

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



CASO PRÁCTICO

**LA MOTIVACIÓN Y SU IMPORTANCIA PARA EL BUEN
DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS EN UNA EMPRESA
CAFETALERA DE YAJALÓN CHIAPAS**

AUTOR:

EDER JOSUE HERNANDEZ MENDEZ

**PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION**

ASESOR:

DR. EVARISTO GALEANA FIGUEROA

Morelia, Michoacán, octubre de 2017

INDICE

1. Resumen -----	1
2. Abstract-----	2
3. Introducción-----	3
4. Marco metodológico -----	4
Pregunta de investigación -----	4
Objetivo-----	4
Hipótesis-----	4
Metodología-----	4
5. Motivación-----	5
5.1. Factores que influyen en la motivación -----	6
Diferencias individuales -----	7
Características del puesto-----	7
Practicas organizacionales -----	7
Factores de motivación y de higiene -----	8
Factores disyuntivos y conjuntivos -----	10
Internas y externas -----	11
5.2. Elementos de la motivación -----	13
Emoción -----	13
Entusiasmo-----	14
Motivación directa y sus factores -----	14
Disyuntivos -----	14
Conjuntivos-----	14
5.3. Objetivos y recompensas para mejorar el desempeño-----	15
Establecimiento de objetivos -----	15
Objetivos específicos -----	16
Objetivos difíciles -----	16
Aceptación de los objetivos -----	16
Establecimiento de objetivos para equipos -----	17
Incentivos y recompensas-----	17

5.4.	Teorías de la motivación -----	21
	Teoría X y Teoría Y de McGregor-----	21
	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow-----	22
	Teoría ERG de Alderfer-----	23
	Teoría de la motivación-higiene de Herzberg-----	24
	Teoría de la expectativa de la motivación -----	25
	Teoría de Vroom y práctica -----	25
	Teoría de la equidad -----	27
	Teoría del establecimiento de metas de la motivación -----	28
	Teoría del reforzamiento de Skinner -----	29
	Teoría de las necesidades de la motivación de McClellan-----	30
6.	Graficas -----	31
7.	Conclusión-----	43
8.	Bibliografía -----	44

1. RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se habla de la importancia de la motivación en la empresa cafetalera de yajalón Chiapas, en la cual existen varios factores de motivación como: diferencias individuales, características del puesto y prácticas organizacionales en la cual mediante una entrevista el factor individual fue el que tuvo más presencia en la motivación de las personas, de esta manera nos damos cuenta que cada empleado puede motivarse de diferente manera de acuerdo a sus necesidades, valores, actitudes, intereses y capacidades que tenga.

Palabras clave: Organización, motivación, teorías motivacionales, prácticas organizacionales.

2. Abstract

In this research we talk about the importance of motivation in the coffee company of yajalón Chiapas, in which there are several motivational factors such as: individual differences, characteristics of the position and organizational practices in which through an interview the individual factor was the one that had more presence in the motivation of the people, in this way we realize that each employee can be motivated in different ways according to their needs, values, attitudes, interests and abilities.

Key words: Organization, motivation, motivational theories, organizational practices

3. Introducción

Ésta presente investigación es necesaria ya que hablaremos sobre la motivación de los empleados que laboran en una empresa cafetalera del municipio de Yajalon Chiapas, ya que para toda empresa lo más importante es su personal que labora y también el desempeño que tengan para desarrollar sus actividades. Hablaremos también de los factores que influyen en la motivación de los empleados ya que existen tres factores que son individuales, características del puesto y prácticas organizacionales.

Para que la presente investigación sea más completa también mencionaremos los factores que influyen en la motivación de las personas así también los elementos de la motivación, los objetivos de la motivación y las teorías de la motivación.

También se llevó a cabo una entrevista a los trabajadores para saber con exactitud los problemas que existen dentro de la empresa y porque algunos si trabajan de la mejor manera y con mayor efectividad que otros, cabe mencionar que en dicha empresa no están a gusto con las formas y políticas de la empresa y la motivación que tienen para desarrollarse de la mejor manera posible para cumplir sus objetivos.

También mostraremos las gráficas de las preguntas que fueron contestadas por los empleados de la empresa para dar una mejor proyección de la situación que tiene la empresa con sus empleados y de tal manera la forma en que los trabajadores se sienten más motivados y comprometidos con la empresa, cabe mencionar que fueron 18 las personas que fueron entrevistadas de 25 que tiene la empresa esto para tener una mejor certeza de la investigación que llevamos a cabo para saber que tanto influye motivar a los empleados de la cafetalera de Chiapas y que tan importante es la motivación en todas las empresas.

4.- Marco metodológico

Pregunta de investigación

¿Cuál es el principal factor que motiva a los empleados de una empresa cafetalera del municipio de yajalón Chiapas?

Objetivo

Determinar el factor principal que motiva a los empleados de una empresa cafetalera de yajalón Chiapas

Hipótesis

El factor individual es el que tiene más presencia dentro de la motivación de las personas que trabajan en una empresa cafetalera de yajalón Chiapas

Metodología

La presente investigación tuvo un alcance descriptico-explicativo la cual se llevó a cabo en una empresa cafetalera del municipio de yajalón Chiapas con la finalidad de determinar el factor principal que motiva a los empleados de esa empresa.

Es importante mencionar que en esta empresa laboran 25 empleados, de los cuales 18 nos contestaron las entrevistas para lograr el propósito de este estudio.

5.- MOTIVACIÓN

La motivación es un proceso para estimular a un empleado para que realice una actividad que lo llevará a cumplir con la meta deseada.

Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos, y que los conducirán a actuar de la manera deseada.

En los procesos de motivación, las necesidades no satisfechas crean tensión, lo que produce motivos que causan cierta conducta o actividad con el fin de satisfacer esa necesidad y reducir la tensión.

Son muchos los elementos que intervienen en la motivación de una persona. En primera instancia es necesario comprender la diferencia entre motivación y estimulación de una conducta. Las motivaciones son internas o intrínsecas, mientras que las estimulaciones son externas o extrínsecas.

La motivación es intrínseca porque obedece a las razones personales de cada individuo; por lo tanto, no es factible que los directores de las empresas utilicen sus propias razones o valores para que los colaboradores actúen.

Viktor Frankl se desprende que la fuente de motivación efectiva organizacional que tiene un directivo deriva de la razón de la organización, en términos de servicio a la comunidad. De ahí la importancia de tener un código de valores morales relacionados con lo que hace la empresa o institución. Cabe señalar que la motivación, a pesar de su poder en el interior de cada ser, no sustituye las habilidades y competencias laborales que requiere cada puesto, lo cual corresponde a aprendizajes previos y a la capacidad mental individual.

5.1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN

Hellriegel y slocum (1998) nos dicen que la motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Para brindar un conocimiento básico de la motivación, mencionaremos tres grupos de los muchos factores que influyen en la motivación: las diferencias individuales, las características de los puestos y las prácticas organizacionales.

Figura 1. Factores de la motivación.



Fuente: Hellriegel y slocum (1998).

- Diferencias individuales

Cada persona es única. Las diferencias individuales son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo. Como estas características varían de una persona a otra, varía también lo que motiva a éstas. Si a un empleado lo motiva el dinero, buscará un trabajo que le ofrezca un salario elevado. Si lo que motiva a otro es la seguridad, aceptará un trabajo en el cual se le pague menos, pero que implique al mismo tiempo pocos riesgos de desempleo. Si otro más es amante de los retos, buscará un puesto que exija lo máximo del empleado

- Características del puesto

Son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características incluyen: 1) la variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo, 2) el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea integra de principio a fin (identidad de tareas), 3) la significación personal atribuida al trabajo, 4) la autonomía y 5) el tipo y grado de retroalimentación de desempeño que recibe el empleado.

- Políticas organizacionales

Son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones (como vacaciones pagadas, seguro y atención de niños o ancianos) y las retribuciones (como bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes. Las retribuciones pueden motivar a los empleados, pero para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño.

- Interacción de los factores

Los tres grupos de factores que acabamos de describir interactúan entre sí para influir en la motivación de un empleado. Esencialmente, esta interacción involucra a 1) las cualidades personales del empleado, que éste porta inevitablemente consigo en su centro de trabajo; 2) las tareas que desempeña el empleado en la situación de trabajo y 3) los sistemas organizacionales que afectan al empleado en el centro de trabajo.

Herzberg (1998) nos habla del modelo de los dos factores, la cual sostiene que distintos tipos de experiencia producen satisfacción laboral (factores de motivación) e insatisfacción laboral (factores de higiene). Así como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Factores de motivación y factores de higiene

Factores de motivación (fuentes de satisfacción laboral)	Factores de higiene (fuentes de insatisfacción laboral)
Interés del trabajo	Condiciones de trabajo
Responsabilidad	Políticas de la compañía
Reconocimiento	Supervisión
Realización	Compañeros de trabajo
Avance y crecimiento	Salario, prestigio y seguridad en el empleo

Fuente: Herzberg (1998)

- Los factores de motivación son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros y avance y crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior solo en ausencia de insatisfactores.

- Los factores de higiene son las características del entorno del trabajo ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo.) que, en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan. Supongamos que una organización se cuenta con estacionamiento gratuito y que los empleados reciben prestaciones bajo la forma de seguro de salud y de vida, un plan de retiro y ausencias para la atención de niños o ancianos. ¿Estos empleados se sentirán más motivados a alcanzar un alto desempeño que en caso de que no contaran con esas prestaciones? de acuerdo con Herzberg la respuesta es ¡no! Herzberg señaló que a pesar de que se precise de factores del entorno para mantener la satisfacción laboral, solo los factores de motivación elevan el nivel de ésta.

Hernández, Rodríguez y Palafox (2008) indican que la motivación es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder. Los factores de la motivación son disyuntivos y conjuntivos.

