

Nuestro comportamiento está influenciado, por la forma en como nos ven los demás y las expectativas, que sobre nosotros tiene nuestro entorno (familiares, amigos, compañeros y jefes en las empresas). La confianza en sí mismo, aunque sea contagiada por un tercero, nos puede dar la suficiente fuerza para alcanzar lo que esperamos, para llegar a ser lo que creen y creamos que podemos ser. La invitación al abandono, a la resignación de no conseguir nuevas metas, de plantarse en medio del camino, nos influirá negativamente también.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto; Inclusive, tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona, a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos, por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

13.- BIBLIOGRAFÍAS.

<http://es.scribd.com/doc/2222342/LA-MOTIVACION-LABORAL>

MOTIVACION LABORAL, PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES
FRANCESCO PUJOL.

EL MITO DE LA MOTIVACION, REINHARD K. SPRENGER, EDICIONES DIAZ
DE SANTOS, 2005

APRENDER A MOTIVAR, ANTONIO BLANCO.

MOTIVACION DE PERSONAL, AUTOR VERTICE Y EDITORIAL VERTICE

Woolfolk, Anita (2006) (en Español). Psicología Educativa (Novena edición).
Pearson Educación. pp. 669.

Pinder, C. C (en inglés). Work motivation in organizational behavior (2nd edition
edición). New York: Psychology Press.

(en inglés) Organizational Psychology. (2nd edition edición). New York:
Psychology Press.

(en inglés) Motivation. Handbook of Psychology. W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J.
Klimoski.