- **Las motivaciones disyuntivas** son las que satisfacen a un individuo, pero afectan la motivación de otros, por ejemplo: un ascenso es un motivante disyuntivo, pues por un lado, motiva al ascendido pero por otro, puede afectar las motivaciones de quienes no entienden las razones por las cuales ellos no fueron los elegidos. Son muchos los factores motivacionales disyuntivos que actúan en la empresa, por ejemplo, los sistemas de sueldos y bonificaciones especiales que reciben unos por su actuación, afectando la autoestima de los miembros que no lo obtienen.
- **Las motivaciones conjuntivas** son asociativas y sirven para cohesionar, por ejemplo, la amistad, en cuanto se da o la recibe un individuo motiva al otro a corresponder. La cooperación, la solidaridad, la honestidad, son por un lado valores y por otro, motivaciones conjuntivas.

Los incentivos son fundamentales para un sistema económicamente justo, para premiar a quien produce más; sin embargo, tienen sus limitaciones y sus repercusiones en el comportamiento grupal. El líder debe utilizar tanto el incentivo económico como las motivaciones conjuntivas basadas en los valores, buscar un equilibrio, sobre todo, puede estimular a quien está inclinado hacia lo material por el elemento económico, con el riesgo que ello implica ante sujetos que no tienen límites, y “utilizar” ante colaboradores que actúan en razón de valores y de servicio las motivaciones conjuntivas.

Hitt, black y porter (2006) definen la motivación como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Hay tres factores que determinan la motivación en el centro de trabajo como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Fuerzas internas y externas

FUERZAS INTERNAS (DE EMPUJE)	FUERZAS EXTERNAS (DE ARRASTRE)	
<p>Características del individuo</p> <p>Necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Autoestima • Logro • Poder <p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto de sí mismo • Respeto del trabajo • Respeto del supervisor • Respeto de la organización <p>Metas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terminar las actividades • Nivel de desempeño • Desarrollo y progreso profesional. 	<p>Características del puesto de trabajo</p> <p>Retroalimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad • Tiempo <p>Carga de trabajo</p> <p>Tareas y actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad • Alcance <p>Discreción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre cómo se desempeña el trabajo. 	<p>Características de la situación laboral</p> <p>Entorno social inmediato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • Miembros del grupo de trabajo • Subalternos <p>Acciones organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recompensa y remuneración • Disponibilidad de capacitación • Presión aplicada para alcanzar altos niveles de resultados

Fuente: Hitt, black y porter (2006)

La primera categoría, que se refiere a las características del individuo, es la fuente de la fuerza interior, o de empuje de la motivación, es decir, lo que el empleado aporta al escenario de trabajo. Las contribuciones del individuo a las fuerzas de la motivación en tres subconjuntos importantes de variables: a) necesidades por ejemplo, la necesidad de seguridad, autoestima, logro o poder; b) actitudes hacia sí mismo, al trabajo, a un supervisor o a la organización; y c) metas, como terminar la tarea, lograr cierto nivel de desempeño y progreso profesionales.

La segunda y tercera categorías se refieren a las fuerzas externas de la motivación, o de arrastre. Éstas incluyen cuanta retroalimentación directa (sin la intervención de alguien más) recibe el individuo para la realización de las tareas, la carga de trabajo, la variedad y el alcance de las actividades que conforman el trabajo y el grado de discreción que se permite al individuo sobre los requerimientos del puesto de trabajo.

La otra categoría externa, las categorías de la situación laboral, se refiere a que sucede al individuo. Ésta categoría tiene dos conjuntos de variables: el ambiente social inmediato integrado por el (los) supervisor (Es), los miembros del grupo de trabajo y los subalternos, así como por varias clases de acciones organizacionales como, por ejemplo, las políticas de recompensas y remuneración, la disponibilidad de capacitación y desarrollo y la cantidad de presión aplicada para alcanzar niveles altos de resultados.

5.2. ELEMENTOS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación requiere de ciertos elementos como son:

Emoción

La emoción es el impulsor del ánimo de una persona y de un equipo de trabajo. Se define como:

Estado de ánimo que afecta los sentidos, ideas o recuerdos; se refleja en los gestos, actitudes y otras formas de expresión, las cuales contagian la animosidad de otros.

Las emociones, al igual que las motivaciones, juegan un papel crucial cualquiera que sea el asunto que involucre a dos o más personas, las siguientes son características de las emociones:

- Son mensajes potentes.
- Transmiten rápidamente un sentimiento.
- Son contagiosas.
- Elevan los sentimientos.
- Son transferibles, aunque no sean visibles.

Carl Jung afirmó que las emociones son contagiosas, por lo que pueden influir en el estado emocional de otro para bien o para mal; es así que el estado emocional de un directivo afecta a los resultados de su equipo de trabajo.

Hoy se reconoce que el buen humor y la alegría de los directivos contribuyen al buen desempeño, siempre y cuando ello no genere una desviación de los objetivos de la empresa o que se disperse el enfoque en ellos.

Durante mucho tiempo se consideró que el hecho de reír, e incluso de sonreír, le quitaba solemnidad al trabajo, dispersaba la atención y podía degradar la imagen de la autoridad moral del líder, pero afortunadamente esos tiempos ya pasaron y ahora hay suficiente investigación que demuestra que los grupos alegres son más productivos.

Entusiasmo

El entusiasmo se define como: motivación de un individuo hacia el logro de un objetivo.

La palabra entusiasmo se deriva del termino entheos, y se utiliza para indicar cuando una persona se ha elevado o motivado para alcanzar una meta, sueño, objetivo o reto. Los directivos deben entusiasmarse por lo que hacen, ya que el entusiasmo, al igual que la emoción, es contagioso. Un directivo frustrado sobre los planes y estrategias de su empresa tiende a contagiar a sus colaboradores de sus actitudes negativas. Se podría decir de manera de principio que: “a mayor entusiasmo del directivo, mayor liderazgo y por lo tanto, mayor éxito de los planes y estrategias.

La motivación directiva y sus factores: disyuntivos y conjuntivos

- **Las motivaciones disyuntivas** son las que satisfacen a un individuo, pero afectan la motivación de otros, por ejemplo: un ascenso es un motivante disyuntivo, pues por un lado, motiva al ascendido pero por otro, puede afectar las motivaciones de quienes no entienden las razones por las cuales ellos no fueron los elegidos. Son muchos los factores motivacionales disyuntivos que actúan en la empresa, por ejemplo, los sistemas de sueldos y bonificaciones especiales que reciben unos por su actuación, afectando la autoestima de los miembros que no lo obtienen.
- **Las motivaciones conjuntivas** son asociativas y sirven para cohesionar, por ejemplo, la amistad, en cuanto se da o la recibe un individuo motiva al otro a corresponder. La cooperación, la solidaridad, la honestidad, son por un lado valores y por otro, motivaciones conjuntivas.

Los incentivos son fundamentales para un sistema económicamente justo, para premiar a quien produce más; sin embargo, tienen sus limitaciones y sus repercusiones en el comportamiento grupal. El líder debe utilizar tanto el incentivo económico como las motivaciones conjuntivas basadas en los valores, buscar un equilibrio, sobre todo, puede estimular a quien está inclinado hacia lo material por el elemento económico, con el riesgo que ello implica ante sujetos que no tienen límites, y “utilizar” ante colaboradores que actúan en razón de valores y de servicio las motivaciones conjuntivas.

5.3. OBJETIVOS Y RECOMPENSAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA MOTIVACIÓN

Los gerentes que están en contacto directo con los empleados, suelen ser las influencias más importantes en términos de niveles de motivación de los empleados.

El buen trato no sólo hace sentir bien a los empleados. También los ayuda a ser productivos. Don maneras, comprobadas, para ayudar a los empleados a ser productivos es asegurarse de que ellos tengan objetivos claros y desafiantes y, además, tratar de que se sientan bien con la idea de lograrlos.

Establecimientos de objetivos

Los objetivos influyen en la motivación en dos sentidos: aumenta la cantidad de esfuerzo que la gente decide ejercer y orientan o dirigen dicho esfuerzo. Cuando los empleados aceptan una meta como algo por lo cual van a luchar y, en consecuencia se comprometen en alcanzarla, aceptan ejercer la cantidad de esfuerzo necesaria para realizarla. Dicho en términos llanos, la teoría del establecimiento de objetivos plantea que los gerentes orientan el desempeño de sus empleados al asignarles tareas específicas y difíciles que éstos aceptan y con las que se comprometen. Además, el establecimiento de objetivos sólo es eficaz si los empleados cuentan con las competencias necesarias para alcanzar las metas y reciben retroalimentación sobre su progreso en la consecución de las mismas.

Diversos estudios han demostrado que el desempeño mejora cuando los empleados se orientan hacia objetivos concretos y que impliquen reto.

Objetivos específicos

Las metas concretas son motivadores más eficaces que los objetivos vagos y ambiguos. Las metas concretas también hacen que los empleados les resulte más sencillo ponderar cuán bien lo están haciendo. Si un objetivo es específico, los empleados pueden juzgar con rapidez si sus esfuerzos valen la pena en términos de desempeño. Luego, pueden utilizar la retroalimentación para decidir si siguen utilizando los mismos métodos que prueban otras posibilidades.

Objetivos difíciles

Para que un objetivo resulte eficaz, debe representar un desafío, pero no tan difícil que el empleado considere que no puede lograrlo. Si las metas son muy sencillas, no generan ninguna motivación para realizar un esfuerzo extra. Sin embargo, si son muy difíciles el empleado las rechazará como imposibles y ni siquiera se molestara en tratar de alcanzarlas.

Para determinar si un objetivo es muy difícil, los gerentes y empleados no cuentan con reglas sencillas.

Aceptación de los objetivos

Sin importar como se elija el objetivo o el estándar de desempeño, estos sólo serán eficaces si el empleado los acepta y siente el compromiso de tratar de alcanzarlos. En otros tiempos, se consideraba que los objetivos que los gerentes asignaban eran tan eficaces como los que gerente y subordinado fijaban juntos. Sin embargo, muchos consideran que las metas funcionan mejor cuando el empleado participa en su establecimiento. Hacerlo aumenta su disposición a aceptar los objetivos, lo que resulta esencial para que éstos sean motivadores.

Retroalimentación

El establecimiento de los objetivos funciona cuando los empleados reciben retroalimentación oportuna sobre el progreso que tienen en la consecución de sus metas. Cuando los empleados pueden apreciar que no se están desempeñando lo suficiente para lograr sus metas, es probable que consideren por qué y luego modifiquen sus métodos o comportamientos. Una opción es esforzarse más: pero si dedicar mayor esfuerzo no ayuda, otro recurso es abordar las tareas de manera distinta. La retroalimentación es una señal que indica a los empleados que están desempeñándose bien y deben seguir con su modelo actual o que no lo están haciendo bien y, por lo tanto, tienen que probar otras formas.

Establecimientos de objetivos para equipos

Así como los objetivos mejoran el desempeño del individuo, los objetivos de un equipo mejoran el desempeño del grupo. Como en el caso de las metas individuales, los objetivos de un equipo funcionan mejor si son difíciles pero posibles. Para mantener a un equipo concentrado, lo mejor es no fijar demasiadas metas, por lo común no más de tres o máximo cinco.

Ofrecimiento de incentivos y recompensas

En algunos casos, los gerentes pueden servirse del establecimiento de objetivos para mejorar el desempeño, aun cuando no ofrezcan recompensas significativas a los empleados por lograr los objetivos. La idea de alcanzar sólo la meta tal vez sea toda la motivación que necesiten los empleados. Sin embargo, en la mayor parte de las situaciones de trabajo, los objetivos se vuelven más poderosos cuando su consecución da por resultado alguna forma de recompensa tangible. Las recompensas por la consecución de los objetivos aumentan la motivación y el desempeño, pues fortalecen el grado de compromiso que sienten los empleados.

Comportamiento, no resultados

Mientras el establecimiento de objetivos se centra en mejorar los resultados del desempeño, el reforzamiento se enfoca en modificar los comportamientos. Por tal razón, cuando se emplea el reforzamiento, se habla en ocasiones de modificación del comportamiento. Un gerente que sigue los principios del reforzamiento siempre podrá modificar las conductas del empleado en cierta medida. Sin embargo, que tales cambios de comportamiento generen un mejor desempeño es algo que depende de si el gerente sabe realmente qué conductas conducen a una mejor.

Los comportamientos que los gerentes pueden modificar con facilidad mediante los principios del reforzamiento son los que resultan fáciles de medir. El comportamiento medible es una acción que puede observarse y contarse.

Reforzamiento positivo

Mediante recompensas que generan una consecuencia placentera, el reforzamiento positivo aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita. Cualquier recompensa que alienta a un individuo a repetir un comportamiento puede clasificarse como reforzador positivo. Algunos de los reforzadores positivos comunes que emplean las organizaciones son el elogio, el reconocimiento por lo realizado, el ascenso y los aumentos salariales.

Castigo

Comprende generar consecuencias negativas para desalentar un comportamiento siempre que éste ocurre. La acción disciplinaria podría adoptar la forma de un regaño, una multa, un descenso en la jerarquía o, si el empleado persiste, la suspensión, con la intención de desalentar el comportamiento.

Reforzamiento negativo

Cuando la gente emprende acciones para evitar consecuencias desagradables. Experimenta un reforzamiento negativo. De igual modo, casi todos los empleados de una empresa siguen ciertas directrices en cuanto al tiempo que toman para descansos y comer con la finalidad de evitar la desaprobación de los jefes o compañeros de trabajo. En ambos casos, estos individuos actúan para evitar resultados desagradables: cuando éstos son exitosos se refuerzan negativamente. Advierte que, mientras el castigo hace que un comportamiento ocurra con menor frecuencia, el reforzamiento negativo hace que el comportamiento se repita.

Extinción

Es la ausencia de reforzamiento, sea positivo o negativo, después que sucede un comportamiento. Por lo general, la extinción ocurre cuando se elimina el reforzamiento positivo que antes era el resultado normal del comportamiento. Como éste ya no genera reforzamiento, el empleado deja de realizarlo.

Aplicación de los principios de reforzamiento positivo es el método predilecto para aumentar comportamientos deseables en las organizaciones. A veces son necesarios también los castigos y el reforzamiento negativo, pero los gerentes suelen utilizar erróneamente estos principios.

Principios del reforzamiento

Tabla 3. Principios del reforzamiento

Guía	Comentario
No recompensar a todos los individuos de la misma manera.	Para que los reforzadores sean eficaces, deben basarse en el desempeño. Recompensar a todos de la misma forma refuerza el desempeño malo y regular e ignora el alto desempeño.
No dar respuesta también modifica el comportamiento.	Los gerentes influyen en sus subordinados con lo que hacen y dejan de hacer. Por ejemplo, no elogiar a los subordinados que lo merecen puede provocar que se desempeñen mal la próxima vez.
Decir a los individuos lo que deben hacer para recibir reforzamiento.	Establecer normas de desempeño permite que los individuos sepan lo que deben hacer para recibir una recompensa; luego ajustarán sus hábitos de trabajo para obtener tales recompensas.
Informar a los individuos de lo que están haciendo mal.	Si los gerentes niegan recompensas a los subordinados sin indicarles por qué no los recompensaron, los subordinados pueden confundirse y no saber que comportamiento encuentra indeseables su superior.
No castigar a nadie delante de los demás	Los regaños en público pueden hacer que lo integrantes del grupo de trabajo se resientan con su superior.

Fuente: Hernández, Rodríguez y Palafox (2008)

5.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Teoría X y teoría Y de McGregor

Las teorías X y Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas, y McGregor eligió estos términos porque deseaba una terminología neutral, sin connotación de buenas o malas.

Supuesto de la teoría X

Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor, se incluyen en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

Supuesto de la teoría Y

- El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas se autodirigirán y autocontrolarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.

- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de poner en práctica un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizacionales se distribuye de manera amplia en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, el ser humano promedio sólo utiliza parcialmente sus potencialidades intelectuales.

Es obvio que estas series de supuestos son en lo fundamental distintas: la teoría X es pesimista, estática y rígida; el control es primordialmente externo: impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección e integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Es casi seguro que cada serie afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que ascienden desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.

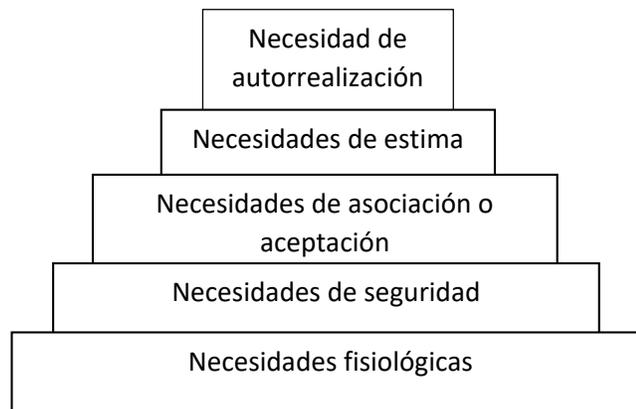
Jerarquía de las necesidades

Las siguientes son las necesidades humanas que básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente:

1. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.

2. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptada por otros.
4. Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones con el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.

Figura 2. Jerarquías de las necesidades de Maslow



Fuente: Harold, Heinz y Mark (2012)

Teoría ERG de Alderfer

La teoría de ERG de Clayton Alderfer es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow; sin embargo, sólo tiene tres categorías:

- Necesidades de existencia. Son similares a las necesidades básicas de Maslow.
- Necesidades de relación. Relativas a relacionarse con otros de manera satisfactorias.
- Necesidades de crecimiento. Se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia.

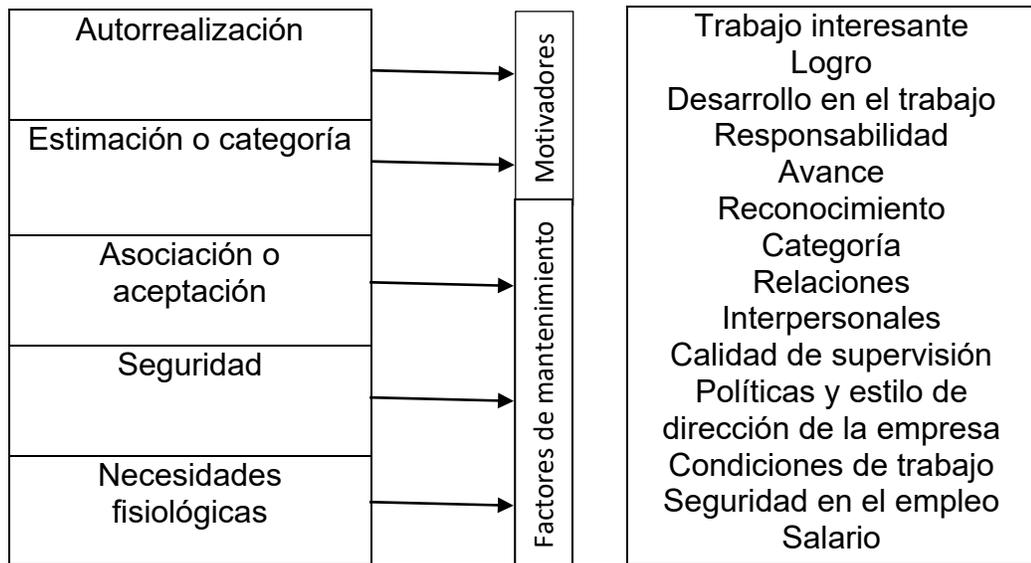
Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que solo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en lata cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

El segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia redirá sentimientos de satisfacción e insatisfactores que Herzberg identificó son similares a los factores sugeridos por Maslow.

Figura 3. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg.

Jerarquía de las necesidades de Maslow teoría de dos factores de Herzberg



Fuente: Harold, Heinz y Mark (2012)

Teoría de la expectativa de la motivación

Uno de sus defensores es el psicólogo Víctor H. Vroom, quien sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo hacen los ayudará a lograrla. En cierto sentido, ésta es una expresión moderna de lo que el clérigo alemán Martín Lutero observó hace siglos cuando dijo: “todo lo que se hace en el mundo se hace por la esperanza”.

Existen tres factores claves para la motivación

1. Vivir. Ante todo, el trabajo es un medio que permite que las personas satisfagan sus necesidades básicas por medio de su salario y que, además, puedan extender su satisfacción y bienestar para lo cual es de gran importancia que en lugar de trabajo permita la interacción en un entorno agradable.
2. Crecer. Este factor está íntimamente relacionado tanto con la necesidad humana de sentirse competente como con la obtención de logros y desarrollo. Para lograrlo es necesario tener claros objetivos a perseguir, que los superiores reconozcan las capacidades y resultados de los empleados, y fomentar una cultura de comunicación y confianza recíproca.
3. Relacionarse. Todas las personas buscan vincularse en sus trabajos; por ello es importante procurar que los empleados se sientan parte de la visión de una empresa y que compartan los valores de ésta.

Teoría de Vroom y práctica

Uno de los grandes intereses de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones del individuo. De esa manera evita algunas de las características simplistas de los enfoques de Maslow y Herzberg. Parece más realista y se ajusta al concepto de armonía de los objetivos: los individuos tienen metas personales distintas a las organizaciones, pero éstas pueden compaginarse. Más aún, la teoría de Vroom es muy consistente con el sistema de APO.

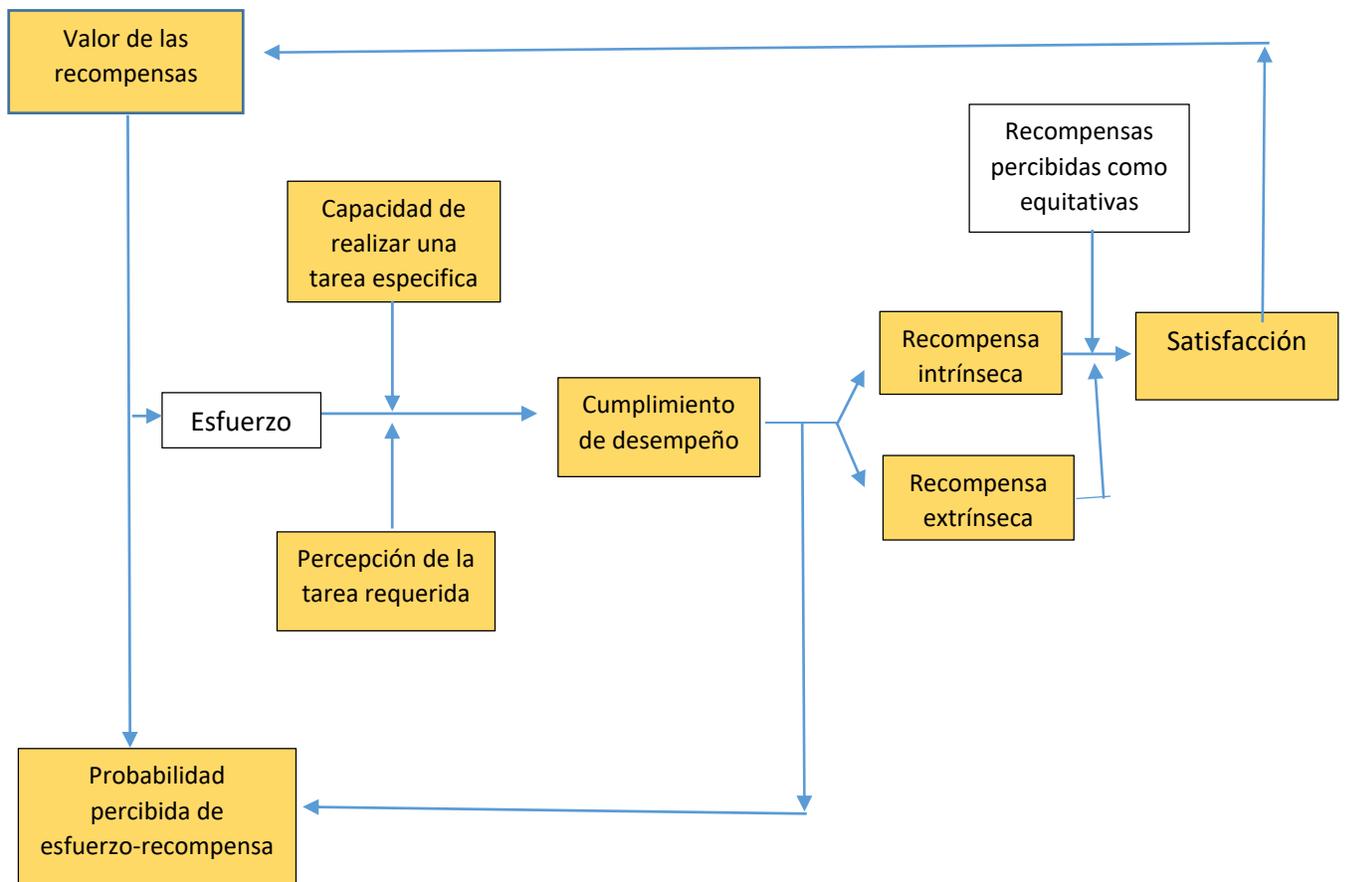
El gran atractivo de esta teoría es también su debilidad: su puesto de que las percepciones de valor varían entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. También es congruente con la idea que la función de un gerente es diseñar un ambiente para el desempeño, siempre considerando las diferencias en diversas situaciones. Teoría es difícil de poner en práctica y, sin embargo, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen implicar.

Modelo de motivación de Porter y Lawler

Lyman w. Porter y Edward obtuvieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, que se basa sobre todo en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicó el modelo (figura 14.3) primordialmente a gerentes.

Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tiene una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

Figura 4. Modelo de la motivación de Porter y Lawler.



Fuente: Harold, Heinz y Mark (2012)

Implicaciones en la práctica

El modelo de Porter y Lawler de la motivación, si bien es más complejo que otras teorías, ciertamente representa mejor el sistema de motivaciones. Para el administrador en ejercicio, este modelo significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto, y también que las estructuras de recompensas deben evaluarse con cuidado. A partir de una planeación cuidadosa, administrar por objetivos y definir con claridad deberes y responsabilidades mediante una buena estructura organizacional, el sistema esfuerzo-recompensa-satisfacción puede integrarse en todo un sistema administrativo.

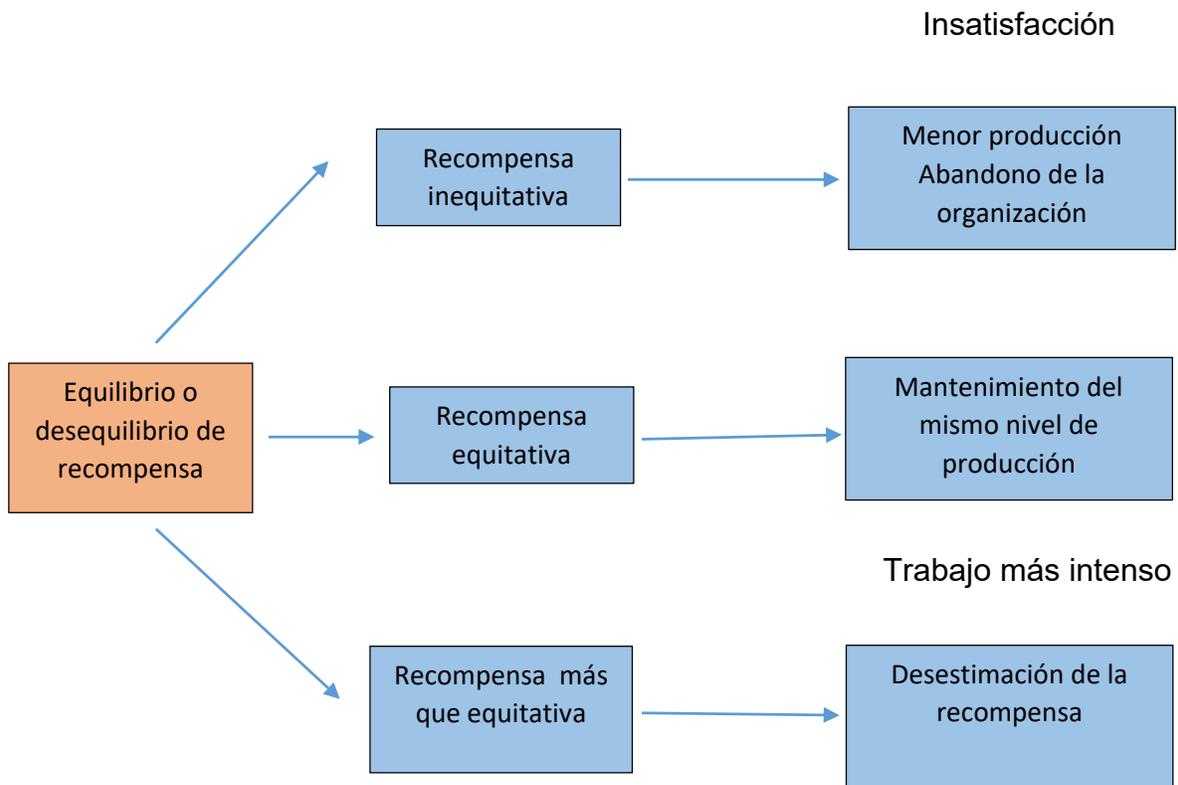
Teoría de la equidad

Un factor importante en la motivación es que los individuos perciban la estructura de recompensa como justa. Una forma de atender este punto es mediante la teoría de la equidad, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad) cuyo aspecto esencial puede expresarse como sigue:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} \quad \frac{\text{resultados de otra persona}}{\text{insumos de otra persona}}$$

Si las personas consideran que no se las recompensa con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuaran al mismo nivel de producción; si creen que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desperdicien las recompensas. Estas tres situaciones se ilustran en la siguiente figura.

Figura 5. Teoría de la equidad.



Fuente: Harold, Heinz y Mark (2012)

Teoría del establecimiento de metas de la motivación

La propuesta es que, para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; de hecho, las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras. Las personas quieren saber lo que se espera de ellas, sin embargo, deben cumplirse varias condiciones, por ejemplo, que los objetivos sean verificables, es decir, que al final del periodo se esté en posibilidades de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado.

Para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y en el ambiente apropiado se fomentará a los individuos a que las establezcan ellos mismos, aunque, por supuesto, el supervisor debe revisarlas y aprobarlas. También es posible que en el ambiente adecuado las personas tiendan a establecer metas más altas de las que el superior establecería.

Figura 6. Establecimiento de metas para la motivación.



Fuente: Harold, Heinz y Mark (2012)

Teoría del reforzamiento de Skinner

El psicólogo B. F. Skinner, de la universidad de Harvard desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultado negativo.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que elogiar un buen desempeño: analizan la situación laboral para determinar qué propicia que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensas las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios. Incluso cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a las personas y elogiarlas por lo que hacen bien. También se ha encontrado muy útil motivador el dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que están involucrados.

Esta técnica parece demasiado simple para que funcione y muchos científicos del comportamiento y gerentes se muestran escépticos sobre su efectividad; sin embargo, algunas compañías destacadas han encontrado benéfico el enfoque.

Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su teoría de las necesidades y tres tipos de necesidades básicas motivadoras, que clasifica como necesidades de poder, afiliación y logro. Se ha realizado bastante investigación sobre los métodos para probar a las personas respecto de estos tres tipos de necesidades y McClelland y colaboradores han investigado de manera sustancial sobre las necesidades de logro.

Necesidad de poder

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

Necesidad de afiliación

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

Necesidad de logro

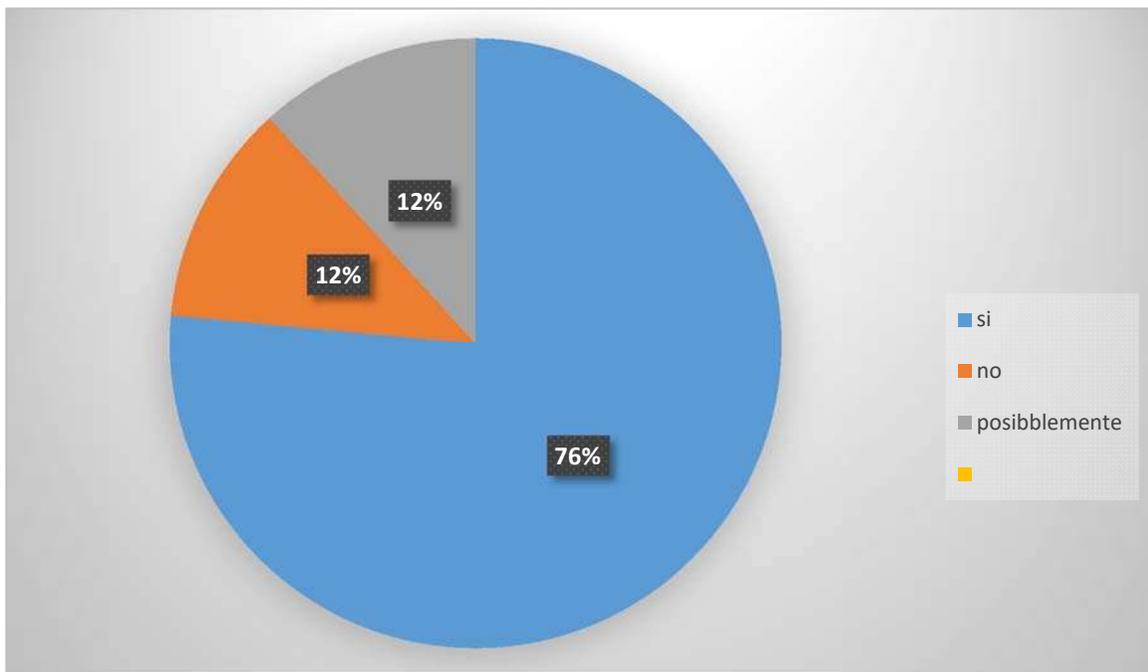
Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles. Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, si no prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa.

6. Gráficas

1.- ¿para ti, el aumento de sueldo es importante para que te motive a trabajar y a desempeñarte en la empresa de una mejor manera?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	14	76%
No	2	12%
Posiblemente	2	12%
Total	18	100%

Grafica 1. Aumento de sueldo para motivar al trabajador a desempeñarse mejor en la empresa.



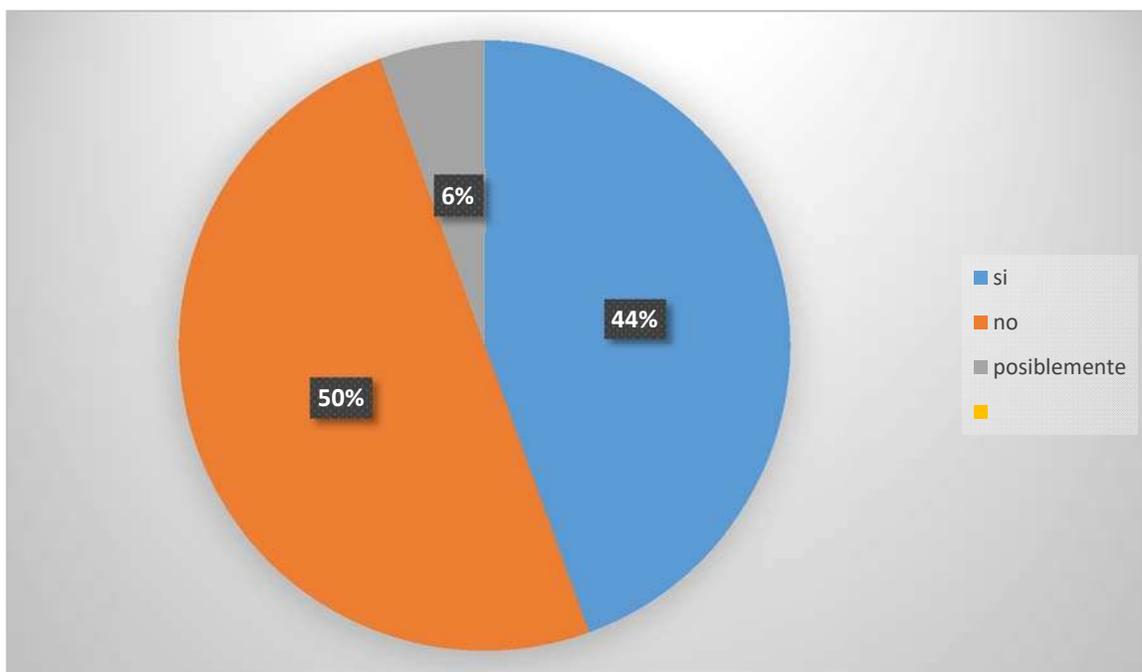
Fuente: elaboración propia.

El 76% menciona que el aumento de sueldo si los motiva a desempeñarse mejor en la empresa, el 12% menciona que no los motiva el aumento de sueldo y el 12% posiblemente los motive. Claramente podemos observar en la gráfica que la mayoría de los empleados el aumento de sueldo los motiva a trabajar y a desempeñarse de una mejor manera en la empresa.

2.- ¿Cuándo reconocen tu esfuerzo y tu trabajo en la empresa mediante un reconocimiento ya sea un diploma o unas palabras de aliento te motiva?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	8	44%
No	9	50%
Posiblemente	1	6%
Total	18	100%

Grafica 2. Reconocimiento del esfuerzo y del trabajo mediante un diploma o palabras de aliento para motivar al trabajador.



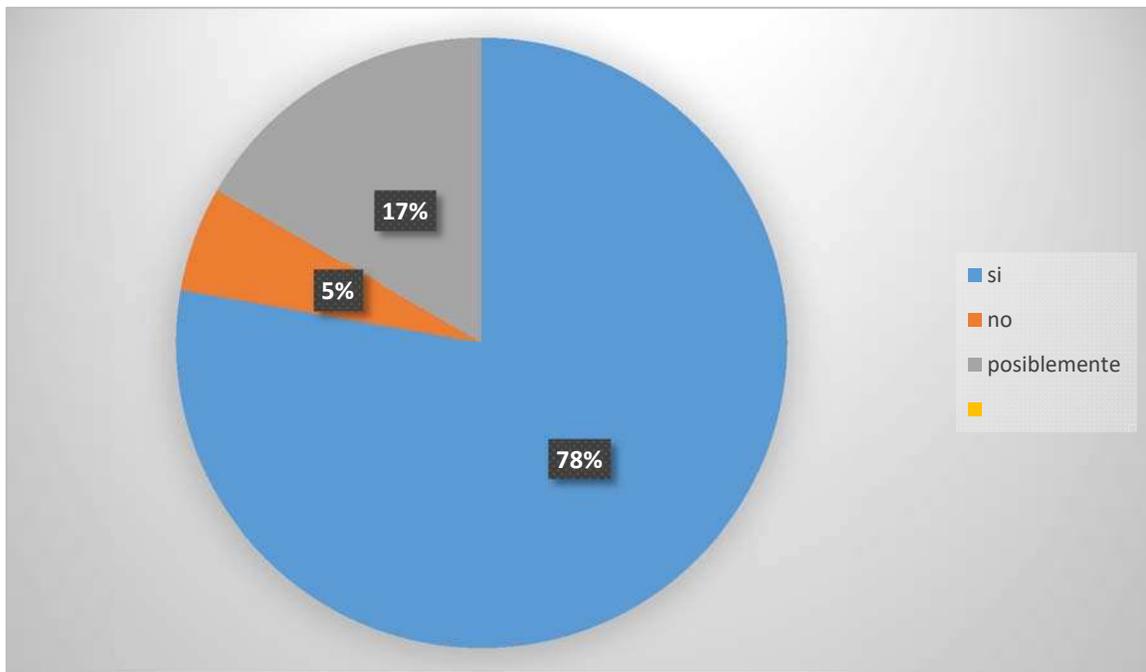
Fuente: elaboración propia.

El 44% menciona que si lo motiva recibir otro tipo de reconocimiento que no sea dinero, el 50% dijo que no lo motiva recibir otro tipo de reconocimiento y el 6% posiblemente lo motive. Podemos observar en la gráfica que la mayoría de los empleados no los motiva otro tipo de reconocimiento que no sea el dinero.

3.- ¿un ascenso en el trabajo lo motiva a desempeñarse mejor en la empresa?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	14	78%
No	1	5%
Posiblemente	3	17%
Total	18	100%

Grafica 3. Ascenso del trabajo para motivar al personal.



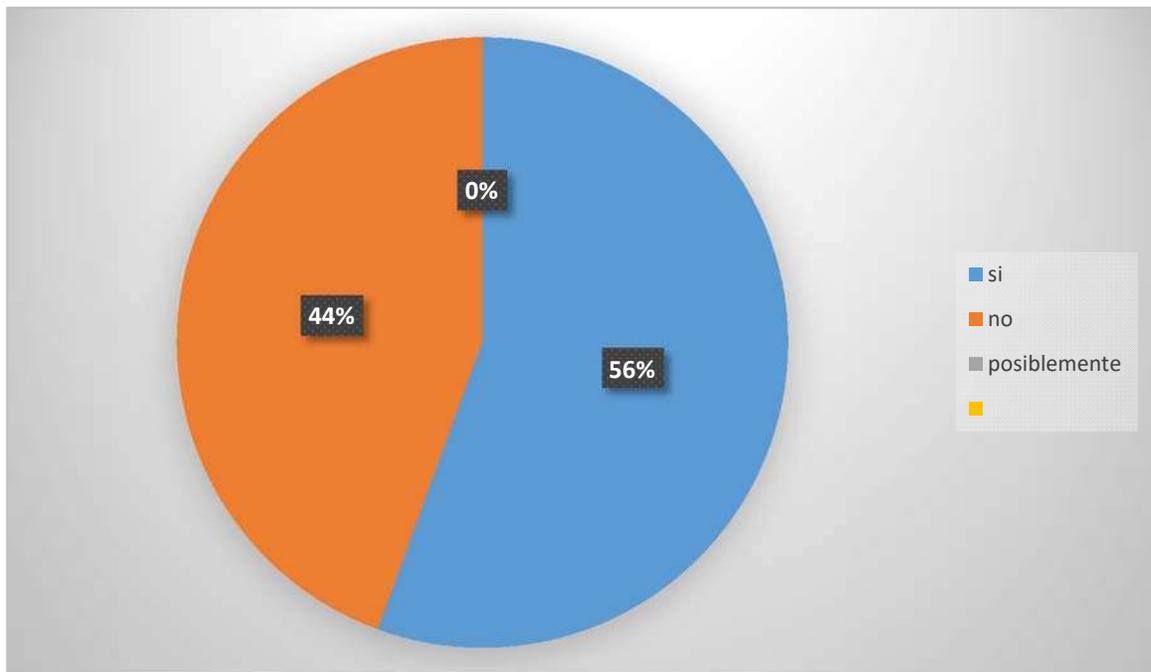
Fuente: elaboración propia.

El ascenso en el trabajo motiva a la mayoría de los empleados ya que el 78% dijo que si, el 17% dijo que posiblemente y solo el 5% que no. Podemos ver que el ascenso si motiva a los empleados de la empresa.

4.- ¿Tu jefe inmediato te motiva a hacer las cosas mejor dentro de la empresa?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	10	56%
No	8	44%
Posiblemente	0	0%
Total	18	100%

Grafica 4. Motivación del jefe inmediato a sus subordinados.



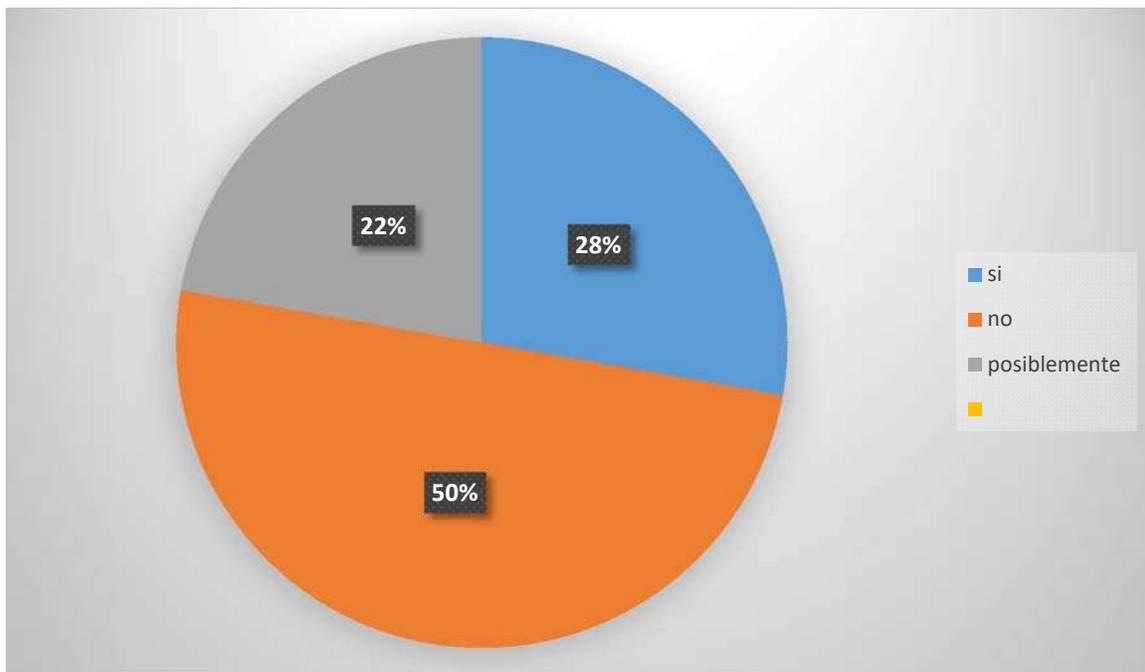
Fuente: elaboración propia.

Un 56% dijo que su jefe inmediato si los motiva a hacer mejor las cosas de la empresa y un 44% dijo que no, podemos apreciar en la gráfica que casi la mitad de los empleados no tiene una buena comunicación con su jefe inmediato.

5.- ¿cree que la actitud de tus compañeros influya demasiado para motivarte en tu trabajo?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	28%
No	9	50%
Posiblemente	4	22%
Total	18	100%

Grafica 5. Actitud de tus compañeros para motivarte en el trabajo.



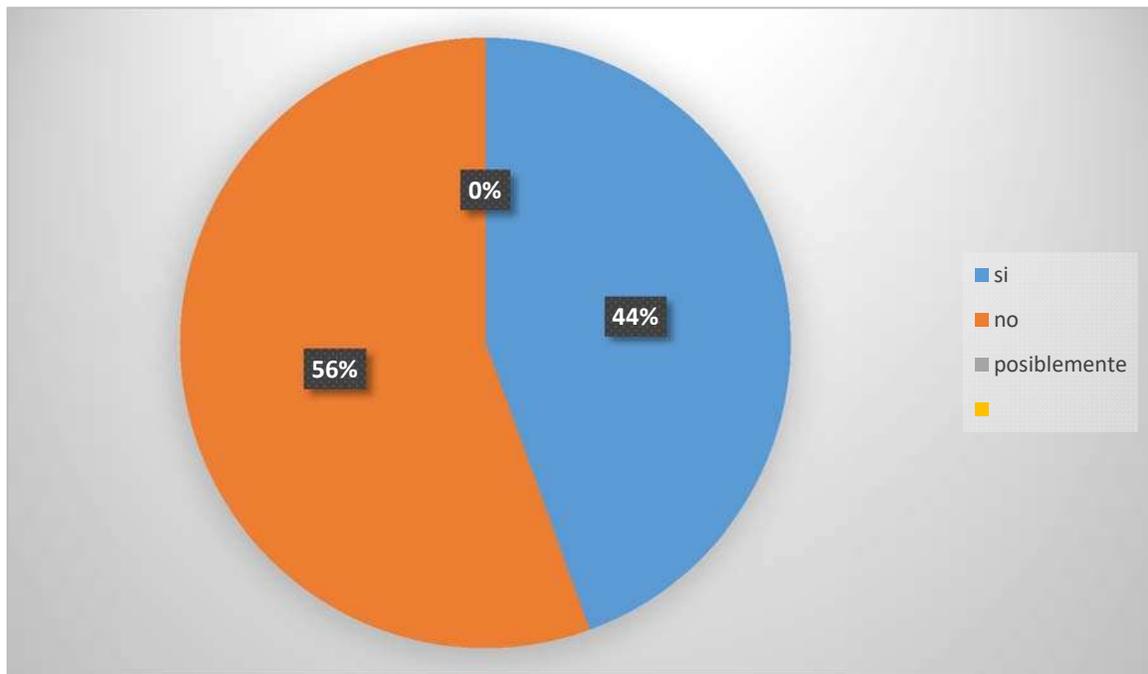
Fuente: elaboración propia.

En esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados la actitud de sus compañeros no influye en la motivación para realizar mejor su trabajo, ya que el 50% dijo que no y el 28% dijo que si y solo el 22% posiblemente. Es decir que la mayoría tiene una motivación personal independientemente de cómo se comporten sus compañeros de la empresa a ellos no les afecta.

6.- ¿Las actividades que realizas te motiva?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	8	44%
No	10	56%
Posiblemente	0	0%
Total	18	100%

Grafica 6. Actividades en el trabajo.



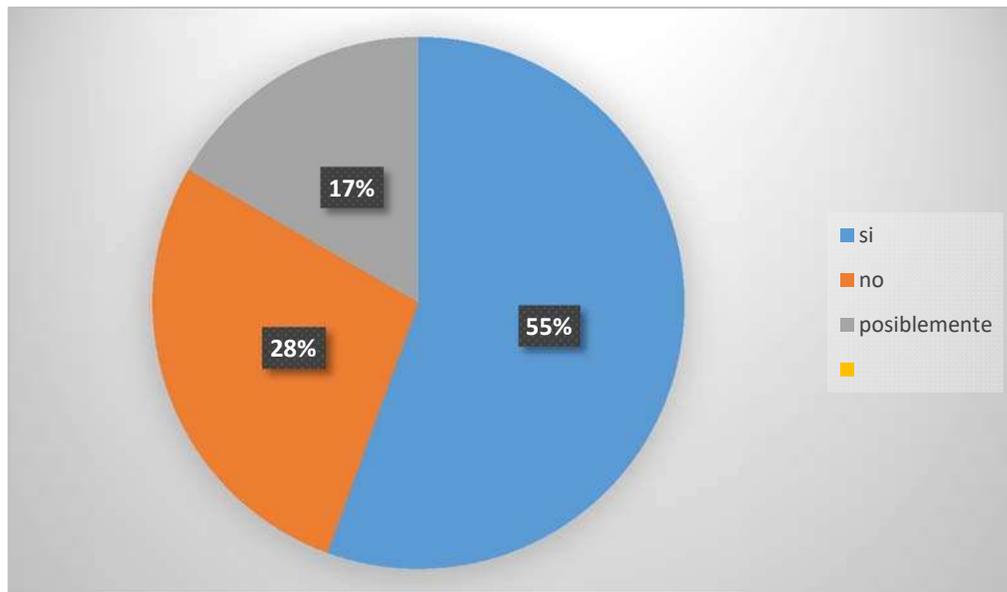
Fuente: elaboración propia.

En esta grafica vemos que más de la mitad de los encuestados de la empresa no les gusta las actividades que realiza ya que el solo el 44% dijo que si y un 56% más de la mitad dijo que no y por ende no los motiva a realizar las actividades que les asignan.

7.- ¿La seguridad que recibes en la empresa es un motivante para desempeñarte?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	10	55%
No	5	28%
Posiblemente	3	17%
Total	18	100%

Grafica 7. Seguridad en el trabajo para motivarte.



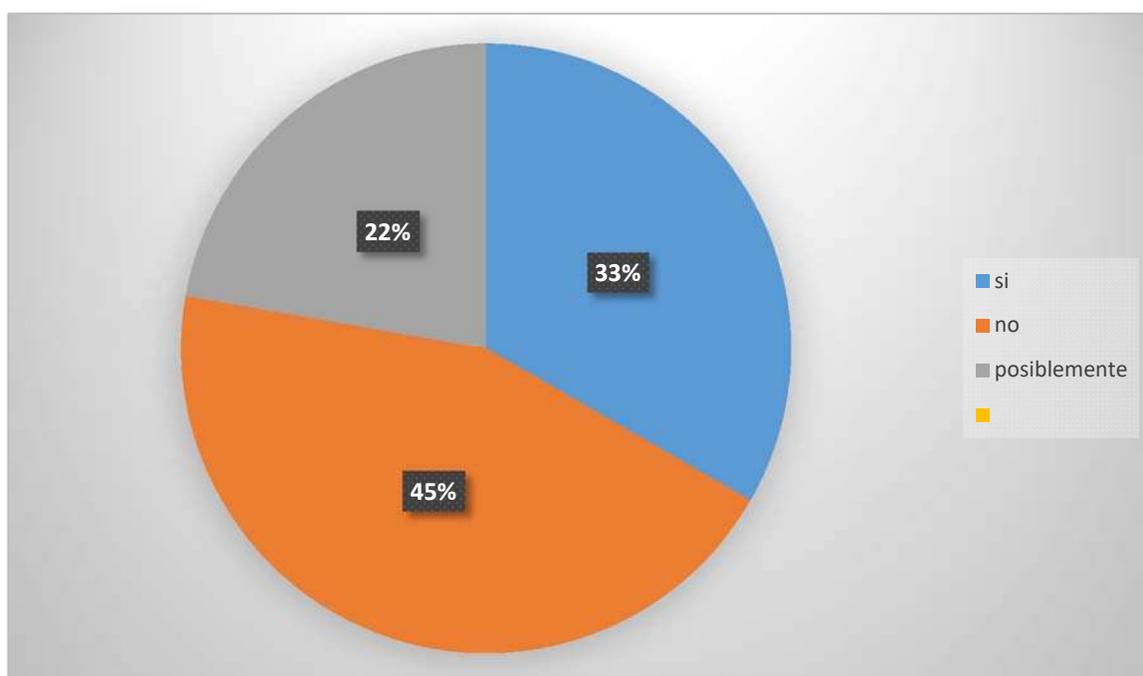
Fuente: elaboración propia.

El 55% de los encuestados dijo que la seguridad en la empresa si los motiva para desempeñarse mejor, y con un 28% dijo que no los motiva la seguridad y con un solo 17% dijo que posiblemente. Así que podemos ver en esta grafica que la mayoría si está a gusto con la seguridad que ofrece la empresa a sus trabajadores.

8.- ¿Cree que la rotación de puestos te motivaría a trabajar mejor en la empresa?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	13	72%
No	2	11%
Posiblemente	3	17%
Total	18	100%

Grafica 8. Rotación de puestos en la empresa.



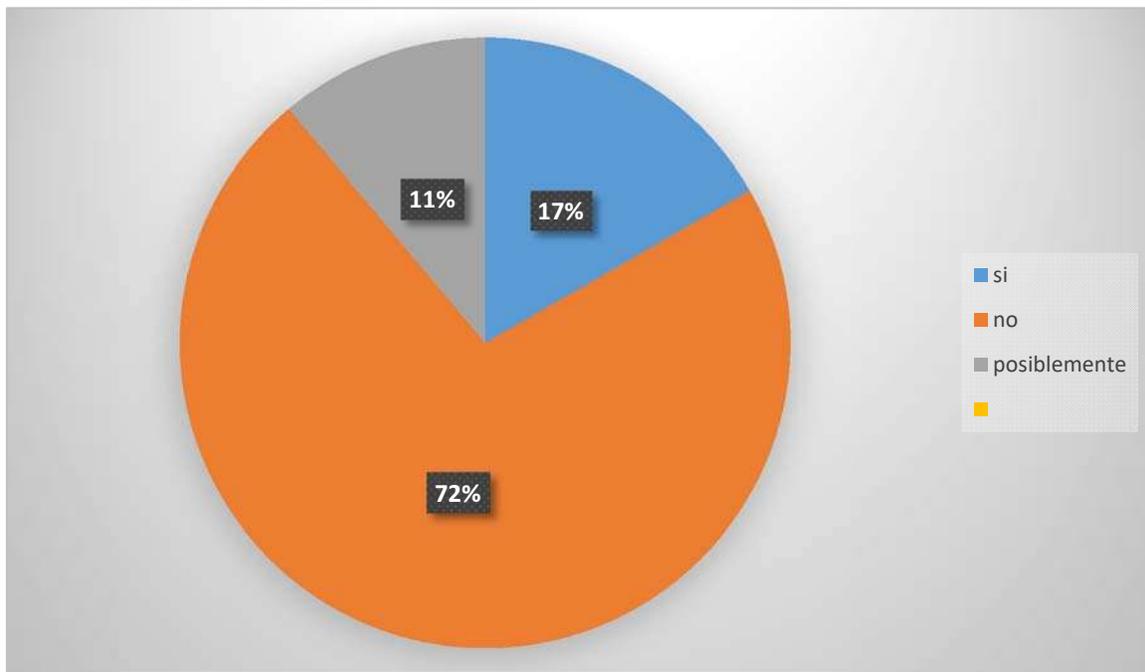
Fuente: elaboración propia.

El 45% de los trabajadores encuestados cree que la rotación de puesto no los motivaría a desarrollarse mejor en la empresa cafetalera ya que muchos empleados están acostumbrados a realizar sus actividades, el 33% dijo que si los motivaría con la rotación de puestos y el 22% dijo que posiblemente.

9.- ¿Las horas de trabajo y los días de descanso son justos en la empresa?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	3	17%
No	13	72%
Posiblemente	2	11%
Total	18	100%

Grafica 9. Horas y días de descanso en la empresa.



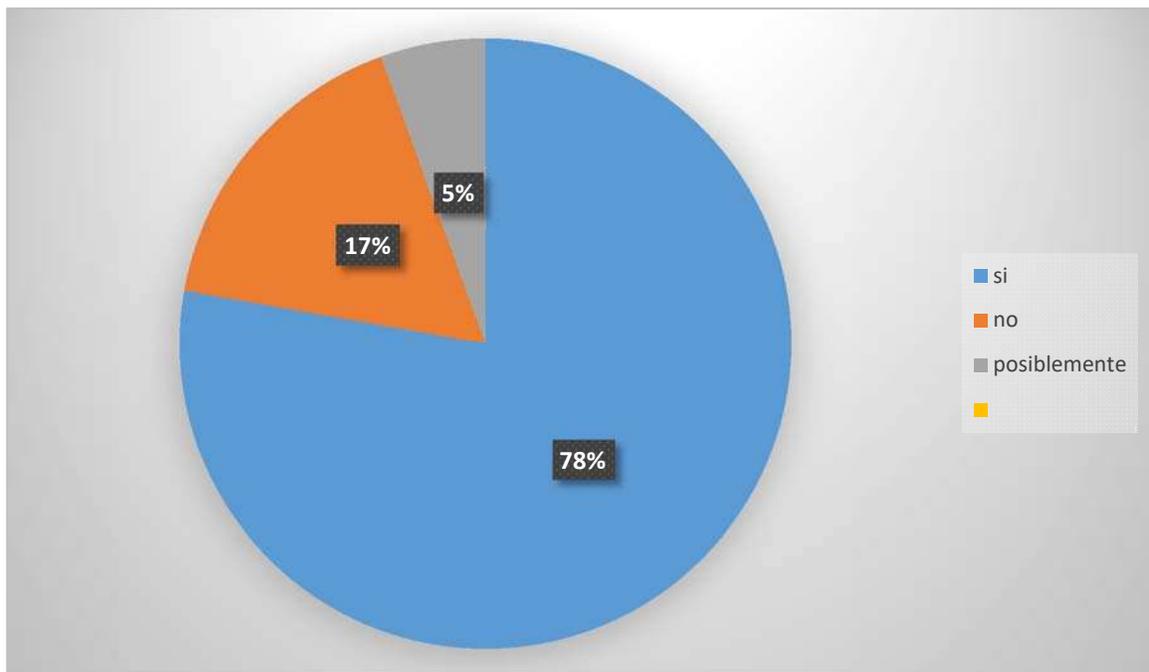
Fuente: elaboración propia.

En esta grafica nos damos cuenta que la mayoría de los empleados está inconforme con los días de descanso ya que dicen que no es lo justo lo que les da la empresa con un 72% de los encuestados respondiendo que no, un 17 % si está conforme con los días de descanso y solo un 11% posiblemente si está conforme con los días de descanso.

10.- ¿En un ambiente favorable dentro de la empresa te motiva a realizar mejor tus actividades?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	14	78%
No	3	17%
Posiblemente	1	5%
Total	18	100%

Grafica 10. Ambiente de trabajo en la empresa para motivar a los empleados.



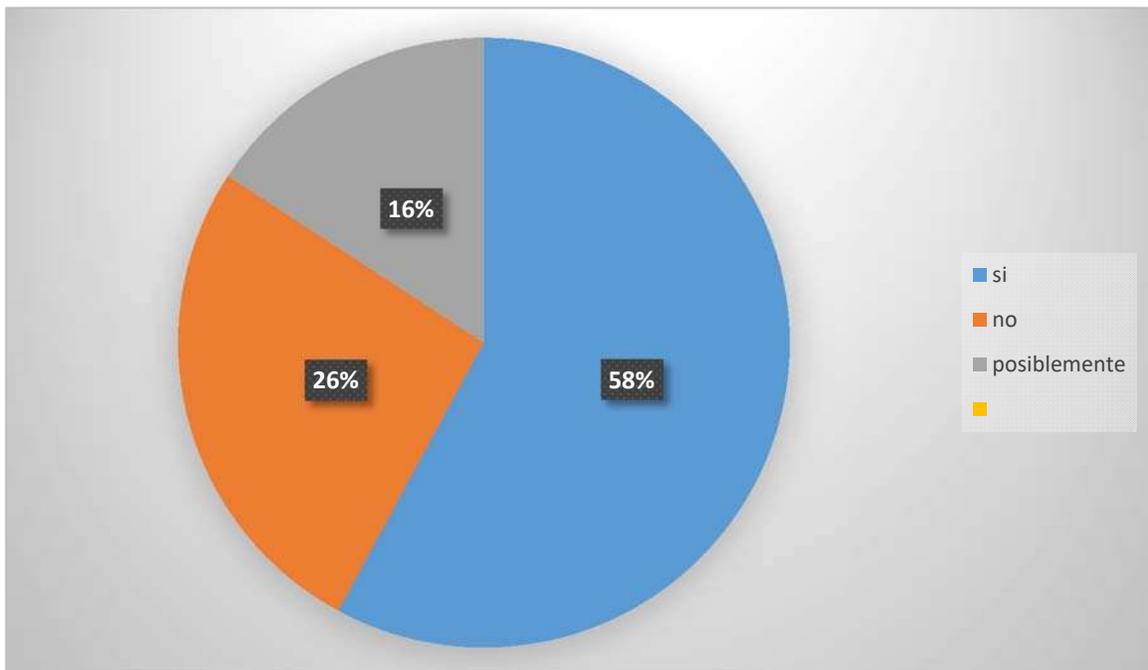
Fuente: elaboración propia.

Claramente vemos en esta grafica que la mayoría de los empleados si los motiva trabajar en un ambiente bueno y favorable para que así puedan desarrollarse de una mejor manera ya que el 76% contestó que sí, con un mínimo porcentaje de 17% dijo que no y solo un 5% dijo que posiblemente.

11.- ¿La capacitación constante en la elaboración del café te motiva a desempeñarte de una mejor manera?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	11	58%
No	5	26%
Posiblemente	3	16%
Total	18	100%

Grafica 11. Capacitación en el trabajo para desempeñarse mejor.



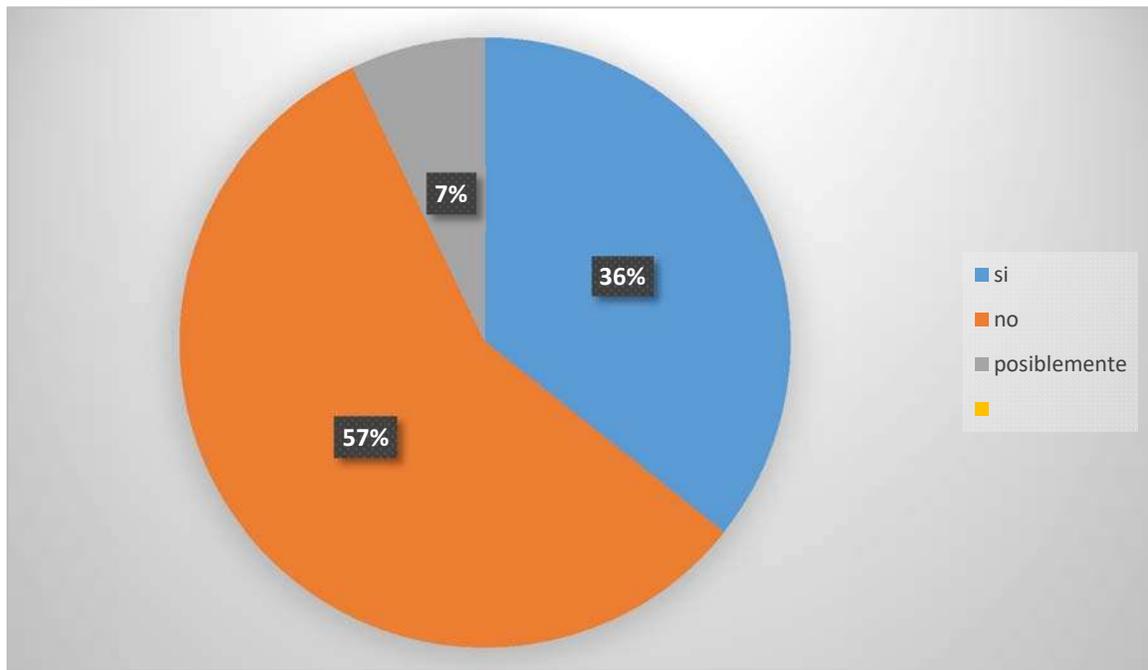
Fuente: elaboración propia.

En esta grafica podemos observar que los empleados de la empresa cafetalera si están de acuerdo con que la capacitación dentro de la empresa si los motiva a trabajar mejor ya que más de la mitad de los encuestados contesto que si con un 58%, un 26% dijo que no lo motiva la capacitación y solo el 16% dijo que posiblemente los motive.

12.- ¿Los bonos, prestaciones y comisiones que ofrece la empresa te mantiene satisfecho?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	36%
No	12	57%
Posiblemente	1	7%
Total	18	100%

Grafica 12. Bonos, prestaciones y comisiones que ofrece la empresa.



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los empleados no está conforme con las prestaciones y bonificaciones que ofrece la empresa ya que más de la mitad de los encuestados dijo que no con un 57% y solo un 36% dijo estar conforme con lo que le ofrece la empresa además de que el 7% dijo que posiblemente.

7. Conclusión

Ésta presente investigación se llevó a cabo en una empresa cafetalera de Yajalón Chiapas en la que el tema principal a investigar fue sobre la motivación de los empleados y los factores que influyen para motivarlos, de tal manera nos dimos cuenta que existen tres tipos de factores en la motivación que son: diferencias individuales, características del puesto y las prácticas organizacionales.

En la cual nos pudimos dar cuenta mediante una entrevista hecha a los empleados de la empresa que la mayoría de los empleados se sienten más motivados cuando sienten una motivación personal, es decir cada persona es diferente y por ello cada uno tiene una necesidad diferente y en este caso a la mayoría de los empleados los motiva más un aumento de sueldo que un reconocimiento ya sea un diploma o un agradecimiento por su jefe, la mayoría piensa más en sí mismo y tienen una motivación personal y lo que pase con sus compañeros no influye en sus desempeños dentro de la empresa cafetalera, también nos dimos cuenta que la mayoría de los empleados no está de acuerdo con las políticas que tiene la empresa ya que la mayoría está en desacuerdo con los días de descanso y las prestaciones que ofrece la empresa, también su jefe inmediato no tiene buena relación con los empleados ya que la mitad de los encuestados nos dijo que si los motiva su jefe inmediato y la otra mitad que no.

En esta presente investigación nos damos cuenta que tan importante es la motivación en los empleados ya que de ello depende la actitud y el desempeño con la cual se desarrollen dentro de la empresa y nos pudimos dar cuenta también de la inconformidad de los empleados que hay sobre la empresa y que cada uno hay que darle la atención que se merece para saber sus necesidades y ayudarlo para que pueda trabajar mejor, mejorar también y hacer algunos cambios en la empresa sobre las políticas para que nuestros empleados estén a gusto y así poder tener una mejor relación con ellos y por ende trabajar de una forma conjunta y lograr el objetivo que se tiene.

8. Bibliografía

Hellriegel, D, Jackson, S, E y Slocum, J, W (2009) Administración. Un enfoque basado en competencias (11ª ed.). México, D.F: Cengage Learning.

Hitt, M, A, Black, J, S Y Porter, L, W (2006) Administración. México: Prentice Hall.

Hernandez, S Y Rodríguez (2008) Administración. Teoría, Proceso, Áreas funcionales y Estrategias para la Competitividad (2ª ed.). México, D.F: McGraw-Hill.

Hampton, D, R. (1989) Administración (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

Luis, R, G, M Y David, B, B. (2003) Administración. México: McGraw-Hill.

Harold, K, Heinz, W y Mark, C. (2012) Administración. Una perspectiva global y empresarial (14ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